

## **TITULO DEL PROYECTO**

“EL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN LA DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO”

**AUTOR: GERMAN ALBERTO MEDINA COLQUE**

**Co- autor: EDGAR DARIO CALLOHUANCA AVALOS**

## **RESUMEN**

La investigación tiene como objetivo una propuesta de mejora de la gestión del talento humano bajo el enfoque de competencias en el desempeño de sus actividades de las autoridades ejecutivas de la dirección de administración de la Universidad Nacional del Altiplano y que permita el desarrollo organizacional .La investigación será de carácter descriptivo correlacional no experimental aplicando a una muestra de trabajadores de la entidad, los resultados esperados serán de mucha utilidad en el desarrollo de la organizacional de la universidad, la contribución será establecer una propuesta de mejora de las competencias y lograr un mejor desempeño del talento humano.

**PALABRAS CLAVE;** Gestión, talento humano, universidad, organización.

### **I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La tendencia a nivel mundial está surgiendo la necesidad de las organizaciones en centrar sus estrategias buscando competitividad a través de métodos de gestión orientados al talento humano, generando sinergia entre el sector organizacional, el sector educativo y el colaborador. En cuanto al sector educativo, la universidad peruana sigue atravesando a través del tiempo cambios organizacionales, reaccionando ante las circunstancias o coyunturas en vez de anticiparlas actuando proactivamente, lo cual genera distorsiones en el clima organizacional, intervenciones políticas, alteraciones y contrariedades.

La gestión universitaria es un término que viene aplicándose recientemente; antes de las reformas solo se hablaba de la autoridad universitaria, conflictos de gobierno interno este último que sigue inquietando más que todo a las universidades públicas. El gestionar adecuadamente los recursos de las universidades sean por

recursos propios u ordinarios es la verdadera labor de los altos cargos administrativos.

Delgado (2002) afirma “En términos generales, una buena gestión significa usar los recursos disponibles en forma eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos institucionales; Si se apuesta por eficiencia, eficacia y responsabilidad en la toma de decisiones es imprescindible apostar por equipos que realicen su gestión con agilidad, eficacia y responsabilidad”.

Tenemos también la investigación cuyo autor manifiesta que el “El estilo de trabajo del equipo de gestión en las universidades tiene una incidencia directa con el desarrollo organizacional, ya que de la forma como estos gestionen depende el buen clima organizacional, asegurando el desempeño de las funciones del personal y por ende la consecución de los objetivos de la institución”. (Alvarado, 2016). El desarrollo organizacional (DO) es una acción de cambio planificado que comprende a la organización en general. A largo plazo es un programa formativo enfocado en optimizar la solución de problemas y transformación de una organización a través de una administración apoyada en la colaboración y la efectividad de la cultura organizacional” (Restrepo, Ladino, & Orozco, 2008) en Particular, el progreso y la realización de todos los implicados a nivel organizacional. La Universidad Nacional del Altiplano, es una institución educativa orientada hacia la búsqueda de la excelencia y el liderazgo en el sur del país, para el cual las personas que lo conforman deberán estar identificadas con la misión , visión y los objetivos de la universidad, así enfrentar los cambios constantes que exige una buena administración y gestión universitaria.

El autor de la investigación sobre las competencias en la gestion del talento humano manifiesta que “ En relación con las prácticas de la administración de recursos humanos (PARH) se puede afirmar que han variado con el tiempo, cada vez se han tornado más complejas y sofisticadas en su aplicación; es decir, han evolucionado y se fundamentan en el avance que ha tenido la gestión de recursos humanos (Rodríguez & Carmen, 2006)

## PROBLEMA GENERAL

¿De qué forma contribuye la gestión del talento humano por competencias para ocupar cargos de dirección y administración en la Universidad Nacional del Altiplano?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- ¿De qué forma las personas con competencias gerenciales en los cargos administrativos aportan al desarrollo organizacional de la UNAP?
- ¿Se identifica el perfil del personal de la administración general que incide al desarrollo organizacional de la UNAP?

## **II. JUSTIFICACION**

La investigación pretende proponer en la cultura organizacional de la UNAP el concepto de gestión del talento humano por competencias y contribuir con la estructura de los perfiles para procesos futuros del área de talento humano en cuanto a los cargos administrativos de la Dirección general de Administración a fin de mejorar la calidad de la gestión. La buena aplicación de los instrumentos de investigación utilizados, permitirá comprobar la validez de las hipótesis formuladas en este estudio. Para el desarrollo favorable en la gestión universitaria y una mejor y eficiente toma de decisiones.

## **HIPOTESIS**

### **Hipótesis general**

Existe relación entre la gestión del talento humano, basada en competencias en los cargos de la Dirección General de Administración de la UNAP y el desarrollo organizacional.

### **Hipótesis específicas**

**H1:** Existe correlación en el desarrollo de la gestión en base a competencias en los cargos de la Dirección General de Administración y la competitividad de la Universidad Nacional del Altiplano.

**H2:** Existe correlación en el sistema de gestión del talento humano por competencias gerenciales y la mejora del perfil de los cargos administrativos de la Dirección General de Administración de la UNAP.

## **METODO ESTADISTICO**

### **Prueba de hipótesis**

Por el tipo de diseño de investigación, es No Experimental de corte Transversal – Correlacional Causal, que busca describir la relación entre las variables planteadas en un momento dado.

Para la demostración de la hipótesis se ha trabajado con la Chi cuadrado que consiste en la evaluación de la hipótesis que puede ser:

Ho = Las variables son independientes (Hipótesis nula)

Ha = Las variables no son independientes (Hipótesis alterna)

Primero se considera la Frecuencia observada, luego se halla la Frecuencia esperada de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$F_e = \frac{(\text{total de columna})(\text{total de la fila})}{\text{suma total}}$$

Con los datos de la frecuencia observada y la frecuencia esperada se halla la reemplazando en la siguiente fórmula:

$$x^2 = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

A este primer resultado se le denomina  $x^2$  calculada, esta debe ser mayor a la  $x^2$  crítica para que la Hipótesis alterna sea válida. La  $x^2$  crítica se halla considerando la tabla de distribución de la  $x^2$  según el grado libertad cuya fórmula para hallar es:

$$GL = (N^\circ \text{ de filas} - 1)(N^\circ \text{ de columnas} - 1)$$

Si valor  $p \geq 0.05$ , se acepta la Hipótesis Nula (**Ho**), Si valor  $p < 0.05$ , se acepta la Hipótesis de investigación o Hipótesis Alterna (**Ha**), con un nivel de 95% de confianza solo puedo rechazar si es menor 0.05.

### **III. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo general**

Mejorar la gestión del talento humano basado en competencias para los cargos administrativos de la Dirección General de Administración de la UNAP.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar las principales competencias para ocupar cargos administrativos en la UNAP-
- b) Proponer los perfiles de las competencias con una visión estratégica y ocupar cargos de dirección y administración en la UNAP.

### **IV. ANTECEDENTES**

La Gestión por competencias constituye una herramienta indispensable para el factor humano como fórmula para ganar flexibilidad en la empresa y optimizar los procesos. Su implementación implica cambios profundos en la forma de concebir el desempeño, la evaluación, la retribución y el desarrollo de carrera. Pone énfasis en señalar qué conductas son necesarias para alcanzar los resultados, a diferencia de la tradicional tendencia a controlar sólo la aparición del resultado. Por lo mismo, resulta una guía para quien se integre a un puesto de trabajo, disminuyendo la incertidumbre que genera no saber que es lo que se espera que realice o en el caso de una posible evaluación se deja atrás resaltar las debilidades, además de las fortalezas que se han manifestado a través de su desempeño, lo que incentiva a mantener estas conductas y al mejoramiento continuo del colaborador. (Restrepo et al., 2008). La organización establece sus propios nomencladores, descriptores,

critérios, etc., independentemente de outras denominações em outros contextos. Las posibles ventajas de este modelo: el proceso, al ser propio, es más riguroso y está determinado específicamente para la organización; además, esta aproximación metodológica respeta la diferencia y la legítima. Su posible desventaja consiste en que contempla un proceso minucioso y exigente que implica un fuerte compromiso de todos los miembros de la organización. Esta perspectiva está relacionada con la teoría de las estructuras sociales, debido, particularmente, al énfasis que ambas le dan a la contextualización.(Tejada Zabaleta, 2003).

El Análisis Semántico ha permitido detectar las estructuras temáticas subyacentes en dos corpus de documentos, los artículos científicos en materia de Recursos Humanos y las memorias empresariales, su estudio mediante el Análisis Clúster y la comparación de ambas. El resultado es la constatación de cuáles son los temas de Recursos

Humanos que son considerados más importantes por científicos y empresarios en función de sus publicaciones, artículos científicos en el primer caso y memorias en el segundo, y la comparación entre ambos. Se ha comprobado que existen diferencias entre ellos, pero éstas son relativas, pues son muchos los temas que despiertan un interés común en ambos grupos. Igualmente, se ha confirmado la validez de algunas variables analizadas por otros autores como variables explicativas tanto de la existencia de temas de interés común como de que existan diferencias entre ambos: las modas, la existencia de diferentes stakeholders, el agotamiento científico de ciertos temas y la existencia de un gap temporal entre los descubrimientos científicos y su aplicación práctica.(Javier & Tomás, 2015)

## **V. MARCO TEORICO**

### **Capital humano**

Tratar de llegar a un consenso sobre lo que se entiende por capital humano ha sido difícil, por lo tanto a continuación se presenta las definiciones más importantes de diversos autores:

Según Sen, A (2015) “en el capital humano y capacidad humana, dadas sus características personales, sus antecedentes sociales y sus circunstancias

económicas, una persona tiene la habilidad para hacer (o ser) ciertas cosas que por alguna razón juzga valiosas. La razón para esa valoración puede ser directa (el funcionamiento involucrado puede enriquecer su vida en forma directa, como estar bien nutrido o estar saludable) o indirecta el funcionamiento involucrado puede contribuir a la producción futura o alcanzar un precio en el mercado". La perspectiva del capital humano puede -en principio- cubrir ambos tipos de valoración, pero -por convención- se suele definir en términos de valor indirecto: las cualidades humanas que se pueden emplear como 'capital' en la producción tal como se emplea el capital físico. En este sentido, la concepción de capital humano más restringido cabe dentro de la perspectiva más amplia de capacidad humana que puede incluir las consecuencias e indirectas de las habilidades humanas. Consideremos un ejemplo. Si la educación hace que la persona sea más eficiente en la producción de bienes, es claro que hay un mejoramiento del capital humano. Este mejoramiento puede agregar valor a la producción y aumentar el ingreso de la persona que ha sido educada. Pero aún con el mismo nivel de ingreso, esa persona puede beneficiarse de la educación. De modo que los beneficios de la educación son mayores que su función de capital humano en la producción de bienes. La perspectiva más amplia de capacidad humana puede abarcar -y valorar- estas funciones adicionales. Las dos perspectivas están, entonces, íntimamente relacionadas aunque sean distintas. La significativa transformación que ha ocurrido en los últimos años de dar un mayor reconocimiento al papel del "capital humano" ayuda a entender la pertinencia de la perspectiva de las capacidades. Si una persona llega a ser más productiva mediante una mejor educación, una mejor salud, etcétera, no es absurdo esperar que también pueda dirigir mejor su propia vida y tener más libertad para hacerlo.

Según *Chiavenato, I. (2001)* la teoría X y la teoría Y son dos grupos de suposiciones. McGregor seleccionó estos términos porque quería una

terminología neutral sin connotaciones de ser “bueno” o “malo”. Las suposiciones “tradicionales” acerca de la naturaleza humana se incluyen en la teoría X en la forma siguiente:

La teoría X, como él la describe, enfatiza el control administrativo y la dirección de las actividades de la organización. Pone en la administración la responsabilidad principal para organizar y dirigir los recursos humanos, materiales y financieros de la organización en dirección a sus objetivos.

## **EVALUACION DEL POTENCIAL DE RECURSOS HUMANOS.**

Björkman & Smale, (2010) “Una larga tradición de investigación ha explorado la noción de “in- transitividad” del liderazgo, el reconocimiento de que las habilidades de liderazgo que se necesitan a un nivel determinado de la empresa multinacional son distintas de las que se necesitan al siguiente nivel”. Esta intransitividad tiene importantes implicaciones para la identificación y el desarrollo del talento, especialmente para los puestos de liderazgo de alto nivel. Muchas personas que se desempeñan bien en roles profesionales y directivos a nivel operativo tendrán dificultades para ajustarse a roles de liderazgo más ambiguos y exigentes. Las puntuaciones de rendimiento que han recibido en roles anteriores pueden por tanto convertirse en indicadores mediocres de cómo se desempeñarán en estos otros roles. La cuestión clave es cómo identificar a las personas que tienen potencial para dominar esta transición.

Según Fernández, J (2005) la gestión por competencias es “ un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además es una herramienta que contribuye a flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, ayuda a crear ventajas competitivas de la organización”

Los ejecutivos de toda la corporación tienen que comprender la solución de compromiso que existe entre el rendimiento a corto plazo y el desarrollo a largo plazo a la hora de tomar decisiones sobre nombramientos. A menudo a los fuertes



directivos de recursos humanos de ámbito regional o mundial les corresponde asegurarse de que los candidatos con un alto potencial procedentes del pool de talentos sean por lo menos seriamente considerados para los puestos que se abren en distintas partes de la organización mundial. La influencia de la función de recursos humanos en general y la de los distintos directivos de recursos humanos en particular afectará a su capacidad para persuadir a los ejecutivos locales o incluso para anular las opiniones de los mismos. Las empresas también pueden realizar el seguimiento del número de puestos que se cubren con personas procedentes del pool de talentos en comparación con otros candidatos internos y también externos, por ejemplo incluyéndolos en unas “jornadas de las personas” anuales en las que se debatan con la alta dirección de la corporación las cuestiones relativas a la gestión de las personas. (Björkman & Smale, 2010)

Independientemente del término utilizado, capital o talento, es evidente la instauración de un paradigma tecnológico de una naturaleza tal como no lo ha habido antes y de su correlativo de base: el conocimiento. Al respecto se puede plantear que el mundo de la producción y el trabajo asociado a la educación siempre existió, y que se han presentado cambios en la división del trabajo, en los aspectos tecnológicos y en el desarrollo científico. De todas formas, cabe afirmar que el talento humano es una de las herramientas productivas más importantes que tienen las empresas dentro del mundo económicamente globalizado. Son muchos los elementos que podrían nombrarse como factores esenciales para que una empresa alcance un nivel de desarrollo óptimo, pero el más importante es la integración holística de los empleados con los recursos o herramientas de trabajo que necesitan (tecnologías, sistemas de información, etcétera). La calidad del servicio de una empresa radica en la posibilidad de sostener el talento humano en una línea temporal prolongada. Para exponerlo en otras palabras, el talento humano no puede desarrollarse de manera espontánea, se necesita de un complejo estructural (Mejía, Bravo, & Montoya, 2013) así mismo el autor Tejada Zabaleta, (2003) manifiesta “Uno de los problemas principales de los modelos por competencias es determinar qué es lo fundamental. Posiblemente una de las críticas más fuertes de estos modelos es que conllevan la atomización y el desmembramiento de las competencias, ya que de ellos resultan listados interminables de supuestas competencias, las cuales muchas veces pertenecen a

segmentos conductuales mínimos o a constructos genéricos y ambiguos. La ley de parsimonia en la ciencia establece la cautela y la búsqueda de lo fundamental como estrategias para desarrollar criterios válidos. Para Spencer & Spencer, muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buena administración. Sin embargo, basados en el concepto de competencia, estos autores argumentan que probablemente le sería más rentable a estas organizaciones seleccionar en base a las motivaciones y características personales y enseñar el conocimiento y las habilidades que se requieran para realizar un trabajo específico.

#### TERMINOS BASICOS

- **Evaluación de personal:** Proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos
- **Gestión del talento humano:** Es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en Talento Organizativo.

## **VI. METODOLOGIA**

La investigación es de tipo mixto; enfoque cualitativo ya que se recopilara datos de aspectos que denotan cualidad y a la vez nos apoyamos de un enfoque cuantitativo y generar estándares para la interpretación según los objetivos, se utilizara entrevistas con los responsables de la dirección general universitaria e identificar las competencias gerenciales.

El alcance de la investigación es de carácter descriptivo – correlacional con el propósito de medir el grado de relación que existe entre la gestión del talento humano basada en competencias en los cargos administrativos de la Dirección general de administración.

### **6.1 Unidad de análisis**

La unidad de análisis principal de la investigación, se aplica el personal administrativo de la Dirección General de Administración de la UNAP

Con la información requerida de la unidad de análisis podremos cumplir los objetivos de la investigación.

### **6.2 Población de estudio**

Hernández et al. (2010) afirma: “una vez ya definida la unidad de análisis del estudio en cuestión, se procede a delimitar la población o universo sobre la cual se pretende generalizar los resultados” (pág. 174)

La población del trabajo de investigación se encuentra segmentada por todo el personal administrativo (autoridades, directores, jefes y trabajadores) de la Dirección General de Administración.

## **VII. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

12 meses desde enero 2021 a enero de 2022

## **VIII PRESUPUESTO**

El presupuesto de la investigación es de 7,000.00 soles aproximadamente

## BIBLIOGRAFIA

- Björkman, I., & Smale, A. (2010). La gestión global del talento: Retos y soluciones. *Universia Business Review*, 27, 30–43.
- Javier, F., & Tomás, Q. (2015). *Quirós 2015 Tesis Tendencias Rrhh*.
- Crosby, P. (2015) "*Calidad sin Lágrimas*". CECSA Editores. Florida- Estados Unidos.
- Franco, Z. (mayo de 2013). Elaboración de un instrumento para medir la resistencia al cambio y clima organizacional en directivos y cuerpos de supervisión. Recuperado el 20 de mayo de 2014 de Tesis del sistema bibliotecario de la UNAM: <http://132.248.9.195/pd2007/0616751/Index.html>
- Hernández, R., Fernández., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.) Ciudad de México, México: Ediciones McGraw-Hill.
- Ivancevich, J.M., Lorenzi, P., Skinner, S.J. y Crosby, P. B. (1995) *Gestión, Calidad y Competitividad*. Ediciones IRWIN. España.
- Martínez, V. (2013) "*Gestión del talento Humano por competencias para una empresa de la Artes Gráficas*". Tesis del sistema bibliotecario de la IPN:// <http://148.204.210.201/tesis/1377536337803tesisfinalimp.pdf>
- Mazuelos, S. (2013), "*Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idioma*" en su tesis de pos grado. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima - Perú.
- Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones Human talent factor in the organizations. *Ingeniería Industrial*, XXXIV(1), 2–11. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433593002>
- Restrepo, L. S., Ladino, A. M., & Orozco, D. C. (2008). Competencia para niveles directivos de la organization Model of Recruitment and Selection of Human Talent by Competencies to levels managers in the Organization. *Scientia et Technica*, 14(39), 286–291.
- Rodríguez, L., & Carmen, M. (2006). El administrador de recursos humanos como gestor de talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos. *Contaduría y Administración*, (220), 145–178.
- Tejada Zabaleta, A. (2003). Los Modelos Actuales de Gestión en las Organizaciones. *Psicología Desde El Caribe*, (12), 115–133.
- Sami (2013) en Europa y el desafío de la fuga de cerebros, IPTS, volumen 29. Sevilla. España.

Sen, A. (2014) *Capital Humano y Capacidad Humana*. Economic Journal.  
Bogotá, Colombia

Spencer, M. y Spencer, M. (2003) *Competence at work, models for superior performance*, John Wiley & Sons, Inc, USA

Steward, T. (2015). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*.  
Buenos Aires: Granica.