



Gestión del Talento como Estrategia de Visión Compartida en la Universidad Nacional de Pilar, 2020-2022

María Teresa Quintana Portillo¹

mari_tere50@outlook.com

Universidad Nacional de Pilar
Facultad de Ciencias Tecnológicas y Artes
Pilar, Paraguay

RESUMEN

En este trabajo se analiza cómo la gestión del talento repercutió en las actividades de gestión estratégica de la Universidad Nacional de Pilar-Paraguay y las facultades dependientes, cómo se utilizó la gestión por competencias, cuáles fueron los tipos de liderazgos y cómo resultó sobre la visión compartida de la institución. Este estudio se ubica en el enfoque cualitativo mediante entrevistas a los responsables de las tareas de gestión del talento humano o recursos humanos de cada unidad académica que proporcionó la información necesaria para el análisis correspondiente. Los hallazgos indican que los responsables del área de talento humano o recursos humanos tienen varios años en la gestión por lo que conocen a cabalidad las actividades, poseen habilidades especializadas, se capacitan de manera continua por lo que la gestión estratégica de la institución se beneficia con este valor intangible del conocimiento y puede desarrollarse la visión compartida institucional.

Palabras clave: gestión, talento, estrategias, visión compartida

¹ Autor Principal

Correspondencia: mari_tere50@outlook.com

Talent Management as A Strategy for Shared Vision at Universidad Nacional De Pilar, 2020-2022

ABSTRACT

This study examines the impact of talent management on the strategic management activities of Universidad Nacional de Pilar-Paraguay and its affiliated faculties, including the use of competency management, leadership types, and the outcome on the institution's shared vision. Employing a qualitative approach through interviews with those responsible for human or talent resource management within each academic unit, the findings reveal that these individuals possess extensive management experience, specialized skills, and engage in continuous training. This enriches the institution's strategic management with invaluable knowledge capital, facilitating the development of a shared institutional vision.

Keywords: management, talent, strategies, shared vision

Artículo recibido 19 diciembre 2023

Aceptado para publicación: 29 enero 2023

Como Citar: Quintana Portillo, M. T. (2024). Gestión del Talento como Estrategia de visión compartida en la Universidad Nacional de Pilar, 2020-2022. Revista boaciencia. Negocios e tecnología, 20–54. Recuperado a partir de <https://boaciencia.org/index.php/tecnologiaynegocios/article/view/226>

INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como objetivo abordar la gestión del personal en base al talento en la Universidad Nacional de Pilar (UNP) y se ubica en el modelo de gestión compartida como soporte estratégico, involucrando aspectos como liderazgo, competencia, colaboración, desarrollo humano, evaluación del desempeño y otros factores. Tiene como propósito analizar la gestión del personal, describir sus características, el relacionamiento con la visión compartida y determinar las iniciativas y acciones de gestión que se dan.

La UNP ha realizado cambios importantes en la gestión atendiendo diversas situaciones presentadas, entre las que se encuentran la evaluación institucional, los procesos de autoevaluación de las diferentes carreras, que han arrojado planes de mejora institucional que incorpora la gestión del personal en base al talento humano. En este sentido el presente trabajo pretende sistematizar los cambios generados e identificar las necesidades relacionadas.

Revisión teórica

Un hito importante en la búsqueda y gestión del talento en el sector público fue la promulgación de la ley N° 1626/2000 de la Función Pública (Ley N° 1626/2000. De la Función Pública, 2000) que determina el requisito de concurso público para realizar la contratación y así seleccionar el mejor talento para trabajar en la administración pública. Por otra parte, la Resolución N° 01/2015 Por la cual “se aprueban las modificaciones y se promulga el Estatuto de la Universidad Nacional de Pilar a partir de la cual se establecen el Plan de Mejoramiento Institucional y Acciones a ser ejecutadas que deberá quedar cumplido y efectivamente implementado...”(Resolución UNP N°01/2015, 2015), así mismo la Resolución N° 01/2019 Por la cual se modifica el Estatuto de la Universidad Nacional de Pilar (Resolución UNP N°01/2019, 2019).

La gestión estratégica es un concepto con varias definiciones (Abujder Ochoa et al., 2022; Chiavenato, 2019; Cudriz & Corrales, 2020; Olivares, 2007; Rodrigues Da Silva² et al., 2021). Sus formulaciones sirven a un contexto y objetivos específicos. Un aspecto común a todas las estrategias es la actitud sobre cómo hacer frente a la indeterminación del futuro. Las posturas asumidas oscilan en distintas comprensiones sobre el tiempo. La actitud estratégica, en cambio, es una extrapolación del presente, ya que el presente se observa desde el futuro. Es decir, es una mirada retrospectiva, “para el hoy, y preguntarse qué se debe hacer en el presente para que se haga realidad lo idealizado en el futuro” (Guzmán y Valle et al., 2019).

El pensamiento estratégico como visión de futuro tiene varias escuelas, que según su concepción abordan diversas formulaciones, Mintzberg et. al., (2010) consideran que cada una de las escuelas de pensamiento estratégico tiene limitaciones, cierta miopía, en su enfoque, pero también tiene aportes significativos a la planificación estratégica.

Gestión estratégica

Daher (2019) señala que “el fundamento principal de la gestión estratégica es la capacidad de ver un sistema a partir del funcionamiento de cada engranaje involucrado”. El gerente es quien, como un conductor, coordina todos estos sectores. Movilizar recursos, planes y personas en actividades consideradas relevantes, asegura que todos los empleados trabajen hacia objetivos comunes.

A priori, se debe distinguir que la gestión estratégica no debe confundirse con la planificación estratégica. Esta, la planificación estratégica es la primera etapa de la gestión estratégica, junto con la ejecución y el control (Fierro & Alejandro, 2022; Freire et al., 2019; Sibaja Núñez, 2020)

La planificación estratégica “utiliza herramientas de la teoría de la gestión como fuente de información, como las fuerzas competitivas de Oporto y el análisis FODA”(Oporto et

al., 2017). Estas herramientas “capturan información sobre el entorno organizacional y ayudan con la planificación” (Salamanca Guerrero, 2019). La gestión estratégica trabaja con herramientas métricas más objetivas que ayudan a saber si los objetivos marcados van por buen camino o si es necesario realizar ajustes. El modelo más utilizado es el PDCA (Planificar, Hacer, Actuar y Verificar).

Chiavenato, (2011) destaca que “la gestión de personas trasciende el simple reclutamiento. Las personas son vistas como talentos que necesitan ser gestionados para el desarrollo personal y organizacional. Es la alineación del desempeño, las competencias, la motivación y las metas organizacionales”. Desde esta perspectiva, las personas son vistas como socios en la organización y no como recursos reemplazables.

Es a través de las habilidades personales que las organizaciones transforman sus objetivos en productos, procesos y servicios. Se puede decir que estos son el resultado de los conocimientos, habilidades, capacidades y motivaciones de las personas.

La dirección estratégica de personas es fundamental para cualquier empresa u organización, ya sea pública o privada (Artieda Rojas et al., 2021; Escribá Esteve et al., 2019). En el sector público, la dirección estratégica de personas adquiere aún mayor importancia, considerando que el objetivo del poder público es brindar un servicio y esto a través de las personas. La administración pública es un sistema de producción de servicios compartido por las personas (Barazarte, 2019). Desde este punto de vista, la gestión de personas en la administración pública es central, ya que todo lo que en ella se tramita es a través de las personas y dicha dirección estratégica de personas “también se aplica a la administración pública, se delinear los imperativos estratégicos para lograr éxito tanto en el diseño como en la implantación de las decisiones estratégicas, el bienestar individual de los ciudadanos” (Bonifaz Aranda & Barba, 2019, p. 107)

En el contexto de la administración pública, la gestión estratégica de personas forma parte de la perspectiva que se alinea con la posibilidad de promover servicios públicos cualitativos así como la valorización de los agentes públicos junto con la producción de significados y conceptos estructurantes en los diversos servicios prestados como salud, seguridad, transporte, asistencia social y educación (Ordóñez Parra et al., 2021; Bergue, 2020).

De esta realidad se desprende que la gestión de personas es un proceso impulsado por la cultura ideológica de la organización (Rodríguez Santana et al., 2019). Son los principios ideológicos definidos a priori los que guían los valores y objetivos en la gestión de personas, ya sea en el sector privado o en la administración pública.

En la administración pública, la atracción de talento comienza con el proceso de selección a través de un concurso público. Esta política se rige por la Ley N° 1626/2000 De la Función Pública (Ley N° 1626/2000). Por regla general, antes de la celebración de un concurso público, la administración pública define el perfil de los candidatos que desea atraer. La preocupación “es que los futuros servidores cuenten con las características consideradas esenciales para el desempeño de sus actividades, logrando con éxito y motivación los objetivos organizacionales públicos”(Pashanasi, B., Gárate, J. y Palomino, 2021).

Gestión del talento humano

Garantiza que la organización tenga un suministro continuo de personas altamente calificadas y productivas, el objetivo es incrementar la productividad general de la fuerza laboral a través de la mejora de las condiciones laborales (Jara & Mendoza, 2021)

Para Espinoza & Chavarría (2017) la gestión de talento humano es

La herramienta empresarial que hace énfasis de la importancia individual a la relación colectiva entre los empleados y directivos, los autores explican que su

objetivo principal es alimentar la relación de colaboración con el personal de la entidad, sin tener ningún tipo de importancia de sus rangos, de esa manera evitar inconvenientes en las relaciones de los mismos, además explican que cuando una gestión de talento humano funciona de forma adecuada, los empleados se comprometen con mayor eficiencia y eficacia a cumplir con los objetivos de la institución. (p.148).

Gestión por competencias

Es importante señalar que lo más importante de la gestión por competencias y el proceso estratégico de la organización, “es observar las brechas entre lo planeado y lo realizado, ya que en la práctica es cuando la gestión por competencias muestra su verdadero beneficio, trayendo como consecuencia un análisis provechoso a la gestión acerca del propio proceso”(Fonseca et al., 2020; Puertas Medina et al., 2019)

Competencia significa “asumir responsabilidades ante situaciones laborales complejas combinadas con el ejercicio sistemático de la reflexividad en el trabajo” (Fonseca et al., 2020; Lora Guzmán et al., 2020). Esta visión debe permitir al profesional enfrentarse a hechos inéditos, sorprendentes y singulares.

Esta idea se refleja en la sinergia de conocimientos, habilidades y actitudes, expresada en el desempeño profesional, dentro de un contexto o estrategia organizacional determinada (Arana Delgado et al., 2021; Leupin et al., 2020; Nunes et al., 2020). La competencia se encuentra en la intersección de estas tres áreas y, a veces, se denomina CHA, que es el acrónimo de conocimiento, habilidad y actitudes (Rodríguez García, 2021).

La competencia es integral, pues establece una lista de atributos que debe tener una persona para insertarse en un contexto organizacional, realizando sus actividades con el fin de lograr los objetivos propuestos por la organización.

El desafío de la gestión de personas se convierte en cómo buscar y preparar a las personas que ayudarán a la empresa a lograr resultados, identificando las competencias que garantizarán el logro y la sostenibilidad del éxito.

La ley de la Función Pública 1626/2000 establece en su Capítulo IV, “la clasificación, promoción y remuneración de los cargos”, así como en su Capítulo VII De los derechos de los funcionarios públicos, inc f) estabilidad en el cargo, inc k) ser promovido de conformidad a los procedimientos de esta ley, inc m) capacitarse para desempeñar mejor su tarea. Por lo que, el desafío de implementar competencias en el servicio público requiere de un cambio cultural, demanda compromiso y acción de los directivos y servidores públicos (Ley de la Función Pública 1626/2000).

Sin embargo, existe incompatibilidad resultante de la burocracia y el modelo tradicional de gestión de personas, centrado en el puesto y no en el individuo. “Llevar las definiciones de gestión por competencias al sector público es un cambio desde el propio poder público” (Guijarro Tarradellas, E., Babiloni Griño, E y Cardós Carboneras, 2015). Entonces, la administración pública normalmente busca soluciones que satisfagan sus necesidades de sistematizar los procesos de gestión y evaluación de los servidores públicos, no solo para atender las demandas de los demás, sino para promover el desarrollo de sus servidores públicos y brindar servicios de mejor calidad a ciudadanos, estados y organizaciones.

La gestión por competencias propone otra forma de organizar los recursos humanos para satisfacer las necesidades que impone el mundo laboral globalizado (David, 2008; Lozano Rosales et al., 2021). La competencia como concepto “tiene varias definiciones dependiendo de la cultura, valores, visión y experiencias de cada uno” (Triana et al., 2020).

En cuanto a las prácticas de gestión de personas, existe una concentración en torno a la gestión del desempeño en el sector público (Lora Guzmán et al., 2020, p. 84). La política de evaluación del desempeño juega un papel importante en el desarrollo de una cultura orientada a resultados (Guijarro Tarradellas, E., Babiloni Griño, E y Cardós Carboneras, 2015), ya que el “alineamiento de los objetivos individuales y de equipo con las metas de la organización implica un mayor involucramiento de los colaboradores en todos los niveles, quienes se sienten personalmente responsables por el desempeño de la organización” (Rodríguez et al., 2021, p. 2900). El tema de la “meritocracia y su evaluación es controvertido para toda la teoría de la administración moderna, y el problema está relacionado con la forma en que se maneja la situación, generalmente con la creación de decretos u otros mecanismos legales y formales” (Rodrigues; Carvalho, 2019).

Nacimiento & Lopes (2019) plantea que el enfoque por competencias “es una alternativa de gestión innovadora que requiere, sin embargo, de ciertas condiciones para su aplicación en las organizaciones públicas”. Entre ellos se destacan, una definición clara de la estrategia organizacional, que debe servir de referencia para la gestión por competencias, un ambiente armónico que favorezca la creatividad, la innovación y el pensamiento estratégico, un cuerpo técnico integrado por autónomos, responsables y de alto nivel, profesionales de calidad de desempeño, armonía entre los lineamientos y políticas de la organización en su conjunto y el área de gestión de personas (Castillo Moya et al., 2019; Lozano Rosales et al., 2021). Así mismo, Barazarte, (2000) informa que los resultados del sector privado sirven de inspiración para el sector público, pero no deben tomarse a la ligera, ya que varios supuestos ya están bien absorbidos por el entorno organizacional privado, lo que permite una mejora más efectiva en la gestión del sector. Otro factor es que la lógica del sector público es bastante diferente a la del sector privado.

Castillo Moya et. al (2019) señala algunos obstáculos para la implementación y el éxito de la implementación de la gestión por competencias en el sector público, entre los que se destacan: la falta de consenso en el tema, dificultad para adaptar algunos puntos del enfoque por competencias a algunos subsistemas de gestión de personas, alta dirección insensible a la importancia del modelo.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo - OCDE (2010), si la alta dirección no define la gestión basada en competencias como una prioridad estratégica y no se cuenta con el apoyo de directivos y funcionarios, se corre el riesgo de obtener poco retorno de su implementación, aunque se inviertan varios esfuerzos.

La gestión por competencias requiere de una serie de cambios organizacionales por parte del sector público que permitan una implementación eficiente del modelo. Para que se requiera que los servidores tengan ciertas habilidades, es de suma importancia que se den las condiciones para que dichas habilidades sean adquiridas e implementadas en su ambiente de trabajo, así como una mayor autonomía para el crecimiento de dichos profesionales (Correia et al, 2019) . Mientras Cudriz y Corrales (2020), explican el desafío es incentivar el desarrollo profesional, con la creación de un clima favorable para el aprendizaje y ofreciendo oportunidades concretas de crecimiento profesional a los servidores.

A nivel latinoamericano se puede destacar que, en Brasil, el enfoque de gestión por competencias en el sector público ha tenido como objetivo inicial reorientar e intensificar la formación y el desarrollo de los servidores públicos(Jara & Mendoza, 2021; Lora Guzmán et al., 2020; Nazareth & Andrade, 2022). Esto debe ser realizado de manera prioritaria y estratégica por el sector público, ya que es fundamental en el proceso de integración de las distintas áreas de la gestión de personas.

Gestión por desempeño

Al evaluar el desempeño, buscamos seguir un cambio por el que pasan todas las empresas, en las que la productividad y la calidad deben ser alcanzadas a sus niveles. Estas dos ventajas deben ser permanentes y crecientes en el tiempo (Acosta, 2021).

Muchas empresas desarrollan diversos sistemas de evaluación para monitorear la evolución de sus empleados. Los tres conjuntos de criterios más conocidos son los resultados individuales de las tareas, los comportamientos y las características individuales (Robbins, 2000).

En las características individuales, el análisis se hace según criterios como confianza, cooperación, actitud y experiencia, que pueden presentar correlación con resultados positivos de las tareas (Fonseca et al., 2020; Lombeida-Carballo, 2019; Rodríguez Santana et al., 2019).

La evaluación permite a los subordinados saber qué piensa el jefe sobre ellos. Es ampliamente utilizado por los gerentes como base para guiar y asesorar a los subordinados sobre su desempeño.

Según Arrieta et al. (2021) a través de un programa de evaluación del desempeño, una organización visualiza la posibilidad de gestionar la medición de tres campos organizacionales, los cuales son: campo de resultados, campo de conocimiento y campo de comportamiento.

Y en el campo del comportamiento, es aquel en el que la organización mide los valores, actitudes y comportamientos del empleado, relacionándolos con los estándares culturales predefinidos por la empresa y las responsabilidades que le son conferidas para ejercer sus funciones dentro o fuera de la organización (Castillo Moya et al., 2019). Según el grado y manera en que estos componentes impacten en los agentes y escenarios que rodean a la empresa, ésta puede beneficiarse o verse penalizada. Por ejemplo, la forma en que un

gerente comercial logra apaciguar un conflicto existente con un cliente, la diplomacia con la que un director maneja una visita potencialmente interesante.

Ciertamente, muchos otros objetivos pueden lograrse a través de la evaluación del desempeño. Sin embargo, si la gestión del desempeño no se utiliza adecuadamente, puede convertirse en un mecanismo meramente burocrático para mantener el conservadurismo y el status quo existente (Guzmán Y Valle et al., 2019). Más que aportar innovación y refrescar la empresa, simplemente serviría para asegurar la preservación y consolidación del pasado.

Gestión del talento en la administración pública y su aplicación en el sistema educativo

La realidad de la administración pública en relación a la gestión del talento aún difiere significativamente en relación a las empresas privadas (Artieda Rojas et al., 2021; Jara & Mendoza, 2021). Debido a que estos últimos apuntan a la ganancia financiera, es fundamental contar con habilidades, capacidades y talentos en su fuerza de trabajo. En el sector público este énfasis es menor, aunque sigue siendo una perspectiva. La globalización permite la economía basada en el conocimiento (Mohamed Jais & Ghani, 2021).

La opción de seleccionar perfiles idóneos para el cargo hace que la contratación de personas en la administración pública favorezca criterios que se oponen o inhiben la competencia (Chiavenato, 2020). Así, la contratación de funcionarios en la administración pública se basa en el dominio de conocimientos técnicos en materias específicas, así como de actitudes y habilidades compatibles con sus futuras responsabilidades (Jara Martínez et al., 2019). Estos, sin embargo, son temporales y se utilizan únicamente en el proceso de selección, lo que provoca que la administración pública no adopte el modelo de gestión por competencias.

Desde esta perspectiva, la gestión de personas en la administración pública tiende a favorecer la gestión por desempeño. Así, la cultura pública está enfocada a los resultados, donde los objetivos individuales y colectivos se alinean con las metas públicas organizacionales. Esta opción conduce a un mayor involucramiento de los servidores públicos en todos los niveles, haciéndolos más participativos y responsables en el desempeño de las actividades públicas.

Por regla general, antes de la celebración de un concurso público, la administración pública define el perfil de los candidatos que desea atraer (Correia et al., 2019; Guijarro Tarradellas, E., Babiloni Griño, E y Cardós Carboneras, 2015). La preocupación es que los futuros servidores cuenten con las características consideradas esenciales para el desempeño de sus actividades, logrando con éxito y motivación los objetivos organizacionales públicos (Pashanasi et.al., 2021).

Sin embargo, si bien las licitaciones públicas se consideran un paso adelante en términos de selección de talento, que evita el paternalismo, se enfoca en el puesto y no en las habilidades (Peralta Beaufort, 2018). La forma amplia en que se describen los puestos hace que no se aprovechen las habilidades. Esta descripción de funciones para licitaciones públicas limita el desempeño de los empleados de acuerdo con sus habilidades (Rodrigues; Carvalho, 2019).

A priori, el talento es lo que diferencia a alguien de los demás a la hora de desarrollar actividades que contribuyan a los resultados (Cardozo Monsalve & De La Poza Pérez, 2020; Diaz Muñoz et al., 2021; Silva et al., 2020). Es la agrupación de saber hacer, poder hacer y querer hacer, es decir, conocimientos, habilidades y actitudes (Rodríguez García, 2021). El talento es, en esencia, las habilidades que alguien trae consigo. Hay varios tipos de talentos que requieren combinaciones de capacidades relacionadas con el contexto del trabajo y la empresa.

En el ámbito educativo se pueden enumerar varias competencias. Lima (2019) destaca que las competencias docentes del siglo XXI son entre otras gestionar la progresión del aprendizaje, diseñar y evolucionar dispositivos de diferenciación, involucrar a los estudiantes en su aprendizaje y en su trabajo, trabajar en equipo, participar en la gestión escolar, informar e involucrar a los padres, utilizar nuevas tecnologías, afrontar los deberes y dilemas éticos de la profesión y gestionar su propia formación continua.

Visión compartida

El elemento que permite el fortalecimiento de los procesos de inducción tiene base en la visión compartida “el empoderamiento, la socialización, e inclusión ambientada a los grupos de trabajo” sostienen (Rodríguez et al., 2021), se entiende como la cultura de la colaboración, en este punto es fundamental que todos los funcionarios conozcan muy bien todos los documentos que orientan la misión y visión de la institución y el desafío clave para los directivos universitarios que lideran la planificación estratégica es establecer una visión compartida como guía de proceso y alineación de los valores fundamentales (Rueda, 2022).

Para Barazarte (2019) “la valoración del personal en cuanto al proceso de creación de la visión compartida del futuro, exige que el líder fije sus objetivos, motive al personal, y cree una cultura de apoyo mutuo y de producción de la organización”, esto permitirá reforzar lazos en la comunidad y su entorno. Se recuerda que “los objetivos organizacionales son herramientas que indican el curso de la acción que la organización debe realizar para alcanzar la misión y visión, bajo parámetros de administración estratégica de recursos humanos, monitoreo y control de gestión” (Acosta et al., 2021).

Sigue diciendo Barazarte, (2019, p. 618) que es “el líder tiene la función de crear la visión e inspirar a los demás miembros de la organización para hacer realidad y lograr exceder sus capacidades normales en el marco de una inspiración motivadora”.

Así mismo, “las investigaciones apuntan que cualquier planificación tiene mayores posibilidades de llevarse a cabo si han participado conjuntamente todo el claustro en la toma de decisiones y la construcción de la visión compartida”(Sosa & Valdeverde, 2017). Según (Fullan, 2020) la colaboración eficaz, el desarrollo y perfeccionamiento continuo de los funcionarios permitirán la creación de equipos eficaces que conectan la visión con los objetivos comunes, que son al mismo tiempo inspiradores y medibles.

El proceso de liderazgo

Cualquier organización necesita liderazgo. Sin embargo, la necesidad de liderazgo contrasta con su disponibilidad. “La demanda de liderazgo supera con creces la oferta” (Charan, Drotter, Noel, 2018). La necesidad de un liderazgo calificado ha hecho que las empresas especializadas trabajen únicamente en identificar este tipo de profesionales, los cazatalentos. Otro aspecto es que el liderazgo va más allá de la posición, el liderazgo, el título o incluso la gestión de personas.

El liderazgo, entre otros factores, consiste en la “capacidad de involucrar a otros en ideales e ideas a través de discursos persuasivos y acciones inspiradoras” (Barazarte, 2019; Lombeida-Carballo, 2019). El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana hacia el logro de uno o varios objetivos específicos (Phoccohuanca Sosa et al., 2019). El liderazgo es un fenómeno social y se da exclusivamente en los grupos sociales. Se deriva de las relaciones entre las personas en una estructura social dada(Reategui Díaz, 2020).

El liderazgo no debe confundirse con la dirección o la gestión. Un buen líder o gerente necesariamente debe ser un buen líder. El líder no siempre es un líder o gerente. En realidad, los líderes deben estar en la dirección, gestión y todos los demás niveles de la organización (Anzorena, 2019).

Como la dirección transita en medio del campo, se convierte en intermediaria entre los objetivos planteados por la alta dirección y los medios que utiliza el nivel operativo para alcanzarlos. La gerencia funciona como el nivel mediador, ya sea interpretando los objetivos fijados por la gerencia o transformándolos en planes y programas de trabajo para ser llevados a cabo por otras personas en la organización (Jara & Mendoza, 2021). Chiavenato (2021) resume que el liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre un individuo o un grupo de individuos en un esfuerzo por lograr una meta en una situación dada.

El liderazgo se basa en el propósito, la visión y los valores. No es una cualidad que se pueda racionar o controlar. El propósito establece el destino. La visión es ver hacia dónde se dirige y los valores para guiarlo hacia un futuro exitoso, sostenible y a largo plazo.

Dentro de este proceso, se considera que, si bien el líder es quien suele iniciar las acciones, sus seguidores necesitan ser sensibles a él, por lo tanto, tomarlo en cuenta respecto a sus ideas y programas (Willink; Babín, 2019).

Para Petrocco (2022), el liderazgo tiene una paradoja en su núcleo: no se puede arrebatarse directamente, es un regalo que solo pueden dar los demás. Llega cuando todos reconocen al líder, porque ser líder no tiene sentido sin que los demás opten por obedecer. Un líder completamente solitario es como aplaudir con una sola mano. Tres áreas se destacan en el ejercicio del liderazgo: el autodesarrollo, las habilidades de comunicación e influencia y el pensamiento sistémico.

Según Penedo, Gonzalo & Queluz (2019), las personas responsables de decisiones y soluciones las consideran de su propiedad y, en consecuencia, se sienten comprometidas a llevarlas a cabo con éxito. Este es el quinto beneficio. Los miembros también tienen un fuerte compromiso con su propio equipo para que no se desmorone (Bonifaz Aranda & Barba, 2019; Cardozo Monsalve & De La Poza Pérez, 2020).

Finalmente, se trata de calidad. Existe una preocupación por lograr calidad y precisión porque los empleados sienten que son parte del esfuerzo de un equipo y quieren que el equipo luzca lo mejor posible (Bonifaz Aranda & Barba, 2019; Diaz Muñoz et al., 2021). Además, a medida que los miembros trabajan en colaboración, se aseguran de que cada uno obtenga lo que necesita del equipo para producir su mejor trabajo.

Gestión de talentos, visión compartida en la Universidad Nacional de Pilar

A partir de los fundamentos de la gestión de personas en la administración pública, es posible comprender la necesidad de captar talentos que puedan compartir los objetivos organizacionales. En el ámbito educativo, en este caso superior, la articulación entre diferentes talentos sustenta y posibilita que las dinámicas educativas sean compartidas con la respectiva valorización de esta participación.

Esta perspectiva de gestión está sustentada por la legislación paraguaya, a través de la Ley N° 4995 de Educación Superior (2013), en la sección I “De las responsabilidades del estado”, artículo 4° reza:

Como bien público, la Educación Superior es responsabilidad del Estado, en cuanto a su organización, administración, dirección y gestión del sistema educativo nacional. El Estado reconoce y garantiza el derecho a la educación superior como un derecho humano fundamental para todos aquellos que quieran y estén en condiciones legales y académicas para cursarla.

Una de las características de la gestión compartida, además de la asunción colectiva de responsabilidades, es que privilegia la gestión del talento, es decir, es una opción para atraer y mantener empleados con competencias y habilidades específicas para desarrollar actividades en la administración pública, más aun en la educación superior (Cudriz & Corrales, 2020; Jara Martínez et al., 2019 ; Yong Castillo et al., 2017).

La pluralidad de conceptos sobre lo que es el talento y su gestión dificultan mucho esta comprensión. Entre los conceptos más aplicados, tres perspectivas sobre la gestión del talento revelan la confusión y la superficialidad en el abordaje de este tema. Una cuarta perspectiva, más adecuada, consiste en identificar la gestión del talento con la “identificación de puestos clave que afectan de forma diferenciada a la ventaja competitiva de la empresa” (Dias, 2020).

MATERIALES Y MÉTODOS

La Universidad Nacional de Pilar, fundada el 14 de julio de 1991, creada por Ley en 1994 cuya sede central se halla asentada en la ciudad de Pilar, con varias filiales y sedes en distintos lugares del país. Cuenta con 7 facultades, Facultad de Ciencias Agropecuarias y Desarrollo Rural; Facultad de Ciencias Aplicadas; Facultad de Ciencias Contables, Administrativas y Económicas; Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales; Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación; Facultad de Ciencias, Tecnologías y Artes; Facultad de Ciencias Biomédicas.

El enfoque de la investigación es cualitativo, debido a que involucra la realidad subjetiva y busca la profundidad de los significados (Hernández Sampieri et al., 2010); aborda el diseño no experimental, porque no pretende manipular variables, no hay experimento, su propósito es presentar la realidad del fenómeno en estudio tal como aparece en su estado natural. La fuente de información principal son funcionarios que ofrecen un antecedente esencial para la investigación, pudiendo suscitar nuevos abordajes, profundizando el tema y conduciendo a nuevas fuentes de investigación. Corresponde al tipo descriptivo y analítico, identificando cada una de las partes que caracterizan a la realidad actual, establece relación entre los elementos que la componen y propone alternativas de solución. Las variables o categorías analíticas serán las características de la gestión del

talento, relación entre gestión de talento y estrategia de visión compartida, iniciativas y acciones de gestión de talento

El nivel de investigación es el exploratorio. La investigación exploratoria tiene como objetivo desarrollar la formulación de preguntas o un problema. En ese sentido, esta investigación tiene un carácter exploratorio sobre el tema la gestión del talento en la Universidad Nacional de Pilar.

Esta investigación recoge información relevante en la Universidad Nacional de Pilar y las facultades dependientes; así como en libros, revistas, documentos públicos, leyes, revistas y sitios web. El objetivo es recoger una serie de informaciones, ampliando y desplegando los diversos aspectos que envuelven el tema. Esta recopilación de datos se realiza en documentos secundarios, como informes, libros, revistas, periódicos, sitios web y otros escritos. La investigación bibliográfica se encuadra dentro de esta clasificación (Marconi& Lakatos, 2006).

El universo es la Universidad Nacional de Pilar, sin embargo, para este trabajo se realizará entrevistas a un grupo seleccionado. “Este universo o población es el conjunto de seres animados o inanimados que tienen al menos una característica común” (Marconi& Lakatos, 2006). Así, la población de esta investigación está compuesta por funcionarios de siete facultades dependientes de la Universidad Nacional de Pilar donde se analizará la gestión de talentos como herramienta estratégica en la visión compartida; la unidad de análisis es una porción, o grupo, un porcentaje o parte que representa a la población. En este caso serán los funcionarios administrativos de cada facultad que trabajan en la gestión del talento humano compuesta por siete funcionarios de la Universidad Nacional de Pilar. Se utiliza muestreo no probabilístico, atendiendo la naturaleza cualitativa, además los miembros de la población están más disponibles para participar o incluso porque se utiliza una organización ya dada (Marconi& Lakatos, 2006).

La recopilación de datos es una etapa importante de la investigación cuando los instrumentos desarrollados y las técnicas seleccionadas se aplican para recopilar los datos previstos. Las técnicas de investigación son: recolección documental, observación, entrevista, cuestionario, formulario, pruebas, historia de vida y otras. Cada una de estas técnicas debe ser aplicada de acuerdo a los objetivos establecidos (Marconi& Lakatos, 2006). Para este estudio la técnica de recopilación de datos será la entrevista. El instrumento de investigación será el cuestionario, con preguntas abiertas y cerradas (Marconi& Lakatos, 2006). Las preguntas abiertas son aquellas que permiten una libertad ilimitada de respuestas al informante. En ellas se puede utilizar el propio idioma del informante. Tienen la ventaja de no dejarse influir por las respuestas preestablecidas por el investigador, ya que el informante escribirá lo que se le ocurra. Una dificultad con las preguntas abiertas es el hecho de que hay libertad de escritura: el informante tendrá que tener habilidades de escritura, formateo y razonamiento (Orellana López, 2006). Las preguntas cerradas traerán alternativas específicas para que el informante elija una de ellas. Tienen como aspecto negativo la limitación de las posibilidades de respuestas, restringiendo, por tanto, las posibilidades de manifestación de lo cuestionado. Pueden ser de opción múltiple o simplemente dicotómicos (traer solo dos opciones, como: sí o no; favorable o contrario). Por lo tanto, se aplicará un cuestionario para identificar la gestión del talento como una estrategia de visión compartida.

El carácter ético de la investigación se refiere a la salvaguarda de los valores relacionados con la moral, la dignidad y la libertad de los involucrados en la investigación. Este proceder ético es exigido por la necesidad de salvaguardar la intimidad, la privacidad y la inviolabilidad de la información que pueda resaltar la intimidad de los informantes.

La naturaleza de la investigación en relación a la técnica se refiere a la posibilidad de analizar los datos de forma cualitativa donde los datos no pueden o no deben medirse en

términos numéricos como ejemplo creencias, valores, prácticas, actitudes, situaciones y otros (Marconi & Lakatos, 2006). Por lo tanto, esta investigación se clasifica como cualitativa, ya que se trata de la recopilación de información. El análisis de datos cualitativos resalta las relaciones existentes entre el fenómeno estudiado y otros factores, es decir, busca destacar el nexo de causalidad sobre la gestión del talento como estrategia de visión compartida en la Universidad Nacional de Pilar.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En base a los aspectos investigados y caracterización de la gestión del talento, se consultó sobre el tiempo en la gestión a los encargados del área de talento humano o recursos humanos de cada una de las facultades dependientes de la Universidad Nacional de Pilar.

Gestión de talento

En cuanto al tiempo en la gestión, los entrevistados aluden que tienen cinco a doce años en la gestión con un promedio de 7,7 años aproximadamente. La antigüedad puede proporcionar varios beneficios a la organización como la experiencia, la cultura de la organización, habilidades únicas y por ende conocimientos especializados, como menciona Castellanos et al. (2021)

El conocimiento es un activo intangible esencial que puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenible. El conocimiento puede entenderse como un elemento intangible que puede acumularse dentro de una organización, y también como un elemento intangible que fluye hacia dentro y hacia afuera de la organización. ~También~ es la colección de medidas establecidas con miras al aumento de la eficacia de las actividades realizadas en una organización, a través de la mejor utilización de los activos de conocimiento existentes dentro y fuera de la organización.

A partir del conocimiento se establecen la lealtad, el compromiso, el sentido de pertenencia e identidad. Por otra, parte se espera que los funcionarios más antiguos pueden tener mayor productividad, trabajar de manera más eficiente y efectiva respecto a nuevos recursos humanos incorporados.

En cuanto al conocimiento de la conceptualización de la gestión del talento por parte de los entrevistados afirman que se refiere a *“búsqueda de personal capacitado para desarrollarse adecuadamente y con éxito en el área asignada”*, otro menciona *“administrar las capacidades de un grupo de personas”*, *“gestión adecuada de los recursos institucionales para la realización de actividades previstas”*, *“administrar las relaciones laborales de las personas que cumplen funciones en un mismo espacio laboral, intereses”*, *“liderar y administrar los procesos de diferentes objetivos que corresponden al cargo”*, *“compromiso con la calidad del servicio, organización de las tareas, atendiendo el aspecto humano”* otros en cambio soslayan *“ que se trata de un requisito formal que cumplir, un esquema de trabajo que no permite mucha creatividad para generar cambios”*, *“requisito burocrático antes que incidir o influir en algo”*

En este sentido, Espinoza & Chavarría afirman que la gestión del talento hace énfasis de la importancia individual a la relación colectiva entre los empleados y directivos, asegurar la relación de colaboración con el personal de la entidad, sin importar los rangos. Por ende, se visualizan que los directivos del área de talento tienen disparidad de criterios sobre el liderazgo que debieran ejercer, otros incluso mencionan cuestiones burocráticas solamente, requisitos formales. Por lo que se evidencia la necesidad del involucramiento del propio gestor del talento, como promotor de la colaboración, desarrollo humano, entre otros.

Relación entre gestión de talento y estrategia de visión compartida

En relación a la conceptualización de la visión compartida, los entrevistados manifestaron que *“es un modelo donde las decisiones son compartidas”, “la responsabilidad es compartida”, “las decisiones se toman en equipo de trabajo”, “es un modelo para la innovación de procesos en recursos humanos”*, *“responsabilidades y obligaciones compartidas”, “es un tipo de gestión en la que se involucra a todos para un mejor organización y lograr objetivos propuestos por la política institucional, ajustándose a las normas vigentes”, “desconozco el concepto”*.

Refiriéndose sobre si la gestión de talento incide en un trabajo de visión compartida, los participantes afirman que en algunas facultades se aplican, otras medianamente *“atendiendo el concepto”*, y otras definitivamente no.

La idea de visión compartida surge a partir de la valoración del personal en cuanto al proceso de creación de la visión misma del futuro, exige que el líder fije sus objetivos, motive al personal, y cree una cultura de apoyo mutuo y de producción de la organización sostiene Barazarte (2019), además de debe – refiriéndose al líder *“inspirar a los demás miembros de la organización para hacer realidad”*, los objetivos y metas propuestas. Así mismo Guerrero-Egurrola (2021) manifiesta que *“la intersección de subconjuntos conocimientos y las competencias”* sumadas a una capacidades de empatía y liderazgo permiten que la organización avance hacia una visión compartida de los objetivos y el compromiso de llegar a metas establecidas de manera eficiente.

Iniciativas y acciones de gestión de talento

Las iniciativas según manifestaciones de los entrevistados son *“el llamado a concurso, reuniones de trabajo”, “la capacitación continua de los talentos, evaluación sistemática”, “la de organizar la dirección por áreas específicas ya que abarca varias gestiones”, “actualmente se está trabajando en la armonización de la dirección con el*

nuevo PEI (plan estratégico institucional)”, “solicitar capacitación para responsables de Talento Humano de las distintas facultades y funcionarios de la Universidad Nacional de Pilar.

La gestión de talento requiere hacer énfasis en la relación colectiva entre empleados y directivos , alimentar la colaboración sin ningún tipo de rangos mencionan(Espinoza & Chavarría, 2017). Mientras que Daza et al., (2019) manifiesta sobre “la gestión del talento humano en el ámbito universitario, busca propiciar las herramientas necesarias para que el talento humano de las universidades públicas, para que sean competentes en el ejercicio de sus funciones en todo el sentido de la palabra”.

CONCLUSIONES

La gestión del talento en la Universidad Nacional de Pilar se ha revelado como un pilar fundamental para el desarrollo de una visión compartida institucional, donde la estrategia, liderazgo, y la gestión por competencias juegan roles cruciales en su éxito. Como Chiavenato (2011) destaca, el tratamiento de las personas como talentos que necesitan ser gestionados para el desarrollo personal y organizacional resalta la importancia de alinear el desempeño, competencias, y motivación con los objetivos organizacionales. Este enfoque es esencial en el contexto educativo de la UNP, donde el capital humano representa el activo más valioso para alcanzar metas estratégicas.

La investigación subraya cómo la experiencia y la capacitación continua de los responsables del área de talento humano o recursos humanos han sido determinantes en la mejora de las actividades de gestión estratégica. Según Guzmán y Valle (2019), la mirada retrospectiva "para el hoy, y preguntarse qué se debe hacer en el presente para que se haga realidad lo idealizado en el futuro" encapsula la actitud estratégica adoptada por la UNP. Esta filosofía ha permitido que la institución desarrolle una visión compartida

robusta, basada en el conocimiento acumulado y las habilidades especializadas de su personal.

La gestión por competencias ha emergido como un enfoque efectivo para cerrar la brecha entre las capacidades actuales y las necesidades futuras de la universidad. Fonseca et al. (2020) señalan que observar las brechas entre lo planeado y lo realizado muestra el verdadero beneficio de la gestión por competencias, permitiendo un análisis provechoso sobre el propio proceso. En la UNP, la implementación de este enfoque ha facilitado la identificación y desarrollo de competencias clave, contribuyendo significativamente a la realización de la visión compartida.

El liderazgo, particularmente, ha sido un factor crítico en el fomento de una cultura organizacional que apoya la visión compartida. La investigación indica que distintos tipos de liderazgo han sido aplicados dentro de la universidad, cada uno contribuyendo a la visión institucional de maneras únicas. Como Barazarte (2019) afirma, el liderazgo efectivo no solo implica fijar objetivos y motivar al personal, sino también crear una cultura de apoyo mutuo que refuerce lazos dentro de la comunidad universitaria.

Sin embargo, la investigación también reconoce áreas de mejora. La necesidad de una mayor integración de la visión compartida en las prácticas diarias y decisiones estratégicas es evidente. Además, aunque se han logrado avances significativos, la adaptabilidad y sostenibilidad de estas estrategias frente a cambios en el entorno educativo y social representan un desafío continuo.

Por lo tanto, se recomienda:

1. La expansión de programas de capacitación dirigidos a fortalecer las competencias de liderazgo y gestión, asegurando que estas iniciativas estén alineadas con la visión compartida.

2. La adopción de mecanismos de medición y evaluación para monitorear continuamente el impacto de la gestión del talento en la realización de la visión compartida.

3. La promoción de un liderazgo inclusivo y participativo, que motive la contribución activa de todos los miembros de la comunidad universitaria en la gestión y desarrollo de la visión institucional.

La Universidad Nacional de Pilar, al adherirse a estos principios y estrategias, puede asegurar no solo la realización de su visión compartida sino también su relevancia y efectividad a largo plazo en el cambiante panorama educativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abujder Ochoa, W. A., Santos da Silva, C. M., Zanella Zardo, I., & Romano, C. A. (2022). A escola de configuração na estratégia empresarial: uma revisão bibliométrica da literatura. *Research, Society and Development*, 11(12), e246111234488. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i12.34488>
- Acosta, F., Vilorio, D., Arteta, A., & Ospino, C. (2021). Determinantes del desempeño gerencial: Instituciones de Educación Superior del departamento Atlántico-Colombia frente al Covid-19. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVII(2)(1315–9518), 296–308. <https://doi.org/10.31876/RCS.V27I2.35914>
- Arana Delgado, J. C., Primo de La Torre, R. M., Segura Roldan, L. C., Romero Azuero, R. I., & Tapia Flores, Z. R. (2021). Innovación educativa: Un desafío en la práctica reflexiva docente. *Sinergias educativas*, E1. <https://doi.org/https://doi.org/10.37954/se.vi.319>
- Artieda Rojas, J. R., Guarnizo Ponce, W. J., Caiza Vega, M. del R., Vayas Castro, G. S., Artieda Rojas, J. R., Guarnizo Ponce, W. J., Caiza Vega, M. del R., & Vayas Castro, G. S. (2021). Las habilidades gerenciales en la gestión pública. *Revista Investigación y Negocios*, 14(24), 149–156.

<https://doi.org/10.38147/INVNEG.V14I24.155>

Barazarte, R. (2019). EL LIDERAZGO COMO ELEMENTO DE INFLUENCIA EN LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Gerentia, 1.

<https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/view/619>

Bonifaz Aranda, E. F., & Barba, E. (2019). La calidad de la educación universitaria: una visión desde el direccionamiento y la gestión estratégica. Revista Boletín Redipe, 8(3), 106–116. <https://doi.org/10.36260/rbr.v8i3.699>

Cardozo Monsalve, S. M., & De La Poza Pérez, J. (2020). IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (pp. 1–60). Jaén: Universidad de Jaén. <http://tauja.ujaen.es/jspui/handle/10953.1/17766>

Castillo Moya, J. C., Bermejo Salmon, M., Flores León, R. I., & Castillo Noboa, E. M. (2019). Enfoque organizacional de la selección del personal y las competencias laborales desde la Economía Política. Visionario Digital, 3(3), 281–298. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i3.754>

Castillo Noboa, E. M. (s/f). Enfoque organizacional de la selección del personal y las competencias laborales.

Charan, R.; Drotter, S. & J. (2018). The leadership pipeline. How to build the leadership powered company. 3ra. Edic. ISBN 9780470894569. Chichester

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1145>

Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración: Una visión integral de la moderna administración de las organizaciones. Biblioteca Hernán Malo González. <https://biblioteca.uazuay.edu.ec/buscar/item/85616>

- Correia, P., Mendes, I., & Freire, A. (2019). La importancia de los valores organizacionales en la Administración Pública: un estudio de caso basado en la percepción de los trabajadores de una institución de educación superior. *Revista del CLAD Reforma y democracia*, 73, 227–258.
- Cudriz, E. C. N., & Corrales, J. M. (2020). El marketing digital como un elemento de apoyo estratégico a las organizaciones. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(30). <https://doi.org/10.18270/CUADERLAM.V16I30.2915>
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administracion estrategica*. En PEARSON. Prentice Hall.
https://es.slideshare.net/ACMR25/conceptosdeadministracionestrategica%0Ahttps://www.cambridge.org/core/product/identifier/CBO9781107415324A009/type/book_part
- Daza, A., Vilorio, J., Javier, & Miranda, L. F. (2019). Gerencia del talento humano y calidad del servicio educativo en universidades públicas de la Región Caribe de Colombia Human Talent Management and Quality of the Educational Service in Public Universities of the Caribbean Region of Colombia Contenido. *Issn*, 40, 44.
- Diaz Muñoz, G. A., Salazar Duque, D. A., Diaz Muñoz, G. A., & Salazar Duque, D. A. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Podium*, 39, 19–36. <https://doi.org/10.31095/PODIUM.2021.39.2>
- Escribá Esteve, A., Iborra, M., & Safón, V. (2019). *Modelos de dirección estratégica en universidades españolas de alto rendimiento* - Alejandro Escribá Esteve, María Iborra, Vicente Safón - Google Libros.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WMuvDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=dirección+estratégica+de+personas+es+fundamental+para+cualqui>

[er+empresa+u+organización,+ya+sea+pública+o+privada.&ots=6muMFVtFGG
&sig=FVfJTZOWyGN93Zq0e_2qb6lSznQ#v=onepage&q&f=false](https://www.repositorio.sineace.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/sineace/6351/Fullan_La_gestion_del_cambio_y_la_autoevaluacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Espinoza, V. S. V., & Chavarría, A. P. (2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas del Ecuador. *PODIUM*, 0(0), 145–168.

<https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/76>

Fierro, R., & Alejandro, I. (2022). Relación entre la gestión del plan estratégico y el desempeño organizacional en Instituciones de Educación Superior del Ecuador.

<http://rephip.unr.edu.ar/xmlui/handle/2133/23735>

Fonseca, A., Monterrosa, N., & López, D. (2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: breve relación desde la teoría. *Económicas CUC*, 41(1).

Freire-Andrade, V., Rocha-Hoyos, J. C., Esquetini-Cáceres, C., & Llanes-Cedeño, E. A. (2019). Análisis de la planificación estratégica para la gestión de las universidades particulares. Una alternativa exitosa. *Rev. Espacios*, 40(2), 1–7.

<https://www.revistaespacios.com/a19v40n02/a19v40n02p25.pdf>

Fullan, M. (2020). La gestión del cambio y la autoevaluación institucional Contenido. *Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de La Calidad Educativa*.

<http://repositorio.sineace.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/sineace/6351/Fullan>

[La gestión del cambio y la autoevaluación.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.sineace.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/sineace/6351/Fullan_La_gestion_del_cambio_y_la_autoevaluacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Guerrero-Egurrola, D. A. (2021). Gestión por competencias para el proceso de reclutamiento y selección del talento humano. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 3(5), 60-78.

Guijarro Tarradellas, E., Babiloni Griño, E y Cardós Carboneras, M. (2015). La gestión por competencias en la Administración Pública Española. Universidad Politecnica

- de Valencia, 10. [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/53293/Gestión por competencias en las Admones Públicas.pdf?sequence=1](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/53293/Gestión_por_competencias_en_las_Admones_Públicas.pdf?sequence=1)
- Guzmán Y Valle, E., Lorena, K., Vasquez, R., Zenón, A. J., & Gutierrez, G. (2019). Liderazgo transformacional y clima organizacional en la gestión del talento humano. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/4194>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010). Metodología de la {Investigación} (5ta. Edici). Mc Graw Hill.
- Jara, K. M. C., & Mendoza, I. M. C. (2021). Análisis de la gestión del talento humano en una institución pública, en Perú. *Tópicos Em Administração - Volume 39, 3*, 120–125. <https://doi.org/10.36229/978-65-5866-089-7.cap.10>
- Jara Martínez, A. M., Asmat Vega, N. S., Alberca Pintado, N. E., & Medina Guzmán, J. J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740–758. <https://doi.org/10.37960/revista.v23i83.24500>
- Leupin, R. E., López, V. R., & Cárdenas, K. (2020). Desarrollo docente y diseño curricular en educación superior: Una sinergia necesaria para mejorar la calidad de la educación. *Estudios Pedagogicos*, 46(2), 7–23. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052020000200007>
- Ley N° 1626/2000. De la Función Pública. (2000). Ley N°1626/2000. De la función pública Paraguay (pp. 1–25).
- Ley N° 4995. (2013). *Ley N° 4995 / DE EDUCACION SUPERIOR*. <https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/4401/ley-n-4995-de-educacion-superior>

Lombeida-Carballo, M. Á. (2019). Incentivo del liderazgo compartido en la Educación Superior. *Dominio de las Ciencias*, 5(1), 385.

<https://doi.org/10.23857/dc.v5i1.868>

Lora Guzmán, H. S., Castilla Paternina, S., & Góez Flórez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia 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>

Lozano Rosales, R., Amador Martínez, M. de L., & Raluy Herrero, M. (2021). Modelo de gestión de capital humano por competencias para universidades públicas en México. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(23). <https://doi.org/10.23913/ride.v12i23.1107>

Mohamed Jais, I., & Ghani, E. (2021). Liderazgo institucional en las universidades: ¿importa la gestión del talento? *Revista Universidad y Sociedad*, 13(4), 234–240.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S221836202021000400234&lng=es&nrm=iso&tlng=en

Nazareth, M., & Andrade, S. De. (2022). Avaliação de desempenho no setor público : a perspectiva de servidores em uma instituição federal. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, 12(2), 259–279.

Nunes, E., Souza Ferraz Silva, E. C., Alves Feitoza, I. B., Barbosa Dos Santos, I., Alves Da Silva, M. D. P., & de Oliveira Silva, A. S. (2020). GESTÃO DE PESSOAS: A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO HUMANO COMO FORMA ESTRATÉGICA DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES. *Revista Multidisciplinar do Sertão*, 2(2), 292–300.

<https://doi.org/10.37115/RMS.V2I2.276>

- Olivares, A. M. (2007). Competencias para un mundo cognoscente. • Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 21(3), 137–148.
- Oporto, J. C. A., Bernal, C. A. B., & Hein, F. S. (2017). Planeamiento Estratégico del Sector de Servicios de Contact Centers en Colombia.
<https://www.proquest.com/openview/6eedf9970e5a898467615466b7835cdf/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- Ordóñez Parra, J., Cárdenas Muñoz, J., Cuadrado Sánchez, G., & Zamora Zamora, G. (2021). Administrative management of higher education institutions: Catholic University of Cuenca-Ecuador. Revista de Ciencias Sociales, 27(1), 347–356.
- Orellana López, D. M., & Sánchez Gómez, M. C. (2006). TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS EN ENTORNOS VIRTUALES MÁS USADAS EN LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA. Revista de Investigación Educativa, 24(1), 205-222.
- Pashanasi, B., Gárate, J. y Palomino, G. (2021). Job performance in higher education institutions: A Latin American literature review. Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo, 12(3), 12.
http://dev.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S221971682021000300163&lng=en&nrm=iso
- Pashanasi Amasifuen, B., Gárate Ríos, J., Palomino Alvarado, G. del P., Pashanasi Amasifuen, B., Gárate Ríos, J., & Palomino Alvarado, G. del P. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura. Comuni@cción, 12(3), 163–174.
<https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.537>
- Peralta Beaufort, H. R. (2018). MANUAL DE INDUCCIÓN - Secretaría de la Función Pública. Paraguay (p. 128).

Petrocco, N. (2020). ¿Para qué líderes coach en las organizaciones? En *Universidad Siglo 21* (pp. 1–58).

Phoccohuanca Sosa, C. L., Flores Sotelo, W. S., Taxa Azabache, J. A., Porras Lavalle, R. E., & Núñez Lira, L. A. (2019). Gobernanza: Factores ambientales asociados a la gestión de talento humano en un organismo público. *Revista Inclusiones*, 7(0719–4706), 77–93.

Puertas Medina, R., Giménez-Chornet, V., Orea, G., & González, S. (2019). Diseño y Proyecto, competencia transversal del Grado en Gestión y Administración Pública. 145–153. <https://doi.org/10.4995/jiddo2019.2019.10078>

Reategui Díaz, N. G. (2020). Gestión de talento humano y relaciones interpersonales en la productividad profesional de tres instituciones educativas de la UGEIL 2019 [Universidad César Vallejo]. En *Universidad César Vallejo*. <https://doi.org/10.1016/j.jnc.2020.125798><https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.02.002><http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/810049><http://doi.wiley.com/10.1002/anie.197505391><http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780857090409500205><http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0950080420300002>

Resolución UNP N°01/2015. (2015). POR LA CUAL SE APRUEBAN MODIFICACIONES Y SE PROMULGA EL ESTATUTO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE PILAR (pp. 1–36).

Resolución UNP N°01/2019. (2019). POR LA CUAL SE MODIFICA EL ESTATUTO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE PILAR. (pp. 1–4).

Rodrigues Da Silva², D. A., Knebel Baggio³, D., & Boff¹, V. A. (2021). ENCONTRANDO STARTUPS NO SAFÁRI DE ESTRATÉGIAS: UTILIZANDO ÀS DEZ ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

PARA ENTENDER AS ESTRATÉGIAS DE ORGANIZAÇÕES NASCENTES.

Salão do Conhecimento, 7(7).

<https://publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaoconhecimento/article/view/20543>

Rodríguez García, A. A. (2021). La cultura de innovación como revitalizadora para la organización de la información. En G. A. Torres Vargas (Ed.), Brecha entre investigación y práctica bibliotecológica (UNAM, Vol. 1, Número 1, pp. 233–247).

Rodríguez, J. M., Pérez, M. E., Álvarez, L., & Palomino, G. del P. (2021). Gestión por Competencias en las Instituciones Públicas Management by Competences in Public Institutions. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), 2897–2907.

Rodríguez Santana, S., Lorenzo Fernández, Y., & Cruz Cabrera, F. (2019). El trabajo político ideológico desde la estrategia educativa en la Educación Superior. *Revista Conrado*, 15(70), 53–62. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v15n70/1990-8644-rc-15-70-53.pdf>http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000500053

Rueda, I. (2022). *Relación entre la gestión del plan estratégico y el desempeño organizacional en Instituciones de Educación Superior del Ecuador* [Universidad Nacional de Rosario]. <http://rephip.unr.edu.ar/xmlui/handle/2133/23735>

Salamanca Guerrero, C. A. (2019). Instrumentos de planeación estratégica aplicables a la gestión del talento humano administrativo en universidades públicas colombianas, caso Universidad Nacional de Colombia. *Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública*.

Sibaja Núñez, L. S. (2020). Análisis y propuesta a la gestión estratégica en los planes institucionales de la Universidad de Córdoba, Colombia.

<https://doi.org/10.1/JQUERY.MIN.JS>

Silva, P. M. S., Pires, C. S., & Pimenta, M. A. A. (2020). Integrative project and attitudes: a hermeneutical perspective of the development of competence in teaching.

Estudios Pedagógicos, 46(3), 181–193. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052020000300181>

Souza de Freitas, J. (2017). O coaching na atuação do profissional da informação.

Sosa, M., & Valdeverde, J. (2017). Las macro-políticas educativas y el Proyecto de Educación Digital para la integración de las tecnologías desde la visión del profesorado. *RED: Revista de Educación a Distancia*, 3(53), 2–28.

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.6018/red/53/3>

Triana, C., Patricia, C., Parra, T., & Jairo, J. (2020). Estudio cualitativo del aprendizaje experiencial para equipos de trabajo organizacional. *Revista de ciencias sociales*,

ISSN-e 1315-9518, Vol. 26, No. 3, 2020, págs. 71-82, 26(3), 71–82.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7565468&info=resumen&idoma=ENG>

Yong Castillo, É., Nagles García, N., Mejía Corredor, C., & Chaparro Malaver, C. E.

(2017). Evolución de la educación superior a distancia: desafíos y oportunidades para su gestión 1. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 50(0124–5821), 81–105.

<http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/814/1332>