



Estrategias basadas en competencias para mejorar el desempeño del personal administrativo en la educación superior

Obsta. Dra. Gloria Francisca Quijandria Oliva

gfquijandria@unsm.edu.pe

ORCID: 0000-0002-5091-6899

Universidad Nacional de San Martín
Tarapoto – Perú

Obsta. Dra. Gabriela del Pilar Palomino Alvarado

gppalomino@unsm.edu.pe

ORCID: 0000-0002-2126-2769

Universidad Nacional de San Martín
Tarapoto – Perú

Obsta. Dr. Delgado Bardales, José Manuel

jmdelgado@unsm.edu.pe

ORCID: 0000-0001-6574-2759

Universidad Nacional de San Martín
Tarapoto – Perú

Scopus autor ID: 24070333700

Código Renacyt: P0050554

Obsta. Cecilia Alhuay Suarez

ccalhuay@unsm.edu.pe

ORCID: 0000-0002-1474-7506

Universidad Nacional de San Martín
Tarapoto – Perú

Obsta. Mg. Natividad Lupe Macedo Rodríguez

nlmacedo@unsm.edu.pe

ORCID: 0000-0003-2425-7284

Universidad Nacional de San Martín
Tarapoto – Perú

Obsta. Mg. Leocadia Salas Pillaca

lsalas@unsm.edu.pe

ORCID: 0000-0003-1479-3024

Universidad Nacional de San Martín
Tarapoto – Perú

Obsta. Mg. Marina Victoria Huamantumba Palomino

mvhuamantumba@unsm.edu.pe

ORCID: 0000-0001-6335-1471

Universidad Nacional de San Martín
Tarapoto – Perú

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo proponer estrategias basadas en competencias en el quehacer del personal administrativo para mejorar su desempeño y potencializar la gestión administrativa en la educación superior. Estudio cuantitativo, descriptivo, de diseño no experimental, propositivo. Población conformada por 5850 personas y muestra de 588 entre alumnos, docentes, personal administrativo y directivos. La técnica empleada fue la encuesta e instrumento el cuestionario. Resultados, en los directivos el desempeño laboral basado en competencias es alto 100 %, en personal administrativo bajo con tendencia a medio 45.5 % a 31.8 % respectivamente. Los docentes perciben que, la atención de directivos y personal administrativo de apoyo es de satisfacción 88.2 % y de los estudiantes insatisfacción 54.3 %. El diseño de estrategias basadas en competencias para el personal administrativo mejora el desempeño y potencializa la gestión administrativa, resultado con usuarios satisfechos y mejora de los indicadores de gestión de la Universidad. En conclusión, los expertos consideran válido el modelo sistema de estrategias basadas en competencias para el personal administrativo porque fortalece la gestión de recursos humanos en las universidades, mejora su desempeño y potencializa la gestión administrativa.

Palabras clave: sistema de estrategias; competencias; personal administrativo; desempeño.

Competency-based strategies to improve the performance of administrative staff in higher education

ABSTRACT

The objective of the research was to propose strategies based on competencies in the work of administrative personnel to improve their performance and enhance administrative management in higher education. Quantitative, descriptive, non-experimental, propositional design study. Population of 5850 people and a sample of 588 among students, teachers, administrative personnel and managers. The technique used was the survey and the instrument was the questionnaire. Results: among the managers, the work performance based on competencies is high 100%, among the administrative staff, low with a tendency to medium 45.5% to 31.8% respectively. Teachers perceive that the attention of managers and administrative support staff is 88.2 % satisfied and students are dissatisfied 54.3 %. The design of competency-based strategies for administrative personnel improves performance and enhances administrative management, resulting in satisfied users and improvement of the University's management indicators. In conclusion, the experts consider the competency-based strategy system model for administrative personnel to be valid because it strengthens human resources management in universities, improves their performance and enhances administrative management.

Keywords: strategy system; competencies; administrative personnel; performance.

Artículo recibido: 03 marzo 2022

Aceptado para publicación: 20 marzo 2022

Correspondencia: gppalomino@unsm.edu.pe

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

1. INTRODUCCIÓN

La sociedad mundial y globalizada produce en sus organizaciones una multiplicidad de cambios altamente complejos y decisivos, estos cambios se acrecientan por medio de la tecnología y los adelantos comunicacionales. Las universidades públicas de la Región Amazónica, como entidad formadora de nivel superior, se relacionan con la comunidad docente y estudiantes, a quienes brinda servicios educativos, siendo necesario que el recurso humano administrativo constituya un factor clave para el logro de sus objetivos. En la actualidad se evidencia una deficiente gestión administrativa debido a la insuficiente capacidad técnica de sus funcionarios y del personal de apoyo; la burocracia impide muchas veces la realización de proyectos y/o actividades claves que permitan alcanzar las metas y objetivos trazados. Así mismo la limitada calidez y calidad en la interacción personal administrativo - docente, administrativo - estudiante, afecta la satisfacción de los docentes y estudiantes que acuden a las diferentes áreas administrativas de la Universidad.

En las Universidades públicas de la Región Amazónica el reclutamiento y selección de personal administrativo responde a razones de familiaridad, parentesco, compadrazgo, amigabilidad, entre otros y nuestra universidad no está ajena a ello, de ahí que se cuenta con recursos humanos administrativo que no cuentan con las competencias para ejercer la labor asignada; a esto se suma la desidia y descuido en la que muchos de ellos están inmersos, que a pesar de haber tenido la suerte de ocupar algún cargo y contar con un trabajo remunerado, no tienen la mínima intención de mejorar, manteniendo su desidia, descuido y desmotivación para capacitarse y lograr mayor dominio en lo que hacen; la mayoría ha ganado la experticia por los años de experiencia lo que también ha hecho que se manejen procesos en ciclos cerrados y obsoletos e incluso el cambio de paradigmas en este personal es bastante complejo y reacio. El reporte elaborado por la oficina de personal de la UNSM-T (2006), demuestra que la mayoría del personal administrativo (76 %), no tiene estudios profesionales ni técnicos, inclusive muchos de ellos han ingresado como personal auxiliar y hoy están ocupando puestos técnicos sin haber pasado por un proceso de evaluación o sistema de ascenso y/o promoción. El diagnóstico ejecutado permitió reafirmar estos supuestos y de ahí que es necesario que se proponga a la universidad un sistema de gestión del potencial humano administrativo basado en competencias. Así

mismo esta propuesta responde al cambio imperativo, urgente y vital para alcanzar las metas organizacionales.

Entre la problemática que se aborda en el accionar administrativo de la universidad pública tenemos: i) Deficiente selección de los recursos humanos administrativos, los cuales responden a familiaridad, amigabilidad, parentesco, compadrazgo, sin contar con una tabla de selección por competencias; ii) Deficiente supervisión y monitoreo de las funciones que ejercen los recursos humanos administrativos, los cuales responden a escasa capacidad de gestión y liderazgo del jefe del área; iii) Deficiente conocimiento y uso de las tecnologías de información y comunicación: las tecnologías de información y comunicación, son innovaciones que favorecen enormemente el flujo de información y que, por supuesto, mejoran las posibilidades de comunicación humana; iv) Deficiente reforzamiento de las competencias de los recursos humanos administrativos por parte de la institución y por iniciativa propia; v) Deficientes relaciones interpersonales del personal administrativo – docentes – estudiantes - personal administrativo y cliente externo, por poca calidez en el trato; vi) Deficientes competencias del personal administrativo, porque no tienen una profesión técnica o universitaria que les permita desempeñar óptimamente sus funciones; vii) Escasos lineamientos que orienten la gestión administrativa y falta de valores institucionales que conllevan a la pérdida de recursos materiales, equipos e insumos; viii) Escasa motivación del personal administrativo, por la no existencia de una política de recursos humanos que permitan estímulos e incentivos a los trabajadores administrativos. Sin embargo, el modelo administrativo comprende: i) las características, cualidades y valores personales que debe tener el personal administrativo; ii) Incorpora competencias que debe tener o desarrollar el personal administrativo; iii) Instrumento de investigación de carácter teórico creado para realizar idealmente el proceso administrativo; iv) Paradigma que sirve para entender, orientar y dirigir la función del personal administrativo.

El estudio planteó como problema, ¿En qué medida el diseño de estrategias basadas en competencias permitirá mejorar el quehacer del personal administrativo, su desempeño y potencializar la gestión administrativa de las universidades públicas?; como objetivo general: proponer un sistema de estrategias basadas en competencias en el quehacer del personal administrativo para mejorar su desempeño y potencializar la gestión administrativa de las universidades públicas. El campo de acción fue, gestión del personal

administrativo en una universidad pública de la región amazónica. El estudio es novedoso porque al mejorar las competencias del personal administrativo, si bien fortalece el ejercicio laboral, está relacionado con el proceso administrativo, con perspectivas de globalidad, e implica cambios en la política de recursos humanos, en las formas de ver y pensar de los recursos, en las estrategias existentes de organizar la administración y vincular con otra disciplina. Además el estudio sería considerado un estudio inicial y puede extenderse posteriormente a otras universidades de la Amazonía o del país, así como a las diferentes áreas administrativas de las instituciones para mejorar los procesos administrativos. También es importante porque eleva el nivel de desarrollo institucional que favorece al reconocimiento social de la Universidad.

Entre las tareas desarrolladas: i) Primera Etapa: Tareas en la Etapa Facto perceptible de la Investigación: a) estudio de la evolución histórica y tendencias de la gestión administrativa; b) diagnóstico de la situación actual de las competencias en la gestión administrativa de la UNSMT; ii) Segunda Etapa: Elaboración del Modelo Teórico y su conclusión: a) Elaboración de estrategias innovadoras para mejorar la gestión de Competencias del personal administrativo; b) Plasmar el uso de estas estrategias con una metodología acorde al personal que va dirigido; iii) Tercera Etapa: Validación y aplicación de un instrumento para medir el uso de las estrategias innovadoras por el personal administrativo de las universidades públicas. Entre los métodos empleados: i) En la Primera Etapa: a) Análisis documental, entrevistas, encuestas para determinar la Evolución Histórica y las tendencias de la gestión administrativa en la UNSM; b) Análisis de necesidades de mejorar las competencias en gestión administrativa a través de encuestas, observación directa de los procesos, análisis documental de avances en la formación académica profesional del personal administrativo, mérito y deméritos; ii) Segunda Etapa: a) Evaluación de la primera etapa; b) Elaboración de estrategias innovadoras para mejorar la gestión de las Competencias del personal administrativo; iii) Tercera Etapa: Validación de la propuesta por expertos.

Entre los antecedentes del desarrollo histórico y tendencias de las competencias laborales para el primer periodo se destaca el **Sistema de aprendices: 1700 AC**. Según Rodríguez, V. (2005) citado por Almaguer, M. (2014), "...en la antigüedad, la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales, y la única manera que había de comunicar los conocimientos era de forma directa mediante la transmisión verbal de generación en

generación, indicando y supervisando la ejecución de oficios o actividades; de esta forma se entrenaba a familias completas y se especializaban en algún oficio o actividad” (Almaguer, 2014. p. 8). Según Rodríguez & Ramírez (1991), refieren que: “... En las antiguas civilizaciones, el conocimiento no llegaba de afuera, era transmitido de manera directa; con la intención de que los más jóvenes pudieran, después de un largo periodo de estudio y entrenamiento en algún oficio o estuvieran preparados para múltiples circunstancias de la vida diaria [...]. La reglamentación de este tipo de trabajo se remonta hacia el año 1700 A.C.”, cuando tales reglas y procedimientos fueron incluidos en el Código de Hammurabi (Preciado, 2006. p.13).

En relación a los **Gremios y asociaciones siglos XVII y XVIII**, se caracterizaron por tener metas e intereses comunes, su objetivo principal fue el protegerse mutuamente, prestarse ayuda, solidarizarse y controlar el mercado de las mercancías producidas en los talleres artesanales (Mora et al., 2013). En el segundo periodo resalta la **Revolución Industrial siglo XVIII y principios del siglo XX**, según Craig (1971), el hombre comienza a amasar conocimientos, especialmente con el advenimiento de la revolución industrial, muchos pensadores han escogido la fecha de 1750 como el término del primer periodo de acumulación de conocimientos del hombre y también como el principio de una nueva fase. Al llegar la revolución industrial en la primera mitad del siglo XVIII y Principios del siglo XX la curiosidad técnica y mecánica del ser humano se canalizó hacia el surgimiento de innumerables escuelas industriales cuyo objetivo principal era lograr el conocimiento de los métodos, procedimientos en el menor tiempo posible (Mora et al., 2013). Luego surge la **Administración basada en principios científicos: Winslow Taylor**, en el siglo XX cuando el concepto de “productividad” adquirió una profunda importancia llevándolo a diseñar un sistema de administración basada en principios científicos. La innovación de las investigaciones de Taylor, se fundamentan en la división de trabajo, en las tareas y obligaciones del puesto, enfocándose a disminuir el tiempo requerido para desempeñar tales labores partiendo de una especialización y concentración absoluta (Mora et al., 2013).

Respecto, al **Trabajo en cadena: FORDISMO (Desvalorización del conocimiento y el saber)**, Vargas (2001), nos dice que fue llamada así por su utilización en las Plantas FORD se conoce como una forma de organización de la producción que consiste en trabajar en torno a un objeto que circula en una cadena productiva, haciendo varias

estaciones de trabajo en la cual trabajadores especializados agregan sucesivamente parte del producto; sin embargo, éste modo de productividad trajo consecuencias negativas, no solo redujo el precio del producto final sino que además, exigía a tal grado a los trabajadores, que éstos tuvieron que ser alentados a quedarse en sus empleos, con incremento sustancial en el salario por horas extras. Una característica importante de esta corriente fue la desvalorización del conocimiento y el saber que se desarrolla y se obtiene por medio de la formación y la experiencia, esto es, la dirección y gerencia operaba bajo el supuesto de que sí reducían el trabajo a tareas demasiado simples, éstas podrían ser llevadas a cabo por cualquier persona con poca o ninguna capacitación (Preciado, 2006). También surge **Escuela de las relaciones humanas**, a consecuencia de la crisis que presentó el Taylorismo, Elton Mayo al realizar investigaciones en la fábrica Western Electric, encontró nuevas formas de obtener mejor desempeño de los trabajadores, al prestarles mejor atención, al considerarles como parte importante de la empresa; resaltando el valor de la función de los trabajadores que es tan valiosa como la de los demás. Esta nueva corriente enfatizaba el papel fundamental que juegan la experiencia y el saber del trabajador en su desempeño, así como la productividad que la empresa adquiere de él (Mora et al., 2013).

Igualmente se da la **Jerarquía de las necesidades**, luego de un tiempo aparecen las teorías X y Y de Mc Gregor & Jerarquía de las necesidades de Maslow, que comparten un enfoque que consiste en explicar la mejora en el desempeño de los trabajadores, mediante su motivación y estímulo hacia las actividades que estos realizan. Por primera vez se tuvo una concepción del trabajador como un asociado de la empresa, capaz de razonar, pensar y obrar a favor de la organización, complementándose con una acertada dirección (Mora et al., 2013). Por otra parte, Abraham Maslow jerarquiza las necesidades, iniciando del principio de que los motivos del comportamiento humano, residen en el propio individuo; es decir, su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior. Y en la medida que el individuo satisface sus necesidades personales, satisfacía las necesidades de su organización (UMCH, 2002).

También surge el **Análisis de los métodos de capacitación**, en las últimas décadas del siglo XX, surge la necesidad de un cambio en la manera de motivar al personal hacer que logren un mejor desempeño en el trabajo, con el fin de obtener productividad y permanencia en el mercado por parte de la empresa y mejorar a nivel personal. Uno de

los puntos que observaron los encargados de recursos humanos, fueron las deficiencias en las calificaciones del personal (Mora, et al., 2013). Para solucionar este punto, las empresas pusieron especial atención al análisis de los métodos de capacitación y la manera de enseñar los conocimientos, tanto a los empleados de nuevo ingreso, como a aquellos con antigüedad en la empresa, pero con nuevas actividades bajo su responsabilidad. Referente a la **vinculación con las instituciones educativas**, en este sentido las empresas percibieron las ventajas que puede traer consigo la capacitación como “... *un sistema dinámico, en una visión de un proceso sin fin, como un círculo en espiral en constante movimiento, con tendencias hacia el crecimiento y desarrollo de las personas*”. Esta nueva visión junto con el cambio tecnológico y organizativo, conlleva a la necesidad de vincularse con las instituciones de educación para acordar y redefinir los currículos educativos de tal manera que se adecuen a las necesidades del mercado (Mora et al., 2013). **El Tercer periodo - etapa actual**, considerada la etapa de transición en la que actualmente vivimos, se encamina hacia un modelo de competitividad que enfatiza el desarrollo de intangibles, de conocimiento, de información, sobre todo de capital humano, replanteando la visión tradicional de las ventajas con que anteriormente contaban las empresas (Vargas, 2001). Ahora la formación y el reconocimiento de los saberes de los trabajadores, tiene un reconocido valor. Una empresa competitiva, con trabajadores competentes, es ante todo un equipo competente (Preciado, 2006).

Las **tendencias en la gestión de los recursos humanos como un proceso vital en las Organizaciones**, los recursos humanos constituyen el principal activo o capital de las organizaciones, ya que su desempeño eficiente es la base del éxito de la misión y visión de una organización. Hasta hace pocas décadas no se necesitaba trabajadores de alta calificación; pues las tareas eran simples, su objetivo principal fue, la producción, en consecuencia abundaba la mano de obra cuyos costos además no eran muy importantes en comparación con otros elementos del proceso productivo; transcurría con un enfoque económico administrativo (Mora, et al. 2013. p. 23). Sin embargo a partir de los años setenta, con la crisis económica producida, por el Shock del petróleo, nos dice Barranco (1989), este fenómeno repercutió en los beneficios empresariales, a tal punto que tuvieron que reducir las planillas pues los costos de personal eran insostenibles.

Se produce entonces un cambio de actitud hacia las funciones del recurso humano, el Saber Hacer fue más importante en términos económicos y sociales. Las empresas de avanzada comenzaron a pensar que podría constituir una ventaja competitiva, establecer sistemas con este fin, considerándose al recurso humano como un instrumento de la estrategia de la dirección (De la Fuente et al., 2006). Se origina la necesidad de especialización de la mano de obra, dado el crecimiento de las empresas, la legislación laboral, junto con una tendencia hacia una mayor humanización de los métodos operativos de la empresa y la motivación del personal, lo que implicaba el establecimiento de nuevos sistemas de reclutamiento, métodos de formación más perfeccionados y mayores remuneraciones. El recurso humano se transforma en uno de los factores fundamentales de la política empresarial con repercusión interna en el ámbito laboral y externa en lo social por las repercusiones que genera un paro en la mayoría de los países occidentales (Hernández & De Miguel, 1995). La gestión de los recursos humanos ha pasado de gerenciar funciones relativas al reclutamiento de empleados, la administración de su retribución y a las relaciones con los mismos, en términos de atención, disciplina, negociación de condiciones de trabajos, a liderar la mejora de la eficiencia organizacional en términos de desarrollo de sus empleados y de una cultura, capaz de soportar el cumplimiento de los objetivos de la empresa desde una posición de ventaja competitiva; constituyendo al recurso humano como un sujeto estratégico, capaz de influir decisivamente en la estrategia de la organización (Hernández & De Miguel, 1995).

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

- a) La fase Administrativa, la cual responde a una orientación organizativa exclusivamente productivista, enfocada hacia el control y el estímulo de los rendimientos, se preocupó por las funciones de contratación, despido, estudios de fórmulas salariales ligadas al rendimiento y al análisis de puestos;
- b) La fase de gestión, en la cual se empiezan a considerar las necesidades de tipo social y psicológico de las personas buscando la adaptación del hombre a la organización;
- c) La fase de desarrollo, la cual busca una conciliación entre las necesidades económicas de la organización y las necesidades de los procesos que trabajan en ella. Se considera a las personas como un elemento determinante del desarrollo de la organización. La eficiencia del trabajador depende esencialmente de la manera como es tratado dicho trabajador, de la organización y el funcionamiento de la

misma; d) La fase de Gestión Estratégica, la cual tiene una orientación proactiva en la gestión y concepción del recurso humano, como un recurso por optimizar. Se diagnostica las amenazas y oportunidades del ambiente externo, así como las fortalezas y debilidades de la organización; se formula objetivos, estrategias sociales congruentes con los diagnósticos realizados. Se implanta las estrategias formuladas, mediante el desarrollo de políticas de personal. Se adopta una concepción del recurso humano, como un factor determinante en la mejora de la posición competitiva de la organización (Valle, 2007). Adicionalmente a las 4 fases evolutivas señaladas por Valle, en el presente estudio añadimos una quinta fase; la fase de gestión por competencias, la misma que en la actualidad está consolidándose, y es utilizada universalmente, la misma se convierte en un aporte agregado teórico metodológico de la presente tesis.

Según Chiavenato, las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales en el mismo tiempo con el menor esfuerzo y conflicto (Chiavenato, 2002). Las instituciones de educación superior se desarrollan a través de un conjunto de procesos que como un todo debe dar una respuesta pertinente a la sociedad, la cual dependerá no solo de la calidad y concepción de los procesos identificados como de pertinencia e impacto social, sino también de los procesos denominados de existencia, entre los que se considera la gestión de los recursos humanos.

Considero, que todas las organizaciones están integradas por personas constituyendo un elemento común, y que éstas personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones; por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables; pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible (Cruz, 2013).

La **administración eje fundamental en el desarrollo de una organización**, no se puede hablar en forma separada del origen de la gestión de recursos humanos y de la administración pues ésta se refiere al derecho laboral y la administración científica, así como a otras disciplinas, al parecer es como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora a fin de que se reglamentara el trabajo (Quintero, 2010). Espinoza, manifiesta

... “En el siglo XX fue el gran siglo de la administración, en el no solo aparece la administración como ciencia con Frederick Taylor y Henry Fayol, sino que se consolida como una actividad profesional de trascendencia universal y una actividad reconocida como factor de desarrollo económico y social” (2000). Frederick Winslow Taylor (americano nacido en Filadelfia EE.UU.) fue el fundador de la doctrina del estudio del trabajo con su obra “Principios de la Administración Científica” publicada en 1911, nos dice en su teoría que aumentara la eficiencia de la industria, a través de la racionalización del trabajo operario (Mora et al., 2013). Henry Fayol (Europeo nacido en Constantinopla en 1841) fue el fundador de la doctrina de la administración universal, con su obra “Administración General”, publicada en 1916 padre de la “Teoría Clásica” nos dice que: “La eficiencia aumenta a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas” (Correa, 2013, p 112-113). Según Fayol el acto de administrar debe basarse en los siguientes principios: Planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar (Correa, 2013).

Ambos pioneros de la administración como ciencia, toman en cuenta al trabajo desarrollado por las personas (los empleados o trabajadores). Existe la administración de recursos humanos, pero con una connotación materialista, de rendimiento productivo. Asimismo, Taylor & Fayol pusieron las bases de la administración a través de la coordinación, dirección, por lo tanto el mejor empleo de los recursos humanos. La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción, en esa forma comenzaron a aparecer en los EE.UU., los departamentos de relaciones industriales como consecuencia de la necesidad de poner en manos de los expertos una función importante (Quintero, 2010). En la práctica universitaria, las estructuras de gobierno se caracterizan por soportarse en la figura del Decano, Director de Escuela o Departamento, de manera que dependiendo del conocimiento, experiencia, capacidad de gestión y liderazgo de la persona, así será el avance que tenga la universidad. En el caso de Costa Rica así como de muchas Universidades de América Latina, Perú dentro de ellas; las Universidades están soportadas en términos de la gestión, en los Consejos Universitarios como responsables de la política de la institución; seguida está la figura del Rector, como responsable de la ejecución y con poderes bastantes significativos. En otro nivel se encuentran los Decanos, Directores de Escuela, Sedes Regionales e Institutos y Centros de Investigación, todos

ellos son nombrados por los mismos cuerpos docentes, y en muchos casos se nombran a personas que se han destacado en su labor académica o de investigación; pero no necesariamente por la probada capacidad de gestión administrativa de tal manera que “Se pierde un buen profesional en su área y se gana un mal administrador”, ya que en corto tiempo se constituyen en administradores de una unidad académica o un Instituto de investigación.

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

Esta situación pone de relieve la ineficacia e ineficiencia de la organización administrativa universitaria que se potencializa cuando se evidencia en estas instituciones, lo que nos indica Mintzberg 1998, ...”*que la eficiencia se ve afectada porque algunas veces las personas que conforman la organización, especialmente los profesionales dotados de poder considerable, se sienten naturalmente predispuestos a luchar entre sí, a menudo sobre cuestiones territoriales*”; coincido con éste autor, pues éste hecho es visible en un gran número de organizaciones, llevando al fracaso la gestión encargada (Hernández, 2008, Pp. 151). Sanders 1984, señala que en América Latina, la administración pública y la administración educacional siguen los pasos, aunque lentos del esquema evolutivo observado en Europa y EEUU: un enfoque jurídico, esencialmente normativo y estrechamente vinculado con la tradición del derecho administrativo (Fernández, 2008). Es así que Fernández, nos dice que en gran medida este enfoque sigue predominando en América Latina y en Argentina, a pesar de la introducción en las últimas décadas de otros enfoques en general poco exitosos. “El desarrollista” con la introducción del Planeamiento en las décadas del 60 y 70; la de “Las Reformas Estatales de los 80 y 90 con fuerte acento Neoliberal y que introduce el término “Gestión e incluso” gerencia; la concepción de organización con criterio tendiente a la independencia y a la autonomía que en algunos promovió la participación social y la descentralización; y en otros de desregularización y eficiencia predominantemente neoliberalista se retoman, asimismo enfoques de carácter pedagógico, y se introducen, criterios de calidad educativa, a veces fuertemente influenciado por las metodologías de calidad, provenientes del mundo empresarial (Fernández, 2008).

En los países más desarrollados por la inflación en EEUU en 1973 y 1974, se produjo una crisis mundial en muchos sectores especialmente en el laboral, por lo que en los años posteriores, tanto el gobierno como empresarios al analizar el problema en que se encontraban identificaron la “rigidez del mercado laboral” como una variable que impedía romper con el estancamiento y la inflación, especialmente en temas de contratación, jornadas laborales, despido, duración de los contratos o especialización laboral (Rodríguez, 2015). Es entonces durante la década del 80, cuando la “flexibilidad del trabajo” surge como una solución para salir del conflicto; donde el término de flexibilidad tiene múltiples significados y que puede variar de un país a otro según por quien sea utilizado (Ibarra & González, 2010).

Esta flexibilidad, fue adoptada por las empresas a nivel mundial como punto de partida para crear “ventajas competitivas” que las distinguieran de sus competidores de este mundo globalizado, introduciendo mejores tecnologías, modernizando estructuras, sobre todo al brindar especial atención al talento humano (Preciado, 2006). En ese sentido emergió una necesidad imperante de vincular dos grandes rubros que durante años se habían enfocado a objetivos independientes, sin mirar que hacía o hacia donde caminaba el otro, pero cuya vinculación era urgente, el “sistema de educación” y el “sector productivo” (Preciado, 2006). Como respuesta, en los años 90 algunos países industrializados (Australia, Canadá, España, Estados Unidos, Francia y el Reino Unido entre otros) presentaron problemas en la captación de mano de obra proveniente de un sistema de educación un tanto rezagados. Estos países al verse enfrascados en esta problemática, pusieron especial cuidado en redefinir estos sistemas, convirtiéndose así en pioneros del desarrollo de un modelo que, aunque no siguiera un patrón único estandarizado, sí ayudara a generar ventajas competitivas. Buscaban también que el modelo auxiliara la regulación e implantación de sistemas de normalización y/o calificación profesional que fueran válidos y aplicables en todo su territorio como nación (Preciado, 2006). Al respecto Mertens (1996) nos dice que: ... *“La respuesta encontrada por estos países fue la competencia laboral, que pretende ser un enfoque integral de formación que desde su diseño mismo, conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general con el mundo educación”* (Preciado, 2006, p. 9).

El mismo autor plantea de manera general, las razones esenciales que dan origen a éste modelo, que surge como alternativa para lograr un mejor equilibrio entre las necesidades de individuos, empresas y sociedad en general: i) Acercamiento entre los sistemas de formación profesional y educación formal, por la importancia creciente que adquieren ciertas competencias básicas (lectura, escritura, matemáticas, razonamiento lógico) necesarias para un adecuado desempeño en el mercado del trabajo y en posteriores actividades de formación; ii) Búsqueda de mayor articulación con el aparato productivo, ante la necesidad de transitar hacia esquemas de formación y desarrollo de recursos humanos orientados por la demanda, es decir, por las necesidades reales de las unidades y sectores productivos; iii) Desarrollo de nuevas formas de trabajo, esquemas institucionales en torno a la formación profesional, que permitan tanto un aprovechamiento eficiente de los recursos disponibles como una mayor eficacia y pertinencia de las acciones desarrolladas; iv) Integración de la formación profesional al proceso de transferencia tecnológica, vinculando la capacitación a otros servicios de apoyo a la empresa (tales como investigación y desarrollo, asistencia técnica, modernización de la administración y de la formación industrial y de mercados) permitiendo una atención integral y adecuada a la realidad de cada empresa; y, v) Vinculación entre los aspectos de formación, capacitación y el proceso relación laboral (Preciado, A. 2006. p. 11). El sistema administrativo está integrado por distintos profesionales, que formados bajo este enfoque emplearan una visión amplia eficaz y eficiente en el desarrollo de su trabajo.

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

Al respecto, Arechavaleta (2005) manifiesta que: al factor humano como elemento imprescindible para la ejecución de cualquier actividad productiva o de servicios, no se le concedió la misma importancia, tanto desde el punto de vista teórico como práctico a lo largo del siglo XX; es en la década de los ochenta es que el factor humano comienza a

adquirir su justa dimensión. La utilización de prácticas novedosas en el manejo del factor humano en las organizaciones, ha desempeñado un importante papel dentro del campo de la administración durante la última década, como respuesta a las nuevas condiciones, en medio de las cuales las organizaciones deciden su competitividad y en ocasiones su supervivencia (Alpízar, 2014). Los cambios de contexto, han abarcado también a las universidades y se han derivado en una mayor reflexión sobre sus prácticas actuales en el campo del aseguramiento humano; para la búsqueda de nuevas estrategias y modos de funcionamiento, que den una respuesta más adecuada a los requerimientos sociales (Alpízar, 2014).

Al respecto, Carolina, refiere que el enfoque de competencias: “...*implica cambios profundos en la forma de concebir el desempeño, la evaluación, la retribución. Pone énfasis en señalar qué conductas son necesarias para alcanzar los resultados, a diferencia de la tradicional tendencia a controlar solo la aparición del resultado*”. Manfugaz Gabriel, manifiesta que en el plan estratégico de las universidades, se incluye la gestión del recurso humano, como acción estratégica, cuyos objetivos deben garantizar el cumplimiento del mismo y estar articuladas entre sí (citado en Ampuero, 2010). Cada una de nuestras universidades, a partir de los principios generales, elabora su propio sistema de gestión de recursos humanos, en correspondencia con su misión y objetivos a alcanzar y de acuerdo a las características particulares, nivel de desarrollo y territorio. En general, la gestión de recursos humanos en las universidades a nivel mundial es desarrollada por la unidad orgánica denominada departamento de recursos humanos, división o dirección de personal, relativamente.

En la Universidad del Norte-Colombia, identificamos en su organización, al subsistema administrativo-financiero, el cual comprende a los departamentos de: control y finanzas, servicios generales y el departamento de personal, el cual desarrolla las funciones específicas de la gestión de recursos humanos. Actualmente la gestión de recursos humanos en la universidad a nivel internacional, va adoptando una gran importancia; en Cuba por ejemplo se emplea el enfoque de valores compartidos en el desarrollo de las actividades de recursos humanos. Hernández (2000), manifiesta al respecto que, el proceso de planificación estratégica en un Instituto de educación Superior de Cuba, dejó definidos los valores operativos del centro. A lo largo del desarrollo de cursos de capacitación sobre la utilización de valores compartidos en la vida universitaria; han

tenido un elevado impacto en la labor ideológica del instituto y se ha convertido en un componente eficaz en el sistema de gestión de los recursos humanos. Se emplea en el proceso de admisión de personal, en la evaluación de los cuadros, profesores y trabajadores, del clima laboral y de los objetivos, así como en la toma de decisiones (Guardiola & Hernández, 2000).

Así mismo a nivel internacional, en la gestión de recursos humanos de las universidades; actualmente se hace uso del enfoque de competencias laborales. Silva (2008), hace énfasis que: El análisis efectuado respecto a la gestión de recursos humanos en la universidad a nivel de Latinoamérica, nos brinda la posibilidad de caracterizar las siguientes regularidades: i) Deficiencias en la planeación de recursos humanos: no se desarrolla la planeación estratégica de los recursos humanos, la planeación está al nivel de cubrir planillas, no se tiene una proyección de futuro, existe un deficiente diseño de los puestos de trabajo; ii) Deficiencias en el proceso de selección de recursos humanos: existe poco aprovechamiento de las fuentes internas de reclutamiento de personal y se utilizan inadecuadas técnicas de selección de personal; ii) Deficiencias en el proceso de capacitación y desarrollo de recursos humanos: existe poco aprovechamiento de las fuentes internas de reclutamiento de personal y se utilizan inadecuadas técnicas de selección de personal;

Además, continuamos con la existencia de: iii) Deficiencias en el proceso de capacitación y desarrollo de recursos humanos: Los planes de capacitación de personal, no son enfocados como una inversión para el logro de los objetivos, no se realiza un real diagnóstico de capacitación acorde con las necesidades de la universidad, no existen coherentes estrategias ni tácticas de capacitación a seguir para las diferentes categorías de personal, no se evalúa la capacitación en el desempeño del puesto de trabajo, se presenta una falta de visión de los directivos con respecto a la importancia y el rol de la capacitación; iv) Deficiencias en la evaluación del desempeño de los recursos humanos: La evaluación del personal es formal y esquemática, el sistema de evaluación hace énfasis en evaluar los resultados y las remuneraciones y la evaluación no considera las competencias en el desempeño; v) Deficiencias en la remuneración y compensación de los recursos humanos: La política de remuneraciones al personal, no se corresponde con las exigencias de los tiempos actuales. Existe una deficiente motivación y poco reconocimiento al trabajo del personal administrativo, se aplican métodos tradicionales

de administración de sueldos y salarios, inconsistentes y no acordes al contenido de los puestos de trabajo del personal; y, vi) Deficiencias en la unidad orgánica de administración de recursos humanos: En el área de administración de recursos humanos, no se utiliza adecuadamente el enfoque de posibilidad de nuevas formas de reclutamiento, selección, contratación, promociones, capacitación, remuneraciones, ofrece además un nuevo sistema de calificación y evaluación que supera al esquema tradicional de vinculación formación/empleo.

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

Igualmente se contextualiza las competencias laborales a nivel nacional en las universidades, el enfoque de competencias en la administración de las universidades en nuestro país son recientes, a través de la historia está ligada a la gestión de recursos humanos por ser en el capital humano en el que se aplica. Moreno Juan manifiesta: *“La historia de la Universidad Peruana, es la del ejercicio de un estilo de administración (Gestión), basado en la correlación de fuerzas para llegar al máximo órgano de dirección de la Universidad, dentro del marco que la ley permite”*. La Universidad Peruana ha desarrollado un estilo de gestión reactiva, con toma de decisiones de grupos de opinión, con dirección coyuntural y con procesos de gestión no integrados. No existe una metodología que diseñe, integre y de dirección a los procesos de gestión de la universidad, con la finalidad de concretar su misión. En la Universidad peruana, los procesos de gestión están dirigidos por los grupos de opinión, quienes deciden los resultados de los concursos públicos para ingreso a la docencia, los ascensos, cargo burocráticos, la gratuidad de la enseñanza, decisiones en los centros de producción de bienes y servicios; entre otros aspectos del quehacer universitario. En el plano normativo, las diferentes leyes universitarias del siglo pasado, no han definido adecuadamente el encargo social de las universidades en nuestro país; reproduciéndose un modelo de comunidad universitaria

con gestión reactiva ajena al encargo social, a la responsabilidad académica en la toma de decisiones, a la ejecución y a la evaluación de los resultados.

Al respecto, Pinilla, manifiesta: las universidades nacionales a lo largo de la historia han carecido de un control administrativo adecuado y específicamente han carecido de una adecuada gestión de recursos humanos. Asimismo la relación con la comunidad no ha estado técnicamente organizada, por otro lado ha existido una intromisión política que ha retardado su progreso. En la Universidad peruana, el proceso de gestión institucional no se ha ejecutado a través de una adecuada administración estratégica, por lo que la universidad peruana en general ha adoptado en su funcionamiento el modelo burocrático. En un sistema caótico donde, existe deficiente administración pública, la intromisión de grupos de opinión, así como la influencia de la excesiva normatividad vigente en el sector público, considero que la administración universitaria carece de un enfoque estratégico que integre a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia general o institucional, repercutiendo en una inadecuada gestión de recursos humanos.

Las tendencias históricas de las competencias laborales en la Universidad Nacional de San Martín, es reciente y aún está en inicios en el sistema administrativo, no así en el sistema educativo pues varias facultades han incorporado el enfoque por competencias en la elaboración de sus sílabos para la enseñanza, siendo pionera la Facultad de Ciencias de la Salud. Esta universidad ha sido creada por DL N° 22803, el 18 de Diciembre de 1979 y ratificada por Ley N° 23261 el 18 de Julio de 1981, ciudad de Tarapoto. Su Estatuto indica que la gestión de los recursos humanos es desarrollada por la Oficina Central de Personal encargada de organizar, dirigir y ejecutar acciones y procesos técnicos de la administración de personal teniendo dentro de sus funciones, capacitar y entrenar al personal, mantener actualizada la información, los legajos del personal y el escalafón del servidor docente y administrativo, y apoyar a las facultades en todas las acciones referentes al personal, a solicitud de las mismas (UNSM-T., 2016). Hasta el momento no se ha realizado un estudio científico sobre el funcionamiento de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, sin embargo de forma subjetiva en base a la observación se puede referir, que, la universidad no utiliza su Plan de gestión Estratégica, los sistemas de presupuesto, abastecimiento de personal, tesorería contabilidad y otros, operan en forma centralizada, la evaluación y el control es restringida a observar las conductas frente a un estatuto general que las especifica, lo que hace imposible una visión global que

permita ajustes y reorientación, utiliza el modelo de gestión universitaria de corte administrativo, que actúa bajo los principios fundamentales de la subordinación funcional, en donde cada persona trabaja individualmente en su rol recibiendo comunicaciones de tipo vertical. Así mismo, este modelo de gestión tradicional conlleva a una situación denominada estructuras desacopladas; en éstas se encuentran: sujetos, objetivos, recursos, estrategias, fines, pero entre ellos hay muy escasa articulación

Referente a la contextualización de las competencias laborales en la Universidad Nacional de San Martín –Tarapoto, la gestión de los recursos humanos esta normada por el Reglamento General de la UNSM –T, el cual en lo que respecta al Régimen Académico y administrativo manifiesta que, la UNSM-T, está organizada por facultades, bajo el principio de descentralización, desconcentración e integración, cuenta con oficinas de apoyo académico, de apoyo administrativo, de asesoramiento, institutos de investigación y centros académicos y de producción; las facultades son las unidades fundamentales de organización y formación académica y profesional; las facultades ejercen su autonomía académica, normativa, económica y administrativa en el desarrollo de sus actividades dentro de la ley en concordancia con la planificación universitaria; los Departamentos Académicos son unidades de servicio académico, integrados a una facultad; la UNSM-T, a nivel central cuenta con oficinas de apoyo académico que dependen del Vice Rectorado Académico. Su organización y funciones están normados por el Reglamento General de la Universidad. El ingreso a la carrera administrativa y de servicios de la UNSM –T, está sujeta al régimen laboral de los servicios públicos, los ascensos son por concurso y tienen carácter público para el primer caso y de méritos para el segundo; la UNSM-T con su política institucional, promueve y facilita la capacitación y especialización de su personal profesional, técnico y de servicio, especialmente el de servicio y guardianía, la organización asciende y/o reubica al personal administrativo y de servicios conforme a sus méritos y aptitudes, previo informe de la comisión de evaluación de acuerdo al Reglamento. A pesar de la reglamentación respectiva se puede observar las siguientes deficiencias: No se efectúa regularmente un análisis de las necesidades de capacitación de personal administrativo y/o docente, la determinación de las necesidades de capacitación de personal docente, se realiza en forma espontánea; sin un análisis diagnóstico, los programas de capacitación de personal docente y no docente, son deficientemente estructurados, no se evalúa la eficacia de los programas de

capacitación de personal administrativo, no existe un plan para cubrir necesidades futuras de personal administrativo y/o docente, no se ha precisado el tiempo promedio para cubrir un puesto de trabajo de personal administrativo y/o docente, se seleccionan al personal en base al reglamento específico de concurso y se evalúa el desempeño laboral del personal administrativo y/o docente, en base al reglamento específico de evaluación (UNSM-T, 2017).

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

Conclusión: A nivel mundial el sistema administrativo universitario, ha sufrido diferentes cambios en su accionar, influenciado por agentes como: la economía, la industrialización, la globalización, la internacionalización; que han obligado a buscar estrategias que sean pertinentes al requerimiento social. A través del tiempo la administración universitaria ha estado fuertemente ligada a la experiencia empresarial que es de donde toma sus referentes. En la universidad peruana la administración universitaria adoptó en su funcionamiento el modelo burocrático donde permitía la intromisión de grupos de opinión, asimismo la variante y abundante normatividad vigente del sector público, convertía en un caos la administración; haciendo inadecuada la gestión de recursos humanos. En la actualidad y teniendo como modelo el sistema administrativo de las universidades Europeas y la de Estados Unidos se utiliza cada vez más en la gestión de los recursos humanos el enfoque de competencias laborales que nos brinda las posibilidades de una gestión administrativa eficaz, eficiente y con valores.

2. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS O MATERIALES Y MÉTODOS

MÉTODO

El estudio fue de tipo no experimental, descriptivo, cuantitativo, de diseño propositivo dado que se detecta la necesidad de un diseño para resolver o mejorar alguna situación (Hurtado, 2014). La población muestral, estuvo conformada por 525 estudiantes, 34 docentes, 7 directivos o jefes de área y 22 administrativos (Fuente: Oficina de Administración y Oficina de Asuntos Académicos UNSM-T). Para la consecución de éste diagnóstico, se encuestó a 588 personas por grupo ocupacional tal como lo detalla el cuadro. La técnica utilizada fue la encuesta y como instrumentos cuestionarios según tipo de población directivos, docentes estudiantes y personal administrativo de apoyo.

El diagnóstico del análisis de competencias y grado de satisfacción del personal de apoyo de la UNSM-T, se tomó la opinión del personal administrativo para conocer de los logros de la institución, así como su participación en el cumplimiento de indicadores. Además se indagó de la forma de su participación en los procesos de análisis de la problemática, así como el planteamiento de soluciones; por ser un elemento clave para la propuesta de cambios porque implementando este proceso se puede lograr un mayor involucramiento del personal administrativo. Se categorizó en satisfecho e insatisfecho. El diagnóstico del análisis de satisfacción del docente con la atención del personal administrativo de la UNSM-T, estuvo referida a conocer el tipo atención recibida de parte de un administrativo; sin embargo al analizar la valoración del trato por tipo de funcionario entenderemos como se recibe el trato por niveles de recursos humanos, entendiendo que los cargos con mayor decisión son entes visibles que deben responder en función de la política y comportamiento institucional. Los jefes de oficinas, los directores de escuela y jefes de departamento son encuestados, esto es muy importante ya que son ellos los que están en contacto directo con los docentes; considerando que estos directivos son los nexos con este grupo para lograr cambios y mayores compromisos. También se tomó en cuenta el proceso de entrega de información considerando que esta acción dio continuidad a los procesos de la gestión. Se categorizará en satisfecho e insatisfecho. El diagnóstico del análisis de satisfacción del alumno con la atención de los directivos y personal de apoyo de la UNSM-T, es muy importante conocer cómo se sienten los estudiantes de la atención del personal administrativo, debido a que la solución de sus problemas administrativos debe ser resuelta oportunamente por ellos, pues en general a pesar de que

en una universidad todos los procesos deben centrarse en los estudiantes, son ellos los más atropellados o maltratados cuando solicitan un trámite administrativo, así mismo debemos tener presente la calidez y respeto, que nunca o casi nunca le han brindado. Se caracteriza en insatisfecho y satisfecho.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tabla 1:

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

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

Fuente: elaboración propia

En opinión de los directivos de la UNSM, según encuesta aplicada. Los propios directivo reconocen un desempeño administrativo alto con 100%, sin embargo, refieren que los canales y sistema de comunicación con los directivos son buenos, esto mismo es ratificado por el personal directivo quienes refieren que los canales de comunicación son abiertos y muy participativos. El área que mayor debilidad es el uso de la investigación, es decir, la implementación de procesos basados en la evidencia, no usan los resultados de investigaciones para generar cambios y mejoras. Resultado que se relaciona con Mora, et al (2013), quien establece que los recursos humanos constituyen el principal activo ya que su desempeño eficiente es la base del éxito; sin embargo De la Fuente et al, (2006), establece que hay que adoptar una conducta de cambio y que el saber hacer es el elemento de competencia de mayor relevancia en términos económicos y sociales. Por su parte Hernández y De Miguel (1995), resalta que la gestión de los recursos humanos ha pasado de gestionar funciones relativas a simplemente reclutamiento de empleados lo cual se traduce en un deficiente desempeño.

Además se relaciona con los mencionado por Hernández, V. (2008), donde se establece que la situación pone de relieve la ineficacia e ineficiencia de la organización administrativa universitaria que se potencializa cuando se evidencia en estas instituciones, lo que nos indica Mintzberg 1998, ...”que la eficiencia se ve afectada porque algunas veces las personas que conforman la organización, especialmente los

profesionales dotados de poder considerable, se sienten naturalmente predispuestos a luchar entre sí, a menudo sobre cuestiones territoriales”

Tabla 2:

Desempeño laboral basado en competencias del personal de apoyo de la UNSM 2018.

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

Fuente: elaboración propia

La mayor parte de administrativos refiere conocer los logros de la institución, así como su participación activa en el cumplimiento de indicadores. Sin embargo es necesario resaltar que en su mayoría el 45.5% refiere un desempeño bajo, esto porque no son convocados a procesos de análisis de la problemática, así como el planteamiento de soluciones; pues esto es un elemento clave para la propuesta de cambios. Es importante resaltar que el personal no se capacita y esto es un elemento que deteriora el desempeño laboral. Así mismo, se observa que el personal administrativo no aplica ninguna estrategia para la solución de problemas, lo que nos hace intuir que estamos frente a un personal mecánico que solo cumple órdenes, más no creativo y proactivo.

Los resultados responde a que las competencias laborales en las universidades que han evolucionado bajo el bajo el enfoque de Taylor y Fayol, sin embargo, las condiciones han cambiado porque la administración de los recursos humanos es el elemento clave para garantizar las competencias del equipo para conducir y dirigir la organización y desarrollar las funciones inherentes para lo cual ha sido contratado. Además Mora et al., (2013), nos menciona que el enfoque de competencias laborales responde a los cambios de la tecnología, la globalización económica, la reestructuración productiva, las transformaciones de las organizaciones y al sentir de los clientes tanto internos como externo. Además responde a Becerra y Campos (2012), quienes establecen que las competencias laborales están íntimamente ligadas a la gestión de recursos humanos la cual integra las actividades básicas de establecer los puestos de trabajo, planeamiento del requerimiento de personal, reclutamiento de personal, selección de personal, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo personal, remuneración.

Tabla 3:

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

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

Fuente: elaboración propia

Al analizar la percepción del docente 88.2% califican satisfacción, sin embargo, el Rector, los Vicerrectores y Decanos son calificados como pésimos o malos 35%, esto puede entenderse porque son cargos de mayor decisión en nivel universitario y son entes visibles que responden en función de la política y comportamiento institucional. Los jefes de área, directores de escuela y jefes de departamento son mejor calificados 60-75%, estos directivos pueden ser los nexos para lograr cambios y mayores compromisos. El proceso de entrega de información es uno de los elementos que se debe tomar en cuenta como prioritario. Sin embargo, refieren que los administrativos atendieron sus inquietudes de forma parcial 65%.

Tabla 4:

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

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

Fuente: elaboración propia

El estudio evidencia que los estudiantes son los menos satisfechos o más disconformes con la atención y desempeño laboral del personal administrativo 54.3%, debido a que casi nunca le resuelven oportunamente un problema, se sienten maltratados cuando realizan un trámite y que casi nunca le brindan calidez y respeto. Asimismo, indican que los directivos casi nunca escuchan y resuelven problemas, existe deficiencia en los canales de comunicación, que deben ser abiertos y horizontal, los docentes deben inspirar

confianza y respeto; por último, refieren que en la universidad casi nunca se cumplen o se respetan las normas.

Tabla 5:

Grado de satisfacción del estudiante con la atención de directivos y personal administrativo de la UNSM-2018, según facultad de procedencia.

Facultad	Insatisfacción		Satisfacción		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%
Ciencias Agrarias	53	10.1%	16	3.0%	69	13.1%
Ciencias Ambientales	11	2.1%	14	2.7%	25	4.8%
Ciencias de la Salud	50	9.5%	13	2.5%	63	12.0%
Ciencias Económicas	35	6.7%	34	6.5%	69	13.1%
Derecho y Ciencias Políticas	48	9.1%	23	4.4%	71	13.5%
Educación y Humanidades	10	1.9%	12	2.3%	22	4.2%
Ingeniería Agroindustrial	25	4.8%	42	8.0%	67	12.8%
Ingeniería de Sistemas e Informática	21	4.0%	49	9.3%	70	13.3%
Medicina Humana	32	6.1%	37	7.0%	69	13.1%
Total	285	54.3%	240	45.7%	525	100%

Fuente: elaboración propia

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

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

Modelo de estrategias basadas en competencias del personal administrativo para mejorar la gestión administrativa, UNSM-T

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

Nuestro modelo que presentamos está basado en el enfoque de competencias bajo el modelo funcional y con el cruce de competencias comportamentales y profesionales que abarcan las competencias a nivel organizacional, de rol y específico tal como la muestra la figura 1.

Figura 1.

Tipos de competencias a abordar en el modelo

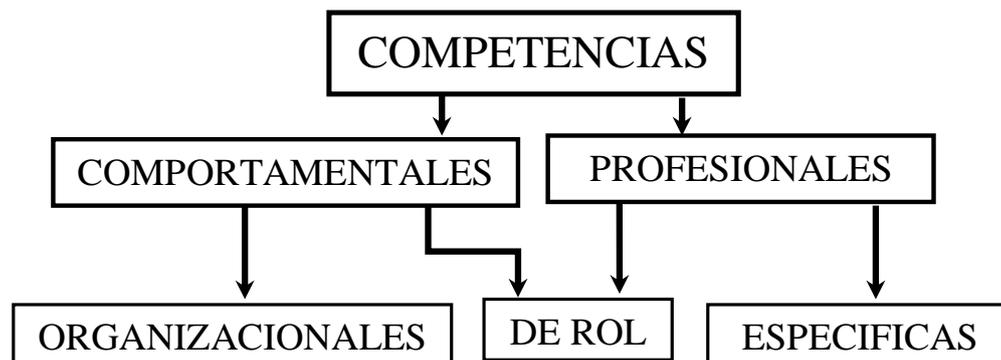
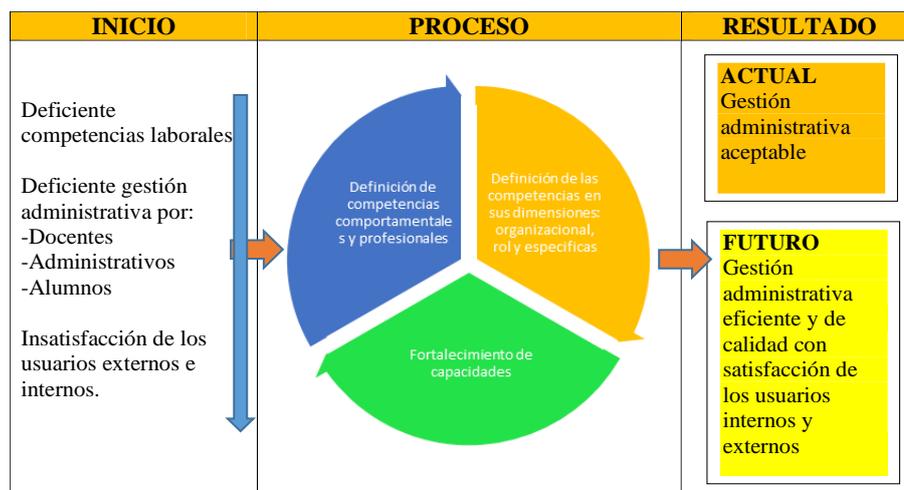


Figura 2. Propuesta del modelo



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

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

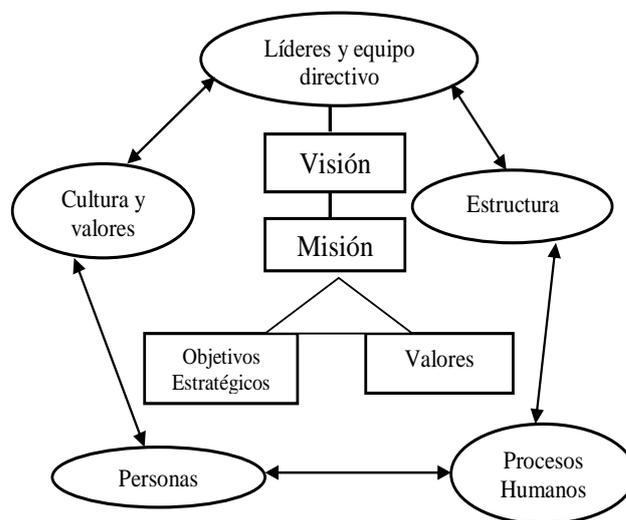
Esta realidad unida a los cambios en el mundo moderno, la globalización, el desarrollo de la tecnología, la búsqueda de eficiencia, calidad y productividad hacen que muchas organizaciones empiecen a ver la gestión del potencial humano como un aspecto estratégico capaz de generar valor, a través del cual las personas se desarrollan y logran sus objetivos personales, a la par que las organizaciones logran sus propios objetivos. La gestión del potencial humano, entonces, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y como lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios.

El modelo propuesto, corresponde al modelo funcional, donde las competencias son definidas a partir de un análisis ocupacional con énfasis en los resultados o productos de

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

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

Figura 3. Integralidad de la gestión por competencias



En el modelo la base principal son las personas, pues ellos condicionaran los procesos humanos y en función a ellos se organizaran las estructuras y la cultura y valores organizacionales, son estos elementos que determinaran los líderes que dirigen cada

organización o institución. Todos estos elementos interactuando van a contribuir a que se cumplan los valores, se logren los objetivos estratégicos y por consiguiente la misión y visión de la institución. De ahí que la selección del personal juega un papel sumamente importante para que la organización pueda operar óptimamente y competir en el mercado mediante la provisión de personal idóneo. En consecuencia, es importante que la organización procure seleccionar a la persona adecuada al ambiente laboral y tipo de trabajo que realizará, diseñando e implementando un proceso adaptado a sus requerimientos y recursos disponibles.

Figura 4. *Modelo de gestión basado en competencias*



La Gestión del Talento Humano por Competencias se convierte en un modelo de gestión que permite medir, desarrollar y fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes específicas para cada puesto de trabajo de una organización, alineando procesos y focalizando la inversión en acciones claves de alto impacto para el logro de los resultados individuales y organizacionales. Entre los aportes de este Modelo de Gestión, cabe mencionar: i) Alinear la Gestión de Recursos Humanos con el Plan Estratégico de la institución; lo que permite flexibilidad y capacidad de respuesta ante los mercados cambiantes (mercado laboral, empresas donde laboraran los egresados, etc.); ii) Unificar los diferentes procesos orientados al desarrollo de las personas utilizando criterios objetivos, compartidos y coherentes; iii) Vincular la capacidad personal y de los equipos para agregar valor en los procesos de formación profesional y de servicios; iv) Mantener personas altamente calificadas y motivadas, con clara diferenciación competitiva y un liderazgo transformador.

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

Este modelo proponemos instalar a través de un programa que contempla los siguientes pasos: a) Sensibilización, es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencian los puestos de trabajo. Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como: Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias. Estas reuniones se hará primeramente con la alta Dirección (Consejo Universitario y la oficina de Personal; b) Definición de las Competencias Genéricas de la institución, en base al análisis de la situación del personal administrativo, de los servicios a ofertar, y a la estrategia organizacional se definirán las metas a las que se orienta la gestión organizacional; de acuerdo a la Misión, se define el desempeño esperado de los recursos humanos que pertenecen a la organización, en términos de Competencias genéricas; estas traducen el nivel de aspiración de las competencias que toda persona que forma parte de la organización debería poseer, este trabajo de análisis y definición se realizará con la alta dirección y con personas claves de la organización convocadas para esta tarea específica; c) Análisis de los puestos de trabajo, una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento: ⇒ Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la institución. ⇒ Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno. Esto permitirá conocer el contenido de los mismos y a partir de él será posible elaborar el perfil de exigencias de los mismos. Todo esto corresponde a la Fase 1 en nuestro modelo.

d) Definición del perfil de competencias requeridas, la tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello; implica definir las competencias que deberán reunir las personas que ocupan los puestos para poder responder adecuadamente a las actividades y responsabilidades de los mismos. Fase 2 en el modelo. Será el punto de partida para: Programas y acciones de reclutamiento y selección, Programas de formación (adecuados a las necesidades de la organización), Planes de carrera (diseñando trayectorias profesionales que se correspondan con los perfiles de exigencia de los puestos (fase 3). e) Evaluación sistemática y redefinición de

los perfiles. El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo.

Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. A partir del análisis de puestos se elaborarán planes salariales equitativos. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo. ¿Cuál es el objetivo de realizar evaluaciones por competencias?, detectar necesidades de formación, comparando el “perfil de exigencias” con el “perfil de competencias”, promociones, planes salariales (fase 4). f) Documentación del proceso. Elaborar el protocolo o modelo básico con todas las evidencias, así como el análisis crítico de la misma, donde se muestre sus fortalezas y debilidades (fase 5).

4. CONCLUSIÓN O CONSIDERACIONES FINALES

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

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

implementación y el impacto de la propuesta del modelo para fortalecer periódicamente dentro de la normatividad de la institución

5. LISTA DE REFERENCIAS

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

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

- De la Fuente, D., Fernández, I., García, N. (2006). Administración de Empresas en Ingeniería. Textos universitarios ediuno. Ediciones de la Universidad de Oviedo. Libro Electrónico. Pp. 177. España. <https://n9.cl/ckxyc>
- D´ La Hoz K. (2014). Gestión Estratégica. Publicado el 29 de mar. de 2014. Presentación electrónica. Pág. 2. <https://es.slideshare.net/richarddelahoz1/diapositivas-gestion-estrategica-32899496>
- Espinoza, N. (2000). Gerencia Universitaria. Consideraciones para una nueva administración universitaria. Publicación 2000. ISBN: 9972-716-04-x. Lima Perú. <http://nspinozah.blogspot.pe/2009/05/publicaciones.html>
- Estay, C., Marchant, L. Gestión por Competencias, un Desafío y una Necesidad. Artículo. Pág. 95. Universidad Viña del Mar. Escuela de Ciencias Sociales en conjunto Escuela de Ingeniería y Escuela de Negocios. Viña del Mar Chile. 2005. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/lmr/11.htm>
- Ferriol, F., Almuñás, J. (2011). Modelo de Planificación Estratégica para el Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. Universidad de La Habana. <http://beduniv.reduniv.edu.cu/fetch.php?data=1049&type=pdf&id=1049&db=1>
- Fernández, N. (2008). Las políticas y la administración universitaria en américa latina y argentina: principales problemas y desafíos. SAECE; UNTREF, Argentina. http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/361.pdf
- Fernández, M., Vázquez, M., Dujarríc, G., Díaz, N., Soto, H. (2014). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico a en gestión de recursos humanos. Universidad de La Habana. Escuela de Psicología. Rev. Electrónica de estudiantes Esc. de psicología, Univ. de Costa Rica. 10 (2): 19-37, 2015 / ISSN: 1659-2107. Pp. 3. Habana Cuba. <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NwL2JyoP19gJ:https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/wimblu/article/download/20676/21578+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>
- Franco, Y. (2017). Satisfacción de Estudiantes Frente al Servicio de Formación Profesional en la Facultad de Educación. (Tesis de la Universidad Nacional del Centro Perú).

<http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/3450/Franco%20Cuicapusa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- García, Y., Reyes, L. (2008). ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones?. Monografias.com S.A. El Centro de Tesis, Documentos, Publicaciones y Recursos Educativos más amplio de la Red. <http://www.monografias.com/trabajos73/implementar-sistema-gestion-competencias-organizaciones/implementar-sistema-gestion-competencias-organizaciones2.shtml>
- Guardiola, R., Hernández, D. (2000). Algunas experiencias sobre la utilización de los valores compartidos en la gestión de los recursos humanos en el ISMMM. Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa. Pp. 38. Cuba. <http://folletosg.mes.gob.cu/Base%20electronica/2004/9/488040905.pdf>
- Hernández, H., De Miguel, M. (1995). La gestión de recursos humanos, surgimiento, evolución y esencia de la gestión empresarial. Universidad de Holguín. Pp. 1. Cuba. <http://www.monografias.com/trabajos71/gestion-recursos-humanos-evolucion/gestion-recursos-humanos-evolucion2.shtml>
- Hernández, V. (2008). La formación en administración universitaria. Dirección general del servicio civil. Revista de Servicio Civil. N° 23. ISSN 1409-2123. Pp. 151. San José Costa Rica. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan037102.pdf>
- Ibarra, M., & González, L. (2010). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. Contaduría y administración, (231), 33-52. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000200003&lng=es&tlng=es.
- Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat. (2002). Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow. 2002, julio 29. Publicación electrónica. Lima Perú. <https://www.gestiopolis.com/jerarquia-de-las-necesidades-de-abraham-maslow/>
- Mora, D., Reyes, C., Rodríguez, A. (2013). Importancia del capital humano y el desarrollo de las competencias laborales sobre la competitividad en la cooperativa Starcoop Cta. Tesis obtener el grado de: Administrador de Empresas. Universidad Nacional

- Abierta y a Distancia. Pp. 12, 20, 23,30-32. Bogotá Colombia.
<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/1249/1/1123510214.pdf>
- Morreno, R. (1992). Gary Becker gana el Nobel de Economía por sus trabajos sobre la conducta humana. Economía. Estocolmo.
https://elpais.com/diario/1992/10/14/economia/719017206_850215.html
- Preciado, A. (2006). Modelo de evaluación por competencias laborales. Universidad Panamericana. Publicaciones Cruz. S.A. ISBN 986-20-0343-1. Pp. 7-8, 13-14, 19. México D.F. <https://n9.cl/2soyt>
- Quintero, O. (2010). Antecedentes generales de la Administración de Recursos Humanos. Monografías.com. S.A. Centro de Tesis, Documentos, Publicaciones y Recursos Educativos. <http://www.monografias.com/trabajos17/antecedentes-recursos-humanos/antecedentes-recursos-humanos.shtml>
- Rodríguez, A. (2015). Historia: La crisis del petróleo de 1973. Director Comercial. Empleos Petroleros.Com. Noviembre 2015. México.
<https://empleospetroleros.org/2012/11/15/historia-la-crisis-del-petroleo-de-1973/>
- Tello, R. (2015). Satisfacción Estudiantil y Calidad Educativa en las Universidades del Consejo Regional del Centro. (Tesis de la Universidad Nacional del centro del Perú).
http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/279/TEDU_29.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- UNSM-T. (2016). Estatuto de la UNSM-T. Aprobado con Resolución N° 005-2016-UNSM/AU-R/NLU del 15 Febrero de 2016. Tarapoto Perú.
<https://drive.google.com/file/d/1iYqTbIkw5w07zOMG001nJie1N6dT8jzI/view>
- UNSM-T. (2017). Reglamento General de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto. Aprobado con Resolución de Consejo Universitario N° 113-2017-UNSM/CU-R/NLU de fecha 06 de marzo del 2017. San Martín Perú.
<https://drive.google.com/file/d/1QwKyWlbQhEuIBAo0wVw1Xdme5kcU8T3z/view>
- Valcárcel, N. (2008). Modelación y modelos en las ciencias. Presentación. Definición de Carlos Álvarez de Zayas 1996.
<http://instituciones.sld.cu/cedas/files/2015/03/MODELACION-Y-MODELOS.pdf>

Valle, R. (2007). La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Pp. 3-4.
http://www.academia.edu/33208211/LA_GESTION ESTRATEGICA_DE_LOS_RECURSOS_HUMANOS_Ram%C3%B3n_Valle_Cabrera