

CONVERGENCIA DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y SOCIOEMOCIONALES SUBYACENTES A FUNCIONARIOS DE UNIVERSIDAD PÚBLICA PERUANA

Luis Fidel Abregú TUEROS ¹
Eladio Sebastián HEREDERO ²

117

RESUMEN: El objetivo del estudio fue establecer la relación causal y convergencia de competencias subyacentes. Comportamientos causalmente relacionados con alto desempeño en puesto y organización concretas, según factores comunes que expliquen jerárquicamente en diez dependencias y directivos de la Universidad Nacional Agraria de la Selva (UNAS). *Metodología:* Según su naturaleza, el tipo de investigación, es observacional participante y evaluativa con diseño transversal comparativo. Participaron profesores, personal administrativo y directivos (n=136). Se evaluaron cuatro variables: competencias empáticas –CE–, habilidades sociales –HS–, trabajo en equipo –TE–, liderazgo basado en inteligencia emocional –LIE– y competencias directivas (CD); aplicándose seis instrumentos: cuatro cuestionarios de entrevista (CE, HS, LIE, TE), un registro de entrevista (CD) y otro de encuesta sociométrica. Se realizaron análisis de variación y de factorial exploratorio mediante componentes principales con rotación *varimax*. *Resultados:* Los factores comunes que mejor explican las competencias subyacentes socioemocionales jerarquizadas según mayor amplitud, convergen en V.R. académico; tanto en competencias de LIE, empatía y CD (variación total 80.3 a 97.6%); seguido en el D.A. administración (TE) y, habilidades sociales en V.R. administrativo. *Conclusión:* La gestión directiva en la UNAS, está basada en dos competencias socioemocionales subyacentes que convergen en una dependencia. El resto de dependencias no son percibidas en el nivel deseado de gestión directiva. Se clarifican diferencias del perfil mínimo de competencias subyacentes y aquellas que requieren desarrollarse para mejorar las competencias directivas.

PALABRAS CLAVE: Gestión del talento humano. Gestión por competencias. Gestión universitaria. Competencias socioemocionales subyacentes. Competencias directivas. Factores comunes.

Introducción

En la consecución de la gestión competitiva del capital humano, resulta esencial determinar las competencias subyacentes, que vienen a ser, las características propias de un directivo relacionado mínimamente con un buen desempeño en un cargo y

¹ UNAS - Universidad Nacional Agraria de la Selva. Facultad de Ciencias Empresariales. Tingo María – Huánuco – PE – Perú – luis.abregu@unas.edu.pe

² UAH - Universidad de Alcalá. Escuela Universitaria de Magisterio – Departamento de Didáctica. Guadalajara – ES - Espanha. 19001 – eladio.sebastian@uah.es

organización concretas (BOYATIS, 1982 apud PEREDA; BERROCAL, 2001, p.75). Particularmente, en las instituciones de educación superior, a pesar de ser fuente constante de cambios e innovaciones científicas y tecnológicas, aún no logran satisfacer la demanda de la sociedad; por ello, comparar el perfil directivo de los profesores, que además de ser agentes del proceso formativo, cumplen función directiva y responsables de la gestión educativa de calidad, deben reflejar las competencias subyacentes por su capacidad y desempeño desde la perspectiva de los colaboradores, como aquella condición de percibir su eficiencia y eficacia en la gestión directiva.

Según el enfoque estratégico y de cambio organizacional, es conocido que evaluar las competencias directivas desde los colaboradores mejora la dirección y formación del talento humano y permite identificar las competencias individuales por directivo y dependencia. Además, como indican Castro y Marchant (2006), el conocimiento de competencias gerenciales, por ejemplo, permite abordar el aprendizaje y desarrollo de las mismas, explicar la forma de manejo de los procesos básicos en un contexto determinado e identificar las acciones concretas simultáneas para un alto rendimiento en el conocimiento, las creencias, actitudes y conductas en el cargo.

De allí que, la gestión por competencias centrada en las personas, como señala Cabrejo (2006), permiten obtener buenos resultados en los programas de mejoramiento continuo de calidad; y especialmente en las universidades, al estar orientadas a la retroalimentación y el diálogo se garantizan una cultura de calidad y se reducen distancias entre la evaluación y la gestión (GUARDA; FAVARETTO, 2008, p.393). Resultando apremiante estudiar a las personas de mayor éxito en el desempeño de sus funciones y definir las competencias imprescindibles para cumplir los objetivos y la misión de la universidad.

Por otro lado, conociendo los recursos, procesos y resultados anclados en indicadores cualitativos y cuantitativos, se promoverán la participación de los actores hacia una cultura de calidad y sensibilizar el interés de los involucrados. Siendo oportuno determinar las competencias subyacentes (rasgos personales básicos relacionados con el desempeño, difíciles de observar y operacionalizar); es decir, a) el saber actuar, componente más utilizado a la hora de definir la idoneidad de una persona y enfatizar en la capacitación del personal (LE BORTEF, 2000, p.46), b) el querer actuar, que alude al factor de motivación de logro intrínseco señalado por McClelland

(1989), que influye en la percepción del sentido de la acción personal, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograrlo, y c) el poder actuar.

Las competencias socioemocionales subyacentes a los directivos y considerados en el estudio, conllevan la preparación para el mejoramiento de la gestión del talento humano, que según Goleman (1998, 2008), constituyen la inteligencia emocional e inteligencia social, elementos esenciales para el éxito del talento humano en las organizaciones; existiendo al respecto, diversos planteamientos que explican la correspondencia entre la aplicación de la teoría de la inteligencia emocional y el enfoque de gestión por competencias, especialmente en el liderazgo y las organizaciones (COOPER; SAWAF, 1998; MUÑOZ, 2006). Y, algunos antecedentes indican también que la evaluación integral de las competencias en empresas de servicio colombianas, facilitan el desarrollo personal, mejoran el clima empresarial y las características personales de óptimo desempeño. Para Alles (2007); entre los directivos de empresas argentinas, el alto índice de implementación de gestión por competencias va en relación a los programas de formación en evaluación del desempeño (observación de comportamientos y diseño de rutas de talentos para incrementar el capital intelectual); que van en contraposición de la gestión universitaria peruana (ESPINOZA, 2000; SÁNCHEZ, 2005); quienes concluyen que existen carencias directivas (grupos de poder y presión), son instituciones burocráticas y repasadoras de conocimientos, siendo los factores críticos de la gestión universitaria, la falta de estudios del clima organizacional. Al respecto, consideramos que los directivos son mas bien de naturaleza gerencial y que la crisis en las universidades tienen que ver mas bien, con una serie de factores, siendo necesario de una reingeniería para internalizar una cultura de calidad basada en la gestión por competencias y valores.

Por ende, en la Universidad Nacional Agraria de la Selva (UNAS), es pertinente determinar las competencias porque facilitará establecer los puntos críticos en las subyacentes y pronosticar el éxito del desempeño, complementando la determinación del trabajo en equipo, la cohesión grupal y estatus de elección; reorientar el mejoramiento del clima laboral, el sistema motivacional y la cultura de calidad, y desarrollar programas de formación del talento humano según competencias; asegurar el cumplimiento de la misión y visión identificando los mejores directivos que afronten

retos del ambiente exterior. Siendo las interrogantes que pretendemos esclarecer, a) ¿de qué manera las competencias socioemocionales subyacentes a directivos estarán causalmente relacionadas con una buena o mala percepción del personal administrativo y docente de la UNAS?, b) ¿cómo estarán jerarquizadas, organizadas y relacionadas, y, c) cuál será el nivel de percepción, frecuencia y distribución de casos en cada competencia directiva y socioemocional?.

Metodología

Según su naturaleza el tipo de investigación es observacional participante y evaluativa, y según su carácter es predominantemente comparativa (se establecieron diferencias de competencias por cada dependencia, $n=10$), siendo el diseño de investigación transversal comparativo. De $n=333$ miembros de la institución y aplicando el principio ético del consentimiento informado, aceptaron participar voluntariamente el 40,8% de integrantes (profesores directivos, docentes y personal administrativo), organizados en función de su relación directa con el funcionario (no menor a seis meses de servicios), evaluándose en diez dependencias de un total de catorce (71,4%).

Las variables e instrumentos aplicados son: Para competencias socioemocionales, 1) competencias en empatía, evaluadas mediante el cuestionario de entrevista (consistencia interna, coeficiente alpha de *Cronbach* [α de C] = 0,738 y tipificados α de C=0,738 y 0,775), 2) competencias en habilidades sociales para el trabajo, mediante cuestionario de entrevista, adaptados de Goleman (2008) por Achic (2011), α de C=0,737 y 0,775; 3) competencias en liderazgo basado en inteligencia emocional, a través del cuestionario de encuesta adaptado de Boyatis (2003) y Raffo (2005) por Achic (2011), α de C=0,751 y 0,933; 4) competencias para el trabajo en equipo, utilizando el cuestionario de encuesta adaptado por Achic (2011), α de C=0,852 y 0,945. Además del cuestionario de encuesta sociométrica, adaptado de Kerlinger (2002) por Abregú y Sebastián (2009), muchas de las técnicas empleadas en estudios de macrocompetencias (GONZÁLES; SARMENTERO, 2008); 5) Para competencias directivas, mediante el cuestionario de entrevista adaptado de Figueroa (2003) por Achic (2011), α de C=0,817 y 0,925.

Procedimiento: 1) Para seleccionar las competencias de alto desempeño subyacente al directivo y dependencia específica, y presentar en orden de mayor a menor homogeneidad se aplicaron la prueba K-S (*Kolmogorov-Smirnov*); luego se evaluaron la diferencia significativa entre competencias por cada dependencia (“*t*” de *Student* y prueba “*U*” de *Mann Whitney*), en caso de existir únicamente diferencia aritmética, se seleccionó al de mayor tamaño muestral, previo análisis de variación porcentual (*VP*). 2) Para establecer la principal composición de competencias subyacentes a una dependencia particular, se aplicó el análisis factorial exploratorio mediante el método de componentes principales con rotación *varimax* y normalización *KMO* (*Kaiser-Meyer-Olkin*), partiendo de un criterio doble: únicamente se tomaron en cuenta las competencias, **a)** que alcanzaron pesos factoriales iguales o superiores a 0,643 para mayor de tres componentes y 0.740 para menores de tres componentes; **b)** que figuren en un solo factor; **c)** con valores propios superiores a ≥ 1.0 y varianza total ≥ 65.0 %. Este procedimiento de extracción permitió identificar la manera en que las competencias se agrupan en uno o más factores y tienen correspondencia con la premisa conceptual de Pereda y Berrocal (2001, p.75) para un buen desempeño o desempeño excelente en un cargo directivo. Los resultados fueron obtenidos con procesamiento automático de datos mediante programa informático *SPSS v.17*® y para el análisis gráfico multivariado de componentes y de conglomerados el programa *InfoStat/E*®. En el análisis de confiabilidad de respuestas, en la primera etapa, se aplicaron la técnica de estabilidad de respuestas ($n=53$) independientemente para cada una de las competencias, excepto para cohesión grupal y estatus de elección que se reaplicaron en $n=16$ (D.A. Administración); en la segunda etapa ($n=23$), las competencias de liderazgo basado en inteligencia emocional fueron evaluados en ambos grupos, a un mes de intervalo y con 15 entrevistadores diferentes.

Resultados

Competencias subyacentes socioemocionales: 1) **Trabajo en equipo:** corresponde al D.A. de Administración, que caracterizada jerárquicamente según pesos factoriales, los factores comunes que mejor explican están formados por ocho componentes de un total de 22 (varianza total= 70,5%). Los niveles de percepción del

trabajo en equipo según tipificación de puntuaciones muestra convergencia en el único DA, donde el 15% de los evaluados declararon percibir plena práctica de trabajo en equipo. **2) Liderazgo basado en inteligencia emocional:** corresponde al V.R. Académico y los pesos factoriales que mejor explican (Tabla 1) como los factores comunes, están organizados por seis componentes ($n=24$, varianza total= 97,6%). La frecuencia de desempeño tiene convergencia en 50% de evaluados que declararon ubicar al funcionario, en un nivel de liderazgo eficaz. **3) Empatía:** Las competencias superiores subyacentes al V.R. Académico (Tabla 1), señalan que los factores comunes que mejor explican están formados por cinco componentes ($n=8$, varianza total= 80,3%), y en cuanto a la frecuencia de categorías empáticas, el 80% de evaluados declararon percibir como directivo de alta empatía y solo el 11,9% señalaron con ausencia de competencias empáticas (poca habilidad para ponerse en la condición de los miembros, escucharles, otorgar confianza y captar las emociones de sus colaboradores). **4) Habilidades sociales:** Están vinculadas con el vicerrector administrativo y jerarquizadas según Tabla 1, los factores comunes que mejor explican están conformados por $n= 3/6$ componentes (varianza acumulada= 61,5 %). La condición también está confirmado por la mayor frecuencia de colaboradores que consideran en el más alto nivel de habilidades sociales (42,4%). Cerca del 10% de directivos, carecen de habilidades para dar mensajes claros y convincentes, para trabajar en equipo, dar iniciativa y dirigir cambios.

Tabla 1 - Jerarquía de competencias socioemocionales subyacentes a directivos según dependencia. UNAS, Perú, 2009-2010

Jer.	Item	Competencias
Trabajo en equipo (TE): Jefe D.A. de Administración		
1°	TE-13,16,17	Ha logrado que entre los profesores se mantengan confianza mutua.
2°	TE-4	Ha logrado que entre los integrantes exista ayuda mutua
3°	TE-3	Promuebe que los profesores logren practicar autocontrol.
4°	TE-7	Integrantes lograron practicar buena comunicac. interpersonal
5°	TE-1	Promuebe que los integrantes aporten sus mejores habilidades
6°	TE-21	Se brinda oportunamente los recursos materiales y equipos.
7°	TE-9	Con el esfuerzo individual se animam a mejorar los resultad. del resto
Liderazgo basado en inteligencia emocional (LIE): V.R. Académico		
1°	LIE-6	Está dispuesto y motivado para el cambio.
2°	LIE-17	Sabe superar momentos de enojo y estrés.
3°	LIE-24	Se autoevalúa realistamente.
4°	LIE-14	Sabe anticiparse preventivamente.
5°	LIE-2	Es apreciado por su trayectoria profesional.
6°	LIE-16	Se muestra honesto e íntegro.
7°	LIE-21	Muestra buen ánimo y espíritu positivo.
8°	LIE-22	Ante situaciones difíciles y de tensión se sobrepone.
9°	LIE-20	Sabe llegar a los colaboradores.
10°	LIE-11	Refleja buena imagen y valoración personal.
Empatía (CE): V.R. Académico		
1°	E-7	Habilidad para captar necesidades y preocupaciones de los miembros
2°	E-6	Habilidad para captar diferentes puntos de vista de los integrantes.
3°	E-2	Habilidad para tomar atención y comprender a los miembros.
4°	E-8	Habilidad para influir y otorgar confianza.
5°	E-5	Habilidad para captar los sentimientos de los demás.
Habilidades sociales (HS): V.R. Administrativo		
1°	HS-6	Habilidad para dar mensajes claros y convincentes.
2°	HS-1	Habilidad para trabajar en equipo.
3°	HS-4	Habilidad para dirigir cambios y dar iniciativa.

UNAS=Universidad.Nac.Agraria de la Selva; Jer.=jerarquía; D.A.=dpto. académico; V.R.=vicerrectorado.

Fonte: Elaboración propia.

5) Competencias directivas: Las competencias superiores tanto en la dimensión humana, profesional, individual y en la de gestión propiamente dicho, corresponden al ex V.R.Académico y los factores que mejor explican dichas competencias se describen en la Tabla 2 (conformados por n=12/32, varianza total= 94,0 %). Los resultados tienen coherencia con la mayor frecuencia de colaboradores que perciben al funcionario en el nivel superior de habilidades directivas (67%).

Tabla 2 - Jerarquía de competencias directivas (CD) subyacentes en el V.R. Académico. UNAS, Perú, 2009-2010

Jer.	Item	Competencias
1°	CD-18	Se adapta con facilidad al trabajo en equipo de diferentes áreas.
2°	CD-15	Supervisa y evalúa con capacidad.
3°	CD-10	Conoce las actividades de cada departamento o área académica.
4°	CD-12,3,11	Habilidad para manejar y dirigir grupos.
5°	CD-32	Se centra en resultados
6°	CD-25	Habilidad para elaborar y presentar informes.
7°	CD-28	Demuestra experiencia docente, buena gerencia educativa y conoce el proceso de enseñanza aprendizaje.
8°	CD-1	Habilidad para comunicarse expresivamente.
9°	CD-14	Conoce sobre la organización y funcionamiento directivo.
10°	CD-26	Comprende y aprecia tanto a los clientes internos como externos.
11°	CD-8	Conoce sobre la docencia, la investigación y la extensión universitaria
12°	CD-33	Conoce la visión de la universidad y analiza holísticamente los procesos

Jer.=jerarquía; V.R.=vicerrectorado; UNAS=Universidad.Nac.Agraria de la Selva.

Fonte: Elaboración propia.

En resumen, los factores comunes que mejor explican independientemente las competencias jerarquizadas (con mayor amplitud respecto al universo de competencias) convergen en el vicerrectorado académico (Tabla 3), que abarca desde 80.3% hasta 97.6% de variación total, seguido del D.A. Administración (70.5%) y el V.R. Administrativo (61.5% de variación total).

Tabla 3 - Frecuencia de percepción, de competencias jerarquizadas y del factor común según varianza total por competencias subyacentes a directivos de universidad pública. 2009-2010

COMPETENCIA SUBYACENTE	DEPENDENCIA Y CARGO	N	ALTA PERCEP (%)	COMPETEN. JERARQ.	FACTOR COMÚN		VARIANZA TOTAL (%)
					COMPONEN	TOTAL	
LIDERAZ. B. I. EMOC.	VICERREC. ACADÉM.	8	50,0	10	6	24	97,6
COMPET. DIRECTIV.	VICERREC. ACADÉM.	6	66,7	12	12	32	94,0
EMPATÍA	VICERREC. ACADÉM.	20	80,0	5	5	8	80,3
TRABAJ. EN EQUIPO	D.A. ADMINISTRAC.	13	15,3	14	8	22	70,5
HABILID. SOCIALES	VICERREC. ADMINIS.	33	42,4	3	3	6	61,5

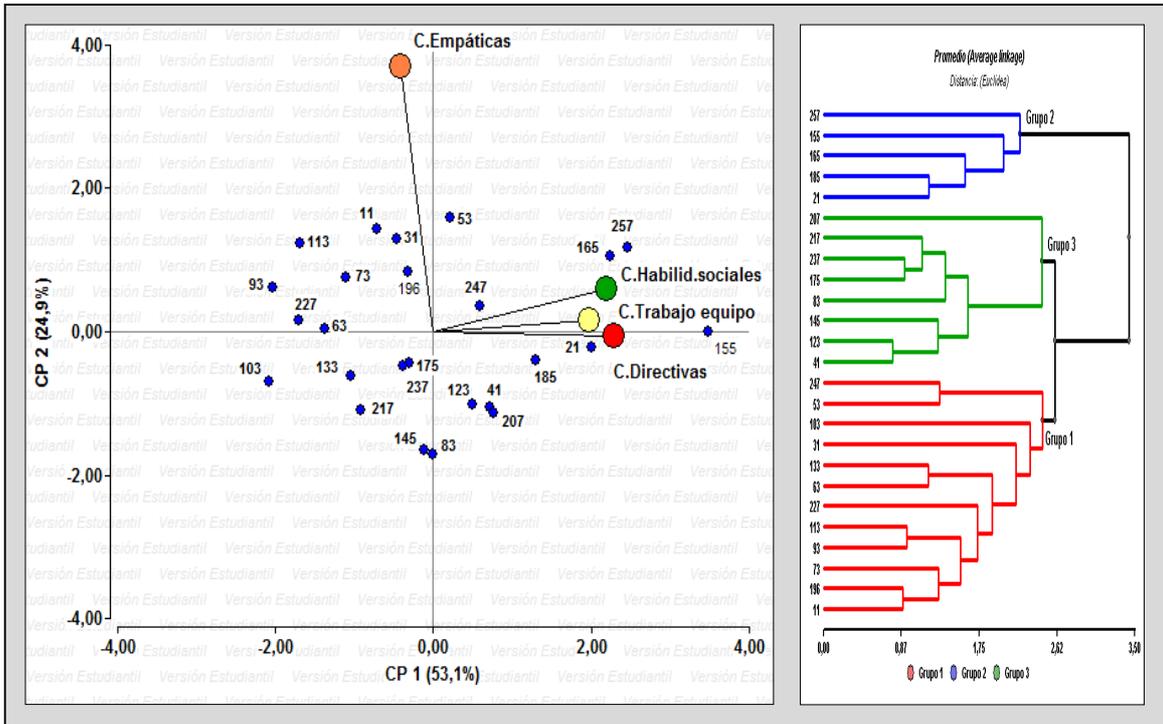
Fonte: Elaboración propia.

Por otro lado, en el análisis multivariado simultáneo y por componentes

principales y conglomerados (un mismo sujeto percibe en el directivo cuatro competencias: directivas, trabajo en equipo, habilidades sociales y de empatía), indica que las competencias empáticas (variación en CP1=53.1%) son definitorias en el grado de apreciación de las competencias directivas, de trabajo en equipo y de habilidades sociales, y éstas a su vez, son más diferentes que la primera. Entre las competencias de trabajo en equipo, habilidades sociales y directivas, existen una fuerte correlación positiva ($p < 0,01$; $p < 0,0001$) lo que no ocurre con la empatía ($p < 0,52$).

Tanto los profesores de administración (60%), de economía y agronomía (40%), tienen similar grado de percepción sobre las competencias directivas, de trabajo en equipo y de habilidades sociales; igualmente en la percepción empática entre los profesores de agronomía y de industrias alimentarias (Figura 1, izquierda). Del conjunto de profesores ($n=25$) existen cuatro grupos, en el primero, que perciben en similar grado tanto las competencias de habilidades sociales, de trabajo en equipo y competencias directivas; en el segundo, que perciben en igual grado las competencias empáticas; el tercero (68%), cuya percepción no está directamente asociado hacia una variable específica (percibiendo de igual intensidad en todas las competencias socioemocionales y directivas), validando los resultados del estudio. En resumen, el 60% del total de profesores pertenecientes al 2° conglomerado tienen mejor percepción en las cuatro competencias (Figura 1, derecha), pero particularmente el profesor (N° 155) que tiene la más alta percepción tanto en trabajo en equipo como en el resto de variables está orientado al jefe de D.A. de administración (valor absoluto CP-1= 3.48).

Figura 1 - Biplot según análisis simultáneo de componentes principales en grupo de profesores universitarios (puntos pequeños) y en círculos las competencias distribuidas espacialmente en CP-1 y CP-2 (explican 78% de la variabilidad total, panel izquierdo). En el dendograma (panel derecho), se visualizan la distribución y frecuencia de grupos (correlación cofenética: 0,926).



Fonte: Elaboración propia.

Discusión

En este estudio se establecieron la jerarquía y convergencia de competencias directivas y socioemocionales subyacentes en cargos directivos (académicos, administrativos); concluyéndose que, tanto las competencias directivas como dos, de las cuatro competencias subyacentes, convergen solamente en un cargo directivo (alto desempeño en las CE y LIE); confirmándose la hipótesis, de que la mayoría de los ex directivos de la universidad fueron percibidos como funcionarios de baja competencia directiva.

Mientras tanto, según el número de dependencias en una institución concreta, es

similar a los resultados encontrados, en que aproximadamente el diez por ciento del total de directivos presentan competencias superiores (PEREDA, BERROCAL, 2003); y como señalara son competencias directivas causalmente relacionados a un buen desempeño o excelente desempeño (BOYATIS, 2001). Sin embargo, en relación al número de competencias según componentes o clases de las mismas, los resultados difieren hasta una variación de $\Delta=-50\%$, respecto un total de cuatro competencias.

La frecuencia de competencias jerarquizadas que mejor explican las CD en un cargo académico, es superior a los hallazgos en los aspectos de CG, el liderazgo y la comunicación (GONZALES; SARMENTERO, 2008), desarrolladas en los servicios hoteleros de calidad español (variación $\Delta=14\%$, 33.3% vs 38%), cuyos factores o competencias que mejor explican y tienen correspondencia con la afirmación del autor (Gonzales y colega, 2008) es: **a)** la facilidad para adaptarse al trabajo en diferentes áreas que conforman la dependencia a su cargo, **b)** la habilidad para manejar y dirigir grupos, **c)** habilidad para comunicarse expresivamente, y **d)** habilidad para la comprensión y el buen trato a los clientes.

Ratificándose que el alto rendimiento en los directivos, pasa por los conocimientos sobre la supervisión y evaluación, basados en resultados sobre las actividades de las dependencias, la docencia, investigación, la extensión; y principalmente conocimientos sobre la visión de la universidad y su correspondiente análisis holístico; que en la teoría, corresponde a los elementos básicos del modelo de gestión de recursos humanos por competencias, como a la gestión por competencia laboral y formación profesional (ALONSO; PARRA; ARRONTE, 2010; ALLENS, 2007; MERTENS, 2000); indicándose que dicha gestión, parte del análisis de la misión y visión de la institución o empresa y, de la aplicación práctica de los conocimientos y las habilidades, que responden a las necesidades estratégicas de las empresas y organizaciones.

Entre tanto, las competencias para adaptarse y manejar grupos, tienen estrecha vinculación con el argumento teórico de Goleman (1998) y de Mayer, Salovey y Goleman (2008), donde la capacidad para manejar presiones, acentuar el TE, son características imprescindibles para alcanzar el éxito personal y profesional en circunstancias críticas (CABALLERO, 2007; JUNCO, 2005). Por otra parte, las habilidades que destacan en los directivos para comunicarse expresivamente y poder

comprender a los clientes, están explicando un buen desarrollo de la inteligencia social (GOLEMAN, 2008) -capacidad de entender a los demás y del modo en que reaccionarán ante diferentes situaciones-. Habilidades fundamentales que promueven la cognición y aptitud social, para alcanzar la competitividad en la gestión basada por competencias.

Conclusiones

Desde la perspectiva de los colaboradores, tres, de las cinco dimensiones de competencias del funcionario con alto desempeño en la gestión universitaria, están causalmente relacionadas al VRA (1/10 dependencias, resto percibidas con bajo nivel de competencias). La primera, que corresponde a un alto liderazgo basado en inteligencia emocional, caracterizado principalmente, por estar motivado y dispuesto al cambio, que supera el estrés, se autoevalúa y, es honesto e íntegro; identificándose como líder eficaz por la mitad de los participantes. La segunda, relacionada a altas competencias empáticas, expresadas entre otras, por las habilidades para captar y comprender las necesidades y preocupaciones e inspirar confianza en los colaboradores; señalándole por el 80% de los entrevistados como líder de alta competencia. La tercera, vinculada a las competencias directivas, porque transmitía a sus colaboradores, el conocimiento y adaptación al trabajo en las diferentes áreas que supervisa, que evalúa por resultados y, maneja y dirige grupos acertadamente; identificándose con habilidades directivas superiores por más de la mitad de los colaboradores (67%).

La dimensión relacionada a las competencias de trabajo en equipo, corresponden al jefe del DAA, representando las habilidades para la integración, para mantener confianza y ayuda mutua, que existan buena comunicación interpersonal, y se practiquen el autocontrol con aporte de sus mejores habilidades. Percibiéndose como funcionario en plena práctica de TE por más del 15% de participantes. En la última dimensión, están las competencias en habilidades sociales, que el VR Adm. ha desarrollado principalmente para dar mensajes claros y convincentes para el TE, dirigir cambios y captar iniciativas. Confirmados por el 42,4% de los integrantes.

Particularmente, la percepción de las competencias empáticas en los

funcionarios, resultaron ser un indicador definitorio para valorar las CD, del TE y las de HS; existiendo igualmente una fuerte asociación entre ellas.

Identificando los directivos (3/10) de mayor éxito en el desempeño de sus funciones, se dan inicio al estudio del capital intelectual para internalizar una cultura de calidad basada en la gestión por competencias y valores. Introduciéndose la categoría de puntos críticos y pronóstico del desempeño de éxito y, sensibilizando al interés de los involucrados para afrontar los retos del ambiente exterior en las dependencias estudiadas. Asimismo, esclarecido las competencias imprescindibles para cumplir los objetivos y misión institucional, además de mejorar la dirección y formación del talento humano según competencias, se identificarán las acciones específicas para el desarrollo en el conocimiento, las creencias, las actitudes y conductas en los cargos. Incidiéndose que la gestión por competencias centrada en las personas, permiten obtener buenos resultados en los programas de mejoramiento continuo y garantizan una cultura de calidad, siendo la inteligencia emocional y social, los elementos esenciales para el éxito en las instituciones universitarias.

De cinco competencias subyacentes, tres (alto liderazgo basado en inteligencia emocional y alta competencia empática y directiva), están causalmente relacionadas en un único cargo académico; la plena práctica de trabajo en equipo a un jefe de departamento académico; y el de habilidades sociales a otro cargo administrativo. La gestión directiva está basada predominantemente en dos competencias subyacentes (2/5) que convergen en una única dependencia (1/10). Resto de dependencias son percibidas con bajo nivel de competencias.

CONVERGENCE OF SOCIAL AND EMOTIONAL MANAGEMENT COMPETENCE COMMON TO MANAGERS OF PUBLIC UNIVERSITY

ABSTRACT: The objective was to establish the causal relationship and convergence of common competence. Causally related behaviors in high performance concrete position and organization, according to hierarchically common factors that explain in ten departments and directors of the National Agrarian University of the Jungle (NAUJ). Methodology: According to their type of research is observational and evaluative participant comparative cross-sectional design. Participating teachers, office staff and

managers (n=136). We assessed four variables: empathic powers-EP-, social competence-SC-, teamwork-TW- based leadership emotional intelligence-LEI- and management competence –(MC); apply six instruments, four interview questionnaires (EP, SC, LEI, TW), a record of interview (MC) and a sociometric survey. Analyzes were performed exploratory factor variation and by principal components with varimax rotation. Results: The common factors that best explain the underlying emotional social competence more broadly ranked according converge in academic VR competence both LEI, empathy and MC (total variance 80 to 3-97.6%), followed in the administration DH (TW) and social competence in administration VA. Conclusion: The management policy in the NAUJ, is based on two underlying competence that converge in a dependency. The remaining units are not perceived the desired level of executive management. Differences are clarified by minimum of underlying competencies and those that requiere developed to improve management competence.

KEYWORDS: Management of human talent. Management competence. University management. Common social emotional competence. Management competence. Common factors.

REFERENCIAS

- ABREGÚ, L. F.; SEBASTIÁN, H. La cohesión grupal y el liderazgo de base en la docencia universitaria. **Doxa: Revista Paulista de Psicologia e Educação**, Araraquara, v.13, n.1-2, p.39-49, 2009.
- ACHIC, R. **La gestión por competencias subyacentes en directivos de la Universidad Nacional Agraria de la Selva**. 2011. 125f. Tesis (maestría en gestión de alta dirección) – Escuela Universitaria de Posgrado, Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, 2011.
- ALONSO, C.; PARRA, R.; ARRONTE, L. Un sistema de gestión del capital humano en la EMCE basado en las competencias laborales. **Revista Industrial**, v. 31, n.1, p.1-8, 2010.
- ALLES, M. **Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias: casos**. Buenos Aires: Granja, 2007.
- BOYATIS, R. E. The competency manager: a model for effectiveness performance In: PEREDA MARTÍN, S. Y.; BERROCAL BERROCAL, F. **El desarrollo de un modelo de gestión por competencias basado en directorios sectoriales**. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 2001. p.75-76.
- CABREJO, J. E. Influencia del tipo de cultura organizacional en los resultados del programa de mejora continua de calidad. **Revista de la Academia Peruana de Salud**, Lima, v.13, n.2, p.100-104, 2006.

CASTRO, F.; MARCHANT, L. Competencias o habilidades gerenciales: una herramienta indispensable para el desarrollo organizacional. In: LORETO MARCHAT (Ed.). Actualización para el desarrollo organizacional. Santiago de Chile: 2006. p.62-67.

COOPER, R.; SAWAF, A. **La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones**. Bogotá: Norma, 1998.

ESPINOZA, N. **Gerencia universitaria**: consideraciones para una nueva administración universitaria. Lima: San Marcos, 2000.

GOLEMAN, D. **Inteligencia social**. Barcelona: Kairós, 2008.

_____. **Inteligencia emocional**. Buenos Aires: J. Vergara, 1998.

GONZÁLES, A.; SARMENTERO, I. La gestión por competencia, una vía para mejorar la evaluación del desempeño. **Revista Electrónica de Investigación Educativa**, Madrid, v.4, n.1, p.1-14, 2008.

GUARDA, N. M.; FAVARETTO, F. Proposta de um modelo referencial de gestão de indicadores de qualidade na instituição universitária. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v.16, n.60, p.393-412, 2008.

JUNCO, A. M. Consideraciones teóricas acerca de la inteligencia emocional y la gestión por competencias. **Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente**, La Habana, v.25, n.1, p.45-47, 2005.

KERLINGER, F. **Investigación del comportamiento**. México: McGraw-Hill, 2002.

LE BORTEF, G. **La gestión por competencias**. Buenos Aires: Idea, 2000.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. What is emotional intelligence? In: SALOVEY, P.; SLUYTER, D. (Ed.). **Emotional development and emotional intelligence: implications for educators**. Nueva York: Basic Books, 1997. p.3-31.

MCCLELLAND, D.C. **Estudio de la motivación humana**. Madrid: Narcea, 1989.

MERTENS, L. **La gestión por competencia laboral en empresas y la formación profesional**. Madrid: OEI, 2000.

MUÑOZ, M. **Entrevista por competencias laborales**. Lima: BS Group, 2006.

PEREDA, S.; BERROCAL, F. **Gestión de recursos humanos por competencias**. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 2001.

PEREDA, S.; BERROCAL, F.; SANZ, P. Los perfiles de exigencias en la ocupación del profesional de recursos humanos. **Revista Psicología desde el Caribe Universidad del**

Norte, Bogotá, v.12, n.2, p.13-38, 2003.

SÁNCHEZ, J. M. **Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional:** un estudio comparativo de tres universidades. 163f. 2005. Tesis (Maestría en Administración) – Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. 2005.