



Modelo de gestión del talento humano por competencias para el Departamento Financiero de la UNIANDES Matriz

Competency-based human talent management model for the Finance Department of UNIANDES Matrix

Ms.C. Myriam Paulina Barreno Sánchez ¹ and Dr. C. Ariel Romero Fernández ²

¹ Máster en Administración de Empresas, Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES). Ecuador.

Email: pg.myrianpbs36@uniandes.edu.ec

² Director de Investigación de la Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES). Email: dir.investigacion@uniandes.edu.ec

Resumen: La gestión del Talento Humano por competencias permite estructurar el capital intelectual de la organización con su estrategia empresarial y promover el desarrollo profesional del personal. El presente artículo tiene como objetivo proponer un modelo de gestión del talento humano por competencias para el Departamento Financiero de la UNIANDES Matriz con vistas al mejoramiento del desempeño y la adecuación del personal en su puesto de trabajo. Se realizó una entrevista al Director de Talento Humano y una encuesta al personal docente y administrativos de Unidades y se obtuvieron los siguientes resultados: la falta de un sistema que facilite el procesamiento y optimice la información correspondiente al personal financiero, bajo rendimiento del personal en sus funciones que imposibilitan el desarrollo de habilidades necesarias para llevar a cabo sus tareas en su máximo potencial. Para solucionar las insuficiencias detectadas se propone un modelo de gestión innovador que permita crear equipos de trabajo más eficientes, alinear el proceso de captación de personal tanto docente como administrativo con las estrategias, garantizar su desarrollo personal y profesional, y aumentar la productividad en general. Para aumentar la precisión de la propuesta se emplearon los números neutrosóficos de valor único. Esto también aumentará la motivación y satisfacción del talento humano con la cual se formará la base de un sistema de compensación justo y equitativo, así como, la evaluación de puestos con criterios objetivos y cuantificables.

Palabras Claves: Talento Humano; Modelo de Gestión; Competencias; Números Neutrosóficos de Valor Único.

Abstract: Human talent management by competencies allows structuring the intellectual capital of the organization with its business strategy and promoting the professional development of its personnel. The purpose of this article is to propose a competency-based human talent management model for the Finance Department of UNIANDES Matriz with a view to improving the performance and adequacy of personnel in their jobs. An interview was conducted with the Director of Human Resources and a survey was conducted with the teaching and administrative staff of the Units and the following results were obtained: the lack of a system that facilitates the processing and optimizes the information corresponding to the financial personnel, low performance of the personnel in their functions that make it impossible to develop the necessary skills to carry out their tasks to their maximum potential. To remedy the shortcomings detected, an innovative management model is proposed to create more efficient work teams, align the recruitment process for both teaching and administrative staff with the strategies, guarantee their personal and professional development, and increase productivity in general. To increase the accuracy of the proposal, single-valued neutrosophic numbers were used. This will also increase the motivation and satisfaction of human talent, which will form the basis of a fair and equitable compensation system, as well as the evaluation of positions with objective and quantifiable criteria.

Keywords: Human Talent; Management Model; Competencies; Neutrosophic Numbers of Unique Value.

1 Introducción

Un aspecto a recordar es que el desarrollo tecnológico no garantiza la calidad de los servicios prestados en una organización, porque las máquinas indudablemente nunca reemplazarán la posibilidad de interacción humana. Este desarrollo es solo un soporte, ya que tiene un potencial ilimitado, es posible iniciar y confiar en su talento y capacidad para crear enormes recursos para la empresa [1].

Las organizaciones exitosas deben luchar por la mejora continua; por esta razón, la evaluación del desempeño juega un papel importante, ya que permite a los trabajadores comprender sus fortalezas y debilidades en el comportamiento laboral, que es un paso básico para que las personas mejoren y ajusten los objetivos personales y de la empresa [2].

Por lo tanto, es necesario que la empresa tenga en cuenta esta necesidad potencial, es decir, capacitar a sus socios para mejorar la calidad del proceso y lograr la calidad de la gestión, los servicios y el personal. Del mismo modo, es importante desarrollar un plan de capacitación de calidad y una mejora continua para acompañar el desarrollo de la empresa y el mismo sistema de calidad, porque la capacitación permite a los gerentes hacer un seguimiento de los objetivos y estrategias. Organizar y entrenar de acuerdo con estas instrucciones [3].

El modelo de gestión del rendimiento de la capacidad se ha aplicado durante tres años. La compañía ha estado trabajando arduamente para actualizar el sistema de reclutamiento y selección, la gestión de salarios, el sistema de establecimiento de objetivos y el sistema de evaluación del rendimiento [4].

Especialmente en la década de 1990, el enfoque en la competencia comenzó a usarse como un nuevo método para administrar el capital humano organizacional. Específicamente, este método tiene como objetivo mejorar la productividad y el desempeño organizacional al mejorar el desempeño laboral de las personas [5].

Las transformaciones en curso en los que las organizaciones están involucradas actualmente han llevado a estructuras rígidas obsoletas que se adaptan a sistemas evolucionados y flexibles. La gestión de recursos humanos se ha convertido en una estrategia destacada y una función dinámica, proyectando el secreto principal de su éxito en los factores humanos. Todo esto obliga a los ejecutivos de la organización a establecer sistemas y procesos que se ajusten a la nueva estructura, requiriendo tecnología que les permita enfrentar y superar los desafíos que enfrenta la organización, lo que conlleva altas demandas [6].

La gestión del talento humano se trata del concepto de valor, creencia, rol, organización y sociedad. El estudio evalúa por qué las organizaciones tardan en implementar la gestión del cambio y el desarrollo. Es un modelo de gestión del talento en organizaciones educativas [7].

Mencionan que las competencias laborales se han convertido en un paradigma de gestión del Talento Humano en las organizaciones siendo su evolución y establecimiento un estándar en la gestión de personas. Las competencias son las capacidades de una persona para lograr un desempeño exitoso en la organización cuya meta es atraer, desarrollar y mantener un talento humano idóneo mediante alineación consistente de la gestión por competencias para obtener una óptima productividad [8].

Las empresas de hoy han crecido, y los cambios que se han producido en el mundo tienen un impacto notablemente importante en las decisiones tomadas y ejecutadas en la organización. Es por eso que deben adaptarse a estos cambios en cada parte. Esto es recursos humanos. Otro aspecto en consideración es que al mejorar sus habilidades y talentos, podrán hacer lo mejor para su trabajo y estar orgullosos de su contribución a la empresa [9].

La definición de Talento Humano incluye no solo el trabajo duro o las actividades humanas, sino también otros factores como la motivación, actitud, habilidad, experiencia, interés vacacional, talento, potencial, estado de salud, etc [10].

"Analizar la gestión del proceso administrativo del departamento de Talentos Humano" Este artículo tiene como objetivo determinar los factores internos y externos que afectan la gestión del departamento de talentos de cierta manera, a fin de resolver los problemas de gestión de manera oportuna para gestionar el talento de manera eficiente, efectiva y cumple con los objetivos estratégicos de la organización.

La estratégica requiere una nueva perspectiva multidisciplinaria que enfatice la importancia de los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva sostenida. El modelo de gestión permite las capacidades específicas requeridas por el asesor en el trabajo. Además, debido a que logra separar la organización del trabajo de la gestión del trabajo, es una herramienta que hace que la organización sea más flexible [11].

Para mencionar el término "gestión por competencia", en primer lugar, debe existir un concepto claro. La competencia reúne una serie de comportamientos, como habilidades, actitudes, cualidades, conocimientos, valores, etc. Estos comportamientos permiten a las personas desempeñar eficazmente sus funciones dentro de la empresa, obteniendo así los resultados esperados [12].

Hay cinco procesos básicos de gestión de personal: integración, organización, retención, desarrollo y evaluación de personal. Debido a la interacción entre ellos, cualquier cambio en uno de ellos afectará al otro, que en realidad es un efecto nuevo, y así sucesivamente, lo que traerá ajuste y adaptación a todo el sistema. Desde la perspectiva del sistema, estos cinco procesos se consideran subsistemas de un sistema más grande [13].

El objetivo del presente artículo es proponer un Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para el Departamento Financiero de la UNIANDES Matriz, para el mejoramiento del desempeño y la adecuación del personal en su puesto de trabajo.

2 Materiales y Métodos

Para explicar el objeto de la presente investigación se aplicaron elementos cualitativos y cuantitativos que se encargaran de clasificar las características importantes de las personas, grupos o cualquier otro componente que pueda ser sometido a un análisis. Este estudio aplica encuestas, entrevistas y observación directa, con el propósi-

to de identificar información del Departamento de Talento Humanos identificando la calidad de las acciones, relaciones, propósitos, fragmentado, materiales e instrumentos y buscar cuantificar datos y aplicar alguna forma de análisis estadístico, también se tomara en consideración la investigación aplicada con la cual buscar aplicar y utilizar los conocimientos que se adquieren.

2.1 Modelación neutrosófica para la gestión del talento humano por competencias

La sección presenta la estructura del funcionamiento del método para la toma de decisiones para la gestión del talento humano por competencias para el Departamento Financiero de la UNIANDES Matriz. El funcionamiento está guiado por un flujo de trabajo de tres actividades [14], [15-19]. El método basa su funcionamiento a partir un entorno neutrosófico para modelar la incertidumbre [20-24].

Se sustenta sobre un esquema de análisis de decisión lingüística que puede abordar criterios de diferente naturaleza y proporcionar resultados lingüísticos en un entorno neutrosófico [25], [26]. La figura 1 muestra las actividades fundamentales del método propuesto.



Figura 1: Representación del modelo.

El método está diseñado para soportar el flujo de trabajo y para la gestión del talento humano por competencias para el Departamento Financiero de la UNIANDES Matriz. Consta de las siguientes actividades: definición del enfoque, generación de información y procesamiento e inferencia. A continuación se describen las diferentes etapas del método:

1. Definición del enfoque

En esta etapa, el marco de evaluación se define para corregir la estructura sobre la toma de decisiones para la licitación de servicios [27, 28]. El marco se modela a partir de los siguientes elementos:

- Sea $E = \{e_1, \dots, e_n\}$, ($n > 2$) un conjunto de expertos.
- Sea $TI = \{ti_1, \dots, ti_m\}$, ($m > 2$) un conjunto personas que se le mide el talento humano.
- Sea $C = \{c_1, \dots, c_k\}$, ($k > 2$) un conjunto de criterios que caracterizan las personas.

Se utiliza un marco de información heterogéneo [29], [30, 31]. Para cada experto se puede usar un dominio diferente numérico o lingüístico para evaluar cada criterio, atendiendo a su naturaleza en un entorno neutrosófico [32], [33]. A partir de la modelación de los elementos que definen el enfoque se realiza la generación de las informaciones [34, 35].

2. Generación de información

Mediante la definición del marco de trabajo se obtiene el conocimiento del conjunto de expertos. Por cada experto se suministra sus preferencias mediante el uso de vectores de utilidad. El vector de utilidad se expresa mediante la ecuación 1:

$$P_j^i = \{p_{j1}^i, \dots, p_{jh}^i\} \quad (1)$$

Donde:

P_j^i representa la preferencia otorgada al criterio c_k sobre las personas que se le determina el talento humano r_j expresado por el experto e_i .

La etapa obtiene las informaciones que son de necesidad para el procesamiento de las inferencias, a partir del conjunto de datos obtenidos mediante la consulta a los expertos, se realiza el procesamiento y la inferencia de las informaciones en función de obtener las recomendaciones sobre las toma de decisiones para la gestión del talento humano por competencias para el Departamento Financiero de la UNIANDES Matriz.

3. Procesamiento e inferencia

La etapa de procesamiento e inferencia es la encargada de, a partir del marco de trabajo establecido con el conjunto de datos obtenidos, realizar la evaluación lingüística colectiva que sea interpretable para la toma de decisiones para la gestión del talento humano por competencias para el Departamento Financiero de la UNIANDES Matriz. Para ello la información es unificada y agregada [36, 37].

A partir del procesamiento se realiza un proceso de ordenamiento de alternativas que son priorizados para tratar con información heterogénea y dar resultados lingüísticos.

A 2TLNNS se define como [38]:

A partir de $S = \{s_0, s_g\}$ que representa una 2TLNs con cardinalidad impar $t + 1$.

Se define para $(S_t, a), (S_i, b), (S_f, c) \in L$ y $a, b, c \in [0, t]$, donde $(S_t, a), (S_i, b), (S_f, c) \in L$ expresan independientemente del grado de verdad, grado de indeterminación y el grado de falsedad por 2TLNs.

Por lo tanto: 2TLNNS se define:

$$l_i = \{(S_t, a), (S_i, b), (S_f, c)\} \quad (2)$$

Donde:

$$0 \leq \Delta^{-1}(S_t, a) \leq t, 0 \leq \Delta^{-1}(S_i, b) \leq t, 0 \leq \Delta^{-1}(S_f, c) \leq t$$

$$0 \leq \Delta^{-1}(S_t, a) + 0 \leq \Delta^{-1}(S_i, b) + 0 \leq \Delta^{-1}(S_f, c) \leq 3t$$

Mediante la función de puntuación y precisión se clasifica 2TLNN [39].

Sea

$$l_1 = \{(S_{t_1}, a), (S_{i_1}, b), (S_{f_1}, c)\}$$

2TLNN en L la función de puntuación y precisión en l_1 se define como:

$$S(l_1) = \Delta \left\{ \frac{2t + \Delta^{-1}(S_{t_1}, a) - \Delta^{-1}(S_{i_1}, a) - \Delta^{-1}(S_{f_1}, a)}{3} \right\}, \Delta^{-1}(s(l_1)) \in [0, t] \quad (3)$$

$$H(l_1) = \Delta \left\{ \frac{t + \Delta^{-1}(S_{t_1}, a) - \Delta^{-1}(S_{f_1}, a)}{2} \right\}, \Delta^{-1}(h(l_1)) \in [0, t] \quad (4)$$

Unificación de la información:

La información se unifica en un dominio lingüístico específico (S_T). La información numérica se transforma al dominio lingüístico (S_T) siguiendo estos pasos:

- Seleccionar un dominio lingüístico específico, denominado conjunto de términos lingüísticos básicos (S_T).
- Transformación de valores numéricos en $[0, 1]$ al $F(S_T)$.
- Transformación de conjuntos difusos S_T sobre el en 2-tupla lingüística.

Agregación de la información:

La agregación permite la unificación de las informaciones para lo cual se desarrolla mediante dos pasos con el objetivo de calcular una evaluación global de los proveedores de servicios.

El operador de agregación unifica las diferentes ponderaciones expresadas por cada experto [40], teniendo en cuenta su conocimiento y su importancia en el proceso toma de decisiones para la gestión del talento humano por competencias para el Departamento Financiero de la UNIANDES Matriz.

Valoración del talento humano

El paso final en el proceso de priorización es establecer una clasificación entre las personas que se le realiza el procesamiento del talento humano, esta clasificación permite clasificar las personas con más valor y posponer o rechazar personas con bajo talento humano.

El talento humano más significativo es aquella que tiene la evaluación colectiva máxima $Max \{(r_i, a_j), = 1, 2, \dots, n\}$. Los requisitos se priorizan según este valor en orden decreciente.

2.2 Población de estudio

Grupos	Población	Muestra
Administrativos	299	168
Docentes	430	225

Table 1: Población.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2 * (N-1) + Z^2 * P * Q} \quad (5)$$

Administrativos:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 310}{0.052^2 * (299) + 1.962^2 * 0.5 * 0.5} \quad (6)$$

$$n = 168$$

Docentes:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 550}{0.052^2 * (430) + 1.962^2 * 0.5 * 0.5} \quad (7)$$

$$n = 225$$

Observación: Se obtendrá información la realidad con la que opera el Departamento de Talento Humano de UNIANDÉS.

Entrevista: Se dirigirá al Director de Recurso Humanos, quien favorecerá con información necesaria para el estudio de la misma.

Encuesta: Se aplicará al personal administrativo y docente con el fin de medir el grado de competencia de cada persona con los procesos que realiza la institución al seleccionar al personal.

3 Resultados

La Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDÉS es un centro de educación superior del sector privado, que brinda a los estudiantes una formación de calidad, ubicada en 8 ciudades del Ecuador siendo su matriz en la ciudad de Ambato, cuenta con varias 4 facultades y 10 unidades académicas.

Debido al crecimiento en los últimos años de la institución se ha aumentado el número de docentes y administrativos, la gestión del talento humano se ha convertido en un tema de interés, por lo que la investigación sobre este permitirá formular políticas para el normal funcionamiento y desarrollo del personal.

Luego de efectuar la entrevista al Director de Talento Humano se manifestó que la institución no cuenta con un software especializado para el registro y monitoreo del personal, además existe una falta de compromiso por parte de los directores para que su personal a cargo asista a las capacitaciones programadas por parte del Departamento de Talento Humano de UNIANDÉS, también indica que no existe un grado adecuado de objetividad por parte de los jefes inmediatos y directores de carrera en la valoración de la asignación de nuevos puestos y que debido al crecimiento de la institución se han creado nuevos cargos, departamentos, que no se encuentran incluidos en el manual de funciones

Dimensión Gestión. Está determinada por la planificación, la toma de decisiones, la ejecución, el control, la corresponsabilidad y la gestión de capacidades.

En cuanto a los indicadores de planificación, ya sea a corto o largo plazo, existe una situación ventajosa en la investigación e implementación de objetivos institucionales, pues el 72.5% del personal docente y administrativo respondió que si se cumple.

En cuanto a los indicadores de toma de decisiones, se aprecia una situación moderadamente favorable ya que al consultar si se obtiene información a tiempo para poder determinar si se sigue implementando el plan de acción o se modifica, pues el 69 % del personal docente y administrativo respondió que a veces.

Si bien puede haber consistencia entre los docentes y administrativos con respecto a las respuestas, aún existen diferencias en los indicadores de ejecución el 64.6% del personal consideran que los directores de carrera y jefes departamentales no ejercen la responsabilidad de dirigir las actividades subordinadas para lograr las metas organizacionales.

En cuanto al indicador de control, podemos ver una situación moderada, pues solo el 12,2% del personal docente y administrativos respondió que nunca han sido inspeccionados, mientras que el 52,5% dijo que a veces y el 35,3% indico que siempre.

En cuanto a los indicadores de responsabilidad compartida, se evidencia una situación desfavorable ya que las metas trazadas están consideradas en el POA anual de la institución están considerados en planteamientos comunes.

Indicador de conocimientos y destreza, se evidencia una situación desfavorable en cuanto a la ubicación de

personal basándose en su conocimiento profesional, un 49,1% del estrato docente y administrativo indico que nunca lo han hecho.

Indicador de compromiso, el 71.2% de los encuestados indicaron que si se reconoce el compromiso por parte de la institución.

Con respecto al indicador de competencias, el 55.2% de los encuestados indicaron que si se brinda la oportunidad para incorporar competencias que aumente su productividad es su puesto de trabajo.

Según el diagnóstico efectuado, la gestión del talento humano basándose en el trabajo institucional, no se está realizando de manera adecuada e idónea; analizados las respuestas de la entrevista y los porcentajes de las encuestas al personal docentes y administrativos se deduce una situación medianamente favorable, en la cual la implementación de los objetivos institucionales no están siendo atendidos al tener que enfatizar el compromiso para ejercer la responsabilidad por parte de los directores de carrea y jefes departamentales y que al mismo tiempo no se reconocen las destrezas, actitudes y aptitudes al momento de ser ubicados en las áreas de trabajo de acuerdo a su conocimiento profesional, además que carecen de reconocimiento salarial que desmotiva al momento de incorporar competencias en el área de trabajo y por ende afecta su posible crecimiento y desarrollo profesional.

El modelo que se propone (figura 1), es un Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias, que aspira dirigir las acciones para lograr alcanzar la eficiencia y productividad en todos los aspectos de trabajo institucional.



Figura 2: Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias.

Estructura organizacional: permitirá realizar una correcta planificación de los proyectos en cada departamento y facultad basando en la misión y visión de la institución al mismo tiempo el Departamento de Talento Humano tendrá un control adecuado en cuanto a las funciones que desempeñan los funcionarios de UNIANDES.

Trabajo Corporativo: basándose de la estructura de cada departamento y facultad, se asignará funciones de acuerdo a la capacidad intelectual del talento humano, cada área administrará sus propios objetivos encaminados a los resultados institucionales.

Liderazgo: Al existir una deficiencia de liderazgo por parte de los jefes departamentales y sus colaboradores, se enfatizará la comunicación, aumentar la capacidad para relacionarse lo cual genera un clima laboral positivo.

Compensación: Es importante establecer una política salarial adecuada, una vez valorado el cargo se evaluará las responsabilidades y condiciones de cada persona, se definirá una escala salarial tomando en consideración conocimiento académicos, actitudes, aptitudes.

Desempeño Laboral: el desempeño de los trabajadores será evaluado mensualmente, en el caso del personal administrativos lo realizará su jefe inmediato y en el caso del personal docentes por el director de carrera lo cual ayudará a medir el nivel de cumplimiento de las actividades tanto individuales como departamentales.

Capacitación: Se realizara de acuerdo a la encuesta de necesidades que se elabora a los jefes departamentales para detectar las necesidades de capacitación de su personal en el área administrativa y en cuanto a los docentes se la realizará a los directores de carrera enfocadas al área específica de los docentes en la que se desenvuelven y en el área pedagógica. El plan se capacitación de desarrollar con proveedores externos e internos lo cual consta en el POA anual.

Se obtendrá el perfil competitivo tanto del puesto de trabajo como de la persona encargada de la misma, permitiendo a sus directivos obtener información para mejorar la gestión tanto del uno como del otro. Al habilitar el modelo dicha comparativa nos permitirá desarrollar una adecuada selección del talento humano, promociones internas, capacitación continua y sobre todo establecer objetivos en la evaluación del desempeño al igual que la integración de funciones del talento humano dentro de los procesos tanto de selección, formación profesional, desarrollo intelectual, evaluación y compensación.

4 Discusión

En el análisis efectuado respecto a la toma de decisiones el 69% del personal docente y administrativo indicaron que a veces se obtiene información a tiempo para poder determinar si se sigue implementando el plan de acción o se modifica [10]. La forma de cumplir con todos los requisitos es a través del talento humano, que con el tiempo se han convertido en activos intangibles, pero son fundamentales para lograr la sostenibilidad tanto económica como productiva de la organización.

Con respecto al resultado del indicador de conocimientos y destreza, el 49.1% indicaron que casi nunca se considera su nivel de conocimiento profesional para su ubicación en las diferentes áreas departamentales y facultades [2]. El talento humano de una organización se ha notado fortalecido gracias a su desarrollo activo e investigación en profundidad. La sociología, administración, psicología, antropología, y otras ciencias han hecho importantes aportes a la evolución de este recurso importante en la organización.

El personal que trabaja en él debe tener mayores requisitos de desempeño y al mismo tiempo, mejorar sus habilidades a través de actividades de capacitación y desarrollo en apoyo con la tecnología como indica [8]. La capacitación constante permitirá al personal docente y administrativo de UNIANDES desempeñarse con eficiencia en los puestos actuales y futuros, para adaptarse a los constantes cambios tanto internos como externos. Se trata de un proceso educativo a corto plazo, para lo cual se utilizará tecnología especializada y planificada para que los docentes y administrativos de la institución se beneficien de los conocimientos y habilidades para mejorar sus destrezas y alcanzar los objetivos de la institución.

La formación por competencias facilita el proceso de aprendizaje, la implementación de programas de formación relevante, flexible y una adecuada adaptación a los cambios tecnológicos Hallazgos como los encontrados en las investigaciones [11]. Así lo confirma en el modelo de gestión aplicado a UNIANDES, el personal docente y administrativo contribuirán a reconocer más fácilmente sus expectativas y estarán en mejores condiciones para alcanzar los objetivos de la universidad.

Este método aclara significativamente la selección general del personal, que puede basarse no solo en títulos, sino también en habilidades comprobadas. Esto fue demostrado en los estudios realizados por [9]. De acuerdo al proceso de selección existente ubicara al personal docente y administrativo de acuerdo a los conocimientos adquiridos, destrezas, habilidades, actitudes y aptitudes, de tal forma que contribuya a mejorar la calidad de la educación superior.

Un modelo de gestión por competencias logra evaluar capacidades especificar y adecuadas en los puestos de trabajo, contemplando el desarrollo de habilidades adicionales que contribuyen al crecimiento profesional y personal de talento humano [11]. Es importante definir en detalle la descripción del puesto del trabajo con lo cual el personal a cargo del área será alineado con la misión y estrategias de UNIANDES, lo que permitirá establecer un procesos de evaluación del desempeño y cumplimiento de metas, con lo que se obtener un crédito tanto profesional como salarial generando mayor motivación y pertenencia lo cual disminuirá radicalmente la rotación del personal.

Conclusiones

Al término del presente proyecto se puede llegar a la conclusión que la institución maneja un modelo de gestión tradicional inestable, inflexible y que las relaciones son jerárquicas ya que están orientadas al mando y enfocadas únicamente a los puestos de trabajo y en una evaluación cuantitativa. Al manejar dicho modelo de gestión la institución en gran parte se ha visto afectada ya que no centra sus objetivos en la necesidad del cliente, lo cual incrementa la burocracia al crear procesos innecesarios y duplicidad de funciones.

El modelo de gestión por competencias que se propone permitirá al Departamento de Talento Humano de UNIANDES, realizar una adecuada selección de su personal, basada en indicadores, lo cual permitirá a la institución mantener entre su cuerpo docente y administrativo personal altamente calificado, competitivo, productivo y eficaz, que se encuentre alienado a las estrategias y objetivos establecidos por UNIANDES.

Referencias

- [1] D. F. Benavides Barba, "Análisis de la provisión del servicio alimentario del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma a las instituciones educativas del nivel inicial y primario del distrito de Sullana," 2019. [Online]. Available: <https://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12676/2793/ADGGU-BEN-BAR-2019.pdf?sequence=1>.
- [2] M. Alles, "Desempeño por competencias: evaluación de 360 grados," *Ediciones Granica. México*, 2002.
- [3] D. E. M. Lozano, "Prácticas de administración de recursos humanos y satisfacción laboral en una institución financiera estatal," *Revista Ex Cathedra en negocios*, vol. 3, no. 2, p. 22, 2018. [Online]. Available: <http://static246204.flx.com.pe/index.php/EXCATHEDRAENNEGOCIOS/article/download/2438/2007#page=22>.
- [4] B. G. Cabrero, J. L. Enríquez, E. L. Serrano, and M. R. Beltrán, "Modelo de evaluación de competencias docentes para la educación media y superior," *Revista iberoamericana de evaluación educativa*, vol. 1, no. 3, pp. 124-136, 2008. [Online]. Available: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2789115.pdf>.
- [5] J. E. Colcha-Días, L. X. Tapia-Hermida, M. L. Romero-Flores, and P. A. Chiriboga-Zamora, "Gestión del talento humano, uso TIC'S y su relación con el desempeño laboral. Caso práctico: Constructora general Services SA," *Polo del Conocimiento*, vol. 6, no. 7, pp. 834-844, 2021. [Online]. Available: <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/2890/6219>.
- [6] M. García Solarte, A. R. Azuero Rodríguez, and J. D. Peláez León, "Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial desde las áreas funcionales de Gestión Humana: análisis de resultados en cuatro empresas del suroccidente colombiano," *Innovar*, vol. 23, no. 49, pp. 83-100, 2013. [Online]. Available: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512013000300008&script=sci_arttext&tlng=pt.
- [7] W. Hoyos Torres, "Diseño de perfil del cargo basado en competencias. Estudio de caso para coordinador HSQE en la gran empresa," *Revista universidad EAFIT*, vol. 46, no. 159, pp. 11-40, 2010. [Online]. Available: <https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/16805/document%20-%202020-07-06T151914.951.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
- [8] M. Muñoz and F. Soto, "Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del Ecuador," *Revista Publicando*, vol. 4, no. 10 (2), pp. 223-248, 2017. [Online]. Available: <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/488>.
- [9] F. D. H. Taboada, L. F. B. Zapata, and I. A. P. Pérez, "Evaluación del grado de competitividad de cinco empresas del sector lechero de Sincelejo, Colombia," *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, vol. 5, no. 1, pp. 8-19, 2014. [Online]. Available: https://revistas.uptc.edu.co/index.php/investigacion_duitama/article/view/3135.
- [10] M. González Ramos and A. Molina Gómez, "Gestión del talento humano: reflexiones desde la Atención Primaria de Salud," *MediSur*, vol. 14, no. 2, pp. 97-100, 2016. [Online]. Available: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2016000200002&script=sci_arttext&tlng=pt.
- [11] G. Calderón Hernández, C. M. Álvarez Giraldo, and J. C. Naranjo Valencia, "Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación," *Cuadernos de administración*, vol. 19, no. 32, pp. 225-254, 2006. [Online]. Available: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922006000200010&script=sci_abstract&tlng=pt.
- [12] S. E. C. Jiménez, "Incidencia de la Gestión por Competencias en el Crecimiento Empresarial," *INNOVA Research Journal*, vol. 2, no. 1, pp. 88-98, 2017.
- [13] R. F. ZAPANA CALDERON, "Introducción a la Teoría General de la Administración," 2004. [Online]. Available: <http://aplicaciones.bibliolatio.com/handle/bibliolatio/764>.
- [14] O. Mar and B. Bron, "Procedimiento para determinar el índice de control organizacional utilizando Mapa Cognitivo Difuso," *Serie Científica*, vol. Vol.9, no. No.6, pp. 79-90, 2016.
- [15] M. Leyva-Vázquez, K. Pérez-Teruel, and R. I. John, "A model for enterprise architecture scenario analysis based on fuzzy cognitive maps and OWA operators," in *2014 International Conference on Electronics, Communications and Computers (CONIELECOMP)*, 2014: IEEE, pp. 243-247. [Online]. Available: <http://www.cs.nott.ac.uk/~psrzj/mypapers/06808598.pdf>. [Online]. Available: <http://www.cs.nott.ac.uk/~psrzj/mypapers/06808598.pdf>
- [16] G. Á. Gómez and J. E. Ricardo, "Método para medir la formación de competencias pedagógicas mediante números neutrosóficos de valor único," *Neutrosophic Computing and Machine Learning*, vol. 11, pp. 38-44, 2020.
- [17] M. L. Vázquez, R. E. Jara, C. E. Riofrio, and K. P. Teruel, "Facebook como herramienta para el aprendizaje colaborativo de la inteligencia artificial," *Didasc@ lia: didáctica y educación* ISSN 2224-2643, vol. 9, no. 1, pp. 27-36, 2018. [Online]. Available: <https://revistas.ult.edu.co/index.php/didascalia/article/download/728/726>.
- [18] R. Bello Lara, S. González Espinosa, A. Martín Ravelo, and M. Y. Leyva Vázquez, "Modelo para el análisis estático en grafos difusos basado en indicadores compuestos de centralidad," *Revista Cubana de Ciencias*

- Informáticas*, vol. 9, no. 2, pp. 52-65, 2015. [Online]. Available: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2227-18992015000200004&script=sci_arttext&tlng=en.
- [19] K. Pérez-Teruel, M. Leyva-Vázquez, M. Espinilla, and V. Estrada-Sentí, "Computación con palabras en la toma de decisiones mediante mapas cognitivos difusos," *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, vol. 8, no. 2, pp. 19-34, 2014. [Online]. Available: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2227-18992014000200002&script=sci_arttext&tlng=pt.
- [20] I. I. O. Fernández and J. E. Ricardo, "Atención a la diversidad como premisa de la formación del profesional en comunicación social," *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 2018. [Online]. Available: <https://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/download/901/1120/>.
- [21] G. Á. Gómez, J. V. Moya, and J. E. Ricardo, "Method to measure the formation of pedagogical skills through neutrosophic numbers of unique value," *Revista Asociación Latinoamericana de Ciencias Neutrosóficas*. ISSN 2574-1101, vol. 11, pp. 41-48, 2020. [Online]. Available: <http://fs.unm.edu/NCML2/index.php/112/article/download/80/251>.
- [22] J. Estupiñán Ricardo, J. J. Domínguez Menéndez, I. F. Barcos Arias, J. M. Macías Bermúdez, and N. Moreno Lemus, "Neutrosophic K-means for the analysis of earthquake data in Ecuador," *Neutrosophic Sets and Systems*, vol. 44, no. 1, p. 29, 2021. [Online]. Available: https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1877&context=nss_journal.
- [23] J. E. Ricardo, R. M. Peña, G. R. Zumba, and I. I. O. Fernández, *La Pedagogía como Instrumento de Gestión Social: Nuevos Caminos para la Aplicación de la Neutrosofía a la Pedagogía*. Infinite Study, 2018.
- [24] J. M. B. García, J. E. Ricardo, and I. M. Villalva, "Acciones didácticas para la autorrealización física integral de los estudiantes de carreras agropecuarias," *Didasc@lia: didáctica y educación* ISSN 2224-2643, vol. 7, no. 2, pp. 57-66, 2016. [Online]. Available: <http://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/download/475/474>.
- [25] M. L. Vázquez and F. Smarandache, *Neutrosofía: Nuevos avances en el tratamiento de la incertidumbre*. Infinite Study, 2018.
- [26] O. Mar, I. Santana, and J. Gulín, "Algoritmo para determinar y eliminar nodos neutros en el Mapa Neutrosófico Cognitivo," *Neutrosophic Computing and Machine Learning*, vol. 8, pp. 4-11, 2019.
- [27] K. P. Teruel, M. Y. L. Vázquez, and V. E. Sentí, "Proceso de consenso en modelos mentales y aplicación al desarrollo de software ágil en bioinformática," *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED)*, vol. 25, no. 3, pp. 317-331, 2014. [Online]. Available: <https://www.medigraphic.com/pdfs/acimed/acim-2014/acim143f.pdf>.
- [28] M. Y. L. Vázquez, K. P. Teruel, A. F. Estrada, and J. G. González, "Mapas cognitivos difusos para la selección de proyectos de tecnologías de la información," *Contaduría y administración*, vol. 58, no. 4, pp. 95-117, 2013. [Online]. Available: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S018610421371235X>.
- [29] H. Wang, F. Smarandache, R. Sunderraman, and Y. Q. Zhang, *Interval Neutrosophic Sets and Logic: Theory and Applications in Computing: Theory and Applications in Computing*. Hexis, 2005.
- [30] B. Hernández González, T. Ramírez Ramírez, and O. Mar Cornelio, "Sistema para la auditoría y control de los activos fijos tangibles," *Revista Universidad y Sociedad*, vol. 11, no. 1, pp. 128-134, 2019.
- [31] O. Mar, Y. Z. Véliz, M. d. R. C. Felipe, and M. L. Vázquez, "Motor de inferencia decisional en sistema informático para la evaluación del desempeño," *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, vol. 9, no. 4, pp. 16-29, 2015.
- [32] F. Smarandache, *A Unifying Field in Logics: Neutrosophic Logic. Neutrosophy, Neutrosophic Set, Neutrosophic Probability: Neutrosophic Logic. Neutrosophy, Neutrosophic Set, Neutrosophic Probability*. Infinite Study, 2005.
- [33] O. Mar, I. Santana, and J. Gulín, "Competency assessment model for a virtual laboratory system and distance using fuzzy cognitive map," *Revista Investigación Operacional* vol. 38, no. 2, p. 170.178, 2017. [Online]. Available: <http://rev-inv-ope.univ-paris1.fr/files/38217/38217-07.pdf>.
- [34] J. G. G. Omar Mar Cornelio, Ivan Santana Ching, Barbara Bron Fonseca, "Remote Laboratory System for Automatic Engineering," *International Journal of Wireless and Ad Hoc Communication*, vol. 1, no. 2, pp. 55-63, 2020.
- [35] O. Mar Cornelio, J. Gulín González, I. Santana Ching, and L. Rozhnova, "Sistema de Laboratorios a Distancia para la práctica de Control Automático," *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, vol. 10, no. 4, pp. 171-183, 2016.
- [36] J. Ye, "Single-valued neutrosophic minimum spanning tree and its clustering method," *Journal of intelligent Systems*, vol. 23, no. 3, pp. 311-324, 2014.
- [37] R. Sahin and M. Yigider, "A Multi-criteria neutrosophic group decision making method based TOPSIS for supplier selection," *arXiv preprint arXiv:1412.5077*, 2014.
- [38] J. Wang, G. Wei, and Y. Wei, "Models for green supplier selection with some 2-tuple linguistic neutrosophic number Bonferroni mean operators," *Symmetry*, vol. 10, no. 5, p. 131, 2018.
- [39] F. Mata, "Modelos para sistemas de apoyo al consenso en problemas de toma de decisión en grupo definidos en contextos lingüísticos multigranulares," *Universidad de Jaén, Doctoral Thesis Jaén*, 2006.

- [40] M. Y. L. Vázquez, K. Y. P. Teurel, A. F. Estrada, and J. G. González, "Modelo para el análisis de escenarios basados en mapas cognitivos difusos: estudio de caso en software biomédico," *Ingeniería y Universidad: Engineering for Development*, vol. 17, no. 2, pp. 375-390, 2013.

Recibido: Agosto 22, 2021. Aceptado: Septiembre 08, 2021