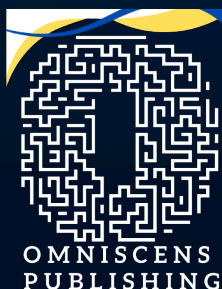


# CAPÍTULO 5

## Competencias laborales en directivos y profesionales de una universidad pública de Perú



Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución 4.0.



## CAPÍTULO 5

### **Competencias laborales en directivos y profesionales de una universidad pública de Perú**

### **Work competencies in managers and professionals of a public university in Peru**

**Autores:** Ider Walter Alor Bellon; Daniel Alberto Oswaldo Valenzuela Narváez; Tania Luz Tafur Pittman; Carlos Máximo Gonzáles Añorga; Jorge Alberto Alarcón Alva

**DOI:** <https://doi.org/10.7112/n07xpm37>

#### **Resumen**

La investigación analiza la relación entre las competencias laborales y las competencias transversales del Servicio Civil en una Universidad Pública del Perú. Con un diseño no experimental, transversal y correlacional, se aplicaron cuestionarios a 226 trabajadores, entre directivos y profesionales. Los resultados evidencian que las competencias laborales más valoradas por los directivos son el trabajo en equipo (89,5 %) y la toma de decisiones (84,2 %), mientras que entre los profesionales destacan la atención de problemas (76,8 %) y el aporte técnico (72 %). Se identificó coherencia entre los niveles jerárquicos respecto a liderazgo, planificación, innovación y manejo emocional, aunque persisten brechas en gestión digital y participación ciudadana. Estos hallazgos reflejan una cultura organizacional orientada a la eficiencia, cooperación y mejora continua. El estudio concluye que la gestión por competencias fortalece la profesionalización y legitimidad institucional, promoviendo un servicio público ético y competitivo. Asimismo, sus aportes teóricos y empíricos permiten consolidar políticas de desarrollo del talento humano que respondan a las demandas contemporáneas de la administración universitaria y del Estado peruano.

**Palabras clave:** gestión pública, competencias laborales, competencias transversales, directivos universitarios, servicio civil

#### **Abstract**

The research analyzes the relationship between job competencies and the transversal competencies of the Civil Service in a Public University of Peru. Using a non-experimental, cross-sectional, and correlational design, questionnaires were applied to 226 employees, including executives and professionals. The results show that the most valued competencies among executives are teamwork (89.5%) and decision-making (84.2%), while among professionals, problem-solving (76.8%) and technical contribution (72%) stand out. Consistency was identified across hierarchical levels regarding leadership, planning, innovation, and emotional management, although gaps persist in digital management and citizen participation. These findings reflect an organizational culture oriented toward efficiency, cooperation, and continuous improvement. The study concludes that competency-based management strengthens institutional professionalization and legitimacy, promoting an ethical and competitive public service. Likewise, its theoretical and empirical contributions help consolidate human talent development policies that address the contemporary demands of university administration and the Peruvian State.

**Keywords:** public management, job competencies, transversal competencies, university executives, civil service

## **Introducción**

La función pública constituye un pilar esencial para el desarrollo de toda nación, al garantizar una administración eficiente orientada al interés general. Según la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003), su finalidad es asegurar una gestión adecuada de los recursos humanos dentro de una administración profesional, donde las competencias laborales, tanto de directivos como de profesionales, deben potenciarse para alcanzar resultados que respondan a las demandas de la sociedad. Este enfoque ha guiado a múltiples países en la búsqueda de modelos de gestión basados en el mérito, la eficiencia y la ética pública, que fortalezcan la legitimidad del Estado y la confianza ciudadana.

A nivel mundial, la administración pública universitaria enfrenta desafíos estructurales asociados con la gestión estratégica del talento humano, la burocracia institucional y la limitada preparación de sus directivos (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2024a). En este contexto, numerosas universidades presentan procesos de selección y promoción que carecen de criterios meritocráticos y de programas sostenidos de formación en liderazgo académico (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2024a). Así, la

centralización en la toma de decisiones reduce la autonomía de las facultades, restringe la capacidad de innovación y limita la creación de entornos laborales colaborativos (OCDE, 2024b). De manera complementaria, la ausencia de incentivos al desarrollo profesional y la débil articulación entre gestión y desempeño obstaculizan la consolidación de competencias laborales orientadas a la calidad institucional. Por ello, fortalecer la dirección universitaria resulta esencial para garantizar eficiencia, equidad y sostenibilidad académica.

En Latinoamérica, las universidades públicas atraviesan profundas tensiones estructurales que dificultan su modernización y eficiencia institucional (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2024). La persistencia de modelos administrativos rígidos y una burocracia centralizada limitan la autonomía de las facultades, reduciendo su capacidad para innovar y responder a los desafíos del entorno educativo. A ello se suma la designación de directivos sin formación especializada en gestión universitaria, lo que debilita la planificación estratégica y la evaluación del desempeño (Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO IESALC], 2024a). Asimismo, los docentes enfrentan escasas oportunidades de actualización profesional y estructuras jerárquicas que restringen la creatividad pedagógica, afectando la calidad de la enseñanza y la adaptación a los cambios tecnológicos y sociales (UNESCO IESALC, 2024b).

En el caso peruano, la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) mediante el Decreto Legislativo N.º 1023 marcó un punto de inflexión en la modernización del servicio público. La promulgación de la Ley N.º 30057, Ley del Servicio Civil (El Peruano, 2013), estableció un nuevo régimen orientado a la eficacia, la eficiencia y la calidad en la atención estatal. Posteriormente, el Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil (2016) definió los atributos comunes que deben poseer todos los servidores públicos, consolidando un modelo sustentado en la orientación a resultados, la vocación de servicio y el trabajo en equipo. Sin embargo, dicho marco presenta vacíos conceptuales respecto a la correspondencia entre las competencias laborales específicas de los cargos y las competencias transversales establecidas, lo cual podría limitar la finalidad de la Ley del Servicio Civil y la coherencia del sistema de gestión pública.

Este desfase se observa particularmente en instituciones como una Universidad Pública del Perú, donde la aplicación práctica del régimen del servicio civil revela

inconsistencias entre las competencias directivas y profesionales y las transversales exigidas por SERVIR. Las deficiencias en liderazgo, planificación, comunicación efectiva o compromiso ético reflejan brechas que dificultan la alineación entre desempeño individual y objetivos institucionales. Estas carencias responden a causas estructurales, como la escasa capacitación en gestión por competencias y la falta de actualización de los perfiles ocupacionales, generando consecuencias que afectan la eficiencia organizacional y la calidad de los servicios prestados a la comunidad.

El objetivo de esta investigación es analizar la relación entre las competencias laborales y las competencias transversales del Servicio Civil en una Universidad Pública del Perú, con el propósito de identificar las principales capacidades valoradas por los directivos y profesionales, así como determinar las brechas y coherencias existentes entre ambos niveles jerárquicos. Asimismo, busca evaluar cómo dichas competencias contribuyen al fortalecimiento de la gestión institucional, la profesionalización del talento humano y la legitimidad del servicio público universitario, en el marco de las políticas impulsadas por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR).

## **Marco teórico**

### **Teoría de la gestión pública**

Asimismo, la teoría de la gestión pública, desarrollada principalmente por Woodrow Wilson, constituye un pilar fundamental en la evolución de la administración moderna del Estado, al establecer una clara distinción entre la esfera política y la gestión administrativa. Según Slomski (2022), la eficiencia gubernamental se sustenta en la profesionalización de los servidores públicos y en la incorporación de principios científicos que orienten la organización institucional. Desde esta perspectiva, la gestión pública adquiere un carácter técnico y racional, basado en la planificación, el control y la evaluación sistemática de los resultados. De igual modo, Agulhon y Mueller (2023) sostienen que la racionalización de los procesos y la definición de jerarquías funcionales son componentes esenciales para fortalecer la responsabilidad administrativa y la rendición de cuentas. En conjunto, ambos enfoques promueven una administración pública orientada a la eficacia, la transparencia y la mejora continua en la prestación de los servicios estatales.

### **Competencias laborales en la gestión pública**

De igual forma, las competencias laborales en la gestión pública constituyen el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que posibilitan el desempeño eficiente de los servidores dentro de las instituciones estatales. Según Kinsella y Waite (2020), este enfoque orienta la acción pública hacia la consecución de los objetivos estratégicos del Estado, promoviendo la ética, la vocación de servicio y la rendición de cuentas como pilares fundamentales del desempeño profesional. Asimismo, Krpálek et al. (2021) sostienen que el fortalecimiento de las competencias laborales incrementa la capacidad institucional mediante la eficiencia operativa y la responsabilidad compartida, generando entornos organizacionales más colaborativos y transparentes. En este sentido, la gestión por competencias impulsa una cultura administrativa orientada a la mejora continua, en la que la formación constante y la evaluación del desempeño se consolidan como herramientas esenciales para garantizar la excelencia, la integridad y la sostenibilidad del servicio público.

Por otro lado, las competencias laborales en la gestión pública comprenden un conjunto articulado de capacidades técnicas y transversales que permiten garantizar la eficiencia y la calidad en los procesos administrativos. Según Kinsella y Waite (2020), estas competencias integran la comunicación efectiva, la toma de decisiones, el liderazgo y la innovación como ejes esenciales del desempeño institucional orientado a resultados. De igual modo, Krpálek et al. (2021) destacan que su desarrollo contribuye a la profesionalización del personal, fortaleciendo la responsabilidad compartida y la coherencia entre los objetivos estratégicos y las acciones operativas. En este marco, la gestión pública basada en competencias impulsa una cultura organizacional centrada en la transparencia, la ética y la excelencia, donde el talento humano se consolida como un recurso estratégico para optimizar la gobernanza, promover la participación ciudadana y mejorar de manera sostenida la calidad de los servicios estatales.

### **Competencias laborales de docentes universitarios**

A su vez, las competencias laborales de los docentes universitarios constituyen el conjunto de saberes, habilidades y actitudes que les permiten ejercer con excelencia su función académica en un contexto de alta exigencia profesional. Según Sirotová y Šeben (2022), estas competencias articulan dimensiones pedagógicas, investigativas y de gestión que orientan la práctica docente hacia el logro de aprendizajes significativos y el desarrollo integral del estudiante. De igual manera, Jorge-Vázquez et al. (2021) destacan que implican la capacidad de planificar, enseñar, evaluar y producir conocimiento, fortaleciendo el compromiso ético y la responsabilidad institucional del profesorado. Este

enfoque promueve una docencia innovadora y reflexiva, centrada en la mejora continua, la calidad educativa y la contribución activa al avance científico y social, reafirmando el papel del docente universitario como agente transformador en la consolidación de una educación superior pertinente, inclusiva y de excelencia.

Por otro lado, Ibda et al. (2023) sostienen que las competencias docentes abarcan un conjunto de habilidades comunicativas, pensamiento crítico, liderazgo académico y dominio de las tecnologías educativas, esenciales para responder a las demandas de una educación superior dinámica y transformadora. Asimismo, Sirotová y Šeben (2022) explican que estas competencias se fortalecen mediante la actualización continua, la autoevaluación profesional y la reflexión constante sobre la práctica pedagógica, lo que favorece una enseñanza más contextualizada y significativa. En esta perspectiva, la integración de capacidades técnicas, éticas y socioemocionales impulsa la calidad educativa, la innovación metodológica y el fortalecimiento institucional. De este modo, el docente universitario se consolida como un actor estratégico en la transformación del conocimiento, capaz de generar ambientes académicos colaborativos, inclusivos y orientados al desarrollo humano y a la excelencia formativa en el ámbito universitario.

Las competencias laborales constituyen el eje articulador entre el rendimiento individual y los objetivos institucionales, integrando conocimientos, habilidades y actitudes que garantizan la eficacia organizativa y el cumplimiento de metas colectivas. Según el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD (2016), representan un desempeño observable orientado al logro de resultados en contextos organizacionales, generando valor público a través de la responsabilidad y el compromiso profesional. En complemento, Chiavenato (2015) sostiene que las competencias suponen la combinación efectiva de conocimientos técnicos y destrezas aplicadas con eficiencia para alcanzar resultados concretos. Por su parte, Ríos (2015) las concibe como la capacidad integral de movilizar saberes, valores y experiencias tanto en el ámbito personal como en el profesional, trascendiendo la visión puramente técnica. En conjunto, estas perspectivas refuerzan la importancia de las competencias como fundamento del desarrollo humano y de la productividad institucional en la gestión pública.

Por otra parte, Alles (2012) considera que las competencias laborales son características implícitas en la persona que explican su desempeño sobresaliente, mientras que Louffat (2012) enfatiza que reflejan la preparación del trabajador para actuar con eficacia frente a las tareas asignadas. En sintonía con esta postura, Coulter (2010) entiende las competencias como un conjunto de conocimientos técnicos e interpersonales que

facilitan la ejecución de funciones. De igual forma, Pereda et al. (2011) las conciben como secuencias de conductas observables que se vinculan con el éxito profesional y el rendimiento organizacional. Además, Alles (2007) sostiene que representan cualidades personales que se traducen en comportamientos que generan resultados superiores.

En consecuencia, Becker et al. (2001) destacan que los profesionales de recursos humanos deben redefinir su rol para convertirse en socios estratégicos, capaces de gestionar el cambio y fomentar culturas organizativas basadas en valores compartidos. De esta manera, la gestión por competencias no solo incrementa la eficiencia, sino que mejora la cohesión institucional y la calidad de vida laboral. Finalmente, la Ley N°30057 del Servicio Civil y los lineamientos de SERVIR en Perú reafirman la necesidad de una administración pública sustentada en el mérito, la transparencia y el desarrollo profesional, donde las competencias laborales constituyen un pilar fundamental para el fortalecimiento del capital humano y el logro de los objetivos del Estado (CLAD, 2016).

### **Estudios previos**

El desarrollo de competencias laborales y transversales se configura como un componente esencial en la profesionalización docente y en la mejora de la calidad educativa universitaria. En concordancia con ello, se ha comprobado que la responsabilidad y la gestión del ambiente de aprendizaje son consideradas por más del 80 % de los docentes y estudiantes como las competencias más determinantes para un desempeño eficaz, destacándose la autoconciencia intrapersonal y la comunicación como factores clave para fortalecer las habilidades emocionales y organizativas (Salazar et al., 2016). Del mismo modo, se ha identificado que el 68 % del profesorado presenta un nivel intermedio de competencia digital, estrechamente vinculado con la innovación pedagógica y la gestión tecnológica, lo cual evidencia que la falta de formación continua limita la aplicación de metodologías efectivas en entornos digitales (Ocaña et al., 2020). Por otra parte, se ha demostrado que la capacitación metodológica incide positivamente en la planificación, la evaluación y la gestión curricular, reflejándose en un incremento del 25 % en la autopercepción de desempeño profesional y un 30 % en las habilidades de trabajo colaborativo, lo que confirma la eficacia de la formación continua como vía para fortalecer las competencias laborales en el ámbito universitario (Ponce et al., 2021).

El fortalecimiento de las competencias laborales docentes constituye un eje estratégico para elevar la calidad del desempeño académico y la eficiencia institucional en la educación superior. En este marco, se ha comprobado que los programas de capacitación generan incrementos significativos en liderazgo (40 %), comunicación



efectiva (35 %) y trabajo en equipo (28 %), evidenciando una correlación positiva entre la formación en competencias laborales y la satisfacción institucional, con efectos directos en el clima organizacional universitario (Ugarte y Naval, 2010). A su vez, se ha demostrado que la participación docente en proyectos de aprendizaje-servicio promueve la adquisición de nuevas competencias en gestión, comunicación y compromiso social —alcanzando un 72 % de efectividad—, aunque el 48 % de los participantes manifiesta limitaciones por falta de respaldo institucional, lo que destaca la relevancia de la formación integral en el fortalecimiento de habilidades socioemocionales y organizativas (Sartor-Harada et al., 2020). De manera complementaria, se ha identificado que solo el 32 % del profesorado universitario posee altos niveles de competencias digitales, una dimensión crucial de las competencias laborales contemporáneas, cuyas deficiencias tecnológicas inciden negativamente en la innovación pedagógica y en la eficiencia educativa, evidenciando la necesidad de programas sostenibles orientados al desarrollo profesional docente (Melgarejo et al., 2024).

La consolidación de competencias laborales docentes se ha convertido en un componente decisivo para la modernización y eficiencia de la educación superior. En primer término, se ha evidenciado que el 64 % de los docentes carece de perfiles de competencias claramente definidos, situación que limita la eficacia institucional; sin embargo, la aplicación de un modelo de gestión por competencias permitió una mejora del 37 % en el desempeño y en la planificación profesional, lo que subraya la importancia de este enfoque en los procesos de transformación universitaria (Vázquez y Zenea, 2017). De igual modo, se ha determinado que, aunque el 70 % del profesorado alcanza un nivel adecuado en competencias investigativas, solo el 27 % demuestra habilidades sólidas en divulgación científica, confirmándose que el entorno institucional y las políticas académicas influyen directamente en la productividad y la calidad profesional (Reyes y Oyola, 2024). Por otra parte, se ha comprobado que los docentes con formación investigativa activa incrementan su desempeño laboral en un 35 % y su eficacia didáctica en un 40 %, demostrando que la capacitación continua y el uso de recursos tecnológicos potencian la innovación y la productividad en el aula (Huayhua y Huayhua, 2024). Asimismo, se ha documentado que el fortalecimiento de las competencias pedagógicas incrementa en un 45 % la eficacia docente y en un 38 % la satisfacción laboral, revelando que las estrategias de enseñanza innovadoras y el uso de TIC tienen un impacto directo en el desarrollo de competencias laborales y en la mejora sostenida del desempeño universitario (Aguiar y Rodríguez, 2018).

## Metodología

La investigación presentó un diseño no experimental, transversal y correlacional, con un enfoque cuantitativo orientado a analizar la relación entre las competencias laborales del personal administrativo directivo y profesional de una Universidad Pública del Perú. La población estuvo conformada por 545 trabajadores y la muestra, calculada mediante la fórmula de población finita, fue de 226 participantes. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, aplicada mediante dos cuestionarios, uno dirigido a 19 directivos y otro a 207 profesionales, ambos enfocados en medir competencias laborales a través de ítems relacionados con capacidades directivas y profesionales. La validez de los instrumentos se determinó mediante el método Delphi y la V de Aiken, alcanzando índices promedio de 0,95 en directivos y 0,94 en profesionales, lo que evidencia una alta coherencia, claridad y relevancia de los ítems. La confiabilidad se evaluó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose valores de 0,905 y 0,844, considerados de fuerte y excelente consistencia interna. El procesamiento de los datos se efectuó con el software SPSS v.26, utilizando estadísticos descriptivos, prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov y el coeficiente Tau-b de Kendall, con un nivel de significancia de 0,05, para establecer el grado de asociación entre las variables analizadas.

## Resultados

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

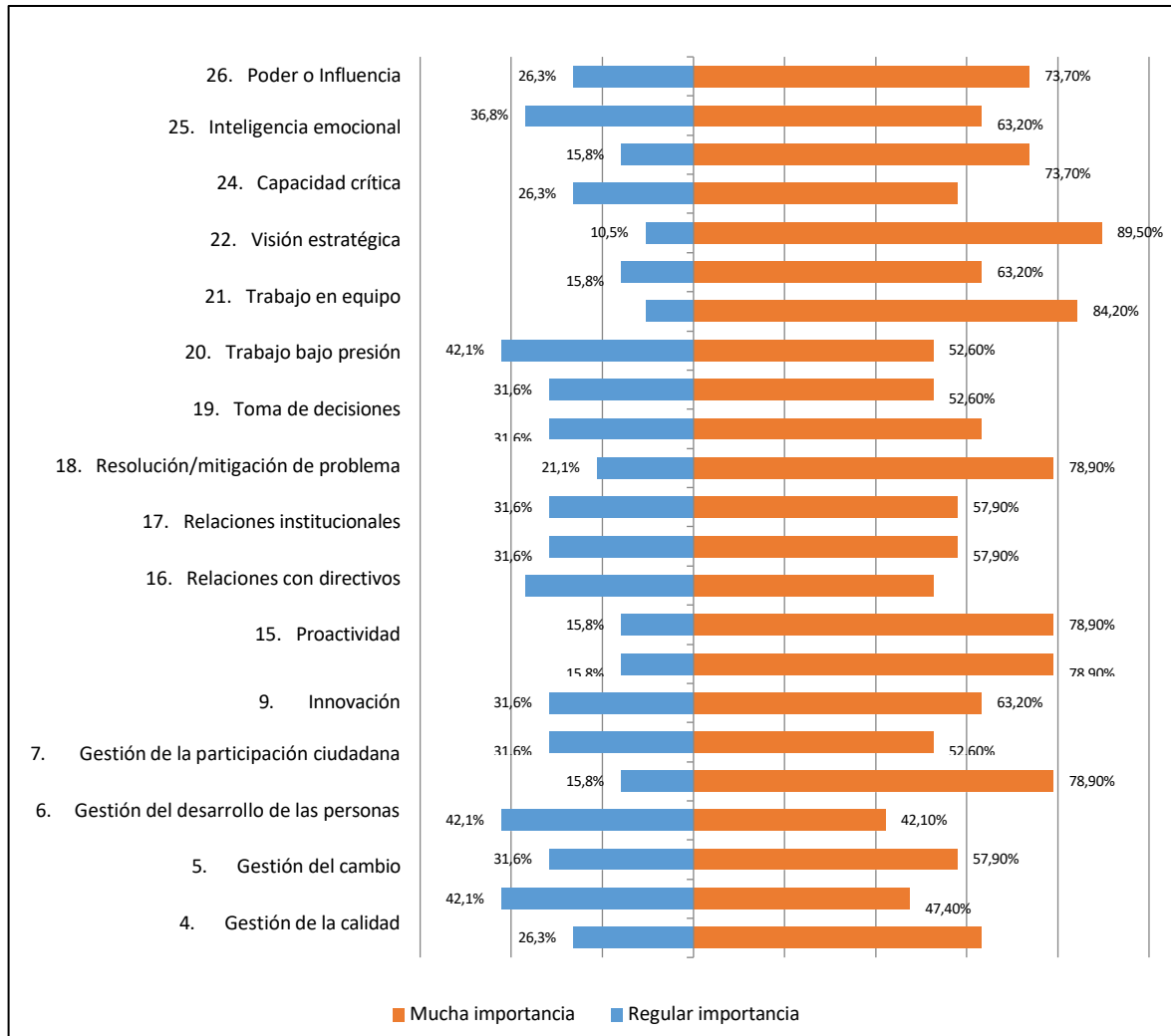
**Tabla 1**

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

Ítems	Poca importancia	Regular importan cia	Mucha importancia
	%	%	%
<b>1. Administración de políticas</b>	0,0	26,30%	3,0%
<b>2. Comunicación interpersonal</b>	0	42,10%	7,40%
<b>3. Construcción de</b>	0	36,80%	5,80%

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

**Figura 1.** Nivel de competencias laborales predominantes desde la perspectiva de los directivos según su nivel de importancia.



Los resultados evidencian que, desde la perspectiva de los directivos, las competencias laborales con mayor nivel de importancia corresponden al trabajo en equipo (73,7 %) y la toma de decisiones (73,7 %), lo que refleja una fuerte orientación hacia la colaboración y el liderazgo estratégico en la gestión institucional. Asimismo, destacan la gestión de la calidad (71,1 %) y la resolución de conflictos (71,1 %), indicando el interés por mantener estándares de eficiencia y un clima organizacional armónico. La gestión del desarrollo de los procesos (68,4 %) y la gestión de la participación ciudadana (52,6 %) muestran la relevancia otorgada a la planificación operativa y la vinculación con la

comunidad. En menor proporción, la innovación (63,2 %), la planeación estratégica (63,2 %) y la negociación (60,5 %) evidencian un enfoque de mejora continua. En conjunto, los datos reflejan una visión gerencial centrada en la eficiencia, la cooperación y la toma de decisiones efectivas.

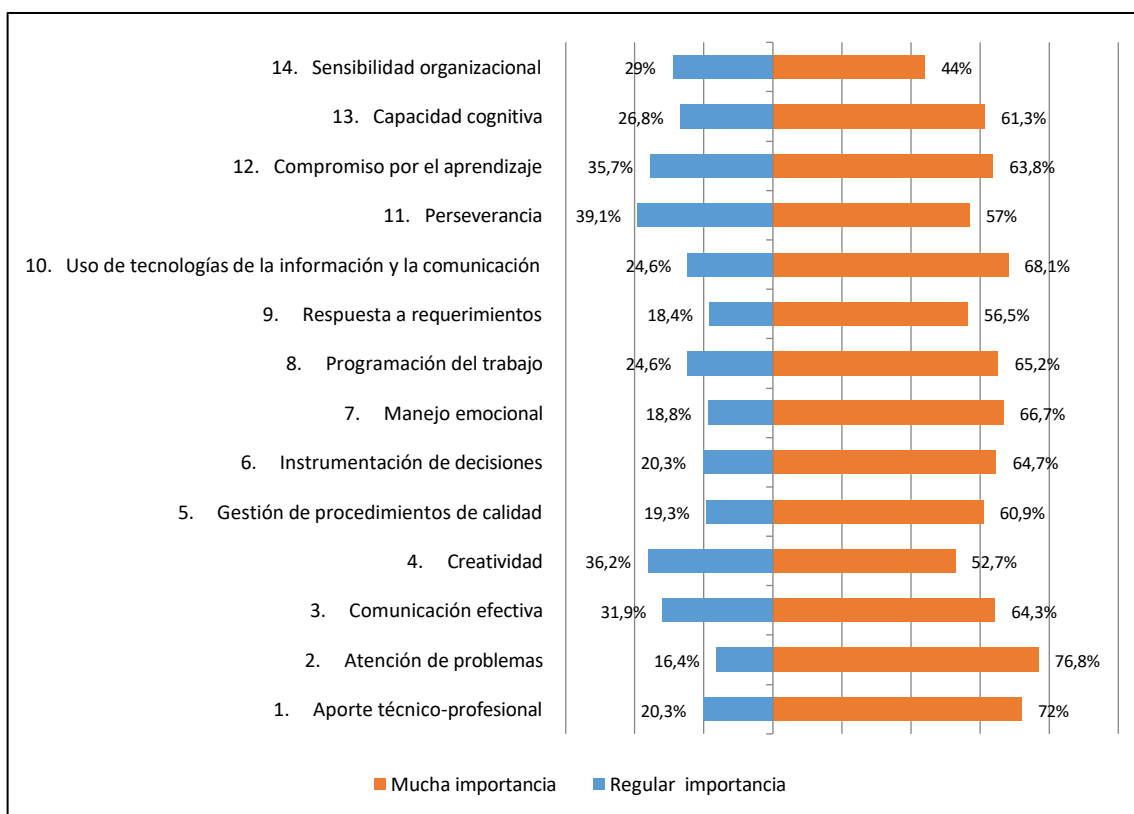
### **Análisis descriptivo de las competencias laborales desde la perspectiva del profesional.**

**Tabla 2**

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

<b>Ítems</b>	<b>Poca</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>
1. Aporte técnico-profesional	5,80%	20,30%	72,00%
2. Atención de problemas	1,90%	16,40%	76,80%
3. Comunicación efectiva	3,90%	31,90%	64,30%
4. Creatividad	8,20%	36,20%	52,70%
5. Gestión de procedimientos de calidad	6,30%	19,30%	60,90%
6. Instrumentación de decisiones	11,10%	20,30%	64,70%
7. Manejo emocional	8,70%	18,80%	66,70%
8. Programación del trabajo	0,50%	24,60%	65,20%
9. Respuesta a requerimientos	8,20%	18,40%	56,50%
10. Uso de tecnologías de la información y la comunicación	1,90%	24,60%	68,10%
11. Perseverancia	3,90%	39,10%	57,00%
12. Compromiso por el aprendizaje	0,50%	35,70%	63,80%
13. Capacidad cognitiva	3,10%	26,80%	61,30%
14. Sensibilidad organizacional	12,60%	29,00%	44,00%

*Figura 2.* Nivel de las competencias laborales predominantes desde la perspectiva de los profesionales.



Los resultados muestran que, desde la perspectiva de los profesionales, las competencias laborales con mayor relevancia son la atención de problemas (76,8 %) y el aporte técnico-profesional (72,0 %), lo que evidencia una marcada orientación hacia la resolución efectiva de situaciones laborales y la aplicación del conocimiento especializado en la práctica. Asimismo, el manejo emocional (66,7 %) y la comunicación efectiva (64,3 %) destacan por su papel en la interacción interpersonal y la gestión de entornos colaborativos. La programación del trabajo (65,2 %) y el uso de tecnologías de la información y comunicación (68,1 %) reflejan la adaptación de los profesionales a entornos digitales y organizados. En tanto, la gestión de procedimientos de calidad (60,9 %) y la capacidad cognitiva (61,3 %) refuerzan la importancia de la precisión y el pensamiento analítico. En conjunto, los datos revelan un perfil profesional orientado a la eficiencia, la adaptación tecnológica y la mejora continua.

### Discusión

La elevada valoración de las competencias laborales entre los directivos evidencia un perfil institucional enfocado en la cooperación, la planificación y la toma de decisiones

estratégicas. Con el 89,5 % en trabajo en equipo y el 84,2 % en decisiones efectivas, se configura una cultura organizacional que prioriza la coordinación y la eficiencia. Este enfoque se aproxima a los resultados de Salazar et al. (2016), donde el 82 % de docentes y 76 % de estudiantes destacaron la responsabilidad y la comunicación como elementos esenciales del desempeño. En ambos contextos, la capacidad de interacción y liderazgo determina el rendimiento, aunque en el presente estudio estas competencias se extienden más allá del ámbito educativo hacia la gestión institucional universitaria.

Por su parte, el 68,4 % de los directivos destacó la gestión del desarrollo de las personas y el 63,2 % la innovación como áreas críticas, lo que coincide parcialmente con Ocaña et al. (2020), quienes evidenciaron un 68 % de competencia digital en nivel intermedio entre docentes universitarios. Mientras aquel estudio asocia la innovación a la gestión tecnológica, los directivos de esta universidad la conciben como una estrategia de mejora continua en procesos administrativos. La comparación revela una convergencia en la búsqueda de modernización, pero con distinta naturaleza: los primeros centrados en lo pedagógico-digital, los segundos en la racionalización organizacional y la eficiencia institucional.

Asimismo, los resultados muestran que la gestión de la calidad alcanza un 71,1 % de importancia entre los directivos y un 60,9 % entre los profesionales, lo que guarda relación con Ponce et al. (2021), quienes reportaron un incremento del 25 % en desempeño profesional tras intervenciones metodológicas. En ambos casos, la mejora de procesos y la autoevaluación fortalecen la percepción de eficiencia. Sin embargo, mientras en aquel estudio la calidad se logra mediante formación pedagógica, en el presente análisis responde a prácticas de planificación y liderazgo, demostrando que los principios de control y evaluación son transversales a todos los niveles de gestión universitaria.

Del mismo modo, la presencia de un 78,9 % en liderazgo efectivo entre los directivos y un 66,7 % en manejo emocional entre los profesionales reafirma la centralidad del factor humano en la eficacia institucional. Estos resultados se alinean con Ugarte y Naval (2010), quienes observaron incrementos del 40 % en liderazgo, 35 % en comunicación y 28 % en trabajo en equipo tras programas de capacitación. En ambos contextos, la profesionalización sostenida permite traducir la formación en resultados tangibles. No obstante, los datos actuales muestran un avance mayor en integración jerárquica, lo que sugiere que la universidad estudiada ha institucionalizado más consistentemente el liderazgo participativo.

En cuanto a la comunicación interpersonal, valorada por el 47,4 % de los directivos y el 64,3 % de los profesionales, se observa un reconocimiento dual entre la transmisión de información y la empatía laboral. Esta tendencia es coherente con Sartor-Harada et al. (2020), quienes reportaron que el 72 % de los docentes desarrolló nuevas competencias comunicativas mediante aprendizaje-servicio. El presente estudio refuerza esta evidencia al confirmar que la comunicación sigue siendo un eje articulador del clima organizacional, aunque los profesionales la asocian más al trabajo colaborativo y los directivos a la gestión de conflictos, evidenciando un enfoque bidimensional en la interacción institucional.

Por otro lado, la gestión digital, con un 47,4 % de valoración entre directivos y un 68,1 % entre profesionales, sugiere una brecha entre la dirección estratégica y la ejecución técnica. Este contraste dialoga con los hallazgos de Melgarejo et al. (2024), quienes identificaron que solo el 32 % de los docentes posee un nivel alto de competencias digitales. En comparación, los profesionales analizados superan ampliamente ese umbral, lo que indica que el sector administrativo universitario peruano avanza con mayor rapidez en adopción tecnológica que el docente, aunque aún requiere fortalecer la capacitación digital en los niveles de dirección para consolidar la gobernanza electrónica institucional.

El énfasis de los directivos en la visión estratégica (57,9 %) y la proactividad (78,9 %) se vincula con la gestión por resultados, elemento que Vázquez y Zenea (2017) también identificaron al registrar una mejora del 37 % en desempeño tras aplicar un modelo de competencias laborales. Ambos estudios demuestran que la planificación y la orientación a metas contribuyen a la eficiencia organizativa. Sin embargo, mientras aquellos autores destacaron la falta inicial de perfiles definidos, los resultados actuales evidencian que las competencias estratégicas ya están consolidadas, aunque persiste el reto de homogeneizar criterios entre los distintos niveles jerárquicos.

En el ámbito profesional, la atención de problemas (76,8 %) y el aporte técnico-profesional (72,0 %) reflejan una orientación hacia la aplicabilidad práctica del conocimiento. Estos resultados se relacionan con Reyes y Oyola (2024), quienes hallaron que el 70 % de docentes posee competencias investigativas adecuadas, pero solo el 27 % domina la divulgación científica. En ambos casos se evidencia un perfil fuerte en resolución y análisis, pero limitado en comunicación y transferencia de conocimiento. La coincidencia muestra que las competencias técnicas no garantizan integralidad profesional, requiriéndose políticas de formación que articulen pensamiento analítico con competencias comunicativas y sociales.



Además, el manejo emocional, reconocido por el 66,7 % de los profesionales, se articula con el liderazgo y la capacidad crítica, generando resiliencia institucional. Esta tendencia converge con Huayhua y Huayhua (2024), quienes demostraron que la formación investigativa incrementó en 35 % el desempeño laboral y en 40 % la eficacia didáctica. En ambos contextos, el equilibrio entre competencias emocionales y cognitivas fortalece el desempeño. No obstante, los resultados actuales sugieren un énfasis más administrativo que pedagógico, indicando que el bienestar emocional en la gestión universitaria se traduce en productividad y adaptabilidad más que en creatividad académica.

Asimismo, la perseverancia (57 %) y el compromiso por el aprendizaje (63,8 %) se consolidan como atributos de estabilidad profesional. Esta evidencia se conecta con Aguiar y Rodríguez (2018), quienes reportaron incrementos del 45 % en eficacia docente y 38 % en satisfacción laboral tras fortalecer competencias pedagógicas mediante TIC. Ambos hallazgos confirman que la mejora continua y el aprendizaje permanente son pilares de desempeño sostenible. Sin embargo, los resultados de la presente investigación amplían el alcance hacia la gestión administrativa, donde el aprendizaje organizacional adquiere un sentido estratégico orientado a la eficiencia institucional y la responsabilidad pública.

La comparación entre perspectivas directiva y profesional revela complementariedad funcional. Los directivos priorizan la coordinación, el liderazgo y la toma de decisiones, mientras los profesionales destacan la ejecución técnica y la resolución de problemas. Esta dualidad coincide con los planteamientos teóricos del CLAD (2016) y con la lógica meritocrática de la Ley del Servicio Civil, que exige competencias diferenciadas según el nivel jerárquico. Los porcentajes superiores al 60 % en casi todas las dimensiones demuestran que ambos grupos internalizan los principios de eficiencia, cooperación y orientación al ciudadano, validando empíricamente la pertinencia del modelo competencial implementado en la universidad pública analizada.

Sin embargo, el contraste con los antecedentes internacionales evidencia que, aunque los valores obtenidos son altos, las brechas en innovación y gestión digital persisten como desafíos estructurales. Estudios como el de Ocaña et al. (2020) y Melgarejo et al. (2024) ya advertían el rezago tecnológico en la educación superior latinoamericana; la coincidencia de porcentajes intermedios en estas competencias dentro de la presente investigación confirma la necesidad de programas sostenibles de alfabetización digital y transformación organizacional. Ello permitiría equilibrar el peso de las competencias

técnicas con las estratégicas, potenciando un liderazgo más adaptativo a las exigencias contemporáneas de la gestión universitaria.

Asimismo, el hallazgo de un 52,6 % en gestión de la participación ciudadana y 73,7 % en inteligencia emocional entre los directivos evidencia la importancia de la dimensión ética y relacional en la función pública. Este enfoque amplía lo observado por Sartor-Harada et al. (2020), quienes vincularon la comunicación con compromiso social. La coincidencia sugiere que las competencias afectivas no solo mejoran el clima organizacional, sino que fortalecen la legitimidad institucional. En contextos donde la confianza ciudadana constituye un indicador clave de gobernanza, tales habilidades representan un capital simbólico indispensable para la sostenibilidad de la gestión universitaria pública.

En conjunto, la correspondencia entre las competencias más valoradas por los directivos —toma de decisiones, liderazgo y trabajo en equipo— y las más destacadas por los profesionales —resolución de problemas, comunicación y manejo emocional— confirma una coherencia estructural en el modelo competencial de la universidad. Este equilibrio respalda la tesis de que la efectividad organizativa depende de la integración entre niveles jerárquicos. Los antecedentes revisados coinciden en que la capacitación continua y la gestión por competencias incrementan el desempeño entre un 25 % y 45 %. Los datos actuales refuerzan dicha tendencia, consolidando un patrón de profesionalización sostenido y alineado con estándares internacionales de gestión pública.

Por último, la comparación longitudinal con estudios previos evidencia un tránsito desde modelos formativos centrados en la docencia hacia paradigmas integrales de gestión del talento humano. Mientras investigaciones anteriores priorizaban la innovación pedagógica, los resultados actuales destacan la planificación, la responsabilidad y la toma de decisiones como ejes de desempeño. Esta evolución responde a las políticas de modernización impulsadas por el Servicio Civil peruano y a la convergencia entre competencias técnicas y transversales. Así, la universidad analizada emerge como un caso de madurez institucional, donde el desarrollo de competencias laborales constituye el motor de la eficacia administrativa y la sostenibilidad organizacional.

### **Conclusiones**

Las evidencias obtenidas permiten concluir que las competencias laborales en el ámbito universitario público peruano se configuran como un eje articulador entre la eficiencia administrativa y la calidad del servicio institucional. Tanto los directivos como los profesionales muestran un alto dominio de capacidades relacionadas con la

cooperación, la planificación y la toma de decisiones, reflejando una cultura organizacional basada en la confianza y la corresponsabilidad. La coincidencia en los niveles elevados de liderazgo, gestión de calidad y trabajo en equipo indica que la universidad ha logrado consolidar un modelo de gestión orientado a resultados y sostenido en principios de meritocracia y profesionalización.

De igual forma, la presencia destacada de competencias vinculadas a la innovación, la comunicación y el manejo emocional evidencia un tránsito hacia un perfil más flexible y adaptativo, capaz de responder a los desafíos tecnológicos y sociales contemporáneos. El equilibrio entre las dimensiones técnicas y relacionales fortalece la cohesión institucional y potencia la productividad. Los profesionales demuestran especial énfasis en la resolución de problemas y la aplicación práctica del conocimiento, mientras los directivos priorizan la visión estratégica y la capacidad de liderazgo, generando una sinergia funcional entre gestión y ejecución.

Finalmente, los resultados permiten afirmar que la universidad estudiada presenta una madurez competencial que sustenta su desarrollo organizacional y su capacidad de respuesta frente a las demandas del entorno público. La integración de competencias laborales en los distintos niveles jerárquicos contribuye a la sostenibilidad institucional y al cumplimiento de los objetivos del servicio civil moderno. Este panorama confirma que la consolidación de una gestión por competencias no solo mejora el desempeño individual, sino que fortalece la legitimidad y la eficiencia del sistema universitario público, convirtiéndose en un referente de calidad y transformación para el sector educativo nacional.

### **Referencias**

- Alles, M. (2006b). *Desarrollo del talento humano: Basado en competencias* (2ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2007). *Selección por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2012). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). Cuadro de mando de recursos humanos en la empresa. Grupo Planeta (GBS). [https://books.google.com.pe/books/about/Cuadro\\_de\\_Mando\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_en\\_l.html?id=QBoE2--nvjQC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Cuadro_de_Mando_de_Recursos_Humanos_en_l.html?id=QBoE2--nvjQC&redir_esc=y)

- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD (2016). *Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público*. Aprobada por la XVII Conferencia Iberoamericana de ministras y ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (3ª ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Coulter, R. (2010). *Administración*. Juárez: Pearson education.
- El Peruano. (2013). *Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil*. Normas Legales, Ley del Servicio Civil, 4 de julio del 2013.
- Louffat, E. (2012). *Administración del potencial humano*. Argentina: Cengage Learning.
- Pereda, S.; Berrocal, F.; y García, M. (2011). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencia* (3ª ed.). Madrid, España: Centro de Estudio Ramón Areces S.A.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 093-2016-SERVIR-PE. (2016). *Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil*. 22 de junio del año 2016.
- Ríos, R. (2015). *El Talento Humano en los Sistemas de Gestión*. Colombia: Icontec internacional.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2024a). *Global education monitoring 2024/5: Leadership in education (Lead for Learning) (capítulos sobre liderazgo y gobernanza en sistemas y universidades)*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391406>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2024a). *Education at a glance 2024 (indicadores comparados de educación terciaria: gobernanza, financiación y organización)*. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/09/education-at-a-glance-2024\\_5ea68448/coocad36-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/09/education-at-a-glance-2024_5ea68448/coocad36-en.pdf)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2024b). *Education policy outlook 2024 (hoja de ruta de política y gobernanza del sector educativo, con foco transversal aplicable a educación superior)*. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/11/education-policy-outlook-2024\\_0411a0c4/dd5140e4-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/11/education-policy-outlook-2024_0411a0c4/dd5140e4-en.pdf)
- Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe de la UNESCO (UNESCO IESALC). (2024a). *Transforming the digital landscape of higher education in Latin America and the Caribbean: Policy guidance &*

*recommendations (orientaciones de gestión institucional).*

<https://ichei.org/Uploads/Download/2024-04-08/661389b30ae3e.pdf>

Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe de la UNESCO (UNESCO IESALC). (2024b). *Annual report 2024 (acciones y líneas de política regional en gobernanza de la educación superior).* <https://www.iesalc.unesco.org/en/annual-report-2024>

Salazar, C. M., Chiang, M. M., & Muñoz, Y. A. (2016). Competencias docentes en la educación superior: Un estudio empírico en la Universidad del Bío-Bío. *Actualidades Investigativas en Educación*, 16(1), 253–281. <https://doi.org/10.15517/aie.v16i1.22383>

Ocaña-Fernández, Y., Valenzuela-Fernández, L., & Morillo-Flores, J. (2020). *La competencia digital en el docente universitario.* *Propósitos y Representaciones*, 8(1), e455. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2020.v8n1.455>

Ponce, D. V., Jalón, E. J., Triviño, K. C., & Moreno, P. M. (2021). *Desarrollo de competencias curriculares en docentes universitarios. Talleres experimentales metodológicos.* *Conrado*, 17(80), 117–121. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442021000300017](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000300017)

Ugarte, C., & Naval, C. (2010). *Desarrollo de competencias profesionales en la educación superior: Un caso docente concreto.* *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 12(spe), 1–14. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1607-40412010000300003](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412010000300003)

Sartor-Harada, A., Azevedo-Gomes, J., Pueyo-Villa, S., & Tejedor, S. (2020). *Análisis de las competencias docentes en proyectos de aprendizaje-servicio en la educación superior: La percepción del profesorado.* *Formación Universitaria*, 13(3), 31–42. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000300031>

Melgarejo, J. A., Puma, J. E., & Albornoz, V. (2024). *Competencias digitales en docentes universitarios. Una revisión sistemática.* *Revista InveCom*, 4(2), e040272. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10783474>

Vázquez González, O., & Zenea Montejó, M. L. (2017). *La gestión de capital humano por competencias laborales de los profesores universitarios con un enfoque estratégico.* *Cofin Habana*, 11(1), 1–11.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612017000100003](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000100003)

- Reyes, S. E., & Oyola, M. S. (2024). *Competencias de investigación en docentes de ciencias de la salud*. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 15(3), 236–247. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.15.3.1162>
- Huayhua, F. F., & Huayhua, F. G. (2024). *Competencia docente y formación investigativa en un instituto tecnológico público, Huanta-Perú, 2023*. *Revista Aula Virtual*, 5(12), 729–747. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12806294>
- Aguilar, X. M., & Rodríguez, L. (2018). *La formación de competencias pedagógicas en los profesores universitarios*. *EDUMECENTRO*, 10(2), 141–159. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-28742018000200011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742018000200011)
- Slomski, B. (2022). *Darwin and American public administration: Woodrow Wilson's Darwinian argument for administration*. *Politics and the Life Sciences*, 41(1), 105–113. <https://doi.org/10.1017/pls.2021.24>
- Agulhon, S., & Mueller, T. M. (2023). *Between fairness and efficiency: Testing Wilson's theory of public administration*. *Journal of the History of Economic Thought*, 45(1), 94–116. <https://doi.org/10.1017/S1053837222000050>
- Kinsella, C., & Waite, B. (2020). *Identifying and developing desirable soft skills for public service*. *Teaching Public Administration*, 39(3). <https://doi.org/10.1177/0144739420931552>
- Krpálek, P., Berková, K., Kubišová, A., Krpálová Krellová, K., Frendlovská, D., & Spiesová, D. (2021). *Formation of professional competences and soft skills of public administration employees for sustainable professional development*. *Sustainability*, 13(10), 5533. <https://doi.org/10.3390/su13105533>
- Sirotová, M., & Šeben Zatková, T. (2022). *Development of university teachers' professional competencies*. In *EDULEARN22 Proceedings* (pp. 5011–5019). IATED. <https://doi.org/10.21125/edulearn.2022.1197>
- Jorge-Vázquez, J., Nández Alonso, S. L., Fierro Saltos, W. R., & Pacheco Mendoza, S. (2021). *Assessment of digital competencies of university faculty and their conditioning factors: Case study in a technological adoption context*. *Education Sciences*, 11(10), 637. <https://doi.org/10.3390/educsci11100637>
- Ibda, H., Syamsi, I., & Rukiyati, R. (2023). *Professional elementary teachers in the digital era: A systematic literature review*. *International Journal of Evaluation and*

*Research in Education (IJERE)*, 12(1), 459–467.  
<https://doi.org/10.11591/ijere.v12i1.23565>