

Cultura organizacional y gestión por competencias en el Sistema de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, 2017

Organizational Culture and Management Based on Competences in the Human Resources System of the Ministry of Health, 2017

Cirilo Segovia Suller* <https://orcid.org/0000-0001-8100-6591>

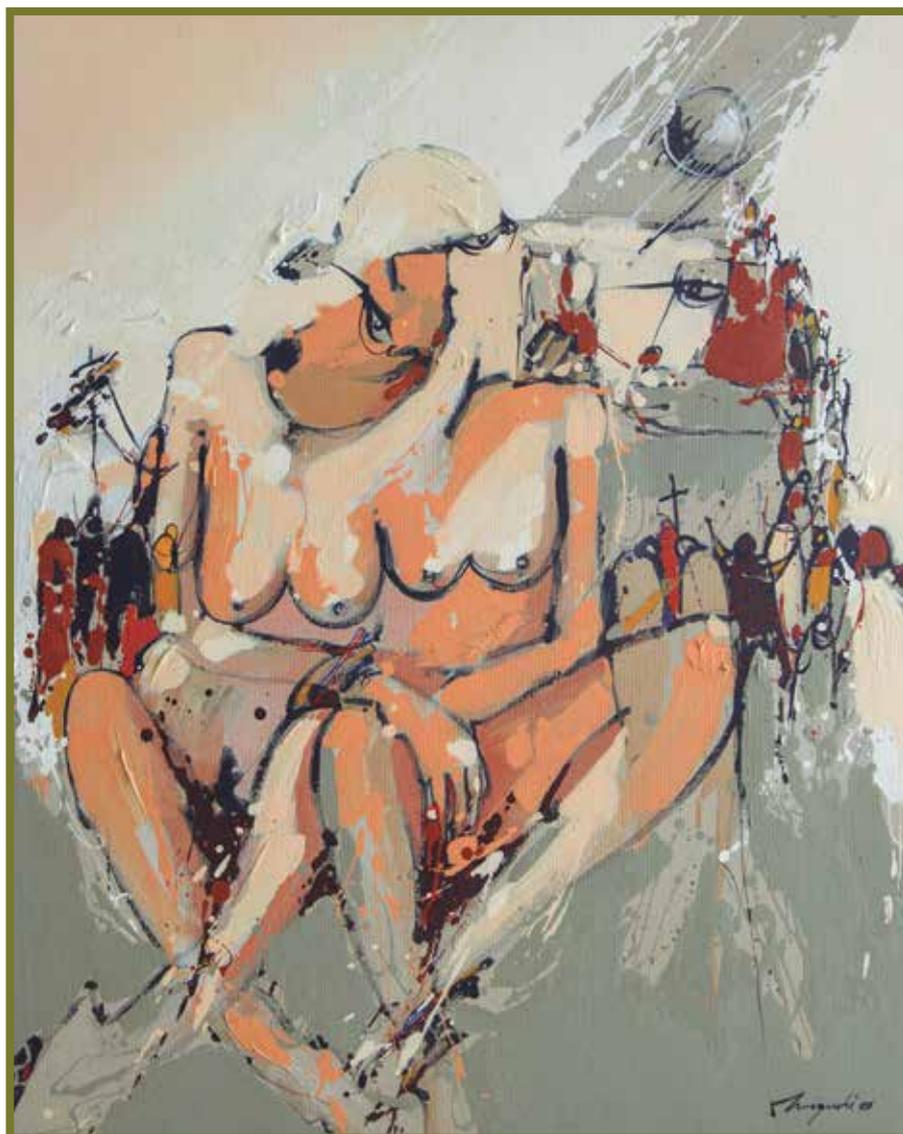
<http://dx.doi.org/10.21503/lex.v17i24.1825>

* Licenciado en Administración y magister en Administración de Negocios, de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Doctor en Administración. Docente de la Universidad Alas Peruanas. Perú.
Correo electrónico: ciriloseg@yahoo.com.mx

Lex



© Los autores. Artículo publicado por la Revista Lex de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Alas Peruanas. Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>), que permite el uso no comercial, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que la obra original sea debidamente citada.



Ensayo sobre ceguera. Acrílico sobre tela.
Destacado artista plástico nikkei, Oswaldo Higuchi (Perú 1948).

RESUMEN

En el 2019, luego de diecisiete años de iniciada la modernización en la gestión pública, cabía reflexionar ¿por qué era insuficiente el avance de la modernización en los sistemas administrativos en la gestión pública? Ello motivó la necesidad de investigar la cultura organizacional y su relación con la gestión por competencias en el sistema de gestión de recursos humanos. Por lo mismo, el problema general fue ¿de qué manera la Cultura Organizacional influye en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud?

El objetivo general fue determinar la influencia de la cultura organizacional en la gestión por competencias. La investigación fue aplicada, el nivel fue explicativo, el diseño fue no experimental. El enfoque fue cuantitativo: observacional, retrospectivo, transversal y analítico. La técnica empleada fue la encuesta y fuentes documentales. El instrumento fue un cuestionario estructurado con escala tipo Likert y software SPSS.

Se aplicó el Alfa de Cronbach para determinar la consistencia interna del instrumento; y la prueba Rho de Spearman para determinar la asociación de variables. Las variables fueron sometidas al análisis factorial confirmatorio. La contrastación de hipótesis demostró que la Cultura Organizacional influye positivamente en la Gestión por Competencia en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

Palabras Claves: *Cultura Organizacional, Gestión por Competencias, Sistema de Recursos Humanos, Modernización de la Gestión Pública.*

ABSTRACT

In 2019, seventeen years after modernization in public sector started, one could ask: why was the progress of the modernization of administrative systems in public management so low? The same motivated the need to investigate the organizational culture and its relationship to competence management in the human resources management system. For the same reason, the general problem was: how does the Organizational Culture influence the competence based management within the human resources system of the Ministry of Health? The overall objective was to determine the influence of organizational culture on the competence based management. The investigation was applied, and the level was explanatory. The design was non-experimental, and the approach was quantitative: observational, retrospective, transversal and analytical. The used technique was the survey and documentary sources. The instrument was a structured questionnaire with Likert scale type and SPSS software. Cronbach's Alpha was applied to determine the internal consistency of the instrument; and Spearman's Rho test to determine variable association. The variables were subjected to confirmatory factor analysis. The hypothesis check showed that Organizational Culture has a positive influence on Competence based Management within the human resources system of the Ministry of Health.

Keywords: *Organizational Culture, Skills Management, Human Resources System, Modernization of Public Management.*

I. INTRODUCCIÓN

El 19 de julio de 1995, se expide la Ley N° 25607, que disuelve el Instituto Nacional de Administración Pública; decisión gubernamental que tuvo repercusiones negativas en los sistemas administrativos de la Administración Pública, en particular en el sistema de gestión de recursos humanos del Ministerio de Salud. La ausencia de un órgano rector, generó distorsiones en la gestión del sistema de recursos humanos de la Administración Pública, cuyas manifestaciones más notorias fueron: 1. Insuficiente desarrollo del proceso de planificación, estrategias y políticas de recursos humanos; 2. Insuficiente organización del trabajo en cuanto al diseño y distribución de los puestos de trabajo; 3. Distorsión en el ingreso y selección de los nuevos servidores públicos; 4. Desequilibrio en el pago de remuneraciones y pensiones de los servidores funcionarios, nombrados, contratados y pensionistas; 5. Estancamiento en la progresión de la carrera pública; 6. Deficiencias en la gestión de las capacidades y en la evaluación del desempeño de los funcionarios y servidores públicos; y, 7. Distorsiones en las relaciones laborales que afectaron las relaciones humanas e individuales entre los funcionarios y servidores públicos de la administración pública.

Posteriormente, el desarrollo de nuevas megatendencias globalizadoras en el escenario internacional, influyó gradualmente en el impulso de la modernización de la gestión pública del país; y las organizaciones públicas y privadas se fueron adecuando al nuevo escenario de cambio. Frente al proceso de cambio de las organizaciones públicas y privadas, sean productoras de bienes o servicios, sean con o sin fines de lucro, surgió la necesidad de cambiar las culturas de las organizaciones; y, surgió la necesidad de formar nuevas competencias en los funcionarios y servidores públicos frente al avance indetenible de la ciencia y tecnología que se desarrollaba al interior de la sociedad.

El 22 de julio del 2002, se firma el Acuerdo Nacional por organizaciones económicas, sociales y políticas del país, que jugó un papel importante en el inicio del proceso modernizador, donde se elaboró el lineamiento general para el inicio del proceso de modernización de la gestión del Estado Peruano. Es decir, se diseñó la visión de un Estado eficiente, transparente y descentralizado al servicio de los ciudadanos y, para beneficio del desarrollo y la defensa nacional.

Luego, el 29 de enero del 2002, se expide la Ley N° 27658, que declara al Estado peruano en proceso de modernización de sus diferentes instancias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano.

El 21 de junio del 2008, se expide el Decreto Legislativo N° 1023, que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), ente rector del sistema de gestión de recursos humanos y cuyo ámbito de competencia comprendía: 1. Planificación de la política de recursos humanos; 2. Organización del trabajo y su distribución; 3. Gestión del empleo; 4. Gestión del rendimiento; 5. Gestión de la compensación; 6. Gestión del desarrollo y capacitación; 7. Gestión de las relaciones humanas; y, 8. Resolución de controversias.

El 9 de enero del 2013, con la expedición del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, se reafirma la orientación modernizadora del Estado y se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, cuyo objetivo era orientar, articular e impulsar en las entidades públicas el proceso de modernización de una gestión pública por resultados, que impacte en el bienestar del ciudadano y en el desarrollo del país. Pero, al mismo tiempo, señalaba los obstáculos que dificultaban la modernización de la gestión pública: 1. El inadecuado sistema de planeamiento y articulación con el sistema de presupuesto público; 2. La deficiente estructura de la organización y funciones; 3. El inadecuado proceso de producción de bienes y servicios; 4. La deficiente infraestructura, equipamiento y gestión logística; 5. La inadecuada política y gestión de recursos humanos; 6. La limitada evaluación de resultados, seguimiento y monitoreo de insumos, procesos y productos de proyectos; y, 7. La carencia de un sistema de gestión de la información y el conocimiento.

El 4 de julio del 2013, se publica la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, que establece el régimen único y exclusivo de los servidores que prestan servicios en las entidades públicas del Estado; así como de los funcionarios encargados de la gestión y prestación de los servicios públicos, cuya finalidad era alcanzar mayores niveles de eficacia y eficiencia en la calidad de los servicios públicos a través de un adecuado servicio civil, y promover el desarrollo de los servidores que lo integran.

El 10 de noviembre del 2014, se expide la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH que formaliza la gestión del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas, que comprendía: SS1 Planificación de Políticas de Recursos Humanos; SS2 Organización del Trabajo y Distribución; SS3 Gestión del Empleo; SS4 Gestión del Rendimiento; SS5 Gestión de la Compensación; SS6 Gestión del Desarrollo y Capacitación (relacionado con la Gestión por Competencias); y, SS7 Gestión de Relaciones Humanas y Sociales (relacionado con la Cultura Organizacional).

El 22 de junio del 2016, se expide la REP N° 093-2016-SERVIR-PE, que diseña las competencias transversales en las Entidades Públicas: 1. Orientación a Resultados: la capacidad de orientar las acciones al logro de metas y objetivos, en los plazos requeridos, el uso óptimo de los recursos y el impacto final al usuario; 2. Vocación de Servicio: la capacidad de actuar escuchando, valorando las necesidades y brindando respuesta efectiva, oportuna y cordial al usuario; y, 3. Trabajo en Equipo: la capacidad de generar relaciones colaborativas, compartiendo información, coordinando e integrando esfuerzos para el logro de los objetivos institucionales.

En el 2017, luego de quince años de iniciada la modernización de la gestión pública y pese al marco normativo aprobado cabía preguntarse, ¿por qué el avance de la modernización en la gestión pública era insuficiente?, ¿qué se requería para lograr un cambio significativo en la mejora de la gestión pública?, ¿existía una suficiente comprensión en los funcionarios que toman las decisiones y en los servidores que las implementan, sobre la necesidad de promover y contribuir a la mejora de la calidad de la gestión pública? Interrogantes que motivaron la necesidad de investigar sobre la Cultura Organizacional en el sistema de gestión de recursos humanos del Ministerio de Salud en sus dimensiones: 1° Mobiliario, equipo y tecnología; 2° Patrones de comportamiento; 3° Valores y creencias; y 4° Suposiciones básicas.

De igual manera, relacionarlo con la Gestión por Competencias en el sistema de gestión de recursos humanos del Ministerio de salud en sus dimensiones: 1° Orientación al cambio; 2° Orientación a resultados; 3° Vocación de servicios; y, 4° Trabajo en equipo. En consecuencia, el trabajo fue estudiar e investigar el siguiente problema: ¿De qué manera la Cultura Organizacional influye en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud?

II. SUPUESTOS BÁSICOS

En el tránsito del salvajismo a la barbarie y de la barbarie a la civilización, se desarrollaron diversos pueblos y sociedades, los mismos que se fueron asentando en los cinco continentes. Si bien, como señala Dilthey¹, dichos pueblos tienen una base unificadora en el nexo genealógico natural, que se reconoce por la formación físico-corporal. Sin embargo, los diversos pueblos emparentados por su afinidad físico-corporal, presentan una fisonomía histórico-espiritual que adopta diversas formas, que se ramifican finamente en todos los campos de la vida social de cada pueblo. Se desprende de ello, el primer supuesto básico: en el proceso de desarrollo y asentamiento de los pueblos que se organizan, el nexo genealógico natural que se reconoce por la afinidad físico-corporal, se diluye en el tiempo por la fisonomía histórica-espiritual que adoptan y que se ramifican en todas las áreas de la vida social de cada pueblo; los

¹ Wilhelm Dilthey, *Crítica de la Razón Histórica*, (Barcelona: Península, 1986), 72.

mismos que se constituyen en culturas vivas en el contexto social de una determinada época y de un determinado pueblo.

La evolución histórica de los pueblos organizados, el desarrollo de la división social del trabajo y las diversas formas de organización, como señala Dilthey², así como el devenir histórico de los pueblos y la cultura popular se explican en el sentido que los seres humanos actúan, en la interacción de la vida histórico-social al tratar de realizar una pluralidad de fines con el juego vivo de sus energías. En esa lógica, las necesidades que la naturaleza humana lleva consigo no se satisfacen en su totalidad, producto de la limitación en el tiempo de la existencia humana y la actividad aislada de cada individuo. Pero, se logran satisfacer gracias a la división social del trabajo humano y a la herencia que la anterior generación va dejando a la venidera generación. De esto se desprende, el segundo supuesto básico: la división social del trabajo humano de los pueblos y los resultados del trabajo de la generación anterior, son herencias que se entrelazan con la actividad que realiza la nueva generación. De esta manera, los fines esenciales de la vida humana y de los pueblos organizados, se construye la historia específica de las familias, las organizaciones, los pueblos o las sociedades.

La ciencia encuentra, como señala Dilthey³, entre el ser humano y el intrincado curso de la historia, tres clases de objetos que es necesario estudiar: la organización externa de la sociedad, los sistemas de cultura que aparecen en ella y los pueblos concretos. Cada uno de ellos es un contenido parcial de la vida real. Aquello que se designa como alma popular, espíritu del pueblo o cultura nacional solo se puede representar intuitivamente y analizar estudiando los distintos aspectos de la vida de un pueblo en su interacción recíproca. De tal manera, que cada organización, pueblo o sociedad tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas, las familias, las organizaciones, los pueblos y los Estados; cultura que se va transmitiendo de una generación a otra. De esto se desprende el tercer supuesto básico: las actitudes comunes, los códigos de conducta, los patrones de comportamiento, los valores y creencias, las expectativas futuras y suposiciones compartidas definen la cultura nacional, la cultura regional, la cultura local o la cultura en cada familia, en cada organización, en cada pueblo, en cada sociedad y en cada Estado.

En ese orden de ideas, como señala Chiavenato⁴, cada organización tiene una cultura organizacional, que presenta varios niveles de profundidad y arraigo. Lo que indica que, para conocer y cambiar la cultura de una organización, es necesario observar esos niveles. Cuanto más profundo sea el nivel, mayor es la dificultad para cambiar o transformar la cultura. El pri-

² Ídem, 74.

³ Ídem, 72.

⁴ Idalberto Chiavenato, "Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las Organizaciones", (México: McGraw Hill, 2015), 123.

mer nivel de una organización es más fácil de cambiar, pues consta de aspectos físico-materiales como las instalaciones, muebles, equipos y tecnología que son modificables. En la medida que se profundizan los niveles: patrones de comportamiento, valores y creencias, y suposiciones básicas, el cambio de la cultura se dificulta. De esto se desprende, el cuarto supuesto básico: el modo en que las personas interactúan en la organización; las actitudes, creencias y valores que predominan; las aspiraciones y suposiciones que se encuentran en los niveles más profundos son los niveles de cultura más difíciles de cambiar y requieren de un mayor plazo de tiempo.

Partiendo de las razones indicadas, como señala Chiavenato⁵, podemos precisar que las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas construidas y reconstruidas para satisfacer necesidades y el logro de determinados objetivos. A medida que se logran los objetivos y se descubren los medios para obtenerlos al menor costo, con el menor esfuerzo y el máximo de resultado, las organizaciones se reconstruyen, reestructuran y rediseñan. De esto se desprende el quinto supuesto básico: una organización no es una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo que está sujeto a cambios constantes, que son producto del desarrollo del conocimiento, la ciencia y la tecnología; los mismos que generan el surgimiento de nuevas necesidades.

De acuerdo con lo señalado por Chiavenato⁶ y Hellriegel y Slocum⁷, una organización necesita cambiar su cultura organizacional si quiere sobrevivir en medio de las nuevas tendencias que se generan en el ambiente externo (nacional e internacional), que influyen en una sociedad. Las opciones de cambio incluyen en los cuatro niveles de la cultura organizacional: Nivel uno: cambio de la tecnología, que implica la introducción de nuevos equipos y herramientas; así como la automatización de los procesos y digitalización del flujo de información; y, el cambio de productos y servicios que implica mejorar la calidad del servicio o crear nuevos productos para satisfacer las necesidades del cliente o usuario. Nivel dos: cambio de tareas o procesos internos que involucra mejorar el diseño del trabajo; simplificar los procesos, reducir el tiempo de una tarea y la manera de ejecutarlos; cambiar la estructura organizacional, que replantee las relaciones de autoridad y coordinación; rediseñar la organización que significa modificar el contenido del trabajo, las relaciones y los perfiles de los puestos de trabajo. Nivel tres: cambiar la visión, misión, objetivos y estrategia que redefina el rumbo de la organización, en relación con las nuevas tendencias del entorno externo; que generen cambios estratégicos y operacionales que modifiquen las estructuras de la organización. Nivel cuatro: cambio de la cultura organizacional, que implica promover nuevos patrones de comportamientos, nuevas creencias y valores en relación con la organización, los asociados internos (trabajadores) y

⁵ Idalberto Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos. El Capital humanos de las organizaciones". (México: McGraw Hill, 2011), 9.

⁶ Ídem, 73-74.

⁷ Don Hellriegel y John W. Jr. Slocum "Comportamiento Organizacional". (México: Cengage Learning, 2009), 459.

asociados externos (proveedores, clientes o usuarios); y, cambios en las personas, que signifiquen modificar las actitudes, sentimientos, habilidades, expectativas y percepciones; así como agregar, retener y desarrollar el talento y cualidad de los servidores o trabajadores. De esto se desprende, el sexto supuesto básico: la necesidad de cambio de una organización significa en el nivel uno: un cambio en la tecnología, productos y servicios; en el nivel dos: un cambio en las tareas o procesos internos y la estructura organizacional; en el niveles tres: un cambio del objetivo y la estrategia organizacional; y, en el nivel cuatro: un cambio en la cultura organizacional y las actitudes de las personas que trabajan en la organización.

En la sociedad del conocimiento, como lo señala Chiavenato⁸, la administración de recursos humanos debe tener en cuenta cinco aspectos que se relacionan con el talento: 1º Las personas son seres humanos: en el sentido que poseen conocimientos, habilidades, vivencias y experiencias para la eficiente administración de los demás recursos de la organización; 2º Las personas son activadores de los recursos humanos de la organización: en la medida que impulsan la organización, la dotan de talento para su renovación y competitividad en una sociedad llena de cambios y desafíos en el siglo XXI; 3º Las personas son asociadas de la organización: en la medida que hacen inversiones en la organización –esfuerzo, dedicación, compromiso, riesgos y responsabilidad–, con la esperanza de obtener un rendimiento de sus inversiones con sueldos adecuados, incentivos económicos, realización profesional, progresión en la carrera y satisfacción laboral; 4º Las personas como talentos son proveedores de competencias: en la medida que son elementos vivos y esenciales para el éxito de una organización; y, 5º Las personas son el capital humano de la organización: en la medida que son el principal activo de una empresa y que agregan inteligencia a la organización. En consecuencia, se desprende el séptimo supuesto básico: las personas son seres humanos; son activadores de los recursos humanos de la organización; son asociadas de la organización; son proveedores de competencias; y, es el capital humano de la organización.

Se debe precisar, como lo señalan Cano⁹, Cruz y Marcillo¹⁰, que el talento humano incluye cuatro aspectos esenciales en la competencia de cada persona: 1. Conocimiento (saber), que constituye el resultado de aprender de forma continua y es la inversión más valiosa en el siglo XXI. 2. Habilidad (saber hacer), que significa utilizar y aplicar el conocimiento para resolver problemas y crear e innovar nueva soluciones; es la transformación del conocimiento en resultados. 3. Juicio (saber analizar), para analizar la situación y el contexto, saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades. 4. Actitud (saber que ocurra), que es la actitud emprendedora que permite alcanzar

⁸ Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, (México: McGraw-Hill, 2009), 10-11.

⁹ M. E. Cano “Evaluación por Competencias en la Educación Superior”, *Profesorado* 12, 3 (2008), 6.

¹⁰ N. G. Marcillo, “Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Sur de Manabí” (Tesis doctoral. Universidad Privada Antenor Orrego, 2014), 23.

metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Esto es lo que lleva a las personas a alcanzar la autorrealización de su potencial. En consecuencia se desprende, el octavo supuesto básico: el talento humano incluye cuatro aspectos esenciales de la competencia de una persona: conocimiento (saber); habilidad (saber hacer); juicio (saber analizar); y actitud (saber que ocurra).

Al segmentar el talento humano en determinadas competencias¹¹, se puede comparar el talento requerido versus el talento de la persona¹², que permite establecer la brecha existente y segmentar el talento de una persona competencia por competencia. En esa lógica, la metodología de trabajo es desagregar el talento en competencias, llevándola al nivel de comportamientos observables, para quitarle el halo de misterio que suele dársele al talento humano. El comportamiento de las personas hace visible las competencias (capacidades) y el concepto que cada uno tiene de sí mismo (cómo usa sus capacidades). En consecuencia, se desprende el noveno supuesto básico: la gestión por competencias es un modelo de gestión o una manera de administrar el talento de las personas de una organización para alinearlos a la visión, misión, valores, estrategia y estructura de una organización, teniendo en cuenta las competencias que se requiere de las personas en una organización determinada.

De acuerdo a lo señalado por la Autoridad Nacional del Servicio Civil¹³, las competencias del servidor público deben responder a los grandes lineamientos del Estado, teniendo como elementos estratégicos los siguientes: 1. Un Estado orientado al ciudadano, que asigna recursos, diseña procesos y define los servicios, productos y resultados en función de las necesidades de los ciudadanos. Un servidor público que sea flexible y se adapte a los requerimientos del ciudadano en diferentes contextos y considerando la multiculturalidad. 2. Un Estado Eficiente que genere mayor valor público a través del uso racional de los recursos, buscando proveer lo que necesita el ciudadano, al menor costo posible, con un estándar de calidad y en cantidades óptimas, que maximice el bienestar social. 3. Un Estado eficaz, que procure el logro de resultados bajo la premisa de excelencia en la gestión y prestación de bienes y servicios, con un impacto social en el bienestar de los ciudadanos. 4. Un Estado abierto, accesible a los ciudadanos, que fomente la participación ciudadana, la integridad pública y rinda cuentas de su desempeño. Un Estado que refleje confiabilidad en las entidades y servidores que las conforman. 5. Un Estado articulado en su gestión nacional, regional y sectorial, con organismos descentralizados en su ámbito de competencias y sujetos a políticas, rectorías y normas

¹¹ Martha Alicia, Alles, *Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias*, (Buenos Aires: Ediciones Granica, 2014), 60-61.

¹² Ídem, 68-69.

¹³ Autoridad Nacional del Servicio Civil. "RPE N° 093-2016-SERVIR-PE (2016), aprueba el Diccionario de Competencias para las Instituciones de la Administración Pública", (2016), p. 6-7. Acceso el 28 de enero del 2018 desde: <https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2016/Res093-2016-SERVIR-PE.pdf>

nacionales que garanticen los derechos a todos los ciudadanos por igual. En consecuencia, se desprende el décimo supuesto básico: las competencias del servidor público deben responder a los grandes lineamientos del Estado que tiene como elementos estratégicos centrales: un Estado orientado al ciudadano, eficiente; eficaz, abierto y articulado.

En esa orientación, de acuerdo con lo señalado por la Autoridad Nacional del Servicio Civil¹⁴, la gestión por competencias, aporta una nueva comprensión en la administración del capital humano en la administración pública, valorando el rol activo de los servidores en la consecución de los objetivos del Estado. Este nuevo enfoque busca el desarrollo de las entidades públicas; de las capacidades de los servidores que laboran en ellas; y busca alinear el aporte de los servidores a las necesidades estratégicas de las entidades públicas. En ese entendido, las competencias se definen como las características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral; involucran de manera integrada los conocimientos, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador de una organización y su accionar en un contexto determinado. En consecuencia, se desprende el décimo primer supuesto básico: las competencias evidencian la capacidad de un servidor para desempeñarse en una entidad pública en un contexto determinado: en la vocación de servicio orientada al ciudadano; en lograr los resultados esperados para el bienestar social; en brindar un producto o servicio de calidad mediante el trabajo en equipo en la organización pública. A estas competencias transversales, se debe agregar la competencia transversal Orientación al Cambio, a fin de que los servidores se adecuen fácilmente al cambio de las tendencias del ambiente externo, que repercute en el ambiente interno de la organización pública.

La Autoridad Nacional del Servicio Civil¹⁵, define el concepto de competencia como aquellas características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso; involucra en forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y en un contexto determinado. Señala que los comportamientos ligados a estas características personales son determinantes para garantizar la misión, objetivos y resultados definidos por la organización. En consecuencia, se desprende el décimo segundo supuesto básico: las competencias laborales deben evidenciar la capacidad de una persona para desempeñarse en una entidad pública en base a la vocación de servicio al ciudadano, lograr los resultados esperados y realizarlo mediante un trabajo en equipo. Por lo mismo, las actividades o tareas que le sean asignadas a los servidores del sistema de recursos humanos en un puesto de trabajo, deben estar acorde con el perfil del puesto y poseer conocimiento teórico, habilidad procedimental y actitud proactiva, que deben demostrar en su desempeño laboral.

¹⁴ Ídem, 5-6.

¹⁵ Ídem, 3.

El modelo de gestión por competencias, que propone la Autoridad Nacional del Servicio Civil¹⁶, para las entidades públicas se sustenta en tres competencias transversales aplicables a todos los servidores, sin distinción de entidad, nivel o puesto que desempeñen y, que corresponden a tres ejes de impacto estratégico. 1. Un eje de Resultados: vinculado con la eficiencia, eficacia, calidad y mejora continua que impacte en el bienestar del ciudadano. Por lo tanto, los servidores públicos deben tener la capacidad de orientar su accionar en función del logro de objetivos, relacionado con la competencia transversal Orientación a Resultados: que es la capacidad de orientar las acciones a la consecución de metas y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora; dando respuesta a los plazos requeridos; y haciendo un uso óptimo de los recursos disponibles. 2. Un eje de Servicio: los resultados son consecuencia de tener en cuenta la satisfacción de las necesidades del usuario o ciudadano, alineando el accionar del servidor en función de ello. El servidor público, debe valorar al usuario o ciudadano, conociendo sus necesidades y enfocándose en su satisfacción; y que se relaciona con la competencia transversal Vocación de Servicio: que es la capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario interno o externo, valorando sus requerimientos y necesidades, y brindando una respuesta efectiva, oportuna y cordial. 3. Un eje de Relaciones: los resultados son consecuencia de una integración de esfuerzos al interior de cada entidad y entre entidades, esta integración produce sinergias que permiten potenciar las capacidades de respuestas y el logro de los objetivos institucionales. Por lo tanto, el servidor público deberá generar relaciones de colaboración, confianza y cooperación para el logro de resultados; y que está relacionado con el Trabajo en Equipo: que es la capacidad de generar relaciones de trabajo colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos con los del equipo y otras áreas o entidades, para el logro de los objetivos institucionales. En consecuencia se desprende, el décimo tercer supuesto básico: el Eje de Resultados se relaciona con la competencia transversal denominada Orientación a Resultados; el Eje de Servicio se relaciona con la competencia transversal denominada Vocación de Servicio; y, el Eje de Relaciones que se relaciona con la competencia transversal denominada Trabajo en Equipo.

III.-MATERIALES Y MÉTODOS

La población en estudio fue finita y estuvo compuesta de ciento treinta (130) servidores que trabajan en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos de la Administración Central del Ministerio de Salud. De dicha población se extrajo la muestra representativa de noventa y siete (97) servidores públicos para la investigación. Se empleó la siguiente fórmula:

¹⁶ Ídem, 7, 8, 9, 10, 12.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

Z: 1.96 (Desviación estándar en la distribución normal que produce el nivel de confianza del 95%).

p: 0.50 Proporción de la población que posee la característica de interés.

q: $1 - 0.50 = 0.50$ No probabilidad.

e: 5% Error máximo de estimación permisible.

N: Población de 130 servidores.

$$n = \frac{1.96^2 (0.5)(0.5)130}{0.05^2 (130 - 1) + 1.96^2 (0.5)(0.5)} = 97 \text{ servidores}$$

Por lo tanto el tamaño de muestra sería de 97 servidores.

La investigación fue aplicada. El enfoque fue cuantitativo. En esa lógica de razonamiento, podemos señalar que la investigación desarrollada tuvo las siguientes características: 1) Según la intervención del investigador fue Observacional, ya que no existió una intervención del investigador y los datos que se recogieron reflejaron la evolución natural de los eventos o hechos, ajenos a la voluntad del investigador. Según la planificación de la toma de datos fue Prospectivo, ya que los datos necesarios para el estudio fueron recogidos a propósito de la investigación, por lo que el investigador tuvo el control de los sesgos de medición. Según el número de ocasiones en que se midió la variable de estudio fue Transversal, ya que las variables se midieron en una sola ocasión y, por ello, al realizar las comparaciones entre las variables se trataba de muestras independientes. Según el número de variables de interés fue Analítico, por lo mismo que el análisis estadístico fue bivariado (cultura organizacional y gestión por competencias); se plantearon las hipótesis que se pusieron a prueba mediante la Asociación, Contrastación y el Análisis Factorial Confirmatorio a fin de explicar la relación de los factores. El Nivel de Investigación fue explicativo.

El objetivo que se planteó en la investigación fue determinar la influencia que tiene la Cultura Organizacional en relación a la Gestión por Competencias en el Sistema de Recursos Humanos del Ministerio de Salud. En consecuencia, se planteó la necesidad de determinar la

búsqueda y obtener los resultados de una variable subyacente o constructo, a fin de explicar la relación causal entre las variables de estudio, mediante el empleo de un instrumento de medición y el uso de instrumentos documentales. El diseño de investigación fue no experimental. En ese sentido su diseño fue:

$$M1 : O_{x1} \rightarrow O_{y1}$$

M1 = Servidores Públicos. O_{x1} = Cultura Organizacional.
 \rightarrow = Índice de causalidad. O_{y1} = Gestión por Competencias.

La técnica utilizada en la investigación fue la observación, la encuesta y las fuentes documentales. El instrumento utilizado fue el cuestionario estructurado con una escala tipo Likert a fin de recabar información, producto de la percepción de los servidores del Sistema de Recursos Humanos del Ministerio de Salud; que tomó como referencia a Bonavia T., Prado V. J. y García-Hernández A.¹⁷.

Los ítems establecidos para la variable Cultura Organizacional fueron veinte (20) distribuidos de la siguiente manera:

Mobiliario, Equipo y Tecnología:	X01, X02, X03, X04, X05
Patrones de Comportamiento:	X06, X07, X08, X09, X10
Valores y Creencias:	X11, X12, X13, X14, X15
Suposiciones Básicas:	X16, X17, X18, X19, X20

Los ítems establecidos para la variable Gestión por Competencias fueron veinte (20) distribuidos de la siguiente manera:

Orientación al Cambio:	Y01, Y02, Y03, Y04, Y05
Orientación a Resultado:	Y06, Y07, Y08, Y09, Y10
Vocación de Servicio:	Y11, Y12, Y13, Y14, Y15
Trabajo en Equipo:	Y16, Y17, Y18, Y19, Y20

Aplicando la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov se analizó la distribución de los datos de la variable Cultura Organizacional, y se obtuvo un valor de 0.200 lo que indicaba que no era distinta a la distribución normal; dicho en otras palabras, tenía una distribución

¹⁷ Tomás Bonavia, Vicente J. Prado y Alejandra García-Hernández, "Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison", *SUMMA Psicológica UST* 7, 1 (2010):17-18.

normal. De igual manera, al analizar la distribución de los datos de la variable Gestión por Competencias, se obtuvo un valor de 0.000 lo que indica que era distinta a la distribución normal; dicho en otras palabras, no tenía una distribución normal. Por lo mismo no se podía aplicar pruebas paramétricas en el análisis de los datos; pero se aplicaron pruebas no paramétricas para el análisis estadístico de los datos de las variables investigadas.

TABLA 01. PRUEBA DE NORMALIDAD DE KOLMOGOROV-SMIRNOV.

		CULTURA ORGANIZACIONAL	GESTIÓN POR COMPETENCIAS	SUMA TOTAL CO_GC
N		97	97	97
Parámetros normales ^{a,b}	Media	66.96	77.81	144.77
	Desviación estándar	8.635	10.630	16.148
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.070	.158	.087
	Positivo	.067	.095	.070
	Negativo	-.070	-.158	-.087
Estadístico de prueba		.070	.158	.087
Sig. asintótica (bilateral)		,200 ^{c,d}	,000 ^c	,066 ^c

Se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, a fin de establecer la consistencia interna del instrumento de medición. Si se tiene en cuenta la estadística de fiabilidad, se aprecia que la Cultura Organizacional obtuvo un valor de 0.861; el mismo que indicaba que el instrumento tenía una consistencia interna alta. De igual manera, se aprecia que la Gestión por Competencias obtuvo un valor de 0.956; que indicaba que el instrumento tenía una consistencia interna alta.

TABLA 02. CONSISTENCIA INTERNA DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

VALORES	RESUMEN CO - GC		CULTURA ORGANIZACIONAL		GESTIÓN POR COMPETENCIAS	
	Alfa de Cronbach	N de elementos	Alfa de Cronbach	N de elementos	Alfa de Cronbach	N de elementos
VALOR GENERAL	0.931	40	0.861	20	0.956	20
VALOR MAYOR	0.935	40	0.865	20	0.957	20
VALOR MENOR	0.928	40	0.847	20	0.952	20

Respecto a la correlación de las variables en estudio Cultura Organizacional y Gestión por Competencias, se desarrolló la prueba estadística de Rho de Spearman. Donde se puede apreciar que se obtuvo un valor de 0.402, que indicaba que la correlación de las variables era moderada.

TABLA 03. CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES.

			CULTURA ORGANIZACIONAL	GESTION POR COMPETENCIA
Rho de Spearman	CULTURA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	1.000	,402**
		Sig. (unilateral)		.000
		N	97	97
	GESTION POR COMPETENCIA	Coefficiente de correlación	,402**	1.000
		Sig. (unilateral)	.000	
		N	97	97

Se confirmó que el valor calculado del KMO del Análisis Factorial Confirmatorio de la variable Cultura Organizacional fue 0.746; de la Variable Gestión por Competencias fue 0.897; y de ambas variables en estudio fue de 0.772. Esto indica que la adecuación del muestreo alcanzó un nivel bueno; y, por lo tanto, se evidencia que el modelo factorial empleado es efectivo (Ver anexo 06). De igual manera, se confirmó que la prueba de Esfericidad de Bartlett del Análisis Factorial Confirmatorio, por ser la significancia igual a 0.00 inferior al valor de 0.05 se rechaza la Hipótesis nula (H_0) y se acepta la Hipótesis Alternativa (H_1). En consecuencia, se concluye que es poco probable que la matriz de correlación sea una matriz de identidad. Por tanto, se evidencia que el coeficiente de correlación es estadísticamente significativo, en la medida que su valor ha sido inferior a 0.05.

TABLA 04. PRUEBA DE KMO Y ESFERICIDAD DE BARTLETT.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo 0.772		RESUMEN TOTAL CO_GC	CULTURA ORGANIZACIONAL	GESTIÓN POR COMPETENCIA
		0.746	0.897	
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	3900.089	1547.027	1951.502
	gl	780.000	190.000	190.000
	Sig.	0.000	0.000	0.000

Se aprecia que en la Matriz de Comunalidad del Análisis Factorial Confirmatorio, que dado que todos los parámetros presentan valores mayores a 0.4, se concluye que todos los parámetros son importantes para la explicación del problema de investigación. En la variable Cultura Organizacional, el valor máximo fue de 0.841 lo que evidencia que el 84 % de la variabilidad era explicado por los cuatro factores. Mientras que el valor mínimo fue de 0.516, que evidenciaba que el 51 % de la variabilidad era explicada por los cuatro factores. En la variable Gestión por Competencias, el valor máximo fue de 0.908 lo que evidencia que el 90 % de la variabilidad era explicado por los tres factores. Mientras que el valor mínimo fue de 0.562 que evidenciaba que el 62 % de la variabilidad era explicada por los tres factores.

TABLA 05. PRUEBA DE COMUNALIDAD.

ETAPAS	RESUMEN CO - GC		CULTURA ORGANIZACIONAL		GESTIÓN POR COMPETENCIAS	
	INICIAL	EXTRACCIÓN	INICIAL	EXTRACCIÓN	INICIAL	EXTRACCIÓN
VALOR MÁXIMO	1.000	0.908	1.000	0.841	1.000	0.908
VALOR MÍNIMO	1.000	0.562	1.000	0.516	1.000	0.562

En la Matriz de la Varianza Total Explicada del Análisis Factorial Confirmatorio se establece lo siguiente: 1. Que los cuatro primeros factores que cumplen con las especificaciones de la variable Cultura Organizacional explican el 72.596 % del comportamiento de la varianza total explicada. Por tanto, el 27.404 % del comportamiento de la varianza total es explicado por otros factores. 2. Que los tres primeros factores que cumplen con las especificaciones de la variable Gestión por Competencias explican el 73.935 % del comportamiento de la varianza total explicada. Por tanto, el 26.065 % del comportamiento de la varianza total es explicado por otros factores. 3. Que los siete primeros factores que cumplen con las especificaciones de la variable Cultura Organizacional y Gestión por Competencias explican el 75.317 % del comportamiento de la varianza total explicada. Por tanto, el 24.683 % del comportamiento de la varianza total es explicado por otros factores.

TABLA 06. VARIANZA TOTAL EXPLICADA.

COMPONENTES	RESUMEN CO_GC			CULTURA ORGANIZACIONAL			GESTION POR COMPETENCIA		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	8.802	22.004	22.004	4.002	20.009	20.009	5.670	28.350	28.350
2	4.112	10.281	32.285	3.886	19.429	39.438	5.542	27.710	56.060
3	4.035	10.087	42.372	3.466	17.329	56.767	3.575	17.875	73.935
4	3.600	9.000	51.372	3.166	15.828	72.596			
5	3.294	8.234	59.606						
6	3.219	8.047	67.654						
7	3.065	7.663	75.317						

Teniendo en cuenta los resultados de la Matriz de Componentes Rotados de la variable Cultura Organizacional, se puede mostrar la disposición de las variables de los cuatro factores, según el grado de importancia. Se tiene entonces la distribución siguiente:

$$\text{Factor 01} = 0.839 + 0.807 + 0.785 + 0.784 + 0.761$$

$$\text{Factor 02} = 0.863 + 0.847 + 0.838 + 0.836 + 0.805$$

$$\text{Factor 03} = 0.900 + 0.880 + 0.863 + 0.736 + 0.603$$

$$\text{Factor 04} = 0.842 + 0.820 + 0.781 + 0.658 + 0.616$$

Teniendo en cuenta los resultados de la Matriz de Componentes Rotados de la variable Gestión por Competencias, se puede mostrar la disposición de las variables de los tres factores, según el grado de importancia. Se tiene entonces la distribución siguiente:

$$\text{Factor 01} = 0.894 + 0.884 + 0.853 + 0.823 + 0.802 + 0.746 + 0.615$$

$$\text{Factor 02} = 0.864 + 0.857 + 0.821 + 0.763 + 0.754 + 0.686 + 0.628 + 0.583$$

$$\text{Factor 03} = 0.832 + 0.822 + 0.733 + 0.682 + 0.641$$

Respecto a la Contratación de la Hipótesis A se llegó a la siguiente decisión: 1º Sobre la Hipótesis General y de conformidad con la regla de decisión, se rechazó la Hipótesis Nula (H_0), y se aceptó la Hipótesis Alterna (H_1). Es decir, la Cultura Organizacional influye en la Gestión por Competencias en el sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

Respecto a la Contratación de la Hipótesis B se llegó a la siguiente decisión: 2º De conformidad con la regla de decisión, se rechazó la Hipótesis Alterna (H_1) y se aceptó la Hipótesis Nula (H_0). Es decir, el mobiliario, equipo y tecnología de la Cultura Organizacional no influye

en la Gestión por Competencias (Orientación al cambio, Orientación a resultados, Vocación de servicios y Trabajo en equipo) del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

Respecto a la Contratación de la Hipótesis C se llegó a la siguiente decisión: 3° De conformidad con la regla de decisión, se rechazó la Hipótesis Nula (H_0), y se aceptó la Hipótesis Alterna (H_1). Es decir, los patrones de comportamiento de la cultura organizacional influyen en la Gestión por Competencias (Orientación al cambio, Orientación a resultados y Trabajo en equipo). Pero no influyen en la Vocación de servicios de la Gestión por Competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

Respecto a la Contratación de la Hipótesis D se llegó a la siguiente decisión: 4° De conformidad con la regla de decisión, se rechazó la Hipótesis Nula (H_0) y de aceptó la Hipótesis Alterna (H_1). Es decir, los valores y creencias de la Cultura Organizacional influyen en la Gestión por Competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

Respecto a la Contratación de la Hipótesis E se llegó a la siguiente decisión: 5° De conformidad con la regla de decisión, se rechazó la Hipótesis Nula (H_0) y de aceptó la Hipótesis Alterna (H_1). Es decir, las suposiciones básicas de la Cultura Organizacional influyen en la Gestión por Competencias (Orientación al cambio, Orientación a resultados y Trabajo en equipo) del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud. Pero, no influye en la Vocación de servicios de la Gestión por Competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud.

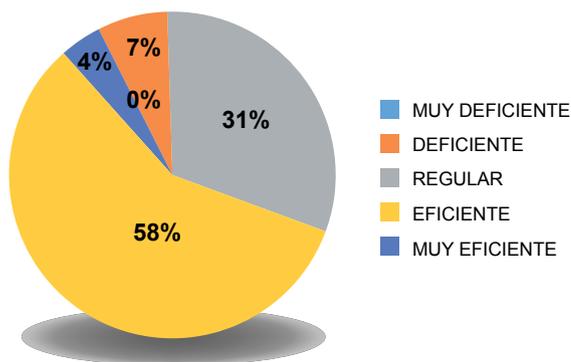
TABLA 07. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.

			BOOTSTRAP	GESTIÓN POR COMPETENCIAS	ORIENTACIÓN AL CAMBIO	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	VOCACIÓN DE SERVICIO	TRABAJO EN EQUIPO
CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS				HA	HB	HC	HD	HE
Rho de Spearman	MOBILIARIO EQUIPO TECNOLOGÍA (HB)	Coefficiente de correlación	1.000		.103	.080	.160	-.159
		Sig. (unilateral)			.159	.217	.059	.060
		N	97		97	97	97	97
	PATRONES DE COMPORTAMIENTO (HC)	Coefficiente de correlación	1.000		.338**	.223*	.055	.296**
		Sig. (unilateral)			.000	.014	.296	.002
		N	97		97	97	97	97
	VALORES Y CREENCIAS (HD)	Coefficiente de correlación	1.000		.390**	.319**	.412**	.242**
		Sig. (unilateral)			.000	.001	.000	.009
		N	97		97	97	97	97
	SUPOSICIONES BÁSICAS (HE)	Coefficiente de correlación	1.000		.334**	.172*	-.054	.356**
		Sig. (unilateral)			.000	.046	.301	.000
		N	97		97	97	97	97
	CULTURA ORGANIZACIONAL (HA)	Coefficiente de correlación	1.000		.402**			
		Sig. (unilateral)			.000			
		N	97		97			

IV. RESULTADOS

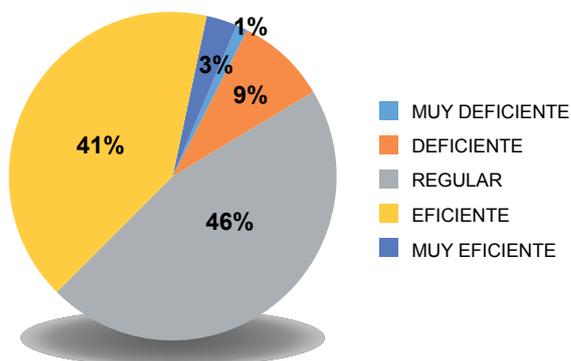
Respecto a la dimensión Mobiliario, Equipos y Tecnología: el 49.3% de los servidores opinaba que era regular; el 36.5% que era eficiente; el 7.8% que era muy eficiente; el 5.6% que era deficiente; y el 0.8% que era muy deficiente.

GRÁFICO 01. DIMENSIÓN MOBILIARIO, EQUIPO Y TECNOLOGÍA



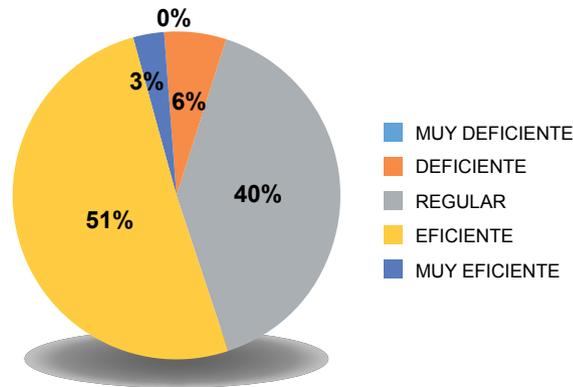
Respecto a la dimensión Patrones de Comportamiento: el 46.2% de los servidores opinaba que era regular; el 41.0% que era eficiente; el 9.3% que era deficiente; el 2.5% que era muy eficiente; y el 1.0% que era muy deficiente.

GRÁFICO 02. DIMENSIÓN PATRONES DE COMPORTAMIENTO



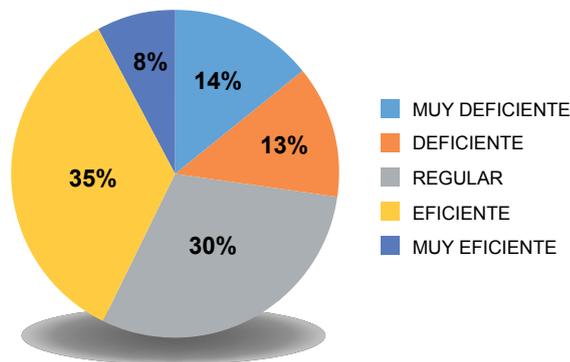
Respecto a la dimensión Valores y Creencias: el 50.7% de los servidores opinaba que era eficiente; el 40.4% que era regular; el 6.2% que era deficiente; y el 2.7% que era muy eficiente.

GRÁFICO 03. DIMENSIÓN VALORES Y CREENCIAS



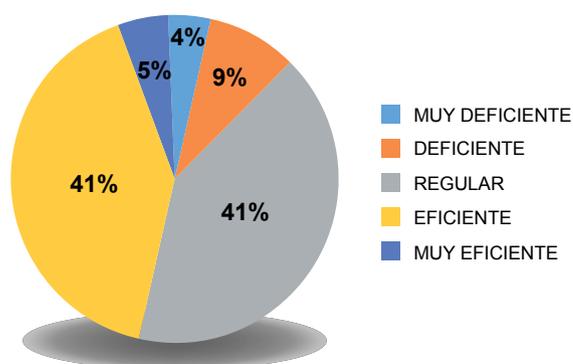
Respecto a la dimensión Suposiciones Básicas: el 35.3% de los servidores opinaba que era eficiente; el 29.3% que era regular; el 14.2% que era muy deficiente; el 13.2% que era deficiente; y el 8.0% que era muy eficiente.

GRÁFICO 04. DIMENSIÓN SUPOSICIONES BÁSICAS



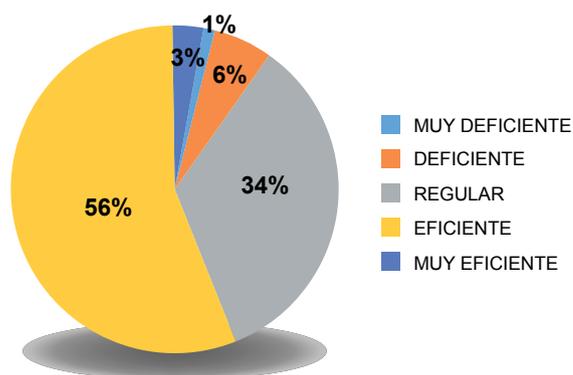
Respecto a la variable Cultura Organizacional: el 41.3% de los servidores opinaba que era regular; el 40.9% que era eficiente; el 8.6% que era deficiente; el 5.3% que era muy eficiente; y el 4.0% que era muy deficiente.

GRÁFICO 05. VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL



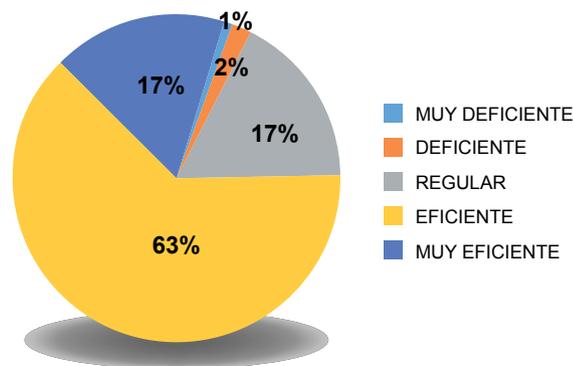
Respecto a la dimensión Orientación al Cambio: el 56.3% de los servidores opinaba que era eficiente; el 34.0% que era regular; el 5.4% que era deficiente; el 3.3% que era muy eficiente; y el 1.0% que era muy deficiente.

GRÁFICO 06. DIMENSIÓN ORIENTACIÓN AL CAMBIO



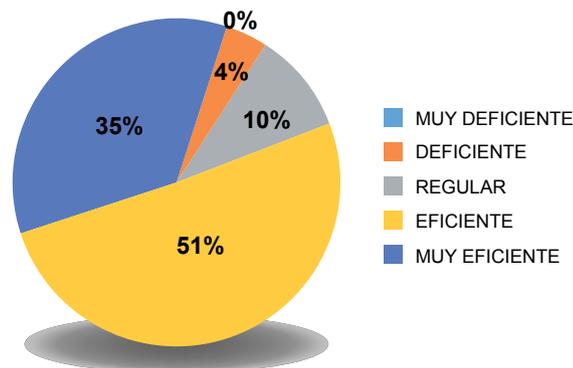
Respecto a la dimensión Orientación a Resultados: el 62.7% de los servidores opinaba que era eficiente; el 17.1% que era regular; el 17.1% que era muy eficiente; el 2.5% que era deficiente; y el 0.6% que era muy deficiente.

GRÁFICO 07. DIMENSIÓN ORIENTACIÓN A RESULTADOS



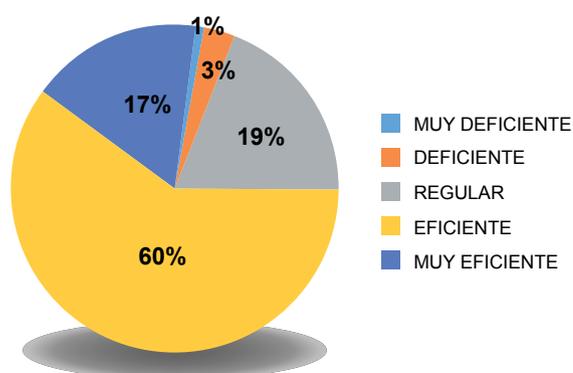
Respecto a la dimensión Vocación de Servicios: el 51.1% de los servidores opinaba que era eficiente; el 35.5% que era muy eficiente; el 9.5% que era regular; el 3.7% que era deficiente; y el 0.2% que era muy deficiente.

GRÁFICO 08. DIMENSIÓN VOCACIÓN DE SERVICIOS



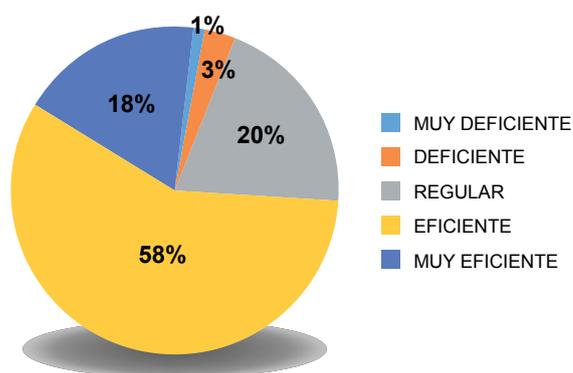
Respecto a la dimensión Trabajo en Equipo: el 60.0% de los servidores opinaba que era eficiente; el 19.4% que era regular; el 17.1% que era muy eficiente; el 2.5% que era deficiente; y el 1.0% que era muy deficiente.

GRÁFICO 09. DIMENSIÓN TRABAJO EN EQUIPO



Respecto a la variable Gestión por Competencias: el 57.5% de los servidores opinaba que era eficiente; el 20.0% que era regular; el 18.2% que era muy eficiente; el 3.5% que era deficiente; y el 0.7% que era muy deficiente.

GRÁFICO 10. VARIABLE GESTIÓN POR COMPETENCIAS



V. CONCLUSIONES.

Se determinó que la Cultura Organizacional influye positivamente en la Gestión por Competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud. Esto significa, que cuanto mayor sea el nivel o más fuerte sea la Cultura Organizacional de los servidores públicos, mayor será el nivel o más profunda será la implementación del modelo de Gestión por Competencias en el sistema de gestión de recursos humanos del Ministerio de Salud. De igual manera, en el proceso de cambio de la cultura de una organización se debe tener en cuenta el grado de dificultad de las dimensiones y seguir la ruta de lo más simple a lo más complejo: 1º Cambiar los mobiliarios, los equipos y la tecnología; 2º Cambiar los valores y creencias de las personas; 3º Cambiar los patrones de comportamientos de las personas; y, finalmente 4º Cambiar las suposiciones básicas de las personas. Ruta a seguir, si se quiere iniciar un cambio de la cultura de una organización para implementar con éxito la Gestión por Competencias.

Se determinó que el Mobiliario, Equipo y Tecnología de la Cultura Organizacional no influye significativamente en la Gestión por Competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud. Esto significa, que no necesariamente, cuanto mayor sea la calidad del material que empleen, la calidad ergonómica del mobiliario, la calidad de la automatización de los procesos de trabajo, la calidad del nivel tecnológico de los equipos y la calidad de la digitalización del flujo de información; influirá positivamente en el nivel de implementación del modelo de Gestión por Competencias en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

Se determinó que los Patrones de Comportamiento de la Cultura Organizacional influyen positivamente en la Gestión por Competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud. Esto significa, que cuanto mayor sea la regulación de la coordinación, de las funciones, de la línea de autoridad, de la estructura orgánica y de los procesos, mayor será el nivel o más fuerte será la implementación del modelo de Gestión por Competencias en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

Se determinó que los Valores y Creencias de la Cultura Organizacional influyen positivamente en la Gestión por Competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud. Esto significa, que cuanto mayor sea la comprensión de las estrategias, la comprensión de la visión y misión, y la comprensión de los objetivos y valores, mayor será el nivel o más fuerte será la implementación del modelo de Gestión por Competencias en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

Se determinó que las Suposiciones Básicas de la Cultura Organizacional influyen positivamente en la Gestión por Competencias del sistema de recursos humanos del Ministerio de Salud. Esto significa, que cuanto mayor sea la expectativa sobre el progreso en la carrera

administrativa, la realización profesional, el incremento del sueldo, la identificación institucional y el desarrollo del talento, mayor será el nivel o más fuerte será la implementación del modelo de Gestión por Competencias en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

VI. RECOMENDACIONES

En la medida que la Cultura Organizacional influye positivamente en la Gestión por Competencias del Sistema de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, es importante prestarle una atención prioritaria a la formación por competencias (cognitiva, procedimental y actitudinal) de los servidores, a fin de crear las condiciones necesarias para modificar la tradicional cultura organizacional y transformarla gradualmente en una nueva y renovada cultura organizacional que promueva la aceptación e implementación del modelo de Gestión por Competencias con énfasis en la vocación de servicio, el trabajo en equipo y la orientación al cambio. Se trata, en última instancia, de mejorar la calidad de la gestión pública en el sistema de gestión recursos humanos del Ministerio de Salud mediante la formación por competencias del servidor.

Si bien, el mobiliario, equipo y tecnología de la Cultura Organizacional no influye necesariamente en la Gestión por Competencias del Sistema de Recursos Humanos del Ministerio de Salud. Pese a ello, crea las bases materiales del cambio; y por ello es importante promover la formación técnica - procedimental del manejo de los equipos de cómputo; del empleo de la tecnología de la información y comunicación; profundizar la automatización de los procesos de trabajo a fin de simplificar los procedimientos; renovar la calidad del nivel tecnológico de los equipos y mejorar la calidad del material que se emplea; profundizar en la mejora continua del nivel de digitalización del flujo de información; e, implementar la calidad ergonómica del mobiliario que se utiliza, así como la racional distribución de los espacios físicos. Se trata de mejorar la calidad laboral del ambiente de trabajo, promoviendo condiciones saludables de trabajo, simplificando procesos y procedimientos, disminuyendo costos operativos y brindando servicios oportunos a los usuarios del Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

En la medida que los patrones de comportamiento de la Cultura Organizacional influyen positivamente en la Gestión por Competencias del Sistema de Recursos Humanos del Ministerio de Salud; es importante rediseñar o actualizar, aprobar e implementar los nuevos documentos de gestión del Sistema de Gestión de Recursos humanos que establezcan la regulación de la coordinación, las tareas, la línea de autoridad y la estructura orgánica. También es importante profundizar la formación de los servidores en la gestión normativa de los nuevos documentos de gestión, que modifiquen los antiguos patrones de comportamiento y se implementen con éxito los nuevos patrones de comportamiento en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

En la medida que los valores y creencias de la Cultura Organizacional influyen positivamente en la Gestión por Competencias en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud; es importante promover la formación conductual y actitudinal de los servidores, promoviendo el pensamiento de largo plazo y la comprensión de la visión, la misión, los nuevos valores, las estrategias y los objetivos del sistema de recursos humanos. Se trata de modificar la tradicional Cultura Organizacional y su adecuación al nuevo modelo de Gestión por Competencias en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud. Se trata de cultivar una fortaleza espiritual en los servidores con nuevos valores y nuevas creencias, a fin de mejorar la gestión de calidad del servicio en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

En la medida que las suposiciones básicas de la Cultura Organizacional influyen positivamente en la Gestión por Competencias dentro del Sistema de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, es importante promover una nueva filosofía de vida y construir nuevas suposiciones básicas sobre la cultura organizacional y la gestión por competencias, con énfasis en generar expectativas en la progresión en la carrera pública, en la realización profesional y el incremento de los ingresos mediante incentivos; que refuercen la expectativa en el desarrollo del talento y la identificación institucional en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud. Sobre todo, que comprendan que es de su interés aceptar las nuevas oportunidades que emergen de la modernización y la mejora de la calidad de la gestión de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

REFERENCIAS

- Alles, Martha Alicia. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica, 2008.
————— *Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica, 2014.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. “RPE N° 093-2016-SERVIR-PE. Formalizan la aprobación del Diccionario de Competencias para las instituciones de la Administración Pública” (2016). Acceso el 28 de enero del 2018 desde:
<https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2016/Res093-2016-SERVIR-PE.pdf>

- Bonavia Tomás, Prado Vicente J. y García-Hernández Alejandra. “Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison”. *SUMMA Psicológica* 7, 1 (2010): 15–32.
<https://doi.org/10.18774/448x.2010.7.109>
- Cano, María Elena. “Evaluación por Competencias en la Educación Superior”. Profesora-do *Revista de Curriculum y Formación del Profesorado* 12, 3 Perú: (2008): 1-16.
- Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill, 2009.
————— *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. México: McGraw-Hill, 2011.
————— *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill, 2015.
- Cruz M. E. “Gestión de los Recursos Humanos por Competencias en el desarrollo del sector turístico. El caso de Ambato: amenazas y oportunidades”. Tesis doctoral. Universidad Rey Juan Carlos, 2013.
- Dilthey, Wilhelm. *Crítica de la Razón Histórica*. Barcelona: Ediciones Península, 1986.
- Hellriegel, Don y Slocum, John W. Jr. *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning, 2009.
- Marcillo N. G. “Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los Gobiernos Autónomos descentralizados del sur de Manabí”. Tesis doctoral. Universidad Privada Antenor Orrego, 2014.

RECIBIDO: 03/09/19
APROBADO: 16/11/19