EDITORIAL NAVEGANTE

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y COMPETENCIAS LABORALES: UN ESTUDIO RELACIONAL

Ruth Torren Medrano
Jorge Eulogio Pérez Gratelly
Giovana Lira Jimenez



Ruth Torren Medrano

Jorge Eulogio Pérez Gratelly
Correo: jperezgratelly@gmail.com
Perfil: M.Sc., Lic. en Administración, Docente ordinario de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, con más de 20 años de experiencia laboral en el sector público y privado, Ex Decano del CORLAD de Madre de Dios, y candidato a Doctor en Ciencias de la Educación en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2164-7140
Afiliación: Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

Giovana Lira Jimenez
Correo: giovi.telme@gmail.com
Perfil: Egresada del Doctorado en Administración en la UNSAAC, Magíster en Gestión Pública, Licenciada en Administración, habilitada y certificada, asesora de tesis de gestión empresarial, recursos humanos, gestión pública, con experiencia de 15 años como Docente universitaria y 20 años en el sector público y privado, catedrática nombrada de la UNAMAD, conferencista nacional e internacional. Miembro del Consejo Directivo del CORLAD Madre de Dios y Director de Desarrollo y Certificación Profesional del Colegio de Licenciados en Administración de la Región Madre de Dios.
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1242-3727
Afiliación: Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y COMPETENCIAS LABORALES: UN ESTUDIO RELACIONAL

Ruth Torren Medrano

Jorge Eulogio Pérez Gratelly

Giovana Lira Jimenez

EDITORIAL NAVEGANTE

Todas nuestras publicaciones son sometidas a revisión doble-ciego
de pares académicos (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación cuenta con licencia Creative Commons Reconocimiento -
NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN: 978-628-7623-80-4

© Ruth Torren Medrano

© Jorge Eulogio Pérez Gratelly

© Giovana Lira Jimenez

2024
DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.10974438
©Editorial Navegante
www.editorialnavegante.com

Queda prohibida la reproducción bajo cualquier modalidad de toda o una parte
de esta obra sin autorización expresa del titular de los derechos.

Diseño de carátula y composición: Editorial Navegante
Edición electrónica: Editorial Navegante

Editado en Colombia/ *Published in Colombia*

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y COMPETENCIAS LABORALES: UN ESTUDIO RELACIONAL

Ruth Torren Medrano

Jorge Eulogio Pérez Gratelly

Giovana Lira Jimenez

EDITORIAL NAVEGANTE

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS 10

ÍNDICE DE FIGURAS 13

INTRODUCCIÓN 15

CAPÍTULO I

LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL 17

1.1 Capacidades de la gestión organizacional 20

1.1.1 Capacidad para la toma de decisiones 21

1.1.2 Capacidad de comunicación 22

1.1.3 Capacidad técnica 24

1.2 Rol de los gestores organizacionales 25

1.2.1 Rol de motivación 25

1.2.2 Rol del conocimiento 27

1.3 Modelos de gestión organizacional 28

1.3.1 Gestión por competencias 28

1.3.2 Outsourcing 30

CAPÍTULO II

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....31

2.1 Aspectos conceptuales sobre la gestión del talento humano 32

2.2 De recursos humanos a talento humano: un cambio terminológico 37

2.3 Factores para la calidad del talento humano.....38

2.4 Administración del talento humano y sus procesos dimensionales..40

2.4.1 Proceso de Integración de personas 40

2.4.2 Proceso de Organización de personas.....43

2.4.3 Proceso de Recompensas de personas.....44

2.4.4 Proceso de Desarrollo de personas.....44

2.4.5 Proceso de retención de personal 45

2.4.6. Proceso de auditoría de personal.....45

2.5 La gestión de recursos humanos en los sectores público y privado del Perú 48

2.5.1 La gestión del talento humano en el sector público.....48

2.5.2 Sistema administrativo de gestión de recursos humanos.....48

2.5.3 Sistema de planificación de recursos humanos 49

2.5.4 Sistema de organización de trabajo 50

2.5.5 Sistema de gestión del empleo 50

2.5.6 Sistema de rendimiento.....50

2.5.7 Sistema de gestión de desarrollo y capacitación.....50

2.5.8 Sistema de gestión de las relaciones humanas y sociales 51

2.5.9 Relación de todos los sistemas 51

CAPÍTULO III

CONOCIMIENTOS MEDULARES SOBRE COMPETENCIAS LABORALES 53

3.1 Competencias funcionales 54

3.2 Competencias administrativas 57

3.2.1 Liderazgo 57

3.2.2 Motivación 59

3.2.3 Comunicación 60

3.2.4 Trabajo en equipo 61

3.3 Competencias individuales 63

3.3.1 Eficiencia 64

3.3.2 Eficacia 64

3.3.3 Equipo de trabajo 65

3.4 Jerarquización de competencias 65

3.5 Importancia de las competencias laborales 67

CAPÍTULO IV

RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y LA COMPETENCIA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS 69

CAPÍTULO V

CONSIDERACIONES FINALES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU CORRESPONDENCIA CON LA COMPETENCIA LABORAL 112

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.
Responsabilidades del Departamento de Recursos humanos **33**

Tabla 2.
Análisis de procedimientos de reclutamiento y selección del personal **41**

Tabla 3.
Operacionalización de variables **73**

Tabla 4.
Distribución poblacional de los servidores administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios **75**

Tabla 5.
Distribución del personal nombrado y contratado por grupos ocupacionales **75**

Tabla 6.
Fiabilidad de los instrumentos: variables gestión de talento humano y competencias laborales **76**

Tabla 7.
Escala de interpretación **78**

Tabla 8.
Distribución de las variables GRH y competencias laborales **78**

Tabla 9.
Distribución de la puntuación promedio de la variable gestión de talento humano **80**

Tabla 10.
Distribución de la puntuación promedio de la variable competencias laborales **83**

Tabla 11.
Prueba de distribución normal **84**

Tabla 12.
Correlación entre las variables gestión de talento humano y competencias laborales **85**

Tabla 13.
Prueba de normalidad de la dimensión proceso para integrar personas y la variable competencias laborales **86**

Tabla 14.
Correlación entre la dimensión proceso para integrar personas y la variable competencias laborales **87**

Tabla 15.
Prueba de normalidad de la dimensión proceso para organizar personas y la variable competencias laborales **89**

Tabla 16.
Correlación entre la dimensión proceso para organizar personas y la variable competencias laborales **90**

Tabla 17.
Prueba de normalidad de la dimensión proceso para recompensar personas y la variable competencias laborales **91**

Tabla 18.
Correlación entre la dimensión proceso para recompensar personas y la variable competencias laborales **92**

Tabla 19.
Prueba de normalidad de la dimensión proceso para desarrollar personas y la variable competencias laborales **93**

Tabla 20.
Correlación entre la dimensión proceso para desarrollar personas y la variable competencias laborales **94**

Tabla 21.
Correlación entre la dimensión proceso para desarrollar personas y la variable competencias laborales (r de Pearson) **94**

Tabla 22.
Resumen de las entrevistas al personal profesional, técnico y auxiliar de la UNAMAD con relación al indicador proceso de integración de personas **96**

Tabla 23.
Resumen de las entrevistas al personal profesional, técnico y auxiliar de la UNAMAD con relación al indicador proceso de inducción del personal **98**

Tabla 24.
Resumen de las entrevistas al personal profesional, técnico y auxiliar de la UNAMAD de acuerdo con el indicador proceso de selección de personal. **100**

Tabla 25.
Resumen de las entrevistas al personal profesional, técnico y auxiliar de la UNAMAD de acuerdo con el indicador de diseño de puestos **102**

Tabla 26.
Resumen de las entrevistas al personal profesional, técnico y auxiliar de la UNAMAD de acuerdo con el indicador de evaluación del desempeño laboral al personal **103**

Tabla 27.
Resumen de las entrevistas al personal profesional, técnico y auxiliar de la UNAMAD de acuerdo con el indicador de políticas de compensación laboral **105**

Tabla 28.
Resumen de las entrevistas al personal profesional, técnico y auxiliar de la UNAMAD de acuerdo con el indicador de plan de capacitación **107**

Tabla 29.
Bases para la competitividad empresaria **113**

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.
Embudo del Conocimiento **18**

Figura 2.
Trabajo correlativo para la función del liderazgo **19**

Figura 3.
Ambiente laboral y productividad organizacional: consecuencia de la motivación en ejercicio de la satisfacción individual **28**

Figura 4.
Resultado de la comunicación en el liderazgo **46**

Figura 5.
Resultado de la comunicación en el trabajo en equipo **47**

Figura 6.
Esquema del diseño correlacional **58**

Figura 7.
Distribución de las variables GRH y competencias laborales **60**

Figura 8.
Distribución media de la variable gestión de talento humano por dimensiones **61**

Figura 9.
Distribución de variable competencias laborales por dimensiones **63**

Figura 10.
Dispersión entre las variables gestión de talento humano y competencias laborales **72**

Figura 11.
Dispersión entre la dimensión proceso para integrar personas y la variable competencias laborales.....78

Figura 12.
Dispersión entre las dimensiones proceso para organizar personas y la variable competencias laborales.....80

Figura 13.
Dispersión entre las dimensiones proceso para recompensar personas y la variable competencias laborales.....83

Figura 14.
Dispersión entre la dimensión proceso para desarrollar personas y la variable competencias laborales.....85

Figura 15.
Dispersión entre la dimensión proceso para integrar personas y la variable competencias laborales.....87

Figura 16.
Dispersión entre las dimensiones proceso para organizar personas y la variable competencias laborales.....89

Figura 17.
Dispersión entre las dimensiones proceso para recompensar personas y la variable competencias laborales.....91

Figura 18.
Dispersión entre la dimensión proceso para desarrollar personas y la variable competencias laborales.....93

INTRODUCCIÓN

En los tiempos que corren, el término gestión es una noción indisociable a las actividades medulares que se realizan en una empresa. Una organización que piensa en sacar el máximo provecho de los recursos de que dispone no puede omitir la posibilidad de diseñar un plan estratégico compuesto de tareas específicas organizadas en función de un objetivo claro.

Ningún intento de aplicación de un tipo renovador de gestión será posible si no se reactualiza la cultura organizacional de una empresa. Segredo et al. (2017) definen la cultura organización como el conjunto de valores, principios, normas, tradiciones, modos inveterados de hacer las cosas que influyen directamente en el desenvolvimiento del personal de una empresa. No son un conjunto de creencias asumidas por un único individuo, pues se extiende a todos o la mayoría de miembros de la organización forjando así una cultura compartida. En ese sentido, un proyecto de gestión que implique una reconfiguración de las formas como hasta el momento se ha administrado el rendimiento del personal requiere una recomposición de la estructura cultural afianzada en la empresa.

En una organización, los ámbitos hacia los que la gestión destina sus actividades son diversos, entre los que se encuentra la gestión enfocada en el factor humano. El talento humano, según Miranda (2016), es la fuerza intrínseca de un miembro que repercute favorablemente en rendimiento productivo de una organización. Este talento es el tesoro ansiado de las empresas, por lo que delegan a la dirección de recursos humanos o talento

humano la labor de potenciar las aptitudes, las destrezas y liderazgo, estimular ambiciones, aspiraciones, proactividad, liberar la creatividad, entre todas las potencialidades internas que puede explotar una persona.

En términos generales, la gestión humana engloba todas las decisiones directivas orientadas que afectan la condición del vínculo entre la organización y sus colaboradores (Restrepo y Arias, 2015). La gestión humana trasciende la frontera de la administración exclusivamente operacional y funcional del capital humano; o, en todo caso, una gestión humana de calidad privilegia tanto la administración del talento humano en beneficio de la productividad de la empresa como el bienestar y satisfacción del trabajador. Esto es así porque lo primero no se sustenta sin lo segundo: el desempeño óptimo del trabajador es la piedra basal sobre la que se sostiene el estado de producción de una organización.

Gestionar el tal es una tarea harto difícil por la naturaleza impredecible de la actividad humana. Vasallo y Jacobs (2016) no solo reconocen, sino que reafirman que el éxito de una organización obedece en gran medida al aporte del factor humano. No obstante ello, aclaran la importancia de tener en consideración la inherente condición imperfecta del ser humano. Las personas, a diferencia de las computadoras, no procesan datos de manera automatizada; al contrario, en su constante toma de decisiones intervienen factores emocionales y procesos inconscientes que derivan en atajos para la toma de decisiones rápidas. Frente a esta incertidumbre latente, las direcciones organizacionales deben optar por aplicar las metodologías más acertadas para encauzar ese estado de volátil de sus colaboradores hacia un estado en que tales decisiones influyan positivamente en el rendimiento individual y global del negocio.

CAPÍTULO I

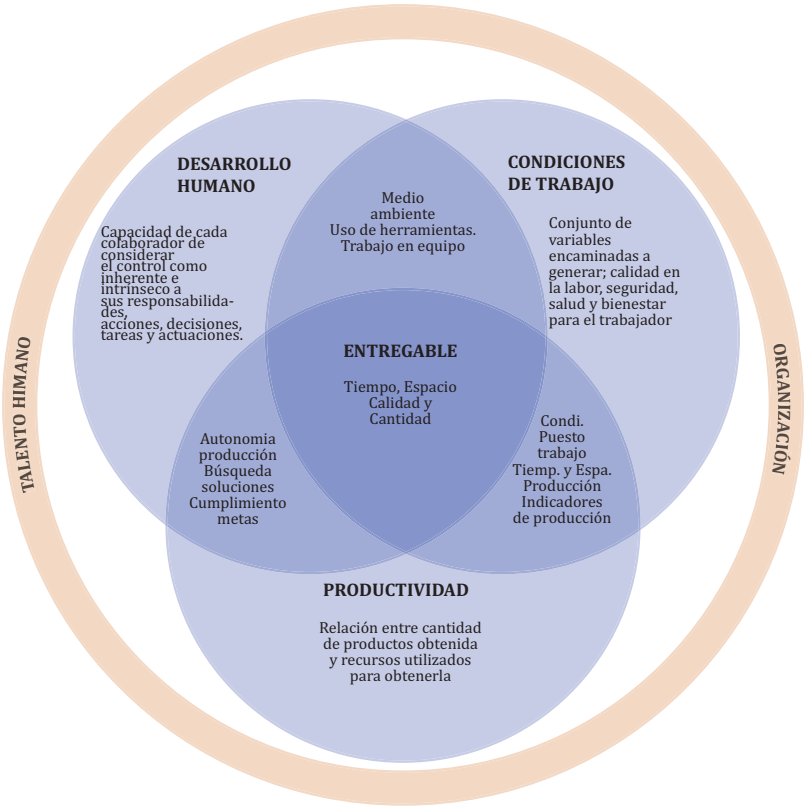
LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Para las organizaciones, preservar la estabilidad financiera es, de alguna manera, sostener la estructura medular, el motor que permite que siga en pie. En el mundo empresarial, los índices financieros representan el termómetro con que se estima la capacidad de una empresa relativa al cumplimiento de obligaciones a largo y corto plazo. El balance económico es una variable sumamente relevante pues, una vez se conoce la situación de una empresa, otorga luz verde a las entidades para efectuar inversiones u ofrecer créditos financieros (Herrera et al., 2016).

La gestión organizacional o empresarial funciona como el gran eje de control que vela por la estabilidad económica de una empresa. Siguiendo con Herrera et al. (2016), la gestión organizacional ofrece medidas estratégicas cuyo fin es sostener la viabilidad económica de la empresa, abordando factores financieros, productivos y logísticos. La economía de una empresa figura una especie de prima cuyo centro refracta la luz por distintas aristas. Las aristas son los factores de la economía empresarial (financieros, productivos, logísticos) y la gestión los ojos que monitorean todas las variables de forma simultánea custodiando su sostenibilidad.

Figura 1

Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos

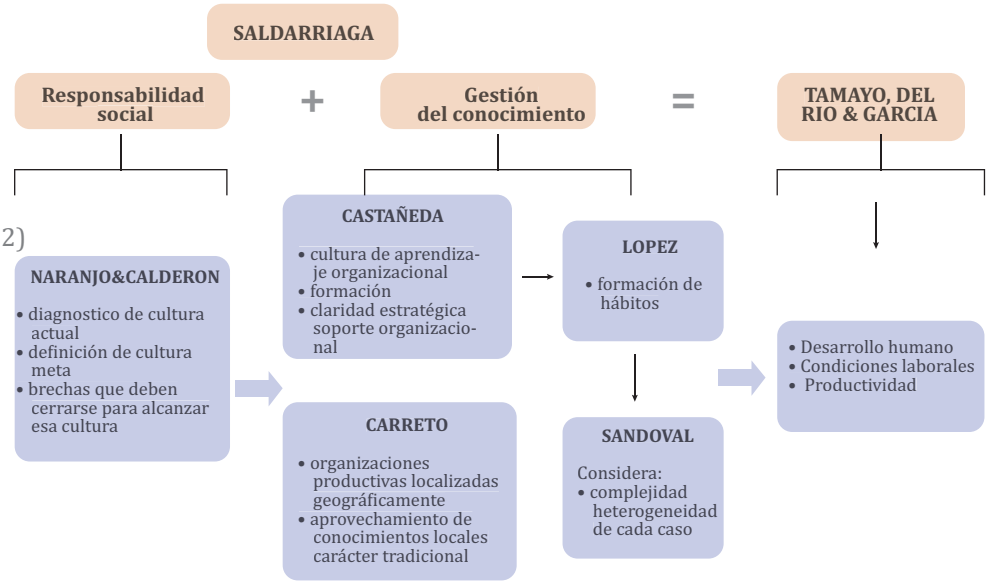


Nota. *Tomado de Tamayo et al. (2014)*

Según la Figura 1, la gestión organizacional posee un modelo si se basa en el logro de los objetivos. Dentro de la gestión del talento humano y organizacional, existen tres pilares: el desarrollo humano, las condiciones de trabajo y la productividad, los cuales son importante para estructurar y ordenar los procesos administrativos relevantes para la gestión organizacional.

Figura 2

Esquema secuencial de los modelos analizados para establecer los factores determinantes en una propuesta de modelo organizacional integral



Nota. *Tomada de Asencio et al. (2019)*

Según la Figura 2, el modelo organizacional para una gestión posee distintas perspectivas de diversos autores que consideran factores como la formación de hábitos, la cultura de aprendizaje organizacional, las brechas para alcanzar la cultura, las condiciones laborales, etc. Respecto a este último factor, coincide con lo establecido por Tamayo et al. (2014), pues las variables como la seguridad y la salud de los empleados son parte importante para establecer una buena gestión organizacional.

En el presente capítulo, se estudia la naturaleza de la gestión organizacional y las modalidades que adopta de acuerdo a los problemas que busca atender. Más que una noción etérea sin anclaje en la práctica, la gestión empresarial posee una estructura pormenorizada con pasos a seguir en su campo de acción: planificación, organización, dirección y control. Desde

luego, el factor humano es importante en la ejecución de esta tarea, tanto desde el gestor/líder que implementa las directrices pertinentes ante el surgimiento de problemas y anomalías, como los miembros de la organización hacia los que se dirigen estas decisiones directivas, pues estos últimos encarnan el corazón de la productividad de la empresa.

1.1 Capacidades de la gestión organizacional

En primera instancia, entiéndase por gestión de organizaciones a las estrategias aplicadas en una empresa que tengan como finalidad la viabilidad económica de la misma. (Mora et al., 2016). Este objetivo se realiza tomando en cuenta múltiples factores: financieros, productivos, logísticos, etc. Además, al ser una tarea integral, el hombre de negocios debe gozar de capacidades multisectoriales, pues es necesario ofrecer soluciones desde distintos frentes de una actividad comercial particular.

Siguiendo a Mora et al. (2016), una gestión empresarial de calidad es una herramienta valiosa en la medida en que contribuye a contrarrestar la improvisación en los procesos organizacionales. Esto es posible ya que, desde la óptica de gestión, la meta primordial consiste en ejecutar procesos estrictamente planificados. La planificación de procesos permite saber cómo actuar en circunstancias normales y óptimas de funcionamiento o, en su defecto, prepara para actuar en casos de anomalías dentro de los planes establecidos. Así como brinda capacidades para anticiparse y planificar los procesos empresariales, una gestión de calidad también ayuda a diseñar estrategias de monitoreo y perfeccionamiento de los procesos.

Su papel clave en el desarrollo de las metas de una empresa exige de capacidades específicas por parte de la función gerencial. Además de la habilidad espontánea de liderazgo, se requieren otras competencias de orden técnico para consolidar una gestión de calidad. Suárez-Espinar (2018) enlista cuatro funciones medulares propias de la gestión organizacional de empresas:

1. Planeación: En esta fase se fijan los objetivos de la organización, esbozan mecanismos y estrategias para la consecución de tales objetivos y se diseña una estructura jerárquica de planes para reunir y coordinar las actividades. Las actividades a realizar son la asignación de recursos y la programación.

2. Organización: Es un método para trazar la estructura del negocio. A partir de este esqueleto organizacional, se distribuyen las tareas y se designan a los encargados de los resultados.

3. Dirección y liderazgo: Considerando que ningún negocio existe sin la presencia de personas, los administradores y directivos tienen la responsabilidad de orientar, dirigir y coordinar las actividades de las personas. En eso consiste la dirección: motivar a los trabajadores y dirigir las actividades de los mismos.

4. Control: Ante la inminencia de un fallo en los planes previstos, es central monitorear con frecuencia el rendimiento de la organización para cotejar los resultados actuales con los objetivos proyectados inicialmente.

1.1.1 Capacidad para la toma de decisiones

En los procesos gerenciales, la toma de decisiones ocupa un rol preponderante, en ambos puntos de vista: a nivel individual y organizacional. Contemplar ambas dimensiones implica tomar en cuenta una diversidad de rasgos complejos: las condiciones del contexto variable y competitivo, el conocimiento de las fortalezas y debilidades de la empresa para enfrentar dicho contexto, las determinaciones tomadas en el pasado y sus consecuencias en los resultados del negocio, determinaciones ejecutadas por otras empresas y sus efectos en los vínculos interorganizacionales, las expectativas sobre el rendimiento, la cultura organizacional, etc. (Barón y Zapata, 2017).

La toma de decisiones en una empresa involucra el desarrollo de un proceso constituido por distintas fases. García et al. (2016) explica que el

proceso de toma de decisiones empieza con la detección de un problema, es decir, la alteración situacional en el entorno laboral o el surgimiento de un conflicto que exige de la administración la recolección de información. El siguiente paso una vez que se ha recogido la información pertinente es el examen de los acontecimientos, lo que requiere la evaluación de las causas que lo condicionan, la determinación de escenarios posibles y se valoran soluciones para precisar un curso de acción (esta etapa se conoce como la "definición del problema"). Luego, los cursos de acción contemplados se transforman en potenciales alternativas que son estimadas y se consideran los efectos y resultados que se derivarían de cada una. A este punto, la alternativa seleccionada es aquella que implica menos perjuicios a la empresa y la más conveniente, por supuesto. Finalmente, tras haber ejecutado el curso de acción escogido, se analizan los resultados posteriores.

Tomar decisiones exigen una enorme capacidad de flexibilidad pues, como se ha visto, los problemas pueden surgir en diferentes áreas, en diversos contextos, lo que eventualmente requiere la adopción de enfoques multilaterales.

1.1.2 Capacidad de comunicación

Tal como lo define Montoya (2018), la comunicación organizacional (CO) es la comunicación que se lleva a cabo pensando en absolutamente todos los integrantes de una empresa que aplique una mirada integral y sistémica. Cabe aclarar que la comunicación organizacional comprende no solo la comunicación interna (dirigido a los miembros de la empresa), sino además la comunicación externa, esto es, los mensajes orientados al público externo (accionistas, clientes, distribuidores, medios de comunicación, autoridades estatales, proveedores). Ahora bien, la teoría indica que la CO puede subdividirse en tres categorías esenciales: la comunicación interna, la comunicación institucional o corporativa y la comunicación mercadológica.

Castro y Díaz (2020) anotan que la comunicación interna (CI) en su modalidad de comunicación simétrica bidireccional refiere a las formas de comunicación al interior de una organización. Este tipo de comunicación fortalece el vínculo interpersonal y prioriza el diálogo sostenido con la dirección de empresa; como consecuencia, se potencia la identificación de los empleados con la organización y la marca que representa en el mercado. La CI se funda en las nociones del marketing interno y busca la optimización de la productividad de los trabajadores. No solo beneficia a la calidad productiva, sino que, al fortalecer la fidelización de los integrantes y estimular la cultura corporativa, hace posible la retención de talento humano. Como advierte Charry (2018), la ausencia de una gestión de comunicación interna vulnera a la empresa y la hace proclive al fracaso, pues la CI afecta directamente en la eficiencia y efectividad de la producción.

La comunicación institucional o corporativa tiene que ver con la forma como la organización (pública o privada, nacional o internacional) expone su imagen al público externo (real o virtual) (Apolo et al., 2017). La configuración de identidad, imagen y prestigio mediante un análisis de los atributos, diferenciadores, valores agregados de una empresa es el núcleo del mensaje que se pretende enviar desde el enfoque de la comunicación institucional. La orientación estratégica de los mecanismos de comunicación favorece a la notoriedad y consolidación del vínculo de la organización con los stakeholders.

Por último, la comunicación mercadológica tiene un enfoque especializado en las ventas de la empresa. A través de las estrategias mercadológicas, la organización puede no solo informar correctamente sobre aspectos particulares (promociones, preciosa, canales de distribución) del producto/bien que ofrece, sino que puede persuadir a los clientes de adoptarlos. De acuerdo con Contreras y Garibay (2020). La comunicación mercadológica o publicitaria tiene la meta de direccionar a las organizaciones hacia los focos de oportunidades económicas y sociales en consonancia con sus convicciones ideológicas, dándole herramientas para potenciar la rentabilidad.

1.1.3 Capacidad técnica

En cuanto a la capacidad técnica de una organización, es menester abordar la cuestión de la innovación empresarial. En términos generales, las técnicas de innovación empresarial son estrategias que se aplican en los procesos productivos con miras perfeccionar los productos y servicios, o los mismos procesos de una organización. Pérez (2019) entiende a la innovación como un recurso adoptado por muchas organizaciones con el objetivo de estimular su competitividad empresarial. Es decir, la innovación es un proceso sistémico en el que participan múltiples disciplinas, de una o más empresas, con la meta de investigar las maneras de mejorar los mercados, productos o procesos, pensando en un futuro rédito económico, social e, incluso, ambiental para la organización (González 2015, citado en Pérez 2019).

Convencionalmente se asocia a la innovación empresarial con la innovación de índole tecnológica que se basa estrictamente en las adquisiciones de nuevas herramientas tecnológicas por parte de una organización. Seclén (2016) menciona que la innovación empresarial, por su naturaleza, puede dividirse en cuatro modalidades:

1. Innovación de producto: Consiste en la introducción de bienes/servicios nuevos o características perfeccionadas. La capacidad técnica de la gestión se refleja en las sustantivas reformas técnicas, de diseño, de los componentes, de software, etc. Si bien la mejora se realiza no solo a nivel de composición intrínseca del producto, también se busca mejorar la calidad de imagen de la marca para influir en la percepción del consumidor.
2. Innovación de organización: Refiere a la implementación de nuevas metodologías organizativas en tres dimensiones: en la gestión empresarial, en el modelo de negocio y en las relaciones externas. El objetivo es aprovechar al máximo los recursos de la empresa reasignándolos con mejores criterios y reducir los gastos de transacción.

3. Innovación de comercialización: Se trata de la incorporación de nuevos modelos de marketing que se ajusta a las necesidades de los clientes. Los cambios van desde la recomposición del diseño o envasado del producto, en su promoción y hasta en la política de precios. En otras palabras, la innovación de comercialización tiene como fin elevar el índice de ventar del negocio mediante el posicionamiento efectivo del producto en el mercado.

4. Innovación de procesos: Tiene que ver con el perfeccionamiento de los procesos productos o los mecanismos de distribución de los bienes por parte de la empresa. Esto es posible a partir de la adquisición de maquinaria modernizada, la aplicación de un sistema de calidad, etc. Gracias a la innovación de procesos, es posible la reducción de costos unitarios tanto en producción como en distribución. Como consecuencia, puede flexibilizarse la producción, hacer más confortable el entorno laboral para los empleados y satisfacer las urgencias medioambientales.

1.2 Rol de los gestores organizacionales

En el mundo de las organizaciones y empresas, el gestor es el encargado de la dirección de organización, promoción y control de proyectos estratégicos. Al ostentar un cargo de dirección organizacional, necesariamente el gestor está ligado al papel del líder. En ese sentido, en la medida en que se desempeña como guía del grupo humano, aquel no solo debe transmitir una mirada integradora de las actividades empresariales, sino, además, tiene que exhibir confianza a los subordinados, estimularlos y orientarlos, pues la finalidad última del gestor es la consecución de los objetivos globales de la organización. El gestor empresarial puede asumir múltiples modalidades de ejercer su dirección relativa a las actividades del negocio. Como se verá en las siguientes líneas, estos roles se corresponden fuertemente con las diversas formas de liderazgo estudiadas según la teoría.

1.2.1 Rol de motivación

Estimular la motivación de los trabajadores es un aspecto que exige prioridad dentro de las funciones de los gestores organizacionales. A este

respecto, el enfoque transformacional del liderazgo empresarial se preocupa específicamente en inspirar y alentar el desarrollo positivo de los miembros de una organización.

El líder transformacional desempeña un rol de enlace, de agente integrador de los trabajadores. Contribuyen al cambio positivo de los seguidores animando la colaboración mutua y una correspondencia armonios entre ellos. Más allá del despertar de la voluntad individual, el objetivo de este tipo de liderazgo se enfoca en el interés colectivo. Gracias a la persuasión lograda por las interrelaciones establecidas con los miembros de la organización, el líder transformacional consigue que cada individuo se desprenda de los intereses específicos en virtud del provecho colectivo. Desde luego, estos cambios influyen en la motivación, la moral y el desempeño de los trabajadores, lo que hace de esta estrategia una versión innovadora de la gestión organizacional (Martínez et al. 2017).

Hermosillo et al. (2016) explican que los líderes transformacionales transmiten un objetivo claro a sus subordinados, incitando en ellos la confianza y motivación con respecto al proyecto. El resultado de esta estrategia de persuasión es la superación de las expectativas de los propios trabajadores, lo cual favorece enormemente a la efectividad organizacional.

Son cuatro los rasgos centrales que caracterizan al liderazgo transformacional: 1) personalidad atractiva e influencia idealizada, 2) inspiración motivacional; esto requiere la constitución de un prototipo de rol carismático y la formulación de una visión a futuro susceptible de ser compartida por el resto de integrantes de la empresa, 3) capacidad de discernimiento de las diferencias individuales y 4) fomento del espíritu crítico y la reflexión intelectual que conduzca al cuestionamiento de los paradigmas tradicionales, los sentidos comunes y el statu quo (Hermosillo et al., 2016).

1.2.2 Rol del conocimiento

En otro sentido, parte del papel de un gestor organizacional tiene que ver con el control del flujo dinámico del conocimiento en la empresa. En este caso, el líder ocupa la posición de gestor del conocimiento: eje conductor y monitor de la transferencia de información dentro de los procesos de la organización.

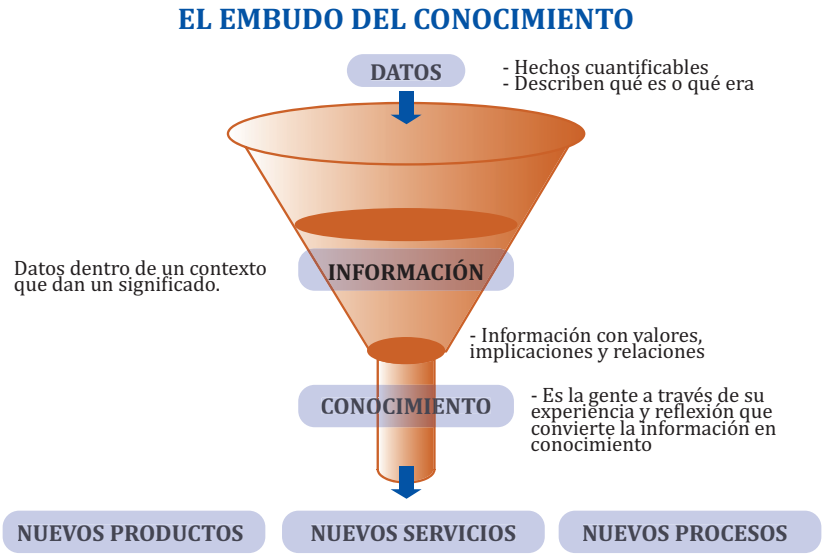
Angulo (2017) conceptualiza al conocimiento, en el marco de una organización, como el patrimonio de información acumulado y procesado por una persona sobre el área particular en que se desempeña o, de otro lado, sobre la totalidad de procesos; es un saber sostenido en preceptos científicos y en la experiencia individual. El conocimiento trasciende el horizonte individual e incluso el ámbito colectivo para alcanzar visibilidad mediante los procedimientos ejecutados por las organizaciones en la producción de bienes y servicios.

La administración del conocimiento implica la presencia de un gestor/líder capaz de manejar eficazmente los flujos de conocimientos dentro de una empresa, de manera que sean de acceso y reutilización permanente. Esta modalidad de gestión fomenta la innovación, la optimización de los procesos de toma de decisiones y la producción de nuevos conocimientos (Angulo 2017).

De manera ingeniosa, Agudelo y Valencia (2018) toman el símil de un embudo (Figura 1) para detallar el proceso que atraviesa la información en una organización. La figura del embudo revela que datos (versión primigenia del conocimiento) que en sí mismos no resultan funcionales para la empresa, no influyen en la toma de decisiones. Los datos transfigurados a partir de la atribución de sentido posible cuando se lo ubica en el marco de un contexto se convierten en información, adquieren el estatus de propiedad. El conocimiento consiste en la interrelación entre datos/información y son los miembros de la organización quienes dotan las dotan de significado incorporando sus experiencias personales.

Figura 3

Embudo del Conocimiento



Nota. Tomado de Agudelo y Valencia (2018)

1.3 Modelos de gestión organizacional

Con el tiempo, la investigación académica ha diseñado modelos de gestión empresarial conforme a las necesidades complejas de una organización. La fijación de un modelo de gestión específico es requisito fundamental para la puesta en marcha de un negocio. El modelo debe ajustarse a los objetivos planteados a través de la clarificación de los procesos y el monitoreo y distribución correcta de los recursos de la empresa. A continuación, se presentan dos modelos de gestión: la gestión por competencia y el modelo outsourcing.

1.3.1 Gestión por competencias

Entiéndase la gestión por competencias como un instrumento del talento humano mediante el cual se identifica, gestiona y potencia las habilidades

de los miembros de una organización. En este modelo de gestión, resulta central la administración de las competencias basada de acuerdo a criterios que fomenten una apropiada gestión del personal, pensando en las habilidades con las que cada uno puede aportar a los objetivos generales de la organización (Correa, 2016).

Mendieta et al. (2020) explican que la competencia de un individuo engloba los rasgos de la personalidad, actitudes, que contribuyen al rendimiento exitoso en su función laboral. Las destrezas y atributos innatos de cada persona influyen considerablemente en su desempeño del rol que se le asigna en una organización. Ahora bien, el perfil psicológico, físico y emocional no son condicionantes del desempeño de una persona en una empresa. Teniendo ambos aspectos en cuenta, la gestión por competencias apunta a explotar al máximo las capacidades de los miembros integrando correctamente al capital humano con las actividades específicas de cada puesto de trabajo. Precisamente, en esa acertada unión radica la ventaja competitiva de una organización, puesto que el éxito se funda en la calidad y en el talento de los miembros.

Para depurar los errores durante la implementación del modelo de gestión por competencias, Lora-Guzmán et al. (2020) recomienda seguir los siguientes criterios efectivos para definir acertadamente las competencias de una persona:

1. Precisar los criterios de rendimiento
2. Recolección de información
3. Identificar tareas y los requisitos actitudinales y aptitudinales que le corresponden a cada una de ellas; gracias a esto, será posible conceptualizar la competencia y examinarla a partir de niveles y grados.
4. Validación del modelo

1.3.2 Outsourcing

La externalización o subcontratación de productos y servicios es una actividad cada vez más frecuente en las industrias, pues potencian el rendimiento e incrementan la rentabilidad y el valor para los accionistas de la organización. En las compañías, el área gerencial (ejecutivas, de nivel medio o primera línea) es el responsable de tomar la decisión de delegar alguna función o de realizarla directamente con los recursos de la empresa (Arce et al., 2017).

Más a profundidad, la modalidad del outsourcing abre la puerta a diversos beneficios para la empresa por lo que su implementación requiere de una definición pormenorizada de las necesidades, intereses y expectativas para todos los sectores involucrados. Según Arce et al. (2017), esta primera instancia se pone en juego la efectividad del contrato y, como efecto de ello, la calidad del bien, servicio o proceso brindado por el proveedor. Es por eso que las empresas que contemplan al outsourcing como herramienta de gestión organizacional estudian con sumo cuidado a los múltiples oferentes accesibles en el mercado, porque no todas las empresas subsidiarias pueden ajustarse a las expectativas de la organización, lo que puede ir en desmedro de la calidad del producto o servicio.

Pensando en lo anterior, Echenagusía (2018) identifica tres factores relevantes asociados al modelo outsourcing: primero que se trata de una decisión profundamente estratégica; además, se deben discernir con claridad los procesos que pueden delegarse a proveedor mejor cualificados; y, por último, la implementación del outsourcing debe aumentar de las fortalezas de la organización para alcanzar sus metas propuestas. El outsourcing no es más una operación meramente instrumental donde se subcontrata a un proveedor de servicios para la realización de una función en concreto. El modelo va más allá: es una correspondencia sinérgica entre dos o más organizaciones cuya meta en común es el impulso de las ventajas competitivas de ambas.

CAPÍTULO II

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Cada persona dentro de una empresa desempeña un papel importante para garantizar el cumplimiento de los fines corporativos. Por ello, la necesidad de gestionar al personal de una empresa implica sentar las bases adecuadas para que los actores no solamente desempeñen de manera óptima sus labores, sino que sean conscientes de las implicancias de su labor y su importancia dentro de la empresa. Es necesario reconocer que se viven procesos de cambios en el mundo, por tal motivo las empresas se han visto en la necesidad de replantear la manera de organizarse y funcionar, especialmente en el caso de las instituciones de carácter público. Es importante que aquellos que se desempeñen como líderes de las mismas sean capaces de procurar que, entre otros aspectos, la gestión del talento humano se desarrolle como instrumento para mejorar el funcionamiento de las organizaciones mediante el trabajo bien desempeñado (Jara et al., 2018).

Los factores para la calidad del recurso humano deben ser oportunamente identificados, medidos e incentivados por los procesos de administración que las empresas manejen. Ello permitirá no solamente que el personal

adecuado sea contratado, sino que dentro de la empresa sus cualidades contribuyan a mejorar los distintos aspectos. Ribero y Dabos señalaron que un estudio sustentó la idea de que las modalidades de empleo están relacionadas con las variaciones del valor y al carácter específico del capital humano (Ribero y Dabos, 2017).

En el Perú, pese a los problemas actuales, existe la necesidad de gestionar el capital humano de manera adecuada, especialmente en el ámbito público; el estado es el encargado de reglamentar, guiar y fiscalizar el cumplimento de los procesos de gestión de recursos humano en favor de sus instituciones públicas. Es un trabajo, empero, que aún está en proceso.

2.1 Aspectos conceptuales sobre la gestión del talento humano

Se conoce como 'gestión del recurso humano' a un conjunto de procesos que se realizan con la finalidad de que el grupo humano que trabaja dentro de una empresa sea correctamente reclutado, se desarrolle, aproveche y permanezca dentro de la misma; ello mediante una serie de acciones, principios, directivas y actividades llevadas a cabo por parte de una instancia de la empresa. Su concepto ha evolucionado a lo largo de la historia implicando desde una disciplina científica, un elemento de apoyo en la gestión, conflicto entre la gerencia y los empleados, hasta llegar a ser considerado un movimiento importante que el desarrollo industrial y psicológico social señalan como participación en la empresa por parte de los empleados (Ribes et al., 2018). La importancia de contar con un equipo de trabajo que sea correctamente gestionado ha llevado a que la dirección se encarga de tal labor gane notoriedad dentro de una empresa. Cruz et al. (2016) señalan que conocer y poder aprovechar las fortalezas de los empleados y ayudándolos a mejorar sus debilidades, así como resolver sus temores, se ha convertido en una herramienta administrativa fundamental que les agrega valor y diferenciación.

La base ideológica según las cuales la gestión de talento humano es necesaria en el desarrollo de una empresa descansa en el reconocimiento de que

la relación simbiótica entre la empresa y sus empleados beneficia a ambas partes. Contrariamente a lo que se sostenía décadas anteriores respecto al rol de los trabajadores, su participación contribuye significativamente al desarrollo de la empresa. Cruz, citado por Reyes y Molina (2016), señala que en el desarrollo de las organizaciones el talento humano juega un rol protagónico debido a que su actividad dentro de la empresa es más flexible y por ello le otorga mayor vitalidad.

Por la necesidad de encausar adecuadamente el talento humano en la empresa, la instancia a la que le corresponde tal labor específica, conocida generalmente como 'Recursos Humanos' o 'Departamento de Recursos humanos', debe estar preparada para desempeñar una serie de responsabilidades básicas. La Tabla 1 las enumera y define.

Tabla 1

Responsabilidades del Departamento de Recursos humanos

Departamento de Recursos Humanos	
Responsabilidades básicas	**Justificación de su importancia**
Empleo de procedimientos adecuados para la atracción de talento humano, que aporte mediante sus habilidades productos y servicios de calidad que den cabida a mayor apertura de la empresa. Para ello se utiliza un conjunto de operaciones que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.	El reclutamiento y la selección del personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. Mientras la selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva.

Departamento de Recursos Humanos	
Responsabilidades básicas	**Justificación de su importancia**
Correcto manejo de la información confidencial de cada colaborador, donde se resguarde de manera eficiente información que identifique tanto a la empresa como a sus miembros.	Las bases de datos y los sistemas de información constituyen elementos y herramientas tecnológicas integrada por hardware, microcomputadoras, intranet, internet, etc, y, los software, sistemas operativos, programas profesionales específicos de la labor empresarial que permiten la recolección, procesamiento, almacenamiento, protección y divulgación de la información relativa a la empresa de manera tal que los empleadores involucrados puedan planificar, adoptar decisiones y controlar el desempeño laboral de sus empleados.
Buena administración de los sistemas de nómina, donde el personal tenga fácil acceso a prestaciones, recibos de nómina, premios, anualidades, vacaciones acordes al tiempo que llevan dentro de la empresa.	Los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, los que son financiados total o parcialmente por esta organización. Tiene como función mantener o incrementar la fuerza laboral con el propósito de satisfacer el nivel de calidad y producción.

Departamento de Recursos Humanos	
Responsabilidades básicas	**Justificación de su importancia**
Manejo de conflictos, permitirá que cada colaborador tenga la seguridad de que sus inquietudes o conflictos tendrán una respuesta donde se obtengan soluciones equitativas.	Las relaciones laborales, se basan en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.
Manejo de una comunicación interna, capaz que divulgar políticas, filosofía y toda la identidad institucional sin dejar de lado toda aquella información que beneficie a cada colaborador.	El desarrollo organizacional, se fundamenta en conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización empresarial. Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.
Capacitación y desarrollo laboral para mejorar las competencias de cada colaborador.	El entrenamiento y desarrollo del personal, es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas para aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo, enriqueciendo su desempeño laboral y permitiendo elevar la calidad de los procesos de productividad de la empresa.

Departamento de Recursos Humanos	
Responsabilidades básicas	**Justificación de su importancia**
Utilizar sistemas adecuados en cuanto a prestación de servicios en beneficio de los colaboradores.	La higiene y seguridad en el trabajo, son dos actividades estrechamente relacionadas, direccionadas a preservar las condiciones personales y materiales de trabajo, en función de propiciar el bienestar físico, mental y social de los trabajadores.
Contar con sistemas, planes e instalaciones capaces de atender cualquier tipo de emergencia.	
Mantener las instalaciones y herramientas en óptimas condiciones para que el colaborador pueda desempeñar sus actividades con seguridad.	

Nota. Elaborado en base a Armijos et al. (2019)

Las responsabilidades del Departamento de recursos humanos garantizan el desarrollo de un adecuado ambiente para el desenvolvimiento de todos los miembros de la empresa; pero además esta área propicia la mejora continua de los trabajadores. La valoración del rendimiento del talento humano es un proceso que periódicamente determina, cualitativa y cuantitativamente, que las actividades, los objetivos y las responsabilidades encargadas sean cumplidas por los trabajadores dentro de sus respectivos puestos (Cruz et al., 2016). Es decir, que se trata de un proceso que no cesa de realizarse y que requiere de un adecuado seguimiento que, a la larga, resultará beneficioso para la empresa. Romero y Cruz sostienen que, en los sistemas encargados de gestionar la calidad, el talento humano es determinante para garantizar tanto el correcto desempeño como la eficacia del sistema (2019).

2.2 De recursos humanos a talento humano: un cambio terminológico

En las distintas lenguas que se hablan en el mundo, se producen cambios lingüísticos constantemente; uno de estos cambios es el surgimiento de nuevos términos, por cuestiones contextuales, para representar un concepto. Por tanto, tal como Fuentes (2017) sostiene, se puede afirmar que los cambios conceptuales, sin duda, ocurren cuando aparecen cambios de teorías o nuevas percepciones de conocimiento y, por ende, pueden generar nuevas construcciones lingüísticas o sociales.

En relación con lo anterior, un cambio conceptual y terminológico ocurre con la gestión del talento humano, la cual se denominaba como gestión de los recursos humanos. El término recurso humano —de acuerdo con Vallejo (2015)— muestra a las personas como una herramienta de cualquier organización y no como el capital primordial de cada grupo empresarial, por ello, es propicio que se cambie este término por talento humano, el cual sí concibe a las personas como seres con talento propio.

Este cambio de términos refleja el cambio de percepción de los profesionales en torno a la gestión de las personas y, asimismo, muestra las transformaciones que las organizaciones encargadas de los recursos humanos han pasado, desde un rol operativo hasta un rol centrado en el impulso de los resultados del talento (Slavic et al., 2018).

En términos generales, se puede afirmar que la gestión de Talento Humano ha presenciado un proceso evolutivo, desde una administración de personas enfocada en las normas y controles del trabajo humano a inicios del siglo xx hasta una gestión del talento humano enfocada en la motivación de las personas para trabajar, lo cual se observa en la actualidad (Abril, 2018).

A causa de esta nueva concepción del talento humano, los recursos humanos, en la actualidad, se configuran como los activos más relevantes y apreciados de las empresas que son cruciales para asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados y el éxito de las organizaciones públicas o

privadas (Armijos et al., 2019). Por ello, el término talento humano pone de manifiesto la importancia que se le otorga al trabajo de cada empleado dentro de una organización.

2.3 Factores para la calidad del talento humano

La calidad del talento humano está directamente relacionada con todos los elementos que hacen posible que el desempeño de un empleado dentro de la empresa sea óptimo; tales elementos están determinados por la formación, experiencia y habilidades de los trabajadores.

Dentro del componente formativo del talento humano se encuentran los conocimientos básicos sobre una determinada tarea o profesión. Ronquillo et al. (2019) señalan que la formación de profesionales debe estar orientada al desarrollo funciones instructivas, educativas y desarrolladoras; la primera para que sepa hacer su trabajo con conocimiento científico, la segunda para que genere propuesta propias en el ámbito científico sin quedarse en la mera aplicación de técnicas y la tercera para que integre aspectos teórico-prácticos en su quehacer. Ello implica que un trabajador pueda desempeñarse con conocimiento sobre su materia, así como de su propósito y sus componentes transversales.

Debido a que el aspecto formativo suele desarrollarse previamente a la inserción laboral de la persona y está además conformado por las nociones mínimas necesarias para desempeñar un trabajo adecuadamente, no solamente el desarrollo de las competencias profesionales teóricas lo constituyen, sino que además está conformado por las guías mínimas de actuación ética sobre su profesión. Guartán et al. (2019) sostienen que desde una perspectiva integral la calidad del desempeño del recurso humano o talento humano atendería a aspectos de su formación tales como la puntualidad, imagen personal, protocolo, resolución de conflictos; además el desempeño en grupo y cuidado de los materiales de trabajo. Ello significa que los rasgos aprendidos en el periodo formativo serían también aquellos que moldean al individuo e instruyen tendencias necesarias para que

el trabajo en general, cualquiera que sea, se realice cumpliendo con los requerimientos óptimos de rendimiento. Leyva et al. (2016) sostuvieron, luego de estudiar procesos de evaluación del desempeño, que los aspectos más valorados de competencia de los trabajadores dentro de una empresa son la honestidad, responsabilidad y el compromiso con los servicios que brinda la corporación.

Dentro del componente de la experiencia se encuentran las habilidades y conocimientos que se han adquirido por medio de vivencias previas mayormente en un entorno laboral o en una situación similar al mismo. Gómez, citado por Herrera et al., sostiene que tanto el conocimiento como la experiencia de los trabajadores posibilitan que las organizaciones rediseñen sus procesos mejorando desde la productividad, calidad, servicio al cliente, hasta llegar la cultura organizacional y los procesos científicos, entre otros (2017). Las situaciones con que se ha confrontado a un profesional en un ámbito similar permiten que ante un nuevo reto, problema o dificultad sea capaz de sopesar con prudencia lo que puede hacer.

El componente del talento humano referido a las habilidades personales, así como las profesionales, comprende una serie de tendencias intelectuales además de actitudinales que hacen del trabajador competente y hábil. Actualmente se reconoce que el factor humano contribuye significativamente al desarrollo de las empresas; y que el desarrollo personal que lo posibilita está ligado no solamente a la carrera laboral sino al desarrollo de las misma y, por ende, depende de la formación de habilidades y destrezas de diversa índole (Ascencio et al., 2016). La capacidad que tiene un individuo de realizar una acción con facilidad y correctamente es un aspecto que, pese a haberse apreciado siempre, ahora se incentiva activamente por parte de las empresas.

Es necesario recordar que el fortalecimiento de los factores por los que se mide la calidad del talento humano está sujetos a cambios y mejoras; la empresa tiene la labor de procurar que los trabajadores desarrollen sus capacidades en favor de ambas partes. El compromiso, así como la

permanencia y el seguimiento, está íntimamente ligado a la cultura organizacional e implica que se le dé importancia al facto del talento humano, encargado de llevar a cabo las actividades (Ramos et al., 2018). Un adecuado ambiente laboral, condiciones de seguridad óptimas, salarios justos, entre otras iniciativas gestionadas por el Departamento de Recursos humanos, incentivan a que la calidad del talento humano se desarrolle de manera óptima.

2.4 Administración del talento humano y sus procesos dimensionales

Debido a que el talento humano constituye parte importante en el desarrollo y éxito de una empresa es necesario que los procesos para su adecuado tratamiento sean bien gestionados. El proceso de talento humano (PTH) es, dentro de la gestión estratégica, una herramienta por medio de la cual las posibilidades de éxito se incrementan mediante proyectos, planes y programas por medio de los cuales se implementa una política tanto de ganancia del mercado, posicionamiento de los productos o servicios, así como la solución de conflictos (Ramírez et al., 2018). El proceso de talento humano procura garantizar la idoneidad del desempeño de sus trabajadores y se compone por las etapas de integración, organización, recompensas y desarrollo.

2.4.1 Proceso de Integración de personas

El proceso de selección del talento humano, para el que previamente se han planificado los parámetros y reglas de selección, inicia integrando a nuevas personas a la empresa. Dentro de dicho proceso se comprenden la etapa de reclutamiento, donde se atrae a los individuos; la etapa de selección, donde se elige al individuo más idóneo; la etapa de contratación, que es cuando se establece una vinculación legal con el mismo; y la etapa de socialización e integración, mediante el cual la persona es adecuadamente incorporada a su puesto de trabajo (Ribes et al., 2018).

El proceso de integración de personas es tan importante que algunos autores sostienen que del adecuado desarrollo del mismo casi garantiza en definitiva el aprovechamiento de las cualidades y potencialidades de los trabajadores. La Tabla 2 indica y analiza los distintos procesos de integración de personas.

Tabla 2

Análisis de procedimientos de reclutamiento y selección del personal

Nº.	Procedimiento	Autores	Aportes	Limitaciones
1	Reclutamiento y selección de personas	Jaramillo (2005)	- Mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.	- El proceso es inherente solo para candidatos calificados para el cargo
2	Programa de reclutamiento, selección e inducción en el colegio Capouilliez, Universidad de San Carlos, Guatemala	David (2006)	- Se logra un gran conocimiento de los solicitantes.	- Se pueden cometer errores por defecto de halo, es decir, tendencia de evaluar a los candidatos a partir de la generalización
3	Pasos del proceso de selección del personal	Chiavenato (2012)	- Adecuación de la persona al trabajo. - Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.	- Elevado costo operativo

Nº.	Procedimiento	Autores	Aportes	Limitaciones
4	Programa de reclutamiento, selección e integración	Werther (2008)	- Los sistemas de selección interna pueden identificar el capital humano que tiene potencial de promoción. - El programa de selección se apoya en un software especializado que ayuda a determinar mediante puntuaciones cuáles empleados reúnen las características más compatibles con el puesto.	- Ningún programa de computadora puede medir el deseo del empleado de ocupar determinado puesto, estos sistemas han ido logrando considerable difusión.
5	Procedimiento para la selección del personal	Cuesta (2010)	- Buscar candidatos para puestos o cargos que significan flexibilidad o multicompetencias en el empleado. - Se enfatiza en la selección de directivos y especialistas de talento, garantizando como patrón los perfiles de cargos por competencia	- El procedimiento no está enfocado hacia la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal

Nº.	Procedimiento	Autores	Aportes	Limitaciones
6	Pasos básicos para el proceso de reclutamiento y selección del personal	Ojeda (2011)	- Ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización. - Se encuentra con una correcta concepción teórica	- No distingue en el sector donde se va a aplicar, puesto que en esencia se valen los mismos aspectos.
7	Diez pasos para un proceso de selección efectivo	Barceló (2017)	- En este procedimiento se hace énfasis en la correspondencia entre el candidato y los requisitos establecidos. - Se aplican un conjunto de técnicas para una decisión certera del candidato a ocupar el puesto	- El procedimiento no está enfocado hacia la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal

Nota. Tomado de Martínez y Vargas, 2019

2.4.2 Proceso de Organización de personas

El proceso de organización de personas implica una adecuada planeación de las actividades que debe desarrollar un empleado dentro de la empresa, mismas que deben contribuir a su mejora; la delimitación de tales acciones requiere previamente haber descrito y analizado los puestos, es decir,

tener en claro cuál es la función de cada empleo. El primer proceso es el diseño de puestos, mediante el cual se planea la fuerza de trabajo, ello implica conocer las competencias, posiciones y habilidades de los trabajadores; la evaluación de desempeño, por otra parte, es otro proceso que implica estimar cuantitativa y cualitativamente el desempeño de los trabajadores en su respectivo cargo (Ramírez et al., 2018).

2.4.3 Proceso de Recompensas de personas

La compensación del personal es un proceso constante mediante el cual se incentiva el buen rendimiento de los empleados. Este proceso tiene una naturaleza múltiple; hay distintas maneras de compensar al personal y las mismas pueden abarcar aspectos monetarios o no monetarios. Es importante tener en cuenta que existen retribuciones que se dan por el mero hecho de pertenecer a la empresa y se encuentran normadas por la ley y, por otra parte, existen incentivos producto de un trabajo bien hecho que requirió del empeño de los trabajadores. Amador (2016) señala que dentro de las retribuciones se encuentran las gratificaciones, primas, seguros, asistencias, ayudas, etc. y que, por otra parte, dentro de los incentivos se encuentran los bonos de productividad; los factores que sirven para determinar la idoneidad de los tipos de compensaciones son el puesto, las funciones, las personas, disposiciones fiscales, entre otros.

2.4.4 Proceso de Desarrollo de personas

El desarrollo de personas se define como un conjunto de mecanismos que buscan que las capacidades, habilidades y competencias de los trabajadores continúen desarrollándose dentro de la empresa. Los aspectos que lo abarcan son el desarrollo de una carrera profesional, para fomentarla se integran 'planes de carrera' que incentivan el desarrollo de las capacidades profesionales de los trabajadores; y respecto a la necesidad de formación, se procuran 'planes de formación' que enseñan a los trabajadores habilidades específicas para desarrollar su rendimiento (Ribes et al., 2018).

2.4.5 Proceso de retención de personal

La retención de los empleados de una empresa refiere al conjunto de actividades realizadas por la misma empresa para mantenerlos dentro del área de trabajo y evitar cualquier situación que ocasiona la salida de estos empleados. Para realizar este proceso de retención, las organizaciones emplean estrategias flexibles y dinámicas a través de sus áreas de gestión de talento humano. Entre algunas estrategias empresariales de retención, se encuentran las bonificaciones, remuneraciones, relaciones interpersonales con gerentes y supervisores, horarios adecuados, capacitaciones y otros más (Meneses, 2019).

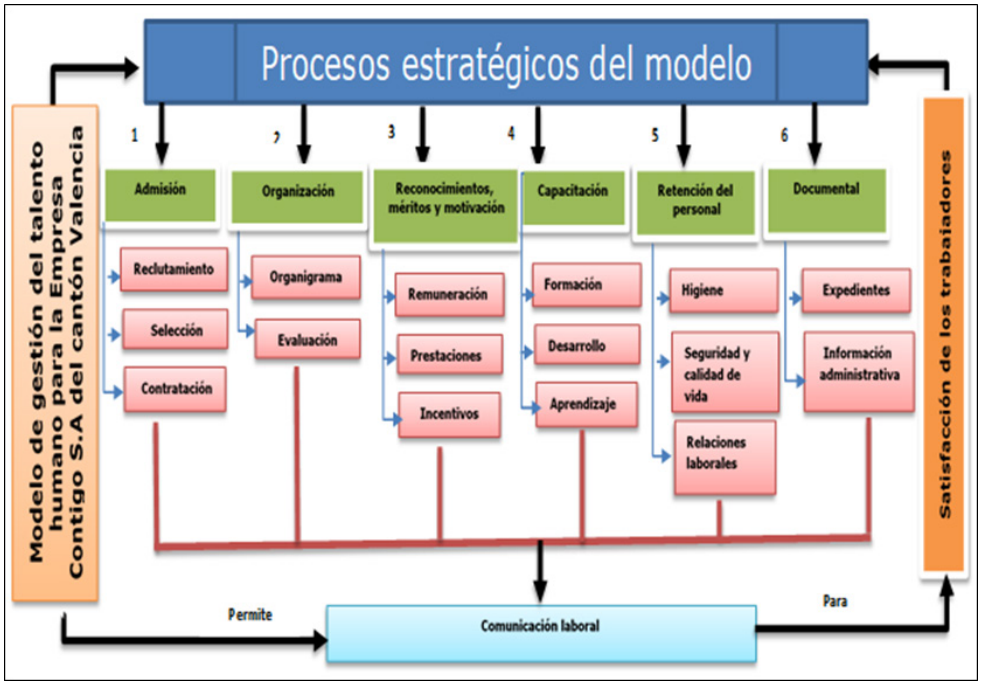
Por otro lado, la retención del personal o de talento humano posee tiene tres principios o pilares: el diseño del perfil idóneo de los puestos de trabajo, aumentar la intervención del personal y el diseño de nuevos procesos de contratación. Dichos pilares tienen la finalidad de reducir los niveles de rotación en la empresa (Nolazco, 2020).

2.4.6. Proceso de auditoría de personal

La auditoría de personal o, con otra denominación, de talento humano refiere a todos los procedimientos que se ejecutan para identificar las fallas de una organización y determinar alternativas que mejoren el desempeño de una organización y de cada uno de sus trabajadores. Las auditorías, en sí, se basan en la evaluación periódica de los empleados para verificar si estos son los indicados para su cargo, determinar los aspectos que el empleado debe mejorar y fomentar un mayor aporte del trabajador a la organización (Vega et al., 2018).

Figura 4

Modelo de gestión del talento humano

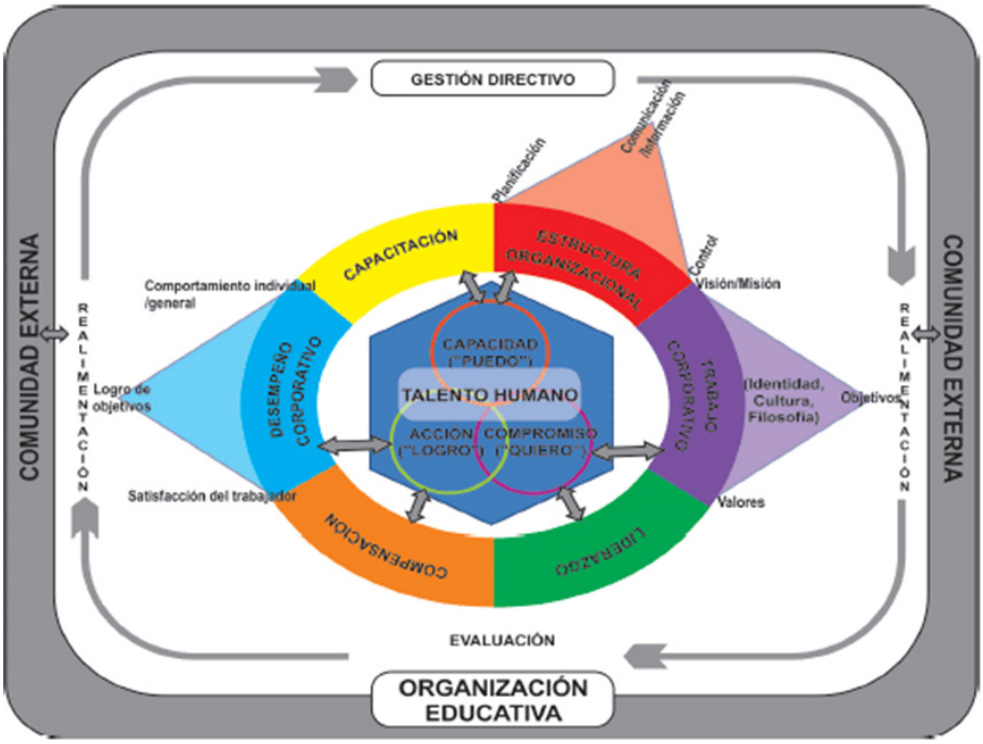


Nota. Tomada de Acurio et al. (2020)

En la Figura 4, se resume la gestión del talento humano en seis etapas: admisión, organización, reconocimiento de méritos y motivación, capacitación, retención del personal y documental. A partir de estas etapas es posible establecer un modelo de gestión como parte de una comunicación laboral dentro de las empresas. A través del proceso estratégico, la gestión del talento humano es factible de aplicarse a fin de mejorar los procesos laborales.

Figura 5

Modelo de gestión de talento humano a las organizaciones



Nota. Tomada de Majad (2016)

Respecto a la Figura 5, el modelo de gestión resulta ser más complejo porque se considera otras variables como la comunicación, la planificación, el control, la identidad culturas, los objetivos, entre otros. Asimismo, se observa un factor importante en la gestión del talento humano: el liderazgo, puesto que con este se dirige a los nuevos empleados en las metas de la organización mediante visión y capacitación a fin de conseguir compromiso laboral en el trabajo corporativo compensado.

2.5 La gestión de recursos humanos en los sectores público y privado del Perú

La gestión de los recursos humanos o talento humano en el sector público implica la distribución de funciones para administrar el talento humano en las entidades públicas, la asignación de cargos públicos, el uso de valores al designar personas en un respectivo cargo público y la aplicación de leyes y normas en el cumplimiento de las tareas que proceden de la gestión del personal público. En el Perú, la gestión del talento humano en el sector público emplea de un conjunto de normas que establecen derechos, deberes y penas por delitos con el fin de regular la relación del Estado y sus servidores públicos (Castro et al., 2018).

En lo que concierne al sector privado del Perú, las empresas continúan usando tal gestión desde la década de los 90, dado que se han percatado de que el talento y habilidades humanas es un factor crucial en el impulso del éxito empresarial (Rojas et al., 2020). Por tanto, la gestión del talento humano del sector privado está en constante crecimiento y se orienta por medio de las normas peruanas, al igual que en el sector público.

2.5.1 La gestión del talento humano en el sector público

En el Perú, existe la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR); dicho organismo coopera con las personas empleadas en las entidades públicas constantemente a fin de contribuir más con los ciudadanos. Asimismo, este organismo formula políticas nacionales relacionadas con la solución de problemas en el manejo de los recursos humanos del Estado (Gobierno del Perú, s. f.). Esto es parte de la gestión del talento humano en el sector público del Perú.

2.5.2 Sistema administrativo de gestión de recursos humanos

La gestión administrativa del talento humano se refiere "a la planificación, organización, coordinación conjunta, desarrollo y control del desempeño

eficiente del personal de una empresa" (Armijos et al., 2019, p. 165). Asimismo, para ejecutar dichas tareas, se busca la comunicación constante y adecuada entre los empleados y los empleadores con el objetivo de que cada empleado logre sus metas personales relacionadas, de manera directa o indirecta, con el trabajo.

En el Perú, existe un Sistema administrativo de gestión de recursos humanos (SAGRH), la cual se origina a partir de la creación del Sistema de Escalafón y Pensiones en 1937. A través del tiempo, se han producido avances políticos y cambios de denominaciones en este sistema, por ello, en la actualidad, este sistema administrativo se ha facultado de leyes como la Ley de Servicio Civil, la cual tiene el objetivo de mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de las entidades públicas y de fomentar el crecimiento de los empleados públicos (Morales y Rey, 2021).

2.5.3 Sistema de planificación de recursos humanos

La planificación de los recursos humanos, de manera general, se concibe como un proceso analítico de las necesidades de recursos humanos de acuerdo con los criterios internos y externos de una organización y la aplicación de estrategias para garantizar la accesibilidad al talento humano demandado por los grupos organizacionales estatales o privados (Mendoza et al., 2016). Este sistema, en el Perú, está en relación con el sistema administrativo de la gestión de recursos humanos y se conforma de estrategias, políticas y procedimientos que regulan todos los aspectos referidos al servicio público (Autoridad Nacional del Servicio Civil, SERVIR, 2021).

El sistema de planificación de recursos humanos, en el Perú, se faculta de los sistemas de información, los cuales son integrales, operativos y abarcan todos los niveles de atención y los datos básicos de todos los recursos humanos disponibles del país (Organismo Andino de Salud - Convenio Hipólito Unanue, 2015).

2.5.4 Sistema de organización de trabajo

En el sistema de organización de trabajo, se desarrollan las actividades de diseño de puestos y la administración correspondiente de estos puestos, conforme a las normas, reglas y decretos peruanos (SERVIR, 2021). Por ende, se comprende que, en este sistema, se planifica la estructuración de los puestos que se necesitan en el Estado y la forma de brindar el control de cada puesto.

2.5.5 Sistema de gestión del empleo

En el Sistema de gestión del empleo se realizan dos gestiones: gestión de la incorporación y la administración de personas. La primera gestión corresponde a las actividades de selección, vinculación, inducción y periodo de prueba de los empleados pública. En la segunda gestión, se realiza la administración de legajos, el control de asistencia, el desplazamiento (no cuenta con lineamientos), procedimientos de disciplina y la desvinculación (SERVIR, 2021).

2.5.6 Sistema de rendimiento

El Sistema de rendimiento, en el Perú, consiste en la evaluación del desempeño de los trabajadores públicos. Para lograr una adecuada evaluación, este sistema se orienta a través de bases normativas como la Guía para la implementación del Subsistema de gestión del Rendimiento (SERVIR, 2021).

2.5.7 Sistema de gestión de desarrollo y capacitación

En el sistema de gestión de desarrollo y capacitación, se ejecutan dos actividades: la capacitación y la progresión en la carrera. Estas actividades están guiadas bajo ciertas normas de gestión de evaluación decretadas desde 2016 a 2021; sin embargo, aún se están desarrollando normativas para la progresión en la carrera (SERVIR, 2021).

2.5.8 Sistema de gestión de las relaciones humanas y sociales

El sistema de gestión de relaciones humanas y sociales, componente del sistema administrativo de las relaciones humanas y sociales, se encarga de velar por las relaciones laborales individuales y colectivas, de la seguridad y salud en el trabajo, del bienestar social, de la cultura y clima laboral, y también de la comunicación interna (SERVIR, 2021). Por tanto, se puede indicar que, dentro de este sistema, se prioriza las normas ergonómicas para la salud física y cognitiva de los trabajadores públicos.

2.5.9 Relación de todos los sistemas

En el Perú el Ministerio del trabajo y Promoción del Empleo es el ente encargado de administrar los aspectos relacionados al trabajo además de promover un empleo decente y productivo. Sin embargo, el marco legal que rige el ámbito público laboral es la Ley 30057, 'Ley del Servicio Civil'. La misma tiene como finalidad procurar que las entidades del Estado posean eficacia y eficiencia, pudiendo prestar servicios de calidad a los ciudadanos, así como lograr el desarrollo de los componentes humanos involucrados (Poder legislativo, 2013).

La contratación laboral dentro del ámbito público presenta una problemática debido a que no existe un régimen laboral único; por tanto, pese a que la Ley del Servicio Civil intente unificar los regímenes laborales presentes en la administración pública, mediante el Nuevo Régimen laboral o Ley Servir, mientras no exista la obligatoriedad en cuanto a su aplicación los derechos de los trabajadores seguirán siendo mellados (Montalvo, 2017). Ello implica que los procesos de gestión de recursos humanos por medio de los cuales se gestiona el talento humano no siempre son los más adecuados y que la necesidad de su estandarización es una alternativa para confrontar dicha situación de dificultad; ahora bien, el cumplimiento de tales requerimientos está evidentemente ligado a otros aspectos inherentes a la gestión administrativa de las entidades públicas. En el 2015 SERVIR realizó un estudio sobre los problemas que el segmento directivo en

el Perú afrontaba ante la implementación del Cuerpo de Gerentes Públicos y concluyó que la insuficiencia de los recursos humanos que cuenten con las competencias necesarias para gestionar las entidades del estado constituía el problema central del segmento directivo (Martínez, 2016). Es decir, que la implementación de una instancia que busque garantizar la gestión de alta calidad dentro de los puestos estratégicos en el estado refleja que, muchas veces, no se cuenta con la idoneidad de procesos para lograr contratar al personal adecuado. Ello es preocupante, debido a que la adecuada gestión del talento humano determina la idoneidad laboral del personal administrativo. Casana y Carhuancho (2019) concluyeron que en el Perú la gestión del talento humano es un proceso que aún se encuentra implementando, reajustando y direccionando.

CAPÍTULO III

CONOCIMIENTOS MEDULARES SOBRE COMPETENCIAS LABORALES

Las competencias laborales son un conjunto de conocimientos, habilidades, valores y actitudes que se desarrollan en función de la organización de las instituciones o empresas (Vera-Mendoza, 2018). El desarrollo de estas competencias promueve la efectividad de la labor de los individuos, así como el rendimiento de estos. En este sentido, dichas competencias manifiestan una composición compleja y extensa, dentro de las que se puede identificar las competencias funcionales, administrativas e individuales. Estas son entendidas como parte de las características que se deben presenciar en el perfil de los miembros de la empresa.

Las competencias funcionales son aquellas desarrolladas en relación con las funciones contempladas. En otros términos, su composición depende de la tarea estipulada como parte de la planificación de la gestión. Estas competencias son fortalecidas con la implementación de estrategias o técnicas que habiliten su reforzamiento, uno de las cuales es la capacitación.

En relación con estas competencias, se presencian las competencias administrativas e individuales, las cuales expresan un conjunto de características o capacidades que permiten el desarrollo organizacional. De acuerdo con Vera y Vera (2019), se destacan las siguientes capacidades: liderazgo, motivación, comunicación y trabajo equipo. Asimismo, estas pueden funcionar como estrategias que promueven el desarrollo organizacional. Mientras que, en las competencias individuales, se presencia la participación de capacidades relacionadas con la eficiencia, eficacia y equipo de trabajo. Estas son aplicadas en conjunto con las competencias administrativas, dado que, de esta manera, se beneficia la gestión del talento humano. Además, la implementación de estas competencias está vinculada con el desenvolvimiento de otras áreas como la cultura y la imagen organizacional.

3.1 Competencias funcionales

Spencer y Spencer (1993) conciben a las competencias en el trabajo como una característica propia de la personalidad que predice el comportamiento de una persona frente a una situación o trabajo determinado, por ello, las competencias de las personas tienen estrecha relación con el desempeño efectivo, orientado bajo el criterio de un trabajo. A partir de esta definición, se puede comprender lo que implican las competencias funcionales.

Las competencias funcionales se describen, de amplia manera, como las conductas o comportamientos que una persona debe mostrar o está capacitada para mostrar en una tarea determinada (Mertens, 1996). Por tanto, estas competencias están relacionadas con los estándares de una empresa para seleccionar a un trabajador.

Las competencias funcionales son aquellos conocimientos, habilidades y actitudes relacionados con la interpretación y aplicación de un modo eficaz de las estrategias empleadas en el plan de organización de las empresas o instituciones. En este sentido, se comprende que las competencias funcionales entran en desarrollo al cumplir con los lineamientos estipulados

en el accionar del personal de acuerdo con su puesto de trabajo. De acuerdo con Capdevila y Wilhelm (2019), dichas competencias abarcan a la variedad de servicios que los trabajadores ofrecen y los cuales mejoran mediante la práctica de su función. Asimismo, en este tipo de competencias, se promueven algunas áreas incluidas para su funcionalidad, tales como evaluación, diagnóstico, supervisión, gestión y administración. En efecto, las competencias funcionales son vinculadas con el desarrollo de las funciones del personal, quien debe manifestar el conocimiento de las habilidades pertinentes en su área.

Conforme con la postura de Rivas-Valecillo et al. (2020), las competencias funcionales son desarrolladas por el personal laboral de la empresa. En este contexto, la prescripción del funcionamiento es un conjunto de características que el individuo debe cumplir como parte del desenvolvimiento en el campo o puesto de trabajo. Ante esta estipulación, se aclara que las instituciones o empresas están encargadas de la promoción de este desarrollo, para que, de esta manera, incentive y optimice el rendimiento del personal laboral del área. Así, se contempla la formulación de estrategias a favor de estas competencias.

Según Díaz et al. (2020), las competencias funcionales están incluidas dentro de la acción profesional. Así, se promueve, por medio de su realización, el eficiente desarrollo dentro de lo que abarca la gestión de la organización. Además, se subraya que dichas competencias comprenden a los conocimientos, habilidades y actitudes relacionados con las características del área en el que se desenvuelven las funciones. En este caso, las competencias funcionales pueden ser diversas al depender del campo en el que se desarrollan. Además, se resalta que la efectividad de su funcionamiento se encuentra en dependencia de las estrategias aplicadas (Díaz et al., 2020).

Por su lado, Ramírez (2017) sostuvo que las competencias funcionales se encuentran descritas desde dos enfoques: tradicional y contemporáneo. El primer enfoque (tradicional) es percibido con la aparición de la primera revolución industrial, aunque existen antecedentes acontecidos antes de

esta. De acuerdo con la postura del enfoque tradicional, las competencias surgen con la exigencia de una especialización de los trabajadores en relación con la producción. En este contexto, existe la perspectiva de dos autores fundamentales: Taylor y Fayol. Estos manifestaron un desarrollo diferente en cuanto a la formulación de competencias funcionales. Mientras que Taylor se centraba en el trabajo del obrero, Fayol indicó que dichas competencias son actividades del gobierno de la empresa. De esta manera, Ramírez (2017) postuló las siguientes características pertenecientes a los agentes de la empresa:

- Salud y vigor físico
- Inteligencia y refuerzo intelectual
- Cualidades morales
- Cultura general
- Conocimientos administrativos
- Nociones relacionadas con otras funciones
- Capacidad profesional especializada con las características de la empresa

Mientras que, en el caso del segundo enfoque (contemporáneo), se contempla a las competencias funcionales en relación con la perspectiva de mundo globalizado, esta ideología surge alrededor del siglo XX (Ramírez, 2017). La principal diferencia de este enfoque con el tradicional es que este considera que las competencias son delegadas, noción que difiere del enfoque contemporáneo, el cual postula una objetivación de las funciones. Esto se demuestra por medio de la creación de manuales como el Manual de organización y funciones (MOF). A modo de cierre, se dilucida que las competencias funcionales son las habilidades, conocimientos y actitudes encontradas para la adecuada funcionalidad del personal.

3.2 Competencias administrativas

Al igual que las competencias funcionales, las competencias administrativas engloban un conjunto de características relacionadas con el conocimiento, la actitud y las habilidades. Estas son empleadas a favor de las actividades que implica ejercer la administración de una empresa o institución: diagnosticar, organizar, tomar decisiones, entre otras (Núñez et al., 2019). De acuerdo con el desarrollo de otras investigaciones, las competencias administrativas deben estar representadas por el liderazgo, motivación, comunicación y el trabajo en equipo (Rey, 2015). Al tener en consideración estos aspectos, se manifiesta la adecuada y eficiente gestión de las instituciones o empresa.

3.2.1 Liderazgo

Según Rozo-Sánchez et al. (2019), el liderazgo es una capacidad encontrada dentro de las competencias administrativas que el gerente debe poseer para brindar apoyo que beneficie el alcance del fin común de las instituciones o empresa. Esta capacidad expresa los siguientes rasgos: toma de iniciativa, gestión, convocación de personal y promoción del trabajo en equipo. Asimismo, se resalta que el liderazgo no es una capacidad innata, sino que esta es promovida por los mismos individuos en relación con la formación que poseen. De esta manera, se evidencian rasgos específicos que permiten discernir y diferencias los líderes de quienes no desarrollaron dicha capacidad, según comentaron Rozo-Sánchez et al. (2019).

Conforme a dichos rasgos del líder, agente que promueve el liderazgo, Salvador y Sánchez (2018) detallaron los siguientes:

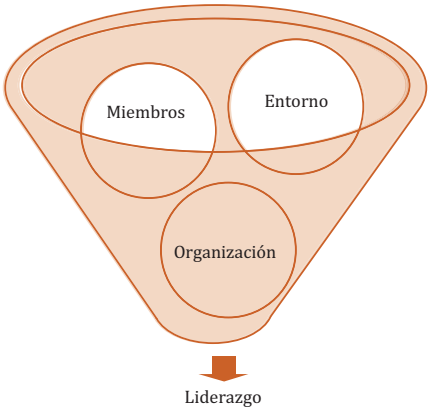
- Previsión de cambios
- Dirección de las funciones
- Guía del personal
- Promoción de la motivación

- Conocimiento de sus fortalezas y debilidades
- Autoevaluación

En concordancia con la promoción de estos rasgos del liderazgo, se declara que la intervención de esta capacidad, como parte de las competencias administrativas, promueve la adecuada gestión de la institución y, por ende, se evidencia la efectividad en la productividad de los trabajadores y el ambiente laboral (Gonzales et al., 2018). Asimismo, para la aplicación y adecuado uso del liderazgo, se promocionan estrategias o técnicas. Estas son ejecutadas en función de la gestión de los talentos humanos. Por lo tanto, se señala que, para la organización de las instituciones o empresas, se resalta el desarrollo y el compromiso de las metas planificadas. En este sentido, el liderazgo está dimensionado en un trabajo correlativo entre el entorno, los miembros y la organización.

Figura 6

Trabajo correlativo para la función del liderazgo



Nota: adaptada de Rozo-Sánchez et al. (2019)

3.2.2 Motivación

Como se observó anteriormente, la motivación se encuentra implicada dentro de las competencias administrativas que deben ser abordadas por el agente que efectúe la actividad en la institución o la empresa. Con relación a ello, también se subrayó que esta competencia conforma parte de las características presentadas en el cargo de liderazgo (Salvador y Sánchez, 2018). En este sentido, la motivación está presente en todo el ámbito de la organización, dado que cumple un rol importante, al igual que los demás, en la promoción de un ambiente de trabajo saludable y de calidad, además de promover la eficiente gestión y, por tanto, la adecuada productividad del desarrollo institucional.

Para Peña y Villón (2018), la motivación está relacionada con la conducta humana y, en consecuencia, con el comportamiento, el cual es influenciado por los factores externos e internos. De esta manera, se enfatiza que la motivación es una de las competencias administrativas que permite la incentivación del personal para ejercer las actividades correspondientes a su función y con el fin de cumplir y alcanzar los objetivos de la institución. Por tanto, la motivación es de importancia para contribuir con la productividad del personal en relación con la satisfacción de las necesidades humanas (Peña y Villón, 2018).

Por su lado, Viloria et al. (2016) sostuvieron que la motivación encuentra un desenvolvimiento complejo, constante e infinito, esta capacidad está inherente a las personas. Asimismo, la motivación expresa una asociación con el esfuerzo ejecutado para alcanzar los logros estipulados por la institución. Esto se promueve a través del cumplimiento de las satisfacciones individuales. En este sentido, la motivación es un componente que no se aísla de otros factores —así como se pudo visualizar en el liderazgo— y se encuentra influyente en la promoción de un ambiente de calidad en relación con los niveles del comportamiento, según informaron Viloria et al. (2016).

Figura 7

Ambiente laboral y productividad organizacional: consecuencia de la motivación en ejercicio de la satisfacción individual



Nota. Adaptada de Viloria et al. (2016)

3.2.3 Comunicación

La comunicación es representada como una de las competencias administrativas de trascendencia para promover la organización de las instituciones o empresas. En este sentido, en función de esta competencia, se acentúa que aquella es ejecutada por el agente de gestión. De acuerdo con Rozo-Sánchez et al. (2019), el gestor puede ser el líder de la planificación y de su desarrollo relacionado con las metas trazadas como parte del desarrollo organizacional. En términos de Montoya (2018), la comunicación es la piedra angular para determinar el cumplimiento efectivo de los objetivos y, por ende, el desempeño de las funciones del personal. Asimismo, se enfatiza que la comunicación organizacional, como competencia administrativa, beneficia la construcción de una imagen organizacional, así como también trabaja en relación con la cultura de las instituciones (Montoya, 2018).

Según Papic (2019), la comunicación, además de ser considerada competencia administrativa, también se desarrolla como estrategia organizacional

que permite la función y cumplimiento adecuado de los objetivos premeditados para el ejercicio de la organización y la producción de los bienes y servicios. Asimismo, Papic (2019) indicó que, por medio de la comunicación, se propone el desenvolvimiento de las relaciones entre los miembros de la institución y la coordinación instaurada para el progreso en la organización de las empresas. Cabe destacar que la comunicación no es aplicada de manera homogénea en el campo de la gestión, dado que su implementación corresponde a la estructura de la institución.

Por otro lado, en la producción de la comunicación se contemplaron retos implicados en la actividad organizacional y su desarrollo científico. Dentro de los cuales, Rodríguez-Fernández y Vázquez-Sande (2019) indicaron los siguientes: planificación de un modelo científico propio relacionado con el ámbito profesional para anticipar las situaciones, fomentación de una especialización funcional para superar las limitaciones de los estudios e impulso de la investigación aplicada.

Figura 8

Resultado de la comunicación en el liderazgo



Nota. Adaptada de Papic (2019)

3.2.4 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es una de las competencias presentadas en el desarrollo administrativo de las instituciones o empresas. En este sentido, la organización está vinculada con la promoción del trabajo en equipo del personal, así como también del líder, ya que —como se indicó

anteriormente— dentro de las características del liderazgo abarca el desenvolvimiento de un trabajo en equipo (Salvador y Sánchez, 2018). En este contexto, el equipo se diferencia de la conformación de los grupos, ya que el último manifiesta un reconocimiento individual; mientras que en el primero se dispone un reconocimiento a nivel de equipo (Galarza et al., 2020).

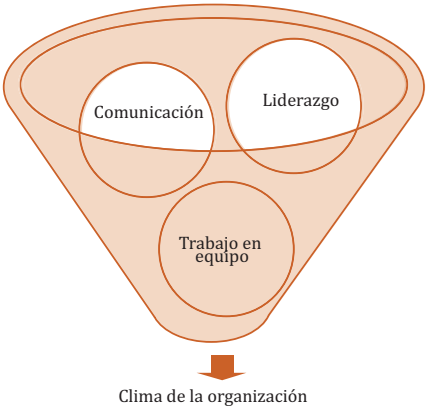
En relación con el desarrollo de esta competencia, se concentra la finalidad de alcanzar los objetivos dispuestos en la planificación de la funcionalidad de la institución. En este sentido, la conformación de los equipos no se expresa con homogeneidad, comprendiendo que los individuos presentan características que pueden ser diferentes entre ellos. Así, se indica que dichos equipos presentan características relacionadas con los siguientes rasgos: complejo, dinámico, adaptable e integrado, según indicaron Galarza et al. (2020). Además, estos autores manifestaron que dichos rasgos son encontrados tanto en el personal como en la institución, cuya finalidad es impulsar la productividad, innovación, orientación y satisfacción en el desarrollo del trabajo.

Para Segredo (2015), la promoción del trabajo en equipo garantiza el éxito de las organizaciones. En este sentido, se centra el desenvolvimiento y gestión del potencial, talento y capacidades propias del personal, los cuales son involucrados en el trabajo en equipo. Esta planificación parte desde la organización de las instituciones; por ello, los directivos son los encargados de promover la efectividad de la producción en relación la adecuada gestión del talento y de las actividades que se requieran emplear en el trabajo en equipo, según comentó Segredo (2015). Además, el autor señaló que el funcionamiento del trabajo en equipo está condicionado al desempeño en la comunicación de los individuos y de la institución. Así, se demuestra la relación de estas competencias en el campo de la organización institucional. En este aspecto, la práctica de la comunicación puede ser presenciada por medio del diálogo o la discusión.

Conforme con la participación de la comunicación en el trabajo en equipo, se resalta que su funcionamiento en condición con el desarrollo organizacional permite identificar el clima de la organización. En otros términos, la intervención de ambas competencias (comunicación y trabajo en equipo) establece la construcción de las percepciones e interpretaciones del personal en relación con la organización de las instituciones o empresas (Cortés-Rodríguez y Leal, 2019).

Figura 9

Resultado de la comunicación en el trabajo en equipo



Nota. Adaptada de Cortés-Rodríguez y Leal (2019)

3.3 Competencias individuales

En relación con estas competencias, se afirma que son conocimientos, habilidades y actitudes pertenecientes a los propios individuos. Tal como el término lo indica, las competencias individuales corresponden a las características personales, las cuales fueron desarrolladas en relación con las experiencias del individuo (Climént-Bonilla, 2014). En consideración con lo planteado, se sostiene que dichas competencias pueden ser adquiridas, así como también perfeccionadas por medio de estrategias (Salazar et al., 2016). Cabe indicar que la aplicación de estas competencias se mantiene

en función del valor dual: proveedor y beneficiario. Así, se comprende que las competencias individuales son producidas desde la participación de la organización, así como también del personal.

3.3.1 Eficiencia

De acuerdo con Camue et al. (2017), la eficiencia se refiere a la capacidad de alcanzar las metas trazadas en relación con la organización de la empresa o institución y considerando la disposición de los insumos o recursos. En este contexto, la eficiencia funciona como indicador que permite conocer la evaluación de las empresas implicadas. Asimismo, esta competencia es vista desde el conocimiento de la reproducción de una gestión adecuada; por ello, las instituciones o empresas están vinculadas en el desenvolvimiento y el alcance de esta eficiencia.

En concordancia con Lora-Guzmán et al. (2021), se afirma que la eficiencia, como competencia individual, es alcanzada por medio de los beneficios promovidos por la empresa, las cuales orientan el servicio al aplicar la administración, fortalecimiento y desarrollo del talento humano. Asimismo, los autores comentaron que la eficiencia es una característica que puede ser incrementada por medio de estrategias o técnicas que convengan en la formulación y ejercicio adecuado de los lineamientos de la organización.

3.3.2 Eficacia

Al igual que la eficiencia, la eficacia es una competencia individual que permite la evaluación del funcionamiento de las instituciones y las empresas. La diferencia de la eficacia, en consideración con la eficiencia, es que mantiene un mayor énfasis en los medios. La intención de la eficacia es solucionar los problemas y salvaguardar los recursos; es decir, esta competencia individual es alcanzada al cumplir los objetivos y las tareas comprometidas en el desarrollo organizacional (Rojas et al., 2018).

Conforme con Echeverri et al. (2018), la eficacia es considerada como parte del desarrollo de una creatividad organizacional, la cual se ejerce por medio de la creación de conocimiento y el desempeño organizacional. Asimismo, los autores plantearon que la innovación organizacional, en este contexto, se promueve en relación con la transformación del conocimiento como valor para el negocio. Así, se contempla que el entorno organizativo es de relevancia dentro de la promoción y alcance de la eficacia, al igual que de la supervivencia de las organizaciones (Echeverri et al., 2018).

3.3.3 Equipo de trabajo

Así como se recalcó en las competencias administrativas: el trabajo en equipo es una característica producida tanto desde la perspectiva del personal como de la institución. En este sentido, la promoción del trabajo en equipo permite un mejor desenvolvimiento por parte de los miembros de la empresa. Asimismo, es menester aclarar que el equipo de trabajo es una característica necesaria para alcanzar los objetivos de la organización. Ante esto, se detalla que esta competencia individual trabaja en conjunto de otras competencias: comunicación y liderazgo. Respecto con el equipo de trabajo, se indica que su aplicación se relaciona con la fomentación de una cultura de trabajo, además del clima organizacional.

Según Ayoví-Caicedo (2019), el ejercicio del equipo de trabajo, entendido como modelo de gestión, permite evidenciar los resultados, los cuales demuestran la eficiencia y eficacia de la actividad, así como también de la productividad. Además, la autora también planteó que el equipo de trabajo es una competencia que se promueve en conexión con el desarrollo del liderazgo, el cual mantiene un desenvolvimiento sinérgico con otras competencias: administrativas e individuales.

3.4 Jerarquización de competencias

Las competencias, comprendidas como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, son implementadas y desarrolladas considerando la

relación que tiene dentro del campo de la organización. De esta manera, se detalla que las competencias laborales se encuentran compuestas por un conjunto de otras competencias: administrativas e individuales. En este sentido, se entiende que el desenvolvimiento de las competencias corresponde a la acción de expresar las características relacionadas con el funcionamiento de las instituciones. Ambos tipos de competencias (administrativas e individuales) son ejercidas desde la percepción del personal como de la empresa o institución. Estas comprenden un conjunto de rasgos identificados en diversas perspectivas. En el caso de las empresas se perciben estas características en función de la cultura e imagen organizacional (Sánchez et al., 2018); mientras que, en el caso del personal, los rasgos son representados desde su personalidad y comportamiento.

En relación con lo establecido, se enfatiza que el trabajo o producción de las competencias laborales se encuentra condicionada con la participación de las competencias administrativas e individuales. En este sentido, se focaliza el desarrollo organizacional en relación con las estrategias promovidas para el desenvolvimiento, aplicación y reforzamiento de las competencias. Así, se determina que el ejercicio de las técnicas, herramientas o estrategias beneficia la productividad de la organización y de la labor del personal, considerando que es un fundamento para alcanzar la eficacia y eficiencia en el desarrollo organizacional (Suárez et al., 2017).

De acuerdo con Muñoz-Osuna et al. (2016), las competencias proporcionadas en una organización son categorizadas en concordancia con la funcionalidad. En este sentido, las competencias consideradas de tendencia en su aplicación son aquellas que requieren de mayor empleo por la importancia en el campo de producción, esto puede vincularse con la inclinación académica o de la función. Mientras que las aplicadas con debilidad son aquellas que no emplean un uso prolongado debido a su poca necesidad en el campo. No obstante, todas las competencias, a pesar de su aplicación dispareja, son de importancia para el desarrollo organizacional.

3.5 Importancia de las competencias laborales

Al comprender que las competencias son más que capacidades, se detalla que estas expresan un conglomerado de habilidades, conocimientos, valores y actitudes que trabajan en conjunto para alcanzar el desarrollo organizacional. En este contexto, la finalidad de las competencias laborales es promover la productividad del personal y de la institución. No obstante, dicha productividad no es el único objetivo de los directivos al aplicar las competencias, sino que se expone una trascendencia relacionada con la gestión del talento humano para la satisfacción de las necesidades, así como también para contemplar el progreso del país. En otros términos, se enfatiza que las competencias están involucradas tanto en el desarrollo organizacional como en la promoción de la actividad de los trabajadores, los efectos para el país y para las entidades de formación (Castillo y Villalpando, 2019).

Por su lado, Rodríguez et al. (2017) identificaron que la importancia de las competencias radica en su aplicación para promover la eficiencia y eficacia de la gestión del talento humano. En este sentido, su uso se encuentra relacionado con la participación de las características encontradas en las competencias administrativas e individuales. De manera particular, cada característica encontrada en las competencias permite que el personal manifieste un buen rendimiento en la función de sus tareas. Asimismo, considerando la importancia de la aplicación de las competencias, también se detalla la relevancia del responsable de su implementación: el gestor o líder.

El desarrollo del liderazgo, como principal característica para las competencias, es de trascendencia, ya que este se relaciona con las otras características halladas en cada competencia. En este sentido, el liderazgo presenta el desarrollo de estrategias para el adecuado cumplimiento de las metas estipuladas dentro de la organización (Rozo-Sánchez et al., 2019). De esta manera, se enfatiza que el liderazgo, en conjunto con todas las

competencias, expresa un desarrollo organizacional vinculado con la efectividad de la gestión.

Para Torres-López et al. (2018), el desarrollo de las competencias es fundamental para el adecuado funcionamiento de las empresas o instituciones, considerando la implicancia de la competitividad en el mundo empresarial. En este caso, la producción de estas competencias está correspondida con la aptitud del personal para desempeñarse en la organización y en el desenvolvimiento de sus funciones (Torres-López et al., 2018). Asimismo, se resalta que las competencias son de relevancia como indicadores de efectividad y eficacia de la gestión promovida en la organización. Por lo consiguiente, las competencias son características que se encuentran identificadas en la acción de las empresas, los miembros, el país y las entidades de formación.

CAPÍTULO IV

RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y LA COMPETENCIA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZÓNICA DE MADRE DE DIOS

El talento humano es entendido como la materia que permite el desarrollo de la organización. En este sentido, por medio de su ejercicio, las empresas o instituciones promueven la producción de los bienes y servicios. Considerando esta postura, se indica que la gestión de dicho recurso comprende a los procesos de administración de las habilidades del personal con el fin de mejorar su desempeño. Ante esta situación, se requiere la implementación de estrategias o técnicas que promuevan el adecuado funcionamiento. Así, se detalla la correspondencia de la gestión de talento humano en las competencias laborales.

Asimismo, las competencias son habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes realizados por el personal de trabajo. A favor de su desarrollo,

las organizaciones planifican la producción de determinados parámetros o lineamientos que benefician dicha producción. En este contexto, se comprende el desenvolvimiento de una actuación eficiente y con efectividad. Además, se recalca que dichas competencias presentan categorías que equivales a un conglomerado de características propias del trabajador. En concordancia con esta investigación, se identifica la relación entre la gestión del talento humano y las competencias laborales del personal administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. El estudio fue realizado en 2018 con una muestra de 54 directivos, profesionales y técnicos que trabajan en la universidad.

Objetivos

Objetivo general

- Identificar la relación entre la gestión de talento humano con las competencias laborales del personal administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios (UNAMAD), 2018.

Objetivos específicos

- Determinar la relación entre el proceso de integración de personas y las competencias laborales del personal administrativo de la UNAMAD, 2018.
- Señalar la relación entre el proceso de organización de personas y las competencias laborales de los empleados de la UNAMAD, 2018.
- Identificar la relación entre el proceso de recompensas y las competencias laborales del personal administrativo de la UNAMAD, 2018.
- Establecer la relación entre proceso de desarrollo de personas y las competencias laborales de personal administrativo de la UNAMAD, 2018.

Hipótesis

Hipótesis general

La gestión de talento humano está relacionada significativamente con las competencias laborales del personal administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2018.

H0: No existe relación significativa entre la gestión de talento humano y las competencias laborales del personal administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Dios, 2018.

Hipótesis específicas

- HE_1: El proceso de integración de personas está asociado con las competencias laborales del personal administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2018.
- HE_2: El proceso de organización de personas está asociado significativamente con las competencias laborales del personal administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2018.
- HE_3: El proceso de recompensa está vinculado con las competencias laborales del personal administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2018.
- HE_4: El proceso de desarrollo de personas está relacionado con las competencias laborales del personal administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2018.

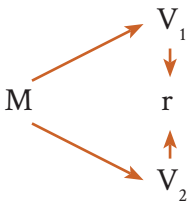
Métodos, tipo y diseño de investigación

El método fue constituido como cualitativo y cuantitativo. Para el análisis de los datos, se utilizó el programa estadístico SPSS v22. Asimismo, el tipo del estudio manifestó una aplicación no experimental y de corte transversal, comprendiendo que no se manipulan deliberadamente las variables

del diseño implementado y se realizan en un solo lugar y tiempo. En este sentido, se consideró el diseño correlacional, el cual busca determinar la relación entre la gestión de talento humano y las competencias laborales.

Figura 10

Esquema del diseño correlacional



Denotación

M = muestra de estudio

V_1 = gestión de talento humano

V_2 = competencias laborales

r = relación entre la V_1 y V_2

Sistema de variables

Variable dependiente

Competencias laborales

Esta expresa una integración de las habilidades, conocimientos, aptitudes, rasgos, intereses u otras características personales que promueven un desempeño óptimo en las diferentes áreas funcionales de una organización (Chiavenato, 2011).

Variable independiente

Gestión de talento humano

Entendida como la forma de alcanzar los objetivos. En este caso, se emplean los recursos como medios para producir los bienes o servicios que tienen como finalidad las instituciones (Chiavenato, 2009).

Tabla 3

Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Gestión de talento humano	Entendida como la forma de alcanzar los objetivos. En este caso, se emplean los recursos como medios para producir los bienes o servicios que tienen como finalidad las instituciones (Chiavenato, 2009).	1. Proceso para integrar personas	1.1. Reclutamiento 1.2. Selección de personal	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
		2. Proceso para organizar personas	2.1. Diseño de puestos 2.2. Evaluación de desempeño	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
		3. Proceso de recompensa para personas	3.1. Remuneración 3.2. Prestaciones y servicios sociales 3.3. Incentivos	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
		4. Proceso para desarrollar personas	4.1. Capacitación 4.2. Desarrollo del talento humano 4.3. Aprendizaje	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Competencias laborales	Esta expresa una integración de las habilidades, conocimientos, aptitudes, rasgos, intereses u otras características personales que promueven un desempeño óptimo en las diferentes áreas funcionales de una organización (Chiavenato, 2011).	1. Competencias administrativas	1.1. Liderazgo 1.2. Comunicación 1.3. Motivación 1.4. Trabajo en equipo	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
		2. Competencia individual	2.1. Eficiencia 2.2. Eficacia 2.3. Equipo de trabajo	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)

Población y muestra

Población

Está constituida por 54 servidores administrativos nombrados y contratados, ellos trabajan en las áreas administrativas y ocupan plazas orgánicas del régimen laboral 276.

Tabla 4

Distribución poblacional de los servidores administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios

Servidores administrativos	Condición laboral		Total
	Nombrado	Contratado	
Personal administrativo en plazas orgánicas	25	29	54

Tabla 5.

Distribución del personal nombrado y contratado por grupos ocupacionales

Nombrados			Contratados			Total
Directivos	Profesionales	Técnicos	Directivos	Profesionales	**Técnicos**	
6	3	16	6	12	11	54

Para esta investigación, se indica que la muestra es equivalente al tamaño de la población proporcionada.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas de recolección de datos

Para la recopilación de la información, se considera el recojo de datos correspondientes con las variables (gestión de recursos naturales y competencias). Estos son analizados siguiendo la escala que se observa a

continuación: (1) nunca, (2) casi nunca, (3) a veces, (4) casi siempre y (5) siempre.

Instrumentos de recolección de datos

a) Baremación

Se formula el puntaje con las categorías obtenidas por medio de la descripción de las dimensiones de la gestión de talento humano y las competencias laborales del personal administrativo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

b) Fiabilidad

Esta fue comprobada por medio de una prueba piloto, la cual se conformó con el 18 % de la población. Este análisis fue realizado mediante el índice de consistencia el Alfa de Cronbach.

c) Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad indicó el grado de la diligencia del instrumento en desarrollo con el mismo sujeto u objeto que produce los mismos resultados. En este caso, el valor de la confiabilidad varía entre cero y uno. Así, se considera que el grado de confiabilidad es mayor cuando el valor se encuentra más cercano a uno.

Tabla 6

Fiabilidad de los instrumentos: variables gestión de talento humano y competencias laborales

Variable	Alfa de Cronbach	N.º de elementos
GRH	0.907	25
Competencias laborales	0.798	15

De acuerdo con la Tabla 6, se infirió que el valor Alfa de Cronbach fue de 0.907 para la variable independiente (GRH) y de 0.798 para la variable dependiente (competencias laborales). De esta manera, se entendió que el instrumento aplicado para el personal administrativo de la UNAMD es fiable de forma alta, certifica la validez y confiabilidad para el desarrollo de la investigación.

Aspectos éticos

De acuerdo con las normas de éticas, se utilizó el consentimiento informado. Así, se alcanzó la autorización y conocimiento de los encuestados (funcionarios, directivos y personal administrativo) encontrados en los grupos ocupacionales de profesionales y técnicos de la universidad en cuestión.

Análisis e interpretación de resultados

En esta sección se presenta la información obtenida, la cual fue procesa por el análisis de los datos, tanto descriptivo como inferencial. Asimismo, la distribución de las frecuencias y porcentajes son expresadas en figuras y tablas que expresan los valores obtenidos y la relación porcentual entre las variables y las dimensiones. Estos son representados por medio de figuras de barras de las dimensiones señaladas.

Análisis descriptivo

Escala de interpretación de instrumentos

El recojo de datos y la interpretación de las variables con sus dimensiones fueron calculados en relación con la escala valorativa de cinco puntos (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre). Estos son recategorizados en concordancia con la escala alternativa de interpretación (muy bajo, bajo, regular, alto y muy alto), así como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 7

Escala de interpretación

Alternativas del instrumento	Promedio	Alternativas de interpretación
Nunca	1.00 – 1.80	Muy bajo
Casi nunca	1.81 – 2.61	Bajo
A veces	2.62 – 3.42	Regular
Casi siempre	3.43 – 4.23	Alto
Siempre	4.24 – 5.00	Muy alto

a) Resultados descriptivos de la variable: GRH y competencias laborales

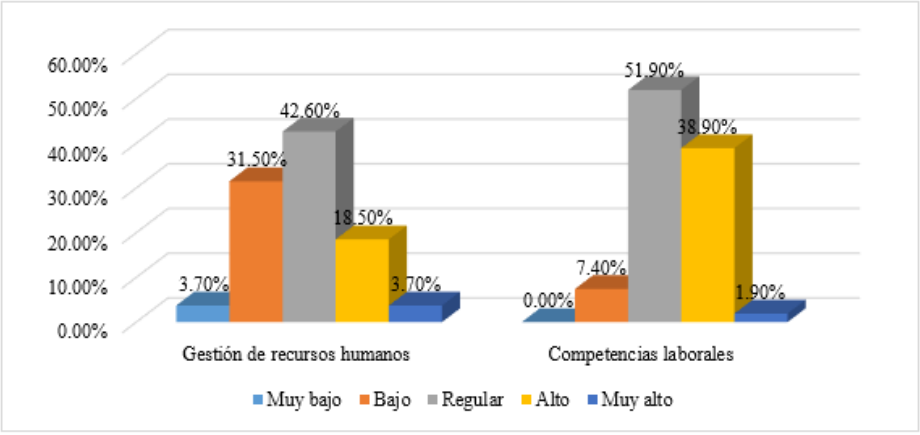
Tabla 8

Distribución de las variables GRH y competencias laborales

Variables	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
GRH	2 (3.7 %)	17 (31.5 %)	23 (42.6 %)	10 (18.5 %)	2 (3.7 %)
Competencias laborales	0 (0.0 %)	4 (7.4 %)	28 (51.9 %)	21 (38.9 %)	1 (1.9 %)

Figura 11

Distribución de las variables GRH y competencias laborales



En la Tabla 8 y Figura 7, se observa que, para la variable de gestión de talento humano, el 42.6 % de los trabajadores manifestaron como regular, el 31.5 % como bajo, el 13.5 % como muy bajo y el 3.7 % señaló como alto. En el caso de la variable competencias laborales, los valores alcanzados indicaron que el 51.9 % de los encuestados se localizaron en regular, el 38.9 % en alto, el 7.4 % en bajo y el 1.9 % en muy alto.

En relación con la Figura 8, se tiene en cuenta que los resultados de gestión de talento humano mostraron un nivel regular. En este sentido, se contempla que las autoridades administrativas no desarrollan una gestión eficiente y eficaz relacionados con los procesos de integración del personal, organización del personal, recompensa al personal y desarrollo del personal. De esta manera, se señala que existe un limitado conocimiento de GRH.

Respecto con las competencias laborales, cualidades personales y esenciales para desempeñar una actividad en la organización, se marca una prevalencia del nivel regular. Este resultado demostró las limitaciones en las competencias administrativas, dentro de las cuales se observó el liderazgo, la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo. Por lo consiguiente, existe una limitada comunicación, la interrelación del personal es ineficaz por falta de un liderazgo participativo que promueva la motivación y el trabajo en equipo, el cual debe ser coordinado.

Además, con relación a las competencias individuales de cada trabajador, se destaca que las funciones deben ser realizadas con eficiencia y eficacia y en equipo de trabajo. Para ello, se fortalece el trabajo coordinado entre los directivos y el personal administrativo. En caso contrario, la individualidad será presenta por la falta de comunicación y ello repercute de forma negativa en el logro de los objetivos de la organización.

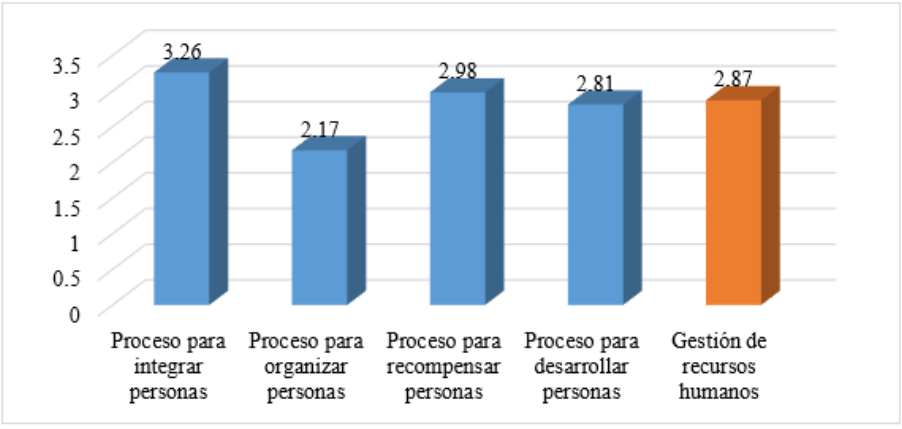
Tabla 9

Distribución de la puntuación promedio de la variable gestión de talento humano

Dimensiones	N	Media	Error estándar de la media	Nivel de confianza para la media 95 %	
Proceso para integra personas	54	3.26	.125	3.02	3.50
Proceso para organizar personas	54	2.17	.158	1.86	2.48
Proceso para recompensar personas	54	2.98	.117	2.75	3.21
Proceso para desarrollar personas	54	2.81	.121	2.58	3.05
Variable GRH	54	2.87	.121	2.63	3.11

Figura 12

Distribución media de la variable gestión de talento humano por dimensiones



Según la Tabla 9 y la Figura 8, en relación con la variable GRH, la media de la dimensión 'proceso para integrar personas' relacionados con los indicadores de reclutamiento y selección de personal es la más relevante con un valor de 3.26, lo cual la ubica en la escala de valoración de regular. Este resultado encuentra su fundamento en el trabajo de la Dirección Universitaria de recursos humanos, el cual presenta un desenvolvimiento no coordinado, la comunicación es limitada entre los colaboradores, documentos no actualizados como el perfil de puestos, la ausencia de este documento fomenta los resultados negativos en el reclutamiento y la selección de los trabajadores. Esto es incidente en las relaciones interpersonales, así como también en el clima laboral de la organización, ello afecta el ambiente de trabajo por el divisionismo de las personas y los grupos. Estas acciones provocan malestar en el trabajador, reclamos y quejas, lo cual promueve una sensación de inseguridad y, por ende, repercute en la productividad y la imagen de la institución.

Otra debilidad encontrada es la falta de un plan estratégico que permita conocer las necesidades de la organización, considerando que debe existir una planificación previa y la descripción del puesto antes de realizar la publicación para reclutar un candidato. De esta manera, se puede seleccionar al mejor candidato que cumpla con el requerimiento planteado por la organización. De la misma forma, de acuerdo con los resultados, no se promueve un proceso de inducción al personal nuevo, dado que no cuenta con un programa de inducción que beneficie el desarrollo del personal nuevo con la práctica rápida y esmerada de sus funciones.

En el caso de la dimensión 'proceso para organizar', se refiere al diseño de puestos y la evaluación del desempeño, esto se encuentra con una media de 2.17, ello ubica a la dimensión en la categoría de bajo. Al analizar el resultado, se concluye que la universidad en estudio no muestra un diseño de puestos que establezcan sus competencias y, así, permitan un buen desempeño laboral. De la misma manera, respecto con la evaluación del desempeño laboral, se contempló que no se implementaron los planes y

sistemas de evaluación del rendimiento del servidor administrativo para identificar y medir el trabajo por resultados.

La dimensión 'proceso para recompensar personas' relacionada con los indicadores de remuneración, prestación de servicios sociales e incentivos demostró una media de 2.98, esto ubicó a la dimensión en el nivel regular. Así, el resultado obedeció a la satisfacción de los servidores por medio de la remuneración que perciben. De esta manera, se detalla que la universidad, al ser un organismo público, está sujeta a normas presupuestales restringidas y no cuenta con políticas de incentivo de índole monetario. Otro indicador negativo es que la universidad no expresa una política de prestación de servicios sociales que promuevan la optimización de la calidad de vida de los trabajadores. Respecto con los incentivos, los servidores administrativos se encuentran a la espera de la implementación de políticas que reconozcan la labor que desarrollan.

En concordancia con la dimensión 'procesos para desarrollar personas', esta se relaciona con los indicadores de capacitación, desarrollo de talento humano y aprendizaje. La media obtenida en esta dimensión es de 2.81, lo cual la ubica en el nivel regular (ver Tabla 7). Al observar los datos obtenidos, se entiende que la Dirección de desarrollo de personal de la UNAMAD no cumplió con el desarrollo de las actividades de capacitación de acuerdo con su plan, el cual tiene como objetivo cambiar e influir el comportamiento de los servidores o trabajadores. Esta acción manifiesta el propósito de mejorar los conocimientos y, de esta manera, desarrollar un buen desempeño laboral. Con relación al desarrollo de personal, dicha universidad no implementó las políticas de crecimiento personal que promueva el desenvolvimiento del trabajador y, en concordancia con lo indicado, se dedujo que los directivos encargados posen un conocimiento limitado.

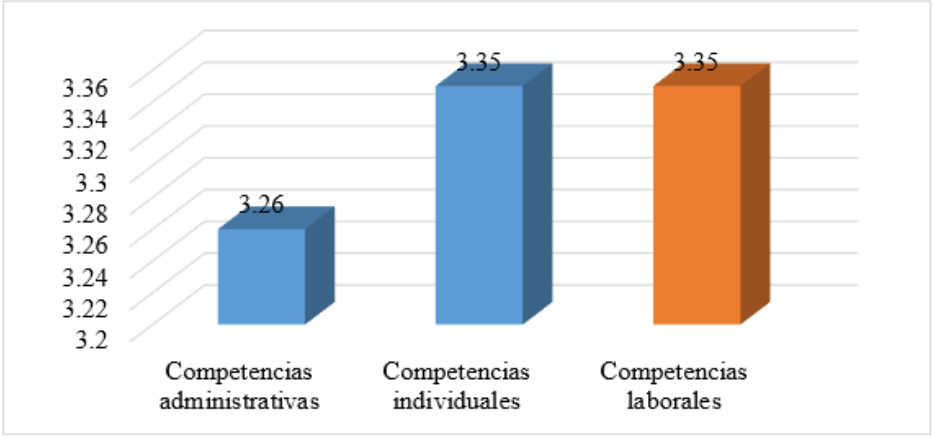
Tabla 10

Distribución de la puntuación promedio de la variable competencias laborales

Dimensiones	N	Media	Error estándar de la media	Nivel de confianza para la media 95 %	
Competencias administrativas	54	3.26	.103	3.06	3.46
Competencias individuales	54	3.35	.099	3.16	3.55
Competencias laborales	54	3.35	.088	3.18	3.52

Figura 13

Distribución de variable competencias laborales por dimensiones



Respecto con la variable competencias laborales, en la Tabla 10 y Figura 9 se observa la relación de las dimensiones competencias administrativas e individuales con dicha variable. Asimismo, se contempla que la puntuación de la media de las competencias administrativas es de 3.26, ello la ubica, según la escala de valoración (ver Tabla 7) en la categoría regular.

En el caso de la dimensión competencias individuales, se observó una media de 3.35, ello la ubica también en la categoría regular.

Análisis inferencial

El proceso analítico y de interpretación fue ejecutado considerando las 54 encuestas realizadas a los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios en 2018.

Resultados inferenciales de las variables gestión de talento humano y competencias laborales

a) Planteamiento de hipótesis general

H0: la gestión de talento humano no está relacionada significativamente con las competencias laborales de los trabajadores de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

H1: la gestión de talento humano está relacionada significativamente con las competencias laborales de los trabajadores de la UNAMAD.

b) Grado de significancia

En este caso se expresa un grado de significancia de 5 %.

c) Estadístico de prueba

Tabla 11

Prueba de distribución normal

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión de talento humano	.074	54	0.200	.979	54	.457
Competencias laborales	.056	54	0.200	.985	54	.731

De acuerdo con la Tabla 9, se visualiza que existe una normalidad en las variables gestión de talento humano y competencias laborales. Estos resultados permitieron aplicar el coeficiente de Pearson.

Figura 14

Dispersión entre las variables gestión de talento humano y competencias laborales

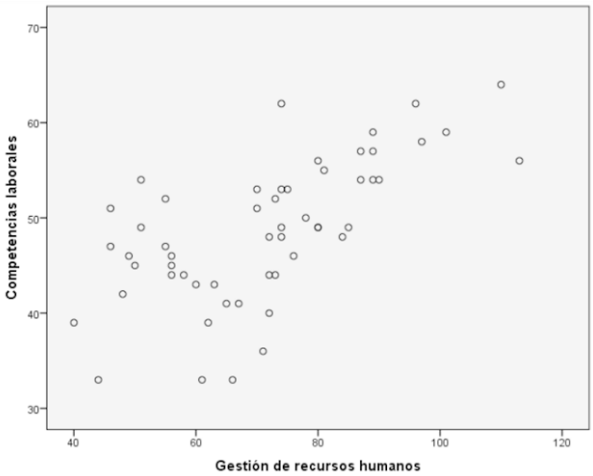


Tabla 12

Correlación entre las variables gestión de talento humano y competencias laborales

		Gestión de talento humano	Competencias laborales
Gestión de talento humano	Correlación de Pearson	1	.648
	Sig. (bilateral)		.000
	N	54	54
Competencias laborales	Correlación de Pearson	.648	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	54	54

Nota: la correlación es significativa y, por ende, tiene un nivel de 0.01.

d) Decisión

Se rechaza la H0 si $p < 0.05$.

En este caso, se rechaza la H0, dado que $p = 0.000$. Por lo tanto, se acepta la H1, es decir, la gestión de talento humano está relacionada significativamente con las competencias laborales de los trabajadores de la UNAMAD. Asimismo, se apreció que la correlación entre la gestión de talento humano y las competencias laborales es moderada (0.648).

Resultados inferenciales de la dimensión proceso para integrar personas y competencias laborales

a) Planteamiento de hipótesis específica 1

H0: el proceso de integración de personas no está asociado con las competencias laborales de los trabajadores de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

H1: el proceso de integración de personas está asociado con las competencias laborales de los trabajadores de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios.

b) Grado de significancia

En este caso se expresa un grado de significancia de 5 %.

c) Estadístico de prueba

Tabla 13

Prueba de normalidad de la dimensión proceso para integrar personas y la variable competencias laborales

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Proceso para integrar personas	.095	54	.200	.975	54	.307
Competencias laborales	.056	54	.200	.985	54	.731

Como el p > 0.05 para la dimensión proceso para integrar personas y la variable competencias laborales, entonces se utiliza el coeficiente r de Pearson.

Figura 15

Dispersión entre la dimensión proceso para integrar personas y la variable competencias laborales

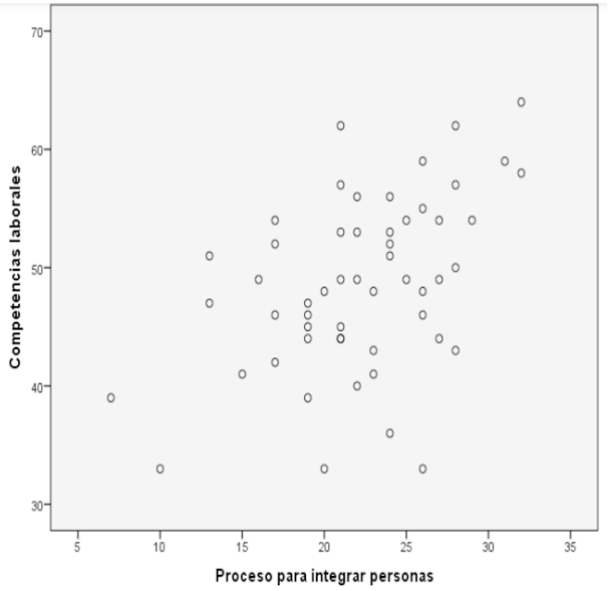


Tabla 14

Correlación entre la dimensión proceso para integrar personas y la variable competencias laborales

		Proceso para integrar personas	Competencias laborales
Proceso para integrar personas	Correlación de Pearson	1	.467
	Sig. (bilateral)		.000
	N	54	54

		Proceso para integrar personas	Competencias laborales
Competencias laborales	Correlación de Pearson	.467	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	54	54

Nota: la correlación es significativa, por ende, tiene un nivel 0.01

d) Decisión

Se rechaza H0 si $p < 0.05$. En este caso, dado que $p = 0.000$, se anula la H0; por tanto, se acepta la H1. De esta manera, se infiere que el proceso de integración está asociado con las competencias laborales de los trabajadores de la UNAMAD. Asimismo, se aprecia que entre el proceso de integración y las competencias laborales existe una correlación moderada (0.467).

Resultados inferenciales de la dimensión proceso para organizar personas y competencias laborales

a) Planteamiento de hipótesis específica 2

H0: el proceso para organizar personas no se relaciona significativamente con las competencias laborales de los trabajadores de la UNAMAD.

H1: el proceso para organizar personas se relaciona significativamente con las competencias laborales de los trabajadores de la UNAMAD.

b) Grado de significancia

En este caso se expresa un grado de significancia de 5 %.

c) Estadístico de prueba

Tabla 15

Prueba de normalidad de la dimensión proceso para organizar personas y la variable competencias laborales

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Proceso para organizar personas	.216	54	.000	.602	54	.000
Competencias laborales	.056	54	.200	.985	54	.731

Dado que el $p < 0.05$ para la dimensión proceso para organizar personas y para la variable competencias laborales es $p > 0.05$, se utilizó el Coeficiente rho de Spearman.

Figura 16

Dispersión entre las dimensiones proceso para organizar personas y la variable competencias laborales

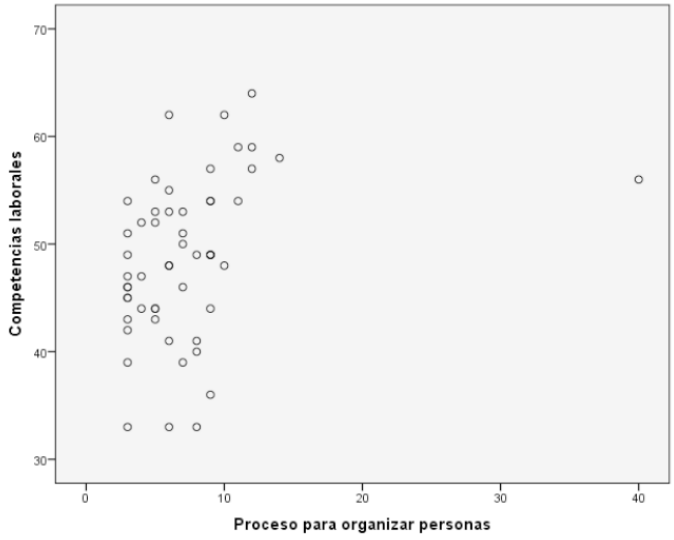


Tabla 16

Correlación entre la dimensión proceso para organizar personas y la variable competencias laborales

			Proceso para organizar personas	Competencias laborales
Rho de Spearman	Proceso para organizar personas	Coeficiente de correlación	1.000	.448
		Sig. (bilateral)		.001
		N	54	54
	Competencias laborales	Coeficiente de correlación	.448	1.000
		Sig. (bilateral)	.001	
		N	54	54

Nota: la correlación es significativa en el grado 0.01.

d) Decisión

Se rechaza H0 si $p < 0.05$; por tanto, al ser $p = 0.000$, se desconfirma la H0 y, por ende, la H1 es aceptada. Con base a ello, se dilucidó que el proceso para organizar personas expresa una relación significativa con las competencias laborales de los trabajadores de la UNAMAD. Además, se contempla que entre la dimensión y la variable existe una correlación moderada (0.448).

Resultados inferencias de la dimensión proceso para recompensar personas y competencias laborales

a) Planteamiento de hipótesis específica 3

H0: el proceso para recompensar personas no se relaciona significativamente con las competencias laborales de los trabajadores de la UNAMAD.

H1: el proceso para recompensar personas se relaciona significativamente con las competencias laborales de los trabajadores de la UNAMAD.

b) Grado de significancia

En este caso se expresa un grado de significancia de 5 %.

c) Estadístico de prueba

Tabla 17

Prueba de normalidad de la dimensión proceso para recompensar personas y la variable competencias laborales

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Proceso para recompensar personas	.119	54	.054	.974	54	.295
Competencias laborales	.056	54	.200	.985	54	.731

Como p > 0.05 para la dimensión proceso para recompensar personas y la variable competencias laborales, se empleó el Coeficiente r de Pearson.

Figura 17

Dispersión entre las dimensiones proceso para recompensar personas y la variable competencias laborales

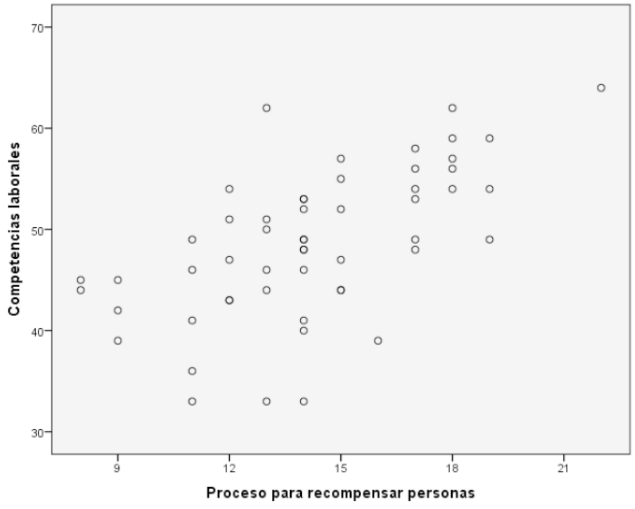


Tabla 18

Correlación entre la dimensión proceso para recompensar personas y la variable competencias laborales

		Proceso para recompensar personas	Competencias laborales
Proceso para recompensar personas	Correlación de Pearson	1	.605
	Sig. (bilateral)		.000
	N	54	54
Competencias laborales	Correlación de Pearson	.605	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	54	54

Nota: la correlación es significativa con un nivel de 0.01.

d) Decisión

Si $p < 0.05$, se rechaza la H0. En este caso, $p = 0.000$, entonces se rechaza la H0 y, por ende, se aprueba la H1. De lo cual, se interpreta que el proceso para recompensar personas está relacionado significativamente con las competencias laborales de los trabajadores de la UNAMAD. También se observa que entre el proceso para recompensar personas y la variable competencias laborales existe una correlación moderada (0.605).

Resultados inferenciales de la dimensión proceso para desarrollar personar y competencias laborales

a) Planteamiento de la hipótesis específica 4

H0: el proceso para desarrollar personas no se relaciona significativamente con las competencias laborales de los trabajadores de la UNAMAD.

H1: el proceso para desarrollar personas se relaciona significativamente con las competencias laborales de los trabajadores de la UNAMAD.

b) Grado de significancia

En este caso se expresa un grado de significancia de 5 %.

c) Estadístico de prueba

Tabla 19

Prueba de normalidad de la dimensión proceso para desarrollar personas y la variable competencias laborales

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Proceso para desarrollar personas	.139	54	.011	.947	54	.018
Competencias laborales	.056	54	.200	.985	54	.731

Dado que la dimensión y la variable presentaron un valor de $p < 0.05$, se aplicó el Coeficiente r de Pearson.

Figura 18

Dispersión entre la dimensión proceso para desarrollar personas y la variable competencias laborales

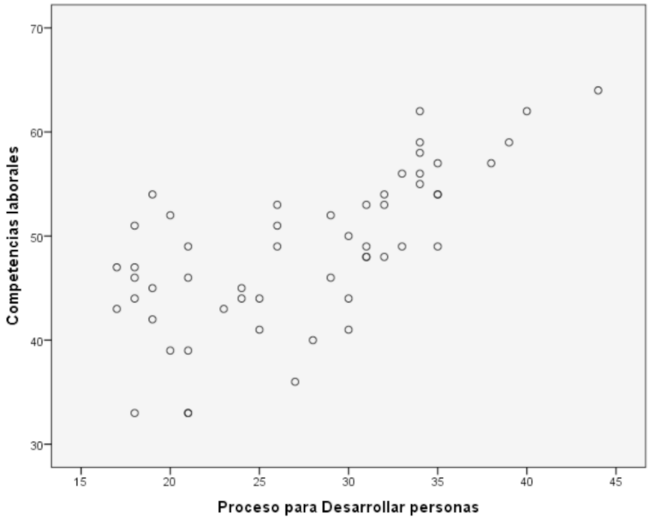


Tabla 20

Correlación entre la dimensión proceso para desarrollar personas y la variable competencias laborales

			Proceso para desarrollar personas	Competencias laborales
Rho de Spearman	Proceso para desarrollar personas	Coeficiente de correlación	1.000	.695
		Sig. (bilateral)		.000
		N	54	54
	Competencias laborales	Coeficiente de correlación	.696	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	54	54

Nota: la correlación es significativa con un nivel de 0.01

Tabla 21

Correlación entre la dimensión proceso para desarrollar personas y la variable competencias laborales (r de Pearson)

		Competencias laborales
Proceso para desarrollar personas	Para r de Pearson	.696
	P	.000
	N	54

d) Decisión

La H0 se rechaza cuando $p < 0.05$. En este contexto, se rechaza la H0, ya que $p = 0.000$; por ende, la H1 es aceptada. De lo expuesto, se coligió que el proceso para desarrollar personas está relacionado significativamente con las competencias laborales de los trabajadores de la UNAMAD 2018. Además, se visualizó que entre el proceso para desarrollar personas y las competencias laborales existe una moderada correlación (0.696).

Análisis cualitativo

Análisis de entrevistas

En esta sección se exponen los resultados, el análisis y la interpretación de los datos obtenidos de las entrevistas realizadas a cinco servidores administrativos. Para ello, se consideran los grupos ocupacionales: directivos, profesionales, técnicos, nombrados y contratados bajo el régimen del Decreto Legislativo 276, teniendo en cuenta que cada uno cumple una labor administrativa.

En las Tablas 22, 23, 24, 25, 26, 27 y 28, se contempla el análisis de las entrevistas realizadas a los trabajadores administrativos de la universidad en cuestión. En este sentido, las preguntas fueron desarrolladas teniendo en cuenta las dimensiones formuladas. Así, los resultados alcanzados coincidieron con los datos recopilados de las encuestas.

Tabla 22

Resumen de las entrevistas al personal profesional, técnico y auxiliar de la UNAMAD con relación al indicador proceso de integración de personas

Dimensión proceso de integración de personal					
	Entrevistados				
	Director de la Oficina de Contabilidad	Directora de la Oficina de Remuneraciones	Secretaria	Especialista administrativo	Cajera
Datos					
Grupo ocupacional	Directivo	Profesional	Técnico	Profesional	Técnico
Condición laboral	Nombrado	Nombrada	Nombrada	Contratada	Nombrada
Tiempo de servicios	18 años	14 años	14 años	12 años	17 años
¿Cómo se realiza el proceso de integración del personal en la universidad?	En realidad, es preocupante observar cómo el personal nuevo que ingresa a la universidad se siente un tanto temeroso, debido a que no se les orienta adecuadamente. Bueno, este proceso de integración del personal no se desarrolla de acuerdo con una formación adecuada, capacidad y experiencia del postulante. No existe una comunicación interna, se debe interactuar constantemente con el personal y con las demás áreas, atender los reclamos, peticiones o consultad.	El proceso de integración se debe realizar de acuerdo con las necesidades institucionales. Es importante que este proceso se desarrolle específicamente para el personal nuevo que ingresa a la universidad. Sin embargo, por desconocimiento no se desarrolla.	Se observa poco interés del responsable de la dirección de talento humano.	El reclutamiento y selección se realiza muchas veces sin tomar en cuenta el perfil.	No se realiza por falta de experiencia y limitado conocimiento en gestión de talento humano.

Según las entrevistas, la idea central es que las personas, como potencial humano que labura en la universidad, deben poseer las características que la organización establezca y se implemente con las herramientas de gestión para promover el desempeño en el puesto. De esta manera, se señala que los trabajadores nuevos deben adaptarse a las características de la organización.

Cabe indicar que el momento es valioso cuando un personal nuevo ingresa a la universidad. De este proceso depende la adaptación, el desenvolvimiento y la eficiencia del nuevo personal.

De acuerdo con la apreciación de los entrevistados, el proceso de reclutamiento y selección del personal en la UNAMAD no se aplica adecuadamente. Para su adecuación, se postula que existe la normatividad para regular este proceso por medio de las políticas claramente establecidas. Así, los puestos de trabajo serán ocupados por personas idóneas de acuerdo con los planes de gestión. En este sentido, el manual de puestos y el programa de reclutamiento y selección del personal es responsabilidad de la Dirección Universitaria de Recursos Humanos, debido a que, de tal forma, se establecen las políticas de reclutamiento, selección, promoción, desarrollo de personal y evaluación por competencias.

Tabla 23

Resumen de las entrevistas al personal profesional, técnico y auxiliar de la UNAMAD con relación al indicador proceso de inducción del personal

Dimensión proceso de integración de personal					
	Entrevistados				
	Director de la Oficina de Contabilidad	Directora de la Oficina de Remuneraciones	Secretaria	Especialista administrativo	Cajera
	Datos				
Grupo ocupacional	Directivo	Profesional	Técnico	Profesional	Técnico
Condición laboral	Nombrado	Nombrada	Nombrada	Contratada	Nombrada
Tiempo de servicios	18 años	14 años	14 años	12 años	17 años
¿Cuál es su apreciación sobre la inducción del personal?	Bueno, desde el momento que entré a trabajar a la universidad, no he recibido la inducción de personal. Desde mi punto de vista, hasta la fecha no se cuenta con un manual de inducción que permita orientar al nuevo personal sobre los fines, la misión, la visión de la institución y el involucramiento o integración de una toma más rápida a la organización.	Es importante el proceso de inducción de personal; sin embargo, no se realiza. Considero que forma parte de su motivación. El personal nuevo tiene que aprender de acuerdo con la experiencia del personal nombrado; es decir, a través de la observación.	Sería bueno porque, con base a la misión, visión, políticas y documentos de gestión institucional, el personal se involucra dentro de la entidad.	La inducción para el personal nuevo que ingresa a la universidad no se realiza. Es importante que los directivos consideren desarrollar la inducción de personal.	La inducción es parte de la identidad con la institución.

De acuerdo con Tabla 23, los entrevistados afirmaron que el proceso de inducción no se realiza en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. En este sentido, se aclara que la función de la inducción es una actividad importante que ayuda a una integración del personal a la organización y, de esta manera, reciba la información necesaria para su desarrollo rápido como parte de la organización. Como se pudo apreciar, el proceso de inducción es una actividad dirigida al personal nuevo que ingresa a la universidad. Sin embargo, los nuevos trabajadores no son los únicos que reciben estos programas, sino que también se aplica al personal de planta.

Tabla 24

Resumen de las entrevistas al personal profesional, técnico y auxiliar de la UNAMAD de acuerdo con el indicador proceso de selección de personal

Dimensión proceso de integración de personal					
	Entrevistados				
	Director de la Oficina de Contabilidad	Directora de la Oficina de Remuneraciones	Secretaria	Especialista administrativo	Cajera
	Datos				
Grupo ocupacional	Directivo	Profesional	Técnico	Profesional	Técnico
Condición laboral	Nombrado	Nombrada	Nombrada	Contratada	Nombrada
Tiempo de servicios	18 años	14 años	14 años	12 años	17 años
¿Cómo se realiza el proceso de selección del personal?	El proceso de selección del personal se realiza por concurso, muchas veces se desarrollar por invitación y no se toma en cuenta la meritocracia. Bueno, existe favoritismo por cuestiones políticas y no se toma en cuenta el perfil profesional.	Para ser sincera, realmente no se toma en cuenta la experiencia profesional y el tiempo de servicios del postulante.	No existe un criterio técnico para la selección de personal, prima el favoritismo y no se selecciona por méritos.	En el proceso de selección deben participar personas capacitadas y los psicólogos.	No se toma en cuenta la experiencia profesional.

En concordancia con la Tabla 24, la apreciación de los entrevistados es que la selección del personal trae consecuencias problemáticas al no tener en cuenta las competencias y el perfil de los postulantes que ocuparían los puestos. En este sentido, se aclara que la universidad contrata a personal sin experiencia, conocimientos, aptitudes y actitudes, los cuales son necesarios para el puesto. De lo contrario, se presencia la disminución del rendimiento y, por ende, del logro de los resultados. De esta manera, se detalla que el proceso de selección debe ser ejercido en consideración de las entrevistas para conocer las competencias y las características del solicitante, los cuales deben relacionarse con los requisitos del puesto. De lo expuesto, se destaca que el talento humano constituye un capital humano intangible fundamental en el crecimiento económico de un país y, por tanto, de la propia organización.

Tabla 25

Resumen de las entrevistas al personal profesional, técnico y auxiliar de la UNAMAD de acuerdo con el indicador de diseño de puestos

Dimensión proceso de organizar personas					
	Entrevistados				
	Director de la Oficina de Contabilidad	Directora de la Oficina de Remuneraciones	Secretaria	Especialista administrativo	Cajera
	Datos				
Grupo ocupacional	Directivo	Profesional	Técnico	Profesional	Técnico
Condición laboral	Nombrado	Nombrada	Nombrada	Contratada	Nombrada
Tiempo de servicios	18 años	14 años	14 años	12 años	17 años
¿La universidad cuenta con diseño de puestos que describe y analiza los puestos?	Tengo la certeza de que no se elaboró el diseño de puestos ajustados a las necesidades de los servicios que presta la universidad.	El diseño de puestos no se elaboró, debido a que los documentos de gestión, como el ROF y el manual de perfil de puestos, no se realizaron.	Sería importante. La elaboración del diseño de puestos es responsabilidad de la Oficina Universitaria de Recursos Humanos.	Creo que no. Considero que los trabajadores deben estar ubicados en los puestos adecuados de acuerdo con su perfil.	No. Considero que es un documento importante que debe efectuarse.

Según la Tabla 25, la opinión generalizada de los entrevistados es que el diseño de cargos no se elaboró, dado que los documentos de gestión no fueron actualizados conforme con las normas que estableció SERVIR. Además, se observó que existe poco interés y desconocimiento.

Tabla 26

Resumen de las entrevistas al personal profesional, técnico y auxiliar de la UNAMAD de acuerdo con el indicador de evaluación del desempeño laboral al personal

Dimensión proceso de organizar personas					
	Entrevistados				
	Director de la Oficina de Contabilidad	Directora de la Oficina de Remuneraciones	Secretaria	Especialista administrativo	Cajera
	Datos				
Grupo ocupacional	Directivo	Profesional	Técnico	Profesional	Técnico
Condición laboral	Nombrado	Nombrada	Nombrada	Contratada	Nombrada
Tiempo de servicios	18 años	14 años	14 años	12 años	17 años
¿Se desarrolla una evaluación de desempeño laboral al personal?	Realmente no. Es necesario desarrollar una evaluación de desempeño laboral, esta acción permite reforzar los conocimientos. Gestores anteriores sí promovieron este proceso y considero que se debe implementar.	La mayoría de personal no está de acuerdo porque muchos de los servidores no cumplen con el perfil ni con la experiencia profesional y laboral.	Sería importante que se implemente la evaluación de desempeño laboral.	No se desarrolla. Esto es una responsabilidad de la Oficina de Recursos Humanos.	No. Considero que es importante porque permite una mejora en el desempeño del puesto de trabajo.

En general, el personal entrevistado consideró que es necesario implementar un sistema de evaluación de desempeño laboral. La Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, como una organización de formación profesional del sector educación, debe aplicar e incentivar un sistema de evaluación del desempeño laboral basado en competencias laborales, el cual debe ser un proceso que garantice una mejora en el servicio que brinda la universidad. Asimismo, promover la optimización del clima laboral, el rendimiento del personal administrativo y la productividad. Este proceso de evaluación debe abarcar la misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos.

Tabla 27

Resumen de las entrevistas al personal profesional, técnico y auxiliar de la UNAMAD de acuerdo con el indicador de políticas de compensación laboral

Dimensión proceso para recompensar personas					
	Entrevistados				
	Director de la Oficina de Contabilidad	Directora de la Oficina de Remuneraciones	Secretaria	Especialista administrativo	Cajera
	Datos				
Grupo ocupacional	Directivo	Profesional	Técnico	Profesional	Técnico
Condición laboral	Nombrado	Nombrada	Nombrada	Contratada	Nombrada
Tiempo de servicios	18 años	14 años	14 años	12 años	17 años
¿Cómo percibe las políticas de compensación laboral?	No existe, ya que en la universidad no está permitido. Lo que sí se aplica es la compensación horaria cuando el servidor labora fuera de la jornada laboral.	No existen políticas de compensación, esto produce una insatisfacción.	Se percibe una situación de malestar porque no se otorga ningún tipo de motivación, premio o incentivo.	No existe otro tipo de reconocimiento más que lo económico. Esto repercute en la motivación del personal.	Gran parte de los trabajadores se quedan más tiempo a fin de aumentar sus ingresos.

De acuerdo con la Tabla 27, el personal administrativo entrevistado opinó que las políticas de compensación laboral están regidas por la normatividad del sector público; es decir, en la UNAMAD no existe compensación económica. En consecuencia, un nivel inadecuado de compensación fomenta dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza que afecta a la organización.

Conforme con los resultados alcanzados de las entrevistas, se recalca que existente otros medios implementados por la universidad como reconocimiento y motivación por la labor brindada. En este sentido, se detalla que los conocimientos y esfuerzos desarrollados por el personal no sólo son compensados en el aspecto salarial, sino que también se exponen otras actitudes que fomentan la motivación personal: viáticos, salario en especie y capacitaciones, los cuales pueden ser subvencionados con recursos directamente recaudados (RDR). Por consiguiente, la institución debe implementar programas y procedimientos formales de políticas de compensación laboral y evaluación del desempeño, los cuales deben ser de conocimiento para el personal.

Tabla 28

Resumen de las entrevistas al personal profesional, técnico y auxiliar de la UNAMAD de acuerdo con el indicador de plan de capacitación

Dimensión proceso para desarrollar personas					
	Entrevistados				
	Director de la Oficina de Contabilidad	Directora de la Oficina de Remuneraciones	Secretaria	Especialista administrativo	Cajera
	Datos				
Grupo ocupacional	Directivo	Profesional	Técnico	Profesional	Técnico
Condición laboral	Nombrado	Nombrada	Nombrada	Contratada	Nombrada
Tiempo de servicios	18 años	14 años	14 años	12 años	17 años
¿La universidad cuenta con un plan de capacitación?	Creo que sí. El plan de capacitación permite que el personal de la universidad esté actualizado. Sin embargo, la Oficina de Desarrollo del Personal no da a conocer los motivos por los que no desarrolla las capacitaciones.	Sí. La Oficina de Desarrollo del Personal elaboró el plan de capacitación de acuerdo con los lineamientos que estableció SERVIR.	Yo creo que sí. Las capacitaciones deben realizarse de forma continua para promover las habilidades y conocimientos.	Sí. Sin embargo, no se realizó acorde con un diagnóstico y por grupos de ocupación; es decir, conforme con las funciones que desarrollan los trabajadores.	Durante el año participé en un evento organizado por la universidad. Tengo conocimiento que se elaboró un plan de capacitación.

De acuerdo con las opiniones vertidas, se demostró unanimidad para indicar que la Oficina de Desarrollo de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios elaboró un programa de capacitación.

Para aclarar, se recalca que un plan de capacitación permite mejorar la eficacia del personal y la organización, además de ampliar los conocimientos y promover el cambio de actitudes y de comportamientos del personal. En este sentido, la Dirección de Desarrollo debe promover, organizar y facilitar la formación continua del personal, esto debe ser realizado con previo diagnóstico y por medio de la evaluación de las verdaderas necesidades de capacitación. La finalidad de esta implementación es para ofrecer un servicio con valor agregado: amabilidad, calidad, rapidez y garantía; por ejemplo, dar capacitación sobre atención al cliente.

Discusión

Los resultados alcanzados reportaron que existe relación entre las variables gestión de talento humano y competencias laborales (CL), lo cual obtuvo una significancia de $p < 0.05$ con el coeficiente de correlación r de Pearson con un valor de 0.648. Así, se definió la correlación positiva media en 41.9 %. Estos resultados coincidieron con la investigación de Lascano (2013), quien señaló que el talento humano constituye un factor necesario para el desarrollo de las empresas al brindar y ofrecer servicios de calidad. Asimismo, esta investigación se aproxima con el estudio de Candel (2012), quien infirió que entre las competencias laborales como predictores de desempeño existe una asociación. De igual manera, el estudio presentado se aproxima a la investigación de La Torre (2012), quien indicó la asociación entre la complacencia laboral y la dirección de talento de las personas. Además, se detalla la aproximación con el estudio de Marcillo (2014), quien planteó un modelo de gestión de capacidades para optimizar el desempeño.

También se detalla que, en esta investigación, se añadió la relación entre el proceso para integrar personas y las competencias laborales. De este

vínculo, se encontró una correlación moderada (0.467), esto coincide con el estudio de Candel (2012), quien dilucidó que las competencias laborales y los predictores del desempeño se encuentran relacionados. Estos resultados son visibilizados cuando se tienen mejores técnicas de reclutamiento para contener a nuevas personas participes en la institución. De esta manera, se enfatiza que es un procedimiento que incluye a las personas competentes por medio del proceso de selección, esto se refleja en las buenas competencias laborales.

Asimismo, los resultados obtenidos reportaron que el proceso para organizar personas y las competencias laborales están relacionados significativamente; así, se halló una correlación moderada (0.448). Estos resultados se asemejan con la investigación de La Torre (2012), quien demostró que la complacencia laboral y la dirección del talento humano están relacionados. Además, el estudio realizado coincide con la investigación de Marcillo (2014), quien encontró que el modelo de gestión por competencias permite la optimización del rendimiento del talento humano. De esta manera, los resultados permitieron aseverar que, con el mejoramiento del proceso de organizar personas, el desempeño de los trabajadores es optimizado. Esto también se observa con el proceso para recompensar personas, el cual se correlaciona con las competencias laborales con una significancia moderada (0.605). Este mismo resultado se observa en la investigación de La Torre (2012) y Marcillo (2014), quienes encontraron que las políticas de administración de capacidades de personas están asociadas al rendimiento de los trabajadores. Esto permitió dilucidar que, cuando se mejoran las incentivaciones para satisfacer a los trabajadores y esto pueda solventar sus necesidades personales, se promueve un buen manejo de las competencias personales.

En el caso del proceso para desarrollar personas, se encontró su relación significativa con las competencias laborales de los trabajadores. Esto permitió indicar su correlación moderada (0.695). Además, esta investigación se asemeja al estudio de Marcillo (2014). Esto implica que, cuando los pasos de adiestramiento de las instituciones mejoran, se promueve el

desarrollo posterior del proceso de estímulo. En este sentido, el adiestramiento accede al trabajador para afianzar nuevas destrezas que permitan desarrollar nuevos conocimientos involucrados en las capacidades de su labor; en consecuencia, se evidencia una mejora en las competencias laborales. Así, se limita la aplicación de gestión de talento humano en relación con la falta de políticas de dichos recursos, las cuales deben facilitar el proceso de integración del personal, el proceso de organización del personal y los procesos de recompensas y desarrollo del personal.

Respecto con el párrafo anterior, la correlación significativa de este resultado radica en que el proceso de reclutamiento y selección del personal se realiza sin una base y justificación. Por lo tanto, la integración del personal debe desarrollarse basada en herramientas y técnicas que permitan coadyuvar las funciones administrativas. Asimismo, las acciones de reclutamiento, selección, inducción y desarrollo del personal son descritos como un gasto y no como una inversión. En este contexto, se destaca que la correlación entre el proceso para organizar personas y las competencias laborales del personal radica en el desconocimiento sobre el diseño de puestos y la evaluación del desempeño laboral, ya que no se cuenta con una descripción y análisis de los cargos; por tanto, no se efectúa una satisfacción en el desarrollo de una buena selección del personal.

Además, no existen políticas de evaluación del desempeño laboral que otorguen el conocimiento de los estándares del rendimiento del personal y su medición de acuerdo con los parámetros. La relación significativa del proceso de recompensa está conectada con la responsabilidad y el compromiso del personal en el desenvolvimiento de sus funciones y esto depende, en gran parte, de la reciprocidad y el trato que se les brinda. En este contexto, se comprende que es importante diseñar los sistemas de recompensa que permitan acrecentar el compromiso con la institución. De tal manera que, se pueda establecer un sistema de incentivos y premios en la universidad para estimular o motivar al personal que alcanzó los resultados positivos y no sólo por desempeñar sus funciones asignadas. De los resultados alcanzados, se concluye que, en la actualidad, la universidad

presenta un plan de capacitación; sin embargo, no fue desarrollado en su totalidad. Asimismo, se precisa que un plan de capacitación no promueve el desarrollo de la organización ni que el personal se encuentre comprometido.

Conclusiones

- La gestión de talento humano mantiene una asociación significativa con las competencias laborales del personal administrativo con un 41.6 % encontrado en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios en 2018.
- La universidad no presenta políticas de gestión basadas en competencias laborales ni muestra reglamentos o directivas sobre evaluación del desempeño por competencias.
- El proceso de desarrollo del personal está asociado con las competencias laborales del personal administrativo en un 48.4 %.

Recomendaciones

Al Rector de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, se le recomienda implementar un plan integral de gestión de personas, el cual debe ser desarrollado como plan de integración, plan de reclutamiento y selección, plan de inducción y plan de capacitación. También se le solicita establecer políticas de evaluación de desempeño laboral por competencias que promuevan la identificación de las potencialidades del personal administrativo, tales como los conocimientos, aptitudes y habilidades. Asimismo, se requiere el diseño y aplicación de un plan de desarrollo del personal, el cual debe ser comprendido como un documento que permite la caracterización de las necesidades de capacitación para los trabajadores administrativos de la UNAMAD, además de la operatividad de dicho plan, lo cual promueve la optimización de las competencias laborales y, por ende, incrementa el desarrollo profesional y personal.

CAPÍTULO V

CONSIDERACIONES FINALES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU CORRESPONDENCIA CON LA COMPETENCIA LABORAL

Para cualquier entidad pública o privada, todas las estrategias concernientes a la gestión organizacional persiguen el objetivo de establecer un alto nivel de competitividad en el mercado. En términos empresariales, ser competitivo implica necesariamente tener la capacidad, no solo de gozar de una producción de calidad y favorable en cuanto a costes, sino también de ofrecer productos, servicios mejores en el horizonte de las demás organizaciones del mismo rubro. En cuanto a las empresas nacionales, el Estado trata de estar al mismo nivel de las empresas privadas para ofrecer bienes y servicios de calidad a la ciudadanía, por ello, en tales entidades estatales, está en constante mejora de su competitividad.

Monterroso (2016) subdivide la competitividad en dos variables esenciales: las ventajas comparativas y las ventajas competitivas; las primeras tienen que ver con la capacidad de sostener costos bajos en la producción y las segundas con los rasgos de la organización que la diferencia del resto de empresas:

Tabla 29

Bases para la competitividad empresaria

COMPETITIVIDAD COSTO	COMPETITIVIDAD NO-COSTO
Salarios y cargas sociales	Capacidad física de producción
Productividad del trabajo	Calidad de los productos (incluye flexibilidad, imagen de la firma y la eficiencia de las redes comerciales)
Productividad del capital	Diferenciación de la oferta (cantidad y variedad de productos)
Política fiscal	Especialización, geográfica o sectorial
Calidad de los servicios públicos	Eficacia de los acuerdos entre empresas

Nota. Tomado de Monterroso (2016)

En la actualidad, las organizaciones cuya meta lógica sea el sostenimiento de su competitividad en el mercado atraviesan la urgencia de superar nuevos retos. Coste et al. (2017) anotan que los múltiples desafíos son la "globalización, administración de la calidad total, reingeniería, administración de estrategias, misión, visión, valores, gestión del conocimiento, organizaciones inteligentes, capital emocional, capital humano, gestión por competencias, entre otros" (p. 46).

En esta investigación, el foco de atención se ha dirigido especialmente a la relación de la organización con el capital humano, componente vital para la competitividad de una empresa. Desde el punto de vista de los talentos humanos de una organización, se ha visto cómo interviene el funcionamiento de este departamento en el desarrollo de las competencias laborales de los miembros de una empresa. Los alcances de la gestión de talento humano atañen al crecimiento de la productividad, así como se anticipa a las potenciales anomalías que puedan ir en desmedro del entorno laboral de la empresa pública o privada.

El giro que involucra la política empresarial del talento humano establece una nueva comprensión del capital humano. Así, el trabajador de una

empresa deja de ser objetivado como recurso o herramienta productiva y pasa a ser percibido como un talento en potencia que, si es acompañado por una gestión eficiente, se torna un factor beneficioso para la gestión empresarial competitiva. En ese contexto, las empresas se encuentran más interesadas en saber las motivaciones íntimas de sus trabajadores, cuáles son sus aspiraciones en el campo laboral, potenciar al máximo las destrezas laborales e identificar qué aspectos hace falta capacitar (Armijos et al., 2019).

A lo largo de este estudio se ha hecho énfasis en la importancia gestión diferencial del talento humano. Mediante la gestión organizacional por competencias se jerarquizan las capacidades de cada miembro en virtud de alcanzar una producción inteligentemente distribuida. De acuerdo con Rivero y Dabos (2017), la diferenciación de la fuerza laboral disecciona los aportes individuales de cada miembro a las metas estratégicas establecidas por la empresa. Una gestión de talento humano que asuma el enfoque de diferenciación perfecciona de modo considerable la productividad gracias a la redistribución estratégica de recursos. Concretamente, la discriminación de los puestos de trabajo permite identificar qué puestos son más decisivos en el desempeño que otros (un proceso de segmentación, como se indicó), para así poder invertir más recursos en los puestos cuyo impacto sea más significativo para el rendimiento de la organización. En definitiva, esta perspectiva de gestión considera que, más allá del buen rendimiento individual, el valor que suma el empleado es posible en la medida en que se les asigne puestos de trabajo preciso para el progreso de las estrategias organizacionales (Rivero y Dabos, 2017).

A este punto, el papel del talento humano debe evaluar constantemente al factor humano, por ser este el principal activo de las organizaciones productivas. Basada en una política de monitoreo de las competencias laborales, la administración de talento humano tiene la exigencia de contar con profesionales capaces de analizar la relación entre el desenvolvimiento del empleado y el entorno en que se encuentra, de manera que sea posible detectar potenciales fallas y obstáculos. La gestión del talento piensa en el

potencial del trabajador y en la optimización de su rendimiento; de ahí la importancia de obtener información de un examen profesional y válido, que ofrezca data certera y pormenorizada para la posterior toma de decisiones (Medivel et al., 2020).

Para citar un caso, la recompensa es un mecanismo de la gestión del talento humano que estimula el desempeño del trabajador. Ahora bien, como explican Gismera y Pérez (2018), la gestión de recompensa debe comprenderse más allá de simples retribuciones cuantitativas, de una "mera gestión de números" (p. 27). El verdadero objetivo, continúan los autores, es "influir en el comportamiento de los profesionales de nuestra compañía" (p. 27). La recompensa puede adoptar distintas modalidades: la retribución fija, retribución variable, oferta de beneficios, reconocimiento (factor bastante olvidado), conciliación, entre otros. Con frecuencia, las políticas de recursos humanos o talento humano adoptan el sistema de recompensas como medida de atracción, motivación, búsqueda de compromiso y retención de los miembros de la organización: es la lógica tradicional. Para hacer de la recompensa una inversión rentable, hace falta agregar a la actividad de talento humano un estudio cuidadoso del comportamiento humano, de manera que dicho sistema influya hondamente en el desempeño de los trabajadores.

Dicho lo anterior, las competencias laborales constituyen el eje que define la calidad de la gestión de talento humano. Los objetivos organizacionales son más susceptibles de ser alcanzados en la medida en que la empresa se ha ocupado del potenciamiento del talento humano, con lo cual las capacidades del personal incrementan a sus niveles más altos; este proceso está relacionado con una eficiente cultura organizacional y con la identificación del trabajador con respecto a la función que desempeña en la empresa (Cejas, 2015).

Más aún en el contexto de evolución tecnológica y avances en la producción, se ponen a prueba la pertinencia del talento humano, pues se hacen precisos programas de formación y desarrollo de habilidades. En la línea

de los postulados de Cejas (2015), además de los avances en término de la tecnología, existen otros espacios en los que la dirección de los talentos humanos debe prestar suma atención en provecho de mejoramiento de los miembros de la organización:

1. Aumentar la eficacia y eficiencia en la dirección de gestión, producción y de talento humano
2. Dotar a la empresa de capital humano eficiente que permita conseguir los objetivos planteados.
3. Ajustarse al progreso de las tecnologías de la información, mejor conocidas como revolución digital, multimedia, superautopista, etc.
4. Optimizar la calidad de los talentos humanos con miras a distribuir la eficacia en todos los planos de la organización.
5. Establecer condiciones organizacionales de aplicación para alcanzar las metas de la organización y las individuales de los trabajadores.
6. Diseñar planes formativos sobre las expectativas a cumplir en cada puesto de trabajo.

En definitiva, a la luz de la mostrada influencia de la gestión de talento humano sobre el desarrollo de las competencias laborales, resulta indiscutible la necesidad de aplicación de políticas empresariales que aborden esta área. Políticas y prácticas de talento humano socialmente responsables, como sugieren Barrena et al. (2016), pueden ser una alternativa viable; políticas preocupadas por generar un mayor sentimiento de identificación con la empresa, estimular los índices de confianza y motivación con la organización, fortalecer la satisfacción laboral del personal y dotar de fuerza participativa a los propios empleados. Gestionar eficientemente al grupo humano de una organización es una tarea esencial: en él se encuentra la clave del éxito productivo, por lo que debe ser el foco de todos los esfuerzos de la administración de una organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abril, M. (2018). *Diseño de procesos de gestión del talento humano*. Universidad Técnica de Ambato. https://bit.ly/3t02QZb

Acurio, J., Álvarez, L., Manosalvas, L. y Amores, J. (2020). Modelo de gestión del talento humano para la Empresa Contigo S.A del cantón Valencia, Ecuador. *Universidad y Sociedad, 12*(4), 93-100. https://bit.ly/3mZaqkG

Agueldo, E. y Valencia, A. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 26(4), 673-684. https://www.ingeniare.cl/index.php?option=com_ingeniare&view=d&doc=99/17_-_I-302_CON_DOI.pdf&aid=696&vid=99&lang=es

Amador, A. (2016). *Administración de recursos humanos Su proceso organizacional (1ª ed.)*. Universidad Autónoma de Nuevo León. https://bit.ly/3CYItzf

Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1), 53-70. https://doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03

Apolo, D., Báez, V., Pauker, L. y Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y

práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 521-539. http://dx.doi.org/10.4185/RLCS-2017-1177

Arce, F., Chacón, L. y España, C. (2018). El outsourcing como estrategia de eficiencia: Tres estudios de caso en Costa Rica. *RESPaldo: Revista Internacional En Administración De Oficinas Y Educación Comercial*, 3(1), 63-89. https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/respaldo/article/view/9652

Armijos, F., Bermúdez, A. y Mora, N. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, *11* (4), 163-170. https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1295

Ascencio, A., Campo, J., Ramírez, A. & Zapata, L. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó, 3*(1), 116-122. https://doi.org/10.21501/23823410.1899

Asencio, L., Burgos, R. y Campello, E. (2019). Análisis de los modelos de gestión organizacional comunitaria para un desarrollo productivo, social y económico. *Espacios*, *40*(1), 1-7. https://bit.ly/3JHrfKQ

Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2021). *Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos – SAGRH* [Archivo PDF]. https://storage.servir.gob.pe/archivo/2019/normas-y-herramientas-procesos-sagrh-abril-2019.pdf

Ayoví-Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica Fomento de la Investigación y Publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, 4*(10), 58-76. https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39

Barrena, J., López, M. y Romero, P. (2016). Efectos de las políticas de recursos humanos socialmente responsables en el capital intelectual. *Intangible Capital*, 12(2), 549-590. http://dx.doi.org/10.3926/ic.738

Barón, L. y Zapata, G. (2017). Los sesgos cognitivos: de la psicología cognitiva a la perspectiva cognitiva de la organización y su relación con los procesos de toma de decisiones generales. *Ciencia y Sociedad*, 43(1), 31-48. http://dx.doi.org/10.22206/cys.2018.v43i1.pp31-48

Camue, A., Carballal del Río, E. & Toscano, D. (2017). Concepciones teóricas sobre la efectividad organizacional y su evaluación en las universidades. *Cofin Habana*, *11*(2), 136-152.

Candel, M. (2012). Las competencias laborales como predictoras del desempeño en una empresa del sector del juego. Repositorio Institucional Universidad de Murcia. http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/84063/TMJCR.pdf

Capdevila, C. y Wilhelm, J. (2019). Especialización en coordinación de (co)parentalidad: ¿cuáles son las competencias necesarias para ejercer? *Revista de Mediación, 12*(1), 1-10. https://bit.ly/2Y1dYtr

Casana, K. & Carhuancho, I. (2019). Análisis de la gestión del talento humano en una institución pública, en Perú. *Atas - Investigação Qualitativa em Ciências Sociais / Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales, 3*, 120-125. https://bit.ly/3EX9dBU

Castillo, J. y Villalpando, P. (2019). El papel de las competencias laborales en el ámbito educativo: una perspectiva de reflexión e importancia. *Daena: International Journal of Good Conscience, 14*(1), 30-51. http://www.spentamexico.org/v14-n1/A3.14(1)30-51.pdf

Castro, A. y Díaz, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Profesional de la información*, 29(3), 1-13. https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24

Castro Pérez, L., Rivera León, F. y Serna Silva, G. (2018). Motivación e incentivos laborales en las normas de Gestión de Recursos Humanos del Sector Público. *Gestión en el Tercer Milenio, 21* (41), 43-52. https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/15421/13270

Cejas, M. (2015). Gestión de los recursos humanos: Un enfoque estratégico en el marco de las competencias laborales. *UTCiencia. Ciencia y tecnología al servicio del pueblo*, 2(1), 14-23. http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/20

Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34. https://www.comunicacionunap.com/index.php/rev/article/view/240

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Editorial Mc Grawhill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones.* Editorial Mc Grawhill

Climént-Bonilla, J. (2014). Origen, desarrollo y declive de las competencias individuales en tiempos de incertidumbre. *Educación y Educadores, 17*(1), 149-168. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83430693008

Contreras, O. y Garibay, N. (2020). Comunicación organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto constante construcción en Américo Latina. *InMediaciones de la Comunicación.*, 15(2), 43-70. https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018

Correa, S. (2017). Incidencia de la Gestión por Competencias en el Crecimiento Empresarial. *INNOVA Research Journal*, 2(1), 88-98. https://doi.org/10.33890/innova.v2.n1.2017.76

Cortés-Rodríguez, D. y Leal, S. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros, 17*(1), 141-161. https://doi.org/10.15665/encuent.v17i01.1674

Coste, H., Lugo, Z., Zambrano, E. y García, Z. (2017). Competencias laborales en el banco occidental del descuento. *Orbis. Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas,* 36(12), 45-64. https://www.proquest.com/scholarly-journals/competencias-laborales-en-el-banco-occidental-de/docview/1911616793/se-2?accountid=201395

Cruz, M., Martínez, J., & Naranjo, J. (2016). Las competencias y la evalucación del desempeño del recurso humano en el sector turístico. El caso de Ambato-Ecuador. *Revista Eniac Pesquisa, 5*(2), 111-128. https://doi.org/10.22567/rep.v5i2.398

Díaz, M., Romero-Jeldres, M., Mardones, T., Castillo, S. y Sequeida, R. (2020). Competencias didácticas para la formación inicial de profesores de Chile. Un análisis comparado. *Sophia Austral,* (25), 53-70. http://dx.doi.org/10.4067/S0719-56052020000100053

Echenagusía, J. (2018). El outsourcing en las bibliotecas universitarias: el approval plan y su impacto en la gestión de colecciones. *Informatio. Revista Del Instituto De Información De La Facultad De Información Y Comunicación*, 23(2), 221-233. https://informatio.fic.edu.uy/index.php/informatio/article/view/214

Echeverri, A., Lozada, N. y Arias, J. (2018). Incidencia de las prácticas de gestión del conocimiento sobre la creatividad organizacional. *Información Tecnológica, 29*(1), 71-82. http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000100071

Galarza, S., Carrillo, Á., Bonilla, B. y Cazar, B. (2020). Trabajo en equipo y orientación al cambio organizacional de los estudiantes en una universidad pública ecuatoriana. *Qualitas, 19*, 117-132. https://revistas.unibe.edu.ec/index.php/qualitas/article/view/36

García, J., Del Carmen, R. y Colunga, S. (2016). Formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales en directivos empresariales a través del posgrado. *Retos de la Dirección*, 10(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552016000200008&lng=es&tlng=es

Gismera, V. y Pérez, J. (2018). Gestionar el comportamiento a través de la Recompensa. *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*, (131), 26-29. http://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM_Papel/2018/Febrero/1802_ObservatorioRRHHRet.pdf

Gobierno del Perú. (s. f.). *Autoridad Nacional del Servicio Civil ¿Qué hacemos?* https://www.gob.pe/1109-autoridad-nacional-del-servicio-civil-que-hacemos

Gonzales, J., Paredes, M., Núñez, R., Paredes, V. y Paredes, I. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de Investigación, 42*(95), 241-249. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376160247012

Guartán, A., Torres, K. & Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores . *593 Digital Publisher CEIT, 4*(6), 13-26. https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139

Fuentes Farías, F. (2017). El cambio de conceptos y teorías en el conocimiento científico y ordinario. *Revista Educación y Humanismo, 19* (33), 253-270. http://dx.doi.org/10.17081/eduhum.19.33.2643

Hermosillo, D., Amutio, A., Da Costa, S. y Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 135-143. https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003

Herrera, A., Betancourt, V., Herrera, A., Vega, S. y Vivanco, E. (2016). Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para toma de decisiones. *Quipukamayoc. Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 24(46), 151-160. https://doi.org/10.15381/quipu.v24i46.13249

Herrera, T., De La Hoz, E. y Morelos, J. (2017). La productividad y sus factores: Incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial, 15*(2), 47-60. http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i2.1375

Jara, A., Asmat, N., y Alberca, N. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia, 23*(83). https://bit.ly/3m6bqSP

Lascano, M. (2013). *Gestión de los recursos humanos por competencias en el desarrollo del sector turístico. El caso de Ambato: amenazas y oportunidades* [Doctoral dissertation, Universidad Rey Juan Carlos]. Repositorio Institucional URJC. http://hdl.handle.net/10115/11870

La Torre, M. (2012). *La gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral* [tesis de Doctorado, Universidad de Valencia]. Repositorio Institucional UV. http://hdl.handle.net/10803/81889

Leyva, C., De Miguel, M., & Pérez, R. (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. *Ingeniería Industrial, 37*(2), 164-177. https://bit.ly/3kKgxsC

Lora-Guzmán, H., Castilla-Paternina, S. y Góez-Flórez, M. (2021). La gestión por competencias como estrategias para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia Y Libertad*, 15(1), 83-94. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291

Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación, 40*(88), 148-165. https://bit.ly/3mRGJ5d

Marcillo, N. (2014). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí* [tesis de Doctorado, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio Institucional UPAO. https://hdl.handle.net/20.500.12759/797

Martínez, J., Cardeño, E., Ramírez, W. y Durán, S. (2017). Liderazgo Transformacional como estrategia de adaptación en la gestión logística empresarial. *Desarrollo Gerencial*, 9(2), 140-157. https://doi.org/10.17081/dege.9.2.2980

Martínez, O. & Vargas, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES, 7*(2), 225-242. https://bit.ly/2WjTJX8

Martínez, R. (2016). Análisis y balance sobre el desarrollo de la función directiva en el Perú: el caso del cuerpo de gerentes públicos. *Revista de Gestión Pública, 5*(1), 93-120. https://doi.org/10.22370/rgp.2016.5.1.2227

Mendieta, M., Erazo, J. y Narváez, C. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 287-312. http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i10.696

Mendivel, R., Lavado, C., Sánchez, A. (2020). Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencias en la Universidad Peruana Los Andes, filial Chanchamayo. *Revista Conrado*, 16(72), 262-268. https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1242

Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC, 37* (1), 61-78. http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03

Meneses, K. (2019). *Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal*. https://core.ac.uk/download/pdf/286064376.pdf

Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y Modelos*. Cinterfor. https://bit.ly/3GU8xhx

Miranda, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Revista Investigación y Negocios*, 9(13), 20-27. https://ingcomercial.edu.bo/revistainvestigacionynegocios/index.php/revista/article/view/26

Monterroso, E. (2016). Competitividad y Estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones. *Relaciones del Departamento de Ciencias Sociales*, 3(3), 4-26. http://www.redsocialesunlu.net/?p=742

Montalvo, B. (2017). *Reforma unificadora de los regímenes laborales del sector público con el objeto de satisfacer los principios de mérito y de acceso a la función pública en condiciones de igualdad, bajo la luz de la Ley del Servicio Civil.* [tesis de maestría, Pontifia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional. https://bit.ly/3ESUUya

Montoya, M. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razón y Palabra*, 22(100), 778-795. https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1134

Mora, L., Duran, M. y Zambrano, J. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 511-520. https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/276

Morales, C. y Rey, W. (2021). El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos y la Ley del Servicio Civil en la Universidad Nacional del Centro del Perú -2018-2019. *Horizonte de la Ciencia 11* (20), 87-94. https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2021.20.769

Muñoz-Osuna, F., Medina-Rivilla, A. y Guillén-Lúgigo, M. (2016). Jerarquización de competencias genéricas basadas en las percepciones de docentes universitarios. *Educación Química, 27*, 126-132. https://doi.org/10.1016/j.eq.2015.11.002

Nolazco, F. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. *INNOVA Research Journal, 5* (1), 255-266. https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1240

Núñez, R., Suárez, C. & Gamboa, A. (2019). Usos y efectos de la implementación de una plataforma digital en el proceso de enseñanza de futuros docentes

en matemáticas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (57), 137-156.

Organismo Andino de Salud - Convenio Hipólito Unanue. (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos en salud en los países andinos. Evidencia para la toma de decisiones*. ORAS-CONHU. http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/3592.pdf

Papic, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de Investigación Educativa, 10*(1), 63-83. https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881

Peña, H. y Villón, S. (2019). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific, 3*(7), 177-192. https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192

Pérez, C. (2019). Innovación empresarial al servicio de la micro y pequeña empresa nortesantandereana: por la competitividad regional. *Económicas CUC*, 40(1), 91-104. https://doi.org/10.17981/econcuc.40.1.2019.06

Poder legislativo. Congreso de la República. (2013, 4 de Junio). *Ley Nº 30057. Ley del servicio civil.* Diario Oficial El Peruano n.º 498585. https://bit.ly/2XZNat6

Ramírez, H. (2017). Competencias funcionales y mejora de la calidad de servicio en los tenientes gobernadores de San Ignacio. *Educare et Comunicare, 5*(2), 5-15. https://doi.org/10.35383/educare.v2i9.58

Ramírez, R., Villalobos, J., & Herrera, B. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. *Opción, 34*(18), 2076-2101. https://bit.ly/2XShKFa

Ramos, J., Villacrés, A., Ocampo, W. & Pazmiño, D. (2018). Calidad: La consciencia de la mejora continua en la empresa. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 6*(53), 1-15. https://bit.ly/3kPOd8i

Restrepo, F. y Arias, F. (2015). Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. *Journal of Agriculture and Animal Sciences*, 4(2), 20-32. http://repository.lasallista.edu.co:8080/ojs/index.php/jals/article/view/912

Rey, L. (2015). Distribución de competencias administrativas en un estado federal. El caso argentino. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales y Políticas, 9*(17), 315-349. http://dx.doi.org/10.30972/rfd.9175370

Reyes, M. & Molina, A. (2016). Gestión del talento humano: reflexiones desde la Atención Primaria de Salud. *Medisur, 14*(2), 97-100. http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/3203

Ribero, A. & Dabos, G. (2017). Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. *Estudios Gerenciales, 33*, 39–51. http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.003

Ribes, G., G., Perello, R. y Herrero, A. (2018). *Dirección de recursos humanos. Gestión de personas*. Editorial Universitat Politécnica de Valencia. https://bit.ly/3CM0j8J

Rivas-Valecillo, D., Severno-González, P. y Romero-Argueta, J. (2020). Gestión del talento. Competencias funcionales para un proyecto educativo chileno. *Revista Espacios, 41*(23), 346-359. https://bit.ly/2XZziQb

Rivero, A. y Dabos, G. (2017). Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración. *Estudios Gerenciales*, 33, 39-51. https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.003

Rodríguez, M., Salguero, Z. & Ginebra, A. (2017). Las competencias laborales del cargo del agente de extensión agraria. *Revista de la Facultad de Agronomía, 116*(3), 39-44. http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/65391

Rodríguez, M., Salguero, Z. & Ginebra, A. (2017). Las competencias laborales del cargo del agente de extensión agraria. *Revista de la Facultad de Agronomía, 116*(3), 39-44. http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/65391

Rodríguez-Fernández, L. y Vázquez-Sande, P. (2019). Retos y perspectivas en la comunicación organizacional. *El profesional de la información, 28*(5), 1-7. https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.01

Rojas, J., Cespedes, R., Bambaren, L. (2020). Gestión del talento humano y su incidencia en la productividad laboral del personal operativo en la empresa fisim sac huánuco – 2015. *Balance´s, 8* (11), 48-55. https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/194/177

Romero, L., & Salcedo, M. (2019). Estrategias para fortalecer el proceso de gestión del talento humano en una entidad pública. *Signos. Investigación en Sistemas de Gestión, 11*(2), 99-117. https://doi.org/10.15332/24631140.5084

Ronquillo, L., Cabrera, C., & Barberán, J. (2019). Competencias profesionales: Desafíos en el proceso de formación profesional. *Opuntia Brava, 11*, 1-12. https://doi.org/10.35195/ob.v11iEspecial.653

Rozo-Sánchez, A., Flórez-Garay, A. y Gutiérrez-Suárez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Aibi: Revista de investigación, Administración e Ingeniería, 7*(2), 62-67. https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/download/1669/1859

Salazar, C., Chiang, M. y Muñoz, Y. (2016). Competencias docentes en la educación superior: un estudio empírico en la Universidad del Bio-Bío. *Revista Actualidad Investigativas en Educación, 16*(1), 1-29. http://dx.doi.org/10.15517/aie.v16i1.22383

Salvador, E. y Sánchez, J. (2018). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional docente. *Journal of High Andean Research, 20*(1), 115-124. http://dx.doi.org/10.18271/ria.2018.335

Sánchez, A., Hernández, T., Martínez, E., Villegas, E. y García, C. (2018). Cultura organizacional en microempresas activadoras del desarrollo local. *Margen,* (89), 1-10. http://www.margen.org/suscri/margen89/sanchez_89.pdf

Seclén, J. (2016). Gestión de la innovación empresarial: un enfoque multinivel. *360: Revista de Ciencias de la Gestión*, 1(1), 16-36. https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/14869

Slavic, A., Berber, N. y Bjekic, R. (2018). The future of human resource management: who and how will manage talents? *Conference Proceedings: 2nd International Scientific Conference ITEMA 2018.* http://dx.doi.org/10.31410/itema.2018.796

Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons. https://bit.ly/3mJEpgM

Suárez-Espinar, M. (2018). Gestión Empresarial: un paradigma del siglo XXI. *Revista Científica FIPCAEC*, 3(8), 44-64. https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.57

Suárez, R., Rodríguez, Y. y Muñoz, N. (2017). Análisis de percepción sobre estrategias administrativas y el impacto en la productividad laboral. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de Información, 4*(8), 61-67. http://dx.doi.org/10.21017/rimci.2017.v4.n8.a33

Segredo, A. (2015). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educación Médica, 17*(1), 3-8. https://doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002

Segredo, A., García, A., León, P. y Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultural organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *INFODIR*, 24, 86-99. http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200

Tamayo, Y., Del Río, A. y García, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios, 5*(11), 70-77. https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70021-7

Torres-López, S., Cuesta-Santos, A., Piñero-Pérez, P. y Lugo-García, J. (2018). Evaluación de competencia laborales a partir de evidencias. *Ingeniería Industrial, 34*, 2, 124-134. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362018000200124&script=sci_arttext&tlng=pt

Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano*. La Caracola Editores. https://bit.ly/3Bexel8

Vasallo, D. y Jacobs, M. (2016). *No pierda de vista el "Factor humano" en la Industria 4.0*. DuPont Sustainable Solutions. https://latam.consultdss.com/content/dam/files/products-and-services/consulting-services-and-process-technologies/consulting-services-and-process-technologies-landing/documents/Fator-Humano-na-Industria4.pdf

Vega, V., Álvarez, S., Medina, D. y Salas, W. (2018). *Auditoría de recursos humanos.* Editorial Jurídica del Ecuador. https://bit.ly/2ZQCXRr

Vera-Mendoza, M. (2018). Las competencias laborales como eje formativo para mejorar el desempeño organizacional. *Maestro y Sociedad, 1*(2), 42-54. https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/3379

Viloria, J., Pertúz, S., Daza, A. y Pedraza, L. (2016). Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud. *Revista Cubana de Salud Pública, 42*(1), 80-91. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-34662016000100009&script=sci_arttext&tlng=pt



EDITORIAL
NAVEGANTE