



**UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN**



UNIDAD DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**“MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS BASADO
EN LA TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE DAVID
MCCLELLAND PARA DESARROLLAR LA GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO EN EL PERSONAL DOCENTE DE
EDUCACIÓN DE LA FACHSE DE LA UNPRG –
LAMBAYEQUE - 2014”**

TESIS

**PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON
MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA**

AUTORA:

LIC. HERNA SÁNCHEZ, MARIA CRISTINA

ASESOR:

Dr. JORGE DANTE ORDEMAR RICO

LAMBAYEQUE – PERÚ

2017

**“MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS BASADO EN LA TEORÍA
DE LAS NECESIDADES DE DAVID MCCLELLAND PARA DESARROLLAR
LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL PERSONAL DOCENTE DE
EDUCACIÓN DE LA FACHSE DE LA UNPRG – LAMBAYEQUE - 2014”**

PRESENTADA POR:

Lic. MARIA CRISTINA HERNA SÁNCHEZ
AUTORA

Dr. JORGE DANTE ORDEMAR RICO
ASESOR

**PRESENTADA A LA UNIDAD DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” PARA OPTAR EL GRADO DE:
MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN
DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA.**

APROBADO POR:

Dr. JORGE CASTRO KIKUCHI
PRESIDENTE DEL JURADO

M.Sc. CARLOS VÁSQUEZ CRISANTO
SECRETARIO DEL JURADO

M.Sc. BELDAD FENCO PERICHE
VOCAL DEL JURADO

LAMBAYEQUE – PERÚ
2017

DEDICATORIA

A Dios por el amparo y fortaleza, porque por Él puedo levantarme cada día renovada y seguir mirando siempre adelante.

A mi madre Emerenciana Sánchez Rivas, por ser el regalo más preciado que Dios le dio a mi vida, la dicha de tenerla a mi lado para siempre; a mi padre Mariano Herna Santisteban, por su amor y apoyo incondicional.

A mis hermanos: Omar Eduardo, Yany Elizabeth y Santiago Abel, por las constantes motivaciones en el día a día y por estar conmigo en todo momento.

A los Maestros por la guía y constantes orientaciones que han dirigido siempre por el camino correcto y enseñado a ser una persona de bien para servir a la sociedad.

- Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez.
- Dra. Yvonne Sebastiani Elías.
- Dr. Jorge Dante Ordemar Rico.
- Dr. Walter Campos Ugaz.

A los seres queridos que siempre han estado conmigo apoyándome y orientándome.

- Franklin Fernández López.
- Sandra Janeth Leiva Arista.
- Luis Armando Robledo Valencia.
- Merly Angélica Velásquez Banda.
- Maribel Arline Fernández Sánchez.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la existencia, la sabiduría y ser el destello que guía mi camino.

A mi Madre, porque ha sido y será siempre un ejemplo incuestionable de amor, fortaleza, integridad y responsabilidad, por apoyarme incondicionalmente en todo momento de la vida, por inculcarme la fuerza de salir adelante sin importar los obstáculos.

A todos los docentes y a todas aquellas personas quienes de una u otra manera han aportado un granito de arena para el logro del presente trabajo de investigación, agradezco sinceramente la notable contribución del Dr. Jorge Dante Ordemar Rico, por la paciencia y dedicación.

ÍNDICE

	Página
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
INDICE	V
RESUMEN	VII
ABSTRACT	IX
INTRODUCCIÓN	XI

Capítulo I: La gestión del talento humano en el personal docente la FACHSE de la UNPRG – Lambayeque.

1.1.	Situación histórico social de la gestión del talento humano.....	16
1.2.	La gestión de talento humano a nivel mundial.....	25
1.3.	La gestión de talento humano a nivel nacional.....	31
1.4.	La gestión de talento humano a nivel regional.....	34
1.5.	Manifestaciones y características de la gestión del talento humano en los docentes de la FACHSE – UNPRG.....	35
1.6.	Metodología empleada.....	43

Capítulo II: La Teoría De Las Necesidades De David Mcclelland para desarrollar gestión del talento humano.

2.1.	Sistema conceptual	
a.	Modelo de Gestión por Competencias.....	46
b.	Gestión de Talento Humano	58
2.2.	Teorías científicas	
a.	Teoría de las Necesidades de David McClelland.....	67
b.	La Teoría de las Necesidades Humanas- Abraham Maslow.....	71

Capítulo III: Resultados y discusión

3.1. Análisis y e interpretación de los datos	77
3.2. Propuesta teórica.....	85
CONCLUSIONES.....	99
RECOMENDACIONES.....	100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	101
ANEXOS.....	104

RESUMEN

“No hay nada permanente excepto el cambio”... Heráclito de Efeso, año 513 A.C.

A medida que pasan los años, las organizaciones sufren una serie de cambios en su estructura; esto debido a las nuevas exigencias de la sociedad actual, la globalización que es el permanente cambio del contexto, la tecnología que cada día avanza a pasos acelerados, la variada información y la calidad de servicio que brindan. Todo esto genera que las organizaciones estén constantemente adaptándose y siendo flexibles a este tipo de modificaciones.

Lo que conlleva a que una organización se encuentre preparada para afrontar y solucionar los retos que se le presenten de tal manera que llegue a ser competitiva y exitosa, es el efecto que produce la gestión de talento humano en dicha organización; esto debido a que la competitividad de una organización depende de las capacidades de sus integrantes.

A diferencia de años anteriores, existían ciertas definiciones que usaban el término recurso humano para referirse a un hombre como un "ente sustituible" un engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización. Tal es así que cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tener en cuenta que él es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

Las organizaciones han comprendido que la gestión del talento humano no es una tarea muy sencilla ya que toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus

tareas más decisivas. Ya que busca potenciar el talento de la persona y evaluar su rendimiento en cuanto a sus conocimientos, habilidades, experiencias y rasgos personales.

Sabiendo que cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la gestión del talento humano. Por ello la presente investigación tiene como finalidad desarrollar la gestión del talento humano en el personal docente de educación de la FACHSE de la UNPRG – Lambayeque.

El objetivo es diseñar un modelo de gestión por competencias, basado en la teoría de las necesidades de David McClelland para aplicar en la FACHSE DE LA UNPRG – LAMBAYEQUE. Se tiene como hipótesis si se diseña un modelo de gestión por competencias basado en la Teoría de las Necesidades de David McClelland entonces es posible desarrollar la gestión de talento humano en los docentes de la FACHSE de la UNPRG Lambayeque.

El diagnóstico permitió conocer que el potencial del talento humano se desarrolla con regularidad en las actividades diarias que realizan los docentes de la FACHSE, por lo que se requiere mayor énfasis en este aspecto para un desarrollo progresivo y exitoso.

La propuesta teórica es un modelo de gestión por competencias, basado en la teoría de las necesidades de David McClelland que desarrollará la gestión del talento humano en el personal docente de educación de la FACHSE de la UNPRG – Lambayeque.

ABSTRACT

“There is nothing permanent except change”...

Heráclito de Efeso, year 513 A.C.

As the years pass, organizations undergo a series of changes in its structure; this due to the new demands of today's society, globalization is the permanent change of context, technology that every day progresses apace, the variety of information and quality of service they provide. All this generates that organizations are constantly adapting and being flexible to such modifications.

Which leads to an organization is prepared to face and solve the challenges that are presented in such a way that it becomes competitive and successful, it is the effect of the management of human talent in the organization; this because the competitiveness of an organization depends on the capabilities of its members.

Unlike previous years, there were certain definitions used the term human resource to refer to a man as a "Replaceable being a" cog in the machinery of production, as opposed to a concept of "indispensable" to achieve a successful organization. So much so that when the term Human Resource used being cataloged the person as an instrument, without considering that he is the principal, which has abilities and characteristics that give it life, movement and action to any organization, so from now on the term human talent will be used.

Organizations have realized that talent management is not an easy task as it takes years to recruit, train and develop the staff necessary for the formation of groups of competitive jobs, which is why organizations have begun to consider the human talent as its most important asset and the proper administration of the same as one of its most critical tasks. Since seeks to promote the talent of the person and assess their

performance in terms of their knowledge, skills, experience and personal traits.

Knowing that every person is a phenomenon subject to the influence of many variables including differences in attitudes and behavior patterns are very diverse. If organizations are composed of people, the study of them is the basic element for studying organizations, and particularly the management of human talent. Therefore this research aims to develop human talent management in teachers education of FACHSE OF UNPRG – Lambayeque.

The goal is to design a competency management model based on the theory David McClelland needs to apply in FACHSE OF UNPRG - LAMBAYEQUE. It is hypothesised if a competency management model based on the Theory of Needs of David McClelland then it is possible to develop the management of human talent in the teaching of FACHSE of Lambayeque is designed UNPRG.

The diagnosis allowed to know that the potential of human talent develops regularly in daily activities performed by teachers of FACHSE, so more emphasis is required in this regard for a progressive and successful development.

The theoretical proposal is a competence management model based on the theory David McClelland needs to develop human talent management in teachers education of FACHSE Of UNPRG – Lambayeque.

INTRODUCCION

La gestión del talento humano es el elemento fundamental en cualquier organización, razón por la cual la administración de los recursos humanos, que tiene como objetivo las personas y las relaciones, debe ocupar un lugar importante en la estructura de una organización, ya que el manejo adecuado del personal permite mantener la organización en una actividad productiva eficiente y eficaz.

De esta manera la gestión del talento humano enfatiza que las organizaciones están conformadas por grupos sociales de gran importancia para el desarrollo de las mismas, enfoca la atención a cambiar el desarrollo profesional con el reconocimiento de algunos de los tantos problemas administrativos, desde el punto de vista del personal incidiendo en el logro de la productividad y eficacia en el desarrollo de las competencias profesionales que debe manejar y apropiar el estudiante en el proceso de aprendizaje.

Las organizaciones con el pasar del tiempo van sufriendo cambios. Estos cambios que diariamente se aprecian en el entorno influyen significativamente en las acciones de cada organización; con esto, cada uno de los componentes de ella debe adaptarse para ceñirse a estas nuevas modificaciones de la manera más productiva.

Los componentes de las organizaciones deben trabajar de la manera más eficiente en el desarrollo de los objetivos propuestos que estos cambios generan; partiendo de esta premisa es que se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es así que a este componente se le da mayor importancia para aumentar las capacidades y así elevar las aptitudes. De tal manera que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí al trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y cómo es reconocido.

Esta gestión que inicia ahora ya no se basa en factores como la tecnología y la información; sino más bien tiene como eje principal a las personas o capital humano que en ella participan”. Solo queda desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la organización y la misión en ella; como una necesidad.

Lo fundamental para enfrentar este reto es la gestión por competencias; esta gestión dará mayor realce al desarrollo y se involucra en el capital humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la organización.

La gestión por competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de los trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

La presente investigación se realiza ante las debilidades encontradas en cuanto a la gestión del talento humano en los docentes de educación de la FACHSE. Por lo cual se consideró como objeto de estudio: El proceso de gestión del talento humano.

La importancia del presente trabajo de investigación radica en que, en la actualidad, se percibe un deficiente desarrollo de gestión del talento humano en las instituciones superiores para asumir con eficacia el rol formativo de los estudiantes, por ello en tales condiciones no se puede ejecutar de manera pertinente y exitosa las actividades académicas y por ende la institución no se alcanza los objetivos propuestos.

Es sumamente importante que se identifique, que el éxito de cualquier gestión, en todo nivel, se ha realizado por un control eficiente del conocimiento, destrezas y habilidades que el talento humano demanda ya que son la clave del éxito.

El país está considerado como un país en vías de desarrollo, en el que es importante impulsar una nueva óptica de gestión del talento humano, de tal manera, que los empresarios descubran el nivel de conocimiento con que cuenta la organización, entendiendo luego, que gran parte del valor de una empresa es inexplicable e incontable, tanto así, que algunos autores lo llaman la nueva riqueza de las empresas.

En el Perú, existen regiones las cuales cada una conlleva empresas dedicadas a la producción y comercialización de bienes y servicios. La implementación del estudio en relación del talento humano con la gerencia de la empresa privada, demanda un sistema de gestión sencilla y sin grandes inversiones en tecnología.

En el país, el tema del talento humano ha pasado durante mucho tiempo como desapercibido por el sistema educativo. Si bien el estado y las instituciones intermedias le están dando relevancia al tema, no le asignan suficiente importancia a los instrumentos financieros, ante ello se percibe la inadecuada gestión del talento humano en la mayoría de instituciones superiores, poca flexibilidad en el diseño de los programas curriculares. Poca articulación de las instituciones involucradas en gestión del talento humano. Escasa difusión de las actividades que desarrollen talento humano.

Además de ello se percibe la ausencia de políticas públicas que articulen la educación con el desarrollo del talento humano.

La gestión del talento humano busca potenciar las capacidades de los docentes progresivamente en las actividades académicas cotidianas y mejorar el quehacer educativo a través de la aplicación de estrategias; que a la vez sean el efecto multiplicador de las experiencias

obtenidas para apoyar a los compañeros, así mismo programar y ejecutar actividades en la labor diaria para favorecer el proceso de enseñanza aprendizaje (PEA), contribuyendo al mejoramiento de la calidad de los aprendizajes.

Los autores que han publicado acerca del tema y que lo han ligado a la educación, Colom, (2009), mencionan que el futuro depende de cómo se eduque a los estudiantes, afirma que la educación, es sin duda, el presente y futuro del mundo, se encuentra en manos del docente, quien desde el aula, dirige los contenidos que han de servir para la formación integral de los estudiantes universitarios.

El trabajo de investigación se ha estructurado en tres capítulos:

En el **Capítulo I**, se presenta el análisis del objeto de estudio, donde se indica la situación histórica social de la gestión del talento humano y el análisis, además manifestaciones y características de la gestión del talento humano en los docentes de la FACHSE – UNPRG y la metodología empleada.

El **Capítulo II**, contiene el marco teórico que sustenta la investigación en el que se abordan teorías científicas como la Teoría de las Necesidades de David McClelland, la Teoría de las Necesidades Humanas- Abraham Maslow, el Modelo de Gestión por Competencias y la gestión de talento humano.

En el **Capítulo III**, se presenta el análisis e interpretación de los datos y propuesta teórica. Finalmente, se presenta las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL PERSONAL DOCENTE DE EDUCACIÓN DE LA FACHSE DE LA UNPRG – LAMBAYEQUE

CAPÍTULO I: LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL PERSONAL

DOCENTE DE EDUCACIÓN DE LA FACHSE DE LA UNPRG –

LAMBAYEQUE

1.1. Situación histórico social de la gestión del talento humano:

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la Facultad De Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo ubicada en la ciudad de Lambayeque, en la Región Lambayeque.

Lambayeque es un departamento del Perú situado en la parte noroccidental del país. En la mayor parte corresponde a la llamada costa norte, pero abarca algunos territorios alto andino al noroeste.

Lambayeque se encuentra dividido en tres provincias:

Chiclayo, Lambayeque y Ferreñafe, siendo la primera la capital del departamento y sede del gobierno regional. Es la segunda circunscripción regional más densamente poblada del Perú, después de la Provincia Constitucional del Callao.

En su extensión tiene, 14,231.30 km², es el segundo departamento más pequeño de la república, después de Tumbes. Es ribereño del océano Pacífico por el suroeste y limita con los departamentos de Piura por el norte, Cajamarca por el este y La Libertad por el sureste. Tiene una Superficie de 14 231,30 Km².

En cuanto a la Topografía: el relieve es poco accidentado, relativamente llano, con pequeñas lomas y planicies elevadas llamadas pampas, formadas por ríos extra zonales que nacen en los contrafuertes andinos. Es eminentemente costero, ya que el 94 % de la superficie se halla en la costa.

Entre los fenómenos geográficos están los Valles: La Leche, Chanca y Reque - Lambayeque, Saña.

El clima es semitropical; con alta humedad atmosférica y escasas precipitaciones en la costa sur. La temperatura máxima puede bordear los 35 °C (entre enero y abril) y la mínima es de 15 °C (mes de julio). La temperatura promedio anual de 22,5 °C.

En verano fluctúa entre 20 °C como mínimo y 35 °C como máximo; cuando el tiempo es caluroso, lo cual sucede de manera esporádica, la temperatura fluctúa entre 25-35 °C. En invierno la temperatura mínima es de 15 °C y máxima de 24 °C. Por lo general a medida que se aleja del mar avanzando hacia el este hasta los 500 msnm la temperatura se va elevando.

La aguas de los ríos, cubre más del 95 % del agua utilizada en la agricultura, industria y uso doméstico. El agua subterránea es abundante pero poco empleada por el alto costo en la perforación de pozos tubulares y la falta de planificación de los cultivos.

Los principales ríos son:

Río Chancay: Conocido con el nombre de río Lambayeque, es más importante. El largo aproximado es 250 km, de las aguas dependen las 3 capitales provinciales, más de 15 poblados menores, empresas agrícolas y medianos y pequeños productores individuales. Nace al oeste del asiento minero de Hualgayoc en las lagunas de Mishis y Yanahuanca a una altura de 4000 msnm, en los orígenes se le conoce como río Quilcate, que va descendiendo al Oeste recibiendo otros pequeños tributarios, sin engrosar las aguas debido a las filtraciones, las mismas que aparecen kilómetros abajo y al unirse con el río Samán ya recibe el nombre de río Chancay, sigue desplazándose al Oeste recibiendo las aguas del río Cumbil. A la altura de Racarumi, hay una toma de ese nombre que capta las aguas para llevarlas al Reservorio de Tinajones, mismo que de nuevo vierte las aguas al lecho, kilómetros abajo. En la Puntilla hay una obra de ingeniería que divide las aguas en dos partes, la del río Reque o Eten, y la de Lambayeque (canal Desaguadero), del que mediante otras compuertas se reparte el agua: para el Canal Taymi para el río Lambayeque.

Río La Leche: Nace en las cumbres de Cañaris y Cachen a más de 3000 msnm tiene un volumen de agua muy irregular y por lo general no llega al mar, salvo en épocas de abundantes lluvias. En periodos

lluviosos y de abundancia de aguas este río inunda los poblados ribereños y las sementeras causando daños inmensos. En la parte baja se unen con el Motupe.

Río Zaña: Nace en el Departamento de Cajamarca, al este de Niepos, en el desplazamiento y descenso hacia el oeste recibe las aguas de numerosos riachuelos, ya en la costa da el agua a los poblados de Oyotún, Nueva Arica, Zaña, Motupe y Lagunas. Sus aguas en determinadas épocas como en 1925 y 1983 han causado daños a Zaña y otros poblados ribereños. Al norte del Departamento en el distrito Olmos se encuentran los riachuelos: Cascajal, San Cristóbal, y Olmos, de recorrido muy corto, no llegan al mar, salvo en años de mucha lluvia.

Entre los recursos naturales están:

a. Suelos: La provincia de Lambayeque tiene el privilegio de disponer de buena calidad de tierras con fines agrícolas. Llegando a superar las 86,095 Hectáreas, el 48.06% de la superficie agrícola departamental; de ellas, bajo riego 83,632.38 Hectáreas. Pero anualmente por falta de agua se cultivan pocas hectáreas, con cultivos transitorios y permanentes.

b. Agua: Para a las actividades agropecuarias e industriales y el consumo humano se usa el agua del río Lambayeque, el canal Taymi, los ríos La Leche y los afluentes el río Olmos, San Cristóbal, Cajascal, todos ellos irregulares e insuficientes por lo que se recurre a la extracción de agua de la napa freática de costo elevado por lo que el empleo es limitado.

c. Minerales: dispone de abundantes canteras, de piedra, arena arenilla y ripio para construcciones civiles, buena tierra para adobes y ladrillos, arcilla para cerámica, piedra caliza y Yesera, salinera en Morrope, donde también hay reservas de Petróleo. En Olmos hay minas de hierro carbón de piedra, y en Salas se sostiene que hay reservas de cobre y otras minerales

El Departamento de Lambayeque mostró gran dinamismo en los últimos años, posicionando el aporte al PBI nacional debido al Boom exportador que sufre la costa norte peruana y del despegue de la agroindustria, minería, industria manufacturada por el incremento significativo de las exportaciones. Además se han realizado importantes inversiones en todos los rubros, sobre todo en el de infraestructura que actualmente realizan grandes proyectos mineros, de regadío, carreteras, aeropuertos, puertos, entre otros. Durante los últimos años también se realizaron diferentes inversiones en turismo y hotelería que representan el 31% de las inversiones totales en el departamento ascendientes a 300 millones de dólares. Se concentra alrededor del 30% del comercio de la costa norte en Lambayeque. La actividad principal es la agroindustria seguido de la minería y la agricultura destacando así:

El Proyecto de Irrigación de Olmos este se encuentra ubicado a 900 km al norte de Lima en la Región de Lambayeque, el cual será un eje importante para el desarrollo agroindustrial del norte del Perú, ampliando la frontera agrícola mediante la irrigación de las pampas de Olmos, que hoy carecen de agua e infraestructura hidráulica.

Las tierras de Proyecto se encuentran a una distancia de 107 km del Océano Pacífico desde el centro del predio a irrigar en dirección oeste y a solo 55 km en dirección suroeste. Desde la línea del Ecuador, esta aproximadamente a 670 km estando ubicado entre los 6°0' y 6°13' latitud sur y 79°55' y 80°08' longitud oeste aproximadamente.

El Proyecto de Irrigación de Olmos comprende un conjunto de obras de alta ingeniería que permitirá la irrigación de tierras, así como la generación de energía hidroeléctrica con el objetivo de aportar al desarrollo de las actividades productivas del país, en especial de la zona norte.

El Proyecto consiste en el aprovechamiento de los recursos hídricos de los ríos Huancabamba, Tabaconas y Manchara ubicados en la cuenca del Atlántico, derivándolos por intermedio de un Túnel Trasandino hacia

la cuenca del Pacífico, para irrigar tierras actualmente eriazas y generar energía hidroeléctrica.

Este proyecto fue identificado a comienzos del siglo pasado con el propósito fundamental de derivar recursos hídricos de la vertiente del Atlántico hacia la del Pacífico, con la finalidad de incrementar la producción agropecuaria en terrenos de la costa que, por el reducido nivel de precipitación media anual de la zona y pese a la excelente calidad de los suelos, pueden calificarse como desértico; así como para la producción de energía hidroeléctrica.

Entre los beneficios del proyecto de irrigación Olmos esta la incorporación a la agricultura nacional de aproximadamente 38,000 hectáreas de Tierras Nuevas y 5,500 hectáreas del Valle Viejo y Comunidad Campesina Santo Domingo de Olmos.

Creación potencial de 40,000 empleos hasta la madurez del proyecto. Lambayeque se convertirá en el centro de atención del desarrollo agroindustrial del norte del país. Las condiciones favorables de clima, suelo y agua permitirán, considerando las ventajas competitivas de nuestra agricultura en cultivos “no tradicionales”, aprovechar las oportunidades y tendencias a nivel mundial.

La puesta en marcha del Proyecto permitirá consolidar las bases para el desarrollo de Lambayeque no solo en la agroindustria pero también en otras actividades económicas como el comercio, la industria, el transporte, la educación, vivienda, turismo, etc., transformando la base productiva de la región.

Lambayeque como provincia: en cuanto a la historia, en esta ciudad se dio el primer pronunciamiento de la independencia del Perú, el 27 de diciembre de 1820 por ello, se le llama Cuna de la Libertad en el Perú. Posee casonas virreinales muy bien conservadas como la Casa Cúneo y la Casa Descalzi.

La provincia fue creada mediante Ley del 7 de enero de 1872, durante el gobierno del Presidente José Balta.

La provincia tiene una extensión de 9 364,63 kilómetros cuadrados y se divide en doce distritos.

- Lambayeque
- Chóchope
- Íllimo
- Jayanca
- Mochumí
- Mórrope
- Motupe
- Olmos
- Pacora
- Salas
- San José
- Túcume

La cantidad de habitantes de la Provincia de Lambayeque ha venido creciendo de manera constante a través del tiempo y así lo demuestran los censos realizados desde 1940 (y aún antes) informan que de 74,197 hab. Registrados por el Censo de 1940, se ha pasado a tener una población de 259,274 hab. Lo que significa que en 70 años la población se ha multiplicado por 3.5 veces. Este crecimiento es significativo, aunque está por debajo del aumento poblacional de la Provincia de Chiclayo que ha crecido siete veces en el mismo periodo.

La población de la Provincia de Lambayeque al ser analizada en grandes grupos de edades (Censo 2007), encontramos 89,776 niños y niñas, 68,749 jóvenes, 83,904 adultos y 16,845 adultos mayores.

Como puede suponerse los grandes grupos de edad (e incluso los subgrupos) tienen derechos, demandas que tienen que ser tomados en cuenta toda vez que cuentan con planes específicos y políticas específicas para los tres niveles de gobierno. Por ello resulta muy importante que el Plan de Desarrollo nos informe que anualmente nacen en la Provincia de Lambayeque un aproximado de 6,000 niños

y niñas. Igualmente resulta importante saber la cantidad de jóvenes que exigen educación y oportunidades de empleo, conocer el número de adultos que básicamente se interesan por un trabajo adecuadamente remunerado y en el caso de los adultos mayores que cuestionan si estamos en capacidad de darles una atención adecuada.

Es importante, para efectos de planificación del desarrollo, dar una mirada a la división de la población en urbana y rural pues se supone que la población urbana cuenta con mejores servicios y tiene más oportunidades de acceder a ellos. Así el grado de urbanismo implica mejores condiciones de vida (aunque pudiera ser discutido) y mayores oportunidades para acceder a ellos. En este punto podemos afirmar que la Provincia de Lambayeque tiene un fuerte componente rural (52% del total de la población). Los distritos que tienen mayor población rural que urbana son: Mórrope, Olmos, Túcume, Mochumí, Jayanca, Salas y Chóchope. En el siguiente cuadro, tomado del Plan de Desarrollo de La Provincia de Lambayeque, se puede apreciar el peso de la ruralidad en cada uno de los distritos de la Provincia de Lambayeque.

Provincia de Lambayeque. Población urbana y rural por Distritos. 2007

DISTRITOS	URBANO	RURAL	TOTAL	% RURAL
Lambayeque	48273	15113	63386	24
Mórrope	9050	30124	39174	77
Olmos	9807	26788	36595	73
Motupe	13382	10629	24011	44
Túcume	7916	12898	20814	62
Mochumí	6963	11080	18043	61
Jayanca	7282	7760	15042	52
Salas	3248	9750	12998	75
San José	10781	1297	12078	11
Ilímo	4699	4408	9107	48
Pacora	3599	3196	6795	47
Chóchope	294	937	1231	76
Total	125294	133980	259274	52

Fuente: INEL Censo Nacional 2007. Cuadro elaborado por pam.

Si tenemos en cuenta que es en el sector rural donde se expresan de manera más nítida los indicadores de pobreza, de exclusión, de menor presencia del Estado, de aislamiento, etc. entonces habrá que dar atención prioritaria al sector rural, y esto se fundamenta mucho más en que representan a la mayoría de la población de la Provincia. Por ello preguntarse si los proyectos que se están desarrollando ya sea públicos o privados (como el Proyecto Olmos) está considerando esta situación, está proyectando mejorar la calidad de vida de la población e incluirla como un aliado y protagonista del desarrollo o los está considerando sólo como socios menores o como los perdedores del proceso.

Entre los imponentes desafíos están:

- El crecimiento sostenido de la población provincial obliga a planificar los servicios, la infraestructura pública, las vías de comunicación y las demandas de trabajo que esta población va a tener en el futuro. No se trata de seguir construyendo obras pensando en el presente o en el corto plazo.
- Considerando que la población debiera tener las oportunidades para vivir en el lugar de origen y que la población es el principal potencial para el desarrollo local, se tiene que plantear como estrategia a mediano y largo plazo el de retener a la población provincial y, eventualmente, atraer a pobladores de otras provincias y departamentos.
- Conociendo los pobladores por grupos de edades cabe preguntarse si están recibiendo los servicios públicos, si todos ellos tienen las mismas oportunidades, si han logrado un desarrollo humano acorde con los estándares internacionales, si todos ellos se benefician o no del crecimiento económico del país.
- A nivel de detalle podemos preguntarnos si 6,000 niños menores de un año nacieron en un centro de salud o en la casa y cuántos tuvieron control prenatal. Para los 17732 niños entre 3 y 5 años cabe preguntarse cuántos de ellos tienen acceso a educación inicial y así preguntarnos por los otros segmentos de la población.

Dentro del perímetro de la provincia de Lambayeque se encuentra ubicada la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, que es la institución de formación profesional del más alto nivel académico en el Departamento de Lambayeque, y que por los fines fundamentales, metas y objetivos, se ha ganado un posicionamiento que es importante mantener y desarrollar.

Esa significación histórica es el resultado de la labor académica realizada por sus autoridades de las 14 facultades con sus 26 escuelas profesionales y su escuela de Postgrado, pero al mismo tiempo es producto de la presencia de los egresados, cuya profesionalización es reconocida dentro y fuera del país.

Hablar de la trayectoria de nuestra Primera Casa Superior de Estudios, es remontarnos al 17 de Marzo de 1970, fecha hasta que coexistieron en este departamento, la Universidad Agraria del Norte con sede en Lambayeque, y la Universidad Nacional de Lambayeque, con sede en Chiclayo.

Ese día mediante el Decreto Ley No. 18179, se fusionaron ambas universidades para dar origen a una nueva, a la que se tuvo el acierto de darle el nombre de uno de los más ilustres lambayecanos: el genial inventor, precursor de la aviación mundial y héroe nacional, Teniente Coronel PEDRO RUIZ GALLO.

Nacida así la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, tuvo como primer Rector al Ing. Antonio Monsalve Morante (1970-1973), le sucedieron como Rectores, el Ing. Hernán Chong Chappa (1974-1979), el Ing. Manuel Cisneros Salas (1981-84), el Ing. Ángel Díaz Celis (1984-1988), y como Presidente de una Comisión de Reorganización, al Dr. Arnaldo Medina Díaz (1970-1972), al Ing. Enrique Vásquez Guzmán (1974), al Ing. Pedro Casanova Chirinos (1974-76), y al Ing. Demetrio Carranza Lavado (1976-77). Al Dr. Sigifredo Orbegoza Venegas le correspondió ser Presidente de la Comisión Transitoria de Gobierno designada para solucionar el último conflicto de autoridades.

Hoy la Universidad cuenta con catorce Facultades y veintiséis Escuelas Profesionales; Escuela de Post-Grado, Centro Pre Universitario,

Centro de Aplicación para Educación primaria y secundaria; y ahora un Centro Educativo Regional, que en convenio con el Gobierno regional se ha puesto en marcha al servicio de Lambayeque; modernos laboratorios y bibliotecas especializadas en permanente actualización.

Misión de la UNPRG:

Somos un órgano de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo encargado de gestionar la actividad científica, tecnológica e innovativa orientada hacia la solución de los problemas macro regionales

Visión de la UNPRG:

Somos un órgano de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo líder en la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación para el desarrollo sustentable de nuestra región y del país.

La Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación se encuentra dentro del recinto de la universidad, cuya población está conformada por 60 docentes, que integran la plana docente de la Facultad De Ciencias Histórico Sociales y Educación, de la UNPRG del Departamento de Lambayeque.

1.2. La gestión del talento humano a nivel mundial:

La gestión del talento humano ha sido un tema sumamente polémico en la fuerza laboral de una organización. Con el transcurrir del tiempo la mentalidad del hombre ha ido cambiando dentro de una organización, gracias a la evolución e inclusión de nuevas teorías y disciplinas en el estudio de la administración, hoy en día se reconoce la importancia e impacto que poseen las personas en las organizaciones, debido a esto la gestión del talento humano se ha convertido en un factor determinante para una gestión estratégica. Es por ello que conforme iba avanzando el mundo globalizado se ha ido observando la evolución e importancia en cada época.

Así pues, primero recaemos en el primer indicio del hombre, que aunque no se tiene un tiempo determinado se dice que el hombre administraba de cierta forma, pero los primeros indicios conocidos de la administración se dieron en Sumeria donde aparecen primeros escritos hechos por sacerdotes para contabilizar los tributos ya que no confiaban en la memoria, luego saltó a Babilonia y después a China que fue un gran conjunto, tan vasto que puede deducirse sin duda requirió de una gran perfección en los aspectos administrativos, así como también aparecían nuevas formas de administrar técnicas y principios. Pero aún seguían explotando a las personas, en ese tiempo muchos exigían igualdad y querían la valorización por méritos, pero muchos se desmotivaban ya que en ese tiempo ese tipos de personas era neutralizadas con la pena de muerte; llegaría la era industrial y aunque ya las personas no eran consideradas como esclavos sino como trabajadores las cosas no iban a cambiar mucho, las personas eran sometidas al trabajo forzoso, sin pensar en el bienestar hablamos principalmente de la salud muchos como mínimo terminaban trastornados y hasta muertos, seguiría evolucionando la administración y fueron pensado un poco en las personas, y nace la teoría de las relaciones humanos donde gracias al psicólogo Elton Mayo y a los estudios que demostró que las personas trabajan mejor cuando están bien física y mentalmente donde se empezó a notar la alta producción que mostro esta teoría, y viajando a la actualidad se ha ido controlando y mejorando el talento humano hasta el punto de que el trabajador trabaje por gusto y no por obligación, pues, de forma breve vimos cómo era utilizado el talento humano y como llega a influir en una empresa.

A. La evolución histórica de la gestión de talento humano:

Si remontamos al pasado habría que comenzar por el asentamiento humano en la más temprana era de la aparición y una vez superado el aislamiento y la concepción social que había ofrecido el hombre de Neardenthal a los grupos. Según se especula, la aparición del homo sapiens representó el inicio de comunidades más organizadas y

transformadoras del medio ambiente totalmente distante de los primeros brotes inteligentes de la especie.

Mas, aun cuando no tardó en aparecer la sociedad compleja regida por fenómenos naturales, incomprensibles para el momento, o expresiones de egocentrismo .que asimilaban tales maravillas a una persona como representante Del poder en la tierra; es imposible olvidar que para ese entonces la gente cazaba y consumía más como una consecuencia del instinto de supervivencia que por la necesidad de alimentarse, para tener fuerzas, ingenio y construir imperios.

Las sociedades de ese entonces no estaban lejos del concepto de “la manada” y por lo tanto las expresiones básicas del “trabajo en equipo” surgían como todavía pueden apreciarse en los leones, tigres y otros depredadores existentes en el hábitat natural.

No es fácil precisar cuándo o cómo las comunidades dejaron tras de sí la vida silvestre y salvaje, y tal vez no sea necesario, lo que sí es un hecho es que después de muchos años empezaron a aparecer asentamientos humanos que desarrollaron la tecnología y los conocimientos necesarios para ser recordados en el tiempo.

Prácticamente de la noche a la mañana los sumerios, cerca del -2750 a.C., comenzaron a dejar códigos escritos en lenguaje cuneiforme y superaron las rústicas expresiones de talla y grabados que habían dejado atrás los ancestros en las expresiones pictóricas. Estos ocupantes de la región mesopotámica crearon una sociedad donde las personas eran dirigidas y utilizadas para cumplir con las metas de un dios o de varios de ellos y, sin percatarse de ello, pusieron la simiente de uno de los paradigmas más dominantes que de alguna forma ha quedado inamovible en el ADN humano y que reza: La gente trabaja para terceros, no para sí.

El proceso de desarrollo de esa línea de pensamiento se extendió como pólvora en el mundo entero, todas las expresiones culturales que se dieron cita en el pasado conservaron la dominante estampa de este rígido pensamiento. Desde las encumbradas civilizaciones Mayas,

Aztecas e Incas hasta las ostentosas dinastías chinas, pasando por los imperios romanos, las expresiones griegas y las legendarias figuras egipcias, el principio era el mismo: un importante grupo de personas, usualmente numerosas y fuertes, se rendían ante unas pocas que poseían un poder casi ilimitado el cual era alimentado y respetado por todos... o casi todos.

La esclavitud o el trabajo para complacer a los dioses fue la más primitiva expresión de la utilización del talento humano en beneficio de una empresa. No se necesitaba mucha inteligencia o conocimientos profundos para saber que sin la gente no sería posible arar la tierra, coser el barro, alzar monumentos, obeliscos o construir ciudades. Es difícil pensar que no existiera una reflexión consciente de ello, definitivamente se necesitaba de la gente para todo, pero ello requería una inversión que se pensaba en granos, tierras, papa o ganado; debió ser una cifra de cuidado y preocupación para las primeras expresiones administrativas, porque los grandes reyes y líderes del pasado se las arreglaron para someter y disponer de la gente, comprendiendo casi automáticamente que a la par de utilizar a las personas se debía ofrecer alguna especie de motivación que los mantuviera “atados” al régimen por más absurdo y descabellado que éste fuera, por lo que no tardaron en aparecer, en la mayoría, expresiones de represión, obligaciones religiosas y morales, impuestos, ofrendas y toda clase de condiciones que sometían la voluntad y exigían ser respetadas para pernoctar en la sociedad y sobrevivir en ella.

Pasaron siglos antes de que se comprendiera que el trabajo debía poseer una contraprestación que beneficiara a quien lo realizara, pues no hay que olvidar que todavía existía la esclavitud cuando se comenzó a pagar con sal y se mantuvo esa expresión de sometimiento por mucho tiempo, aun después de ser el dinero un concepto social y laboralmente aceptado.

B. Evolución de la gestión del talento humano según la época histórico-económica:

Época primitiva:

- Actividades de caza, pesca y recolección.
- Autoridad y toma de decisiones: los jefes de familia.
- Trabajo en grupo.

Época esclavista:

- Estricta supervisión del trabajo y castigo corporal.
- Realizaban tareas de fuerza.
- El esclavo carecía de derechos.

Época feudal:

- Concepto de servidumbre.
- El señor feudal ejercía control sobre el siervo.
- Algunos se independizaron y crearon talleres artesanales.

Época industrial:

- Aparición de los inventos.
- Se generaron conceptos como producción y fuerza laboral.
- Explotación en el trabajo con horarios excesivos, ambiente insalubre, trabajos peligrosos, entre otros.

Época actual:

- Desarrollo tecnológico como herramienta y soporte.
- Optimización de los recursos y simplificación del trabajo.
- Sociedad del conocimiento.

Fuente: Prieto Herrera (2008).

La gestión de talento humano surgió en los años 90, promovido por el teórico de la organización empresarial Elton Mayo. A partir de esa época el recurso humano ha pasado por tres importantes etapas las cuales han generado grandes cambios y transformaciones en la administración del talento humano. Una de ellas es la industrialización clásica, en la cual surgen los departamentos de personal y luego los departamentos de relaciones industriales, en ésta etapa se consideraba que las personas eran simplemente proveedoras de fuerza física para hacer funcionar las máquinas.

Otra de las etapas es la industrialización neoclásica, donde aparecieron los departamentos de recursos humanos como sustitución de los departamentos de relaciones industriales, aquí a las personas se les consideraban solamente para desarrollar actividades tácticas, es decir, como personas prestadoras de servicios.

Finalmente surge la etapa de la era de la información, en ésta se eliminan los departamentos de recursos humanos y aparecen los equipos de gestión con personas, siendo ésta la fase más importante del talento humano dentro de las organizaciones ya que en ésta etapa las personas son consideradas como socias de las empresas capaces de aportar estrategias, tomar decisiones, alcanzar resultados y servir al cliente para satisfacer sus propias necesidades, lograr las expectativas e influir en los procesos que conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Sin embargo, las personas dentro de las organizaciones han tenido a lo largo del tiempo varias denominaciones, empezando con que en principio fueron llamados e identificados como elementos, al recibir únicamente como pago de las funciones cobija y alimento, luego la gente era un recurso humano donde la idea era valorar al ser humano y tratarlo como merecía pero se dieron cuenta que esa no debería ser la expresión para referirse al personal humano ya que el recurso se agota, se acaba y hasta se puede sustituir; Apareció entonces la expresión capital humano pero una vez más este término no llenó las expectativas y se prestaba para malas interpretaciones al creerse que el capital es transferible,

negociable; también se agota y las personas al llamarlas con esta denominación pueden ser vistas como objetos.

Entonces se observa que las empresas e instituciones a nivel mundial, tienen en la gestión del talento humano una grandiosa oportunidad y un enorme desafío desde el punto de vista profesional, ya que toman en cuenta y parten de la premisa; de que el talento humano es el factor clave que determina el éxito o el fracaso de una organización. Debido a esto se torna más sólida la necesidad de introducir a la organización herramientas fundamentales que permitan alinear la gestión con la estrategia del negocio, de esta manera se favorece la integración del trabajador en la formulación y logro de los objetivos, agregando valor al talento humano y propiciando un mejor desempeño laboral en cuanto a una excelente calidad de vida.

En América Latina muchos son los factores históricos y condiciones económicas sociales, los países latinoamericanos tendrán que construir una visión de futuro colectiva. América Latina está obligada a proyectar conjuntamente los beneficios del actual progreso científico y tecnológico, de igual manera a generar el propio umbral de desarrollo, frente a las naciones altamente industrializadas en materia de técnicas de producción y condiciones de vida. Se requiere del talento humano altamente capacitado, para que haga uso de la innovación tecnológica y la transforme en aplicaciones productivas y de bienestar de las comunidades.

Por muchos factores históricos y condiciones económicas y sociales, los países latinoamericanos tendrán que construir una visión de futuro colectiva. América Latina está obligada a proyectar conjuntamente los beneficios del actual progreso científico y tecnológico, de igual manera a generar el umbral de desarrollo, frente a las naciones altamente industrializadas en materia de técnicas de producción y condiciones de vida. Se requiere del talento humano altamente capacitado, para que haga uso de la innovación tecnológica y la transforme en aplicaciones productivas y de bienestar las comunidades.

Por muchos factores históricos y condiciones económicas y sociales, los países latinoamericanos tendrán que construir una visión de futuro colectiva. América Latina está obligada a proyectar conjuntamente los beneficios del actual progreso científico y tecnológico, de igual manera a generar el propio umbral de desarrollo, frente a las naciones altamente industrializadas en materia de técnicas de producción y condiciones de vida. Se requiere del talento humano altamente capacitado, para que haga uso de la innovación tecnológica y la transforme en aplicaciones productivas y de bienestar las comunidades. En términos generales, las prácticas en materia de gestión del talento humano, han sido muy “conservadoras” puesto que no han variado desde la década de los noventa hasta hoy.

Como señalan Monteferrante y Malavé (2004): La falta de congruencia entre los procesos de recursos humanos revela una falta de visión estratégica en el manejo de la gente, muy frecuente en la realidad gerencial venezolana.

Esta realidad gerencial venezolana, aunque ha hecho esfuerzos por lograr la motivación de los empleados y alcanzar el éxito organizacional, por momentos, parece mostrar, que ambos objetivos no van de la mano y que los mismos son excluyentes. Realmente, no es así, la mejor manera de alcanzar el éxito organizacional es hacerlo a través del talento de quienes la integran.

1.3. La gestión de talento humano a nivel nacional:

En estos últimos 20 años, el Perú entró a una fase de crecimiento económico importante. Logró avances en infraestructura en pos de la industrialización del país, pero se olvidó de generar talento con capacidad para los diferentes sectores económicos.

Tampoco hubo preocupación por parte del gobierno de integrar lo académico con la empresa, lo que ha provocado un gap, una distancia entre el recurso humano existente y el requerido.

Hoy se habla de una “guerra por el talento”, de encontrar aquel profesional que se alinee con los objetivos de la empresa y que por la alta formación académica, y experiencia profesional, es disputado por otras compañías.

En una encuesta realizada este año por Manpower, el 28% de las empresas más grandes del país manifestaron que tienen problemas para contratar mano de obra calificada y hacia 2020, la economía nacional demandará casi el doble de trabajadores calificados en comparación con el 2010.

Hay sectores que ya padecen de esta carencia como el minero, construcción y metal mecánica. En el censo realizado por la Asamblea Nacional de Rectores (ANR), en 2010, se identificó 50 universidades nacionales, siendo Lima la de mayor concentración con nueve universidades; 133 privadas y tres institutos técnicos de prestigio, lo que hace un total de más de 700 mil alumnos.

De ellos, derecho, administración y contabilidad son las de mayor demanda con más de 144 mil alumnos; y las carreras de ingeniería civil, industrial y de sistemas suman más de 79 mil estudiantes.

Habría que añadir que existe una demanda anual de 300 mil especialistas técnicos, que no es cubierta.

Frente a este panorama, existe una distancia muy grande entre lo que se tiene y requiere. Lo que se debe hacer es proponer al sector académico que identifique los puestos que van a ser requeridos y a partir de ello crear las líneas curriculares para preparar el talento.

El talento se ha convertido en una pieza clave del negocio. Retener o incluso atraerlo es una prioridad, porque con el tiempo el experto de ese profesional se transformará en valor para la organización y si bien es intangible, la misma se evidenciará como tangible en la calidad de sus servicios y productos.

Como el Perú está considerado como un país en vías de desarrollo, en el que es importante impulsar una nueva óptica de gestión del talento humano, de tal manera, que los empresarios descubran el nivel de

conocimiento con que cuenta la organización, entendiendo luego, que gran parte del valor de una empresa es inexplicable e incontable, tanto así, que algunos autores lo llaman la nueva riqueza de las empresas.

En el Perú, las regiones conllevan empresas e instituciones dedicadas a la producción y comercialización de bienes y servicios. La implementación del estudio en relación del talento humano con la gerencia de la empresa privada, demanda un sistema de gestión sencilla y sin grandes inversiones en tecnología.

El tema del talento humano ha pasado durante mucho tiempo como desapercibido por el sistema educativo. Si bien el estado y las instituciones intermedias le están dando relevancia al tema, no le asignan suficiente importancia a los instrumentos financieros, ante ello se percibe la inadecuada gestión del talento humano en la mayoría de instituciones superiores, poca flexibilidad en el diseño de los programas curriculares. Poca articulación de las instituciones involucradas en gestión del talento humano. Escasa difusión de las actividades que desarrollen talento humano.

Además de ello se percibe la ausencia de políticas públicas que articulen la educación con el desarrollo del talento humano.

No hay coordinación en fuentes de financiamiento que fortalezcan las iniciativas vinculadas con la formación y la creación de nuevas empresas que gestionen el talento humano.

Se hace necesario superar las metodologías pedagógicas de los formadores tradicionales para poder cambiar lo que se llamó la “teorización del saber hacer”; generalmente hay docentes que saben explicar muy bien la teoría, pero la temática de la vocación empresarial todavía no tiene una teoría, hace falta desarrollar experiencia y conocimientos en la formación a partir de enseñar cómo hacer.

Trabajar totalmente con metodologías tradicionales, desalienta a la persona. Así como también la clásica cátedra, las exposiciones magistrales generan actitudes pasivas, hay que llegar al desarrollo de los temas a través de formas más dinámicas. Hay que ser mucho más

creativos en la actividad docente, se cuenta con gente talentosa, con lo cual la metodología debe responder al perfil de las personas a las que estamos dirigiendo. Esto genera una ausencia de un seguimiento sistemático, del proceso de gestión de talento humano.

Sin duda que la forma en que se realice la gestión humana incide en toda la organización y posibilita el éxito o no éxito del sistema, autores como Saldarriaga-Ríos (2007) reconoce que la gestión humana es la piedra angular de la organización, ya que afecta todo el conglomerado administrativo y a la toma de decisiones organizacionales.

La globalización y la competencia que esta gestión humana trae consigo, nos introduce hacia nuevas condiciones, entre ellas la de reflexionar y estudiar las diferentes formas de realizarla en las universidades públicas y establecer estrategias que posibiliten la competitividad, buscando respuestas a una serie de preguntas que dan origen a esta investigación.

De esta manera es sumamente importante que se identifique, que el éxito de cualquier gestión, en todo nivel, se ha realizado por un control eficiente del conocimiento, destrezas y habilidades que el talento humano demanda ya que son la clave del éxito.

1.4. La gestión de talento humano a nivel regional:

La sociedad empresarial lambayecana inmersa en la globalización y la competencia que existe hoy en día, surge para afrontar los nuevos retos que se presentan preparándose con dedicación y esfuerzo teniendo las bases en el desarrollo de la gestión del talento humano, porque reconoce que es un factor primordial capaz de reorganizar a toda la institución para llegar alcanzar las metas propuestas.

El desarrollo, estudio e investigación de la gestión del talento humano en el departamento de Lambayeque está a cargo de las universidades, quienes brindan cursos y diplomados para capacitar y especializar en este rubro a personal destacado por las empresas lambayecanas, que ven en ellos la oportunidad de un progreso exitoso. Debido a que actualmente la

nueva administración está preocupada en el reflatamiento de la empresa en rubros específicos de campo y fabrica, invirtiendo grandes sumas de dinero en la recuperación, esto a la vez también ha dado lugar a que se descuide el talento humano, si bien en la actualidad se vive un ambiente de paz y estabilidad laboral, aun se siguen cometiendo errores que pueden a pocos deteriorarla.

Problemas que han sido enfocados mediante el mapa de problemas, en el cual se distingue la falta de un planeamiento estratégico, orientado a la generación de un desarrollo organizacional y humano, que conlleve a una buena productividad y un trabajo eficiente, lo cual ha sido generado por el descuido gerencial, al resistirse a buscar una o más ventajas competitivas, como la formulación y puesta en marcha de estrategias, que permitan crear o preservar las ventajas, todo esto en función de la misión de los objetivos, del medio ambiente y recursos disponibles.

Hay que tener presente que el planeamiento estratégico se ha transformado en una herramienta fundamental para enfrentar los desafíos que impone la globalización en las distintas dimensiones. Lamentablemente la mayoría de las empresas todavía no han abordado correctamente las reglas de dicho planeamiento; esto se debe a que las empresas están acostumbradas a actuar en un entorno inestable, preocupadas por los logros a corto plazo, sin tener sentido de dirección y proyección en el largo plazo meta que sí se toma en cuenta cuando existe una buena gestión de talento humano. El éxito de este tipo de organizaciones dependerá de la capacidad de identificar el núcleo estratégico de los negocios que manejan y compenetrar las estrategias con el desarrollo organizacional y sobre todo humano de la misma.

Se puede distinguir también, el desinterés que existe en brindar a los empleados ambientes de trabajo adecuados, con herramientas de gestión actualizadas, que si bien puede hacerse mediante una propuesta técnica, téngase en claro que este problema trae consigo una sensación de retraso y desactualización para el personal, ocasionando incomodidad y

falta de motivación en dichos trabajadores; siendo este un elemento clave para desarrollar la calidad, creatividad e innovación en el talento humano.

1.5. Manifestaciones y características de la gestión del talento humano en los docentes de la FACHSE – UNPRG.

Para observar las manifestaciones y características de la gestión de talento humano en los docentes de educación primaria de la Facultad de Ciencia Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo del Departamento de Lambayeque, se aplicó un pre test, cuyos resultados fueron los siguientes:

- Cinco encuestados respondieron que casi siempre desarrollan el potencial del talento humano en las actividades diarias; mientras que solo uno respondió que a veces.
- Cuatro encuestados respondieron que casi siempre realizan las actividades tomando en cuenta las habilidades en la que destacan; mientras que solo uno respondió que a veces.
- Un encuestado respondió que siempre toma en cuenta los conocimientos científicos, dos respondieron que casi siempre y tres que a veces.
- Un encuestado respondió que siempre se realizan actividades de acuerdo a los intereses, cuatro respondieron que casi siempre y uno que a veces.
- Cuatro encuestados respondieron que a veces la institución motiva el desarrollo de todo el potencial del talento humano y dos respondieron que casi nunca.
- Dos encuestados respondieron que a veces la evaluación docente se enfoca en el desarrollo del potencial del talento humano; mientras que cuatro respondieron que casi nunca.
- Dos encuestados respondieron que casi siempre el rendimiento académico docente respecto al potencial del talento humano cumple con las expectativas; mientras que cuatro respondieron que a veces.

- Tres encuestados respondieron que casi siempre utilizan estrategias para desarrollar el talento humano; mientras otros tres respondieron que a veces.
- Tres encuestados respondieron que casi siempre utilizan estrategias para desarrollar el talento humano; mientras otros tres respondieron que a veces.
- Tres encuestados respondieron que a veces existe una buena gestión de talento humano en las actividades académicas; mientras otros tres respondieron que casi nunca.

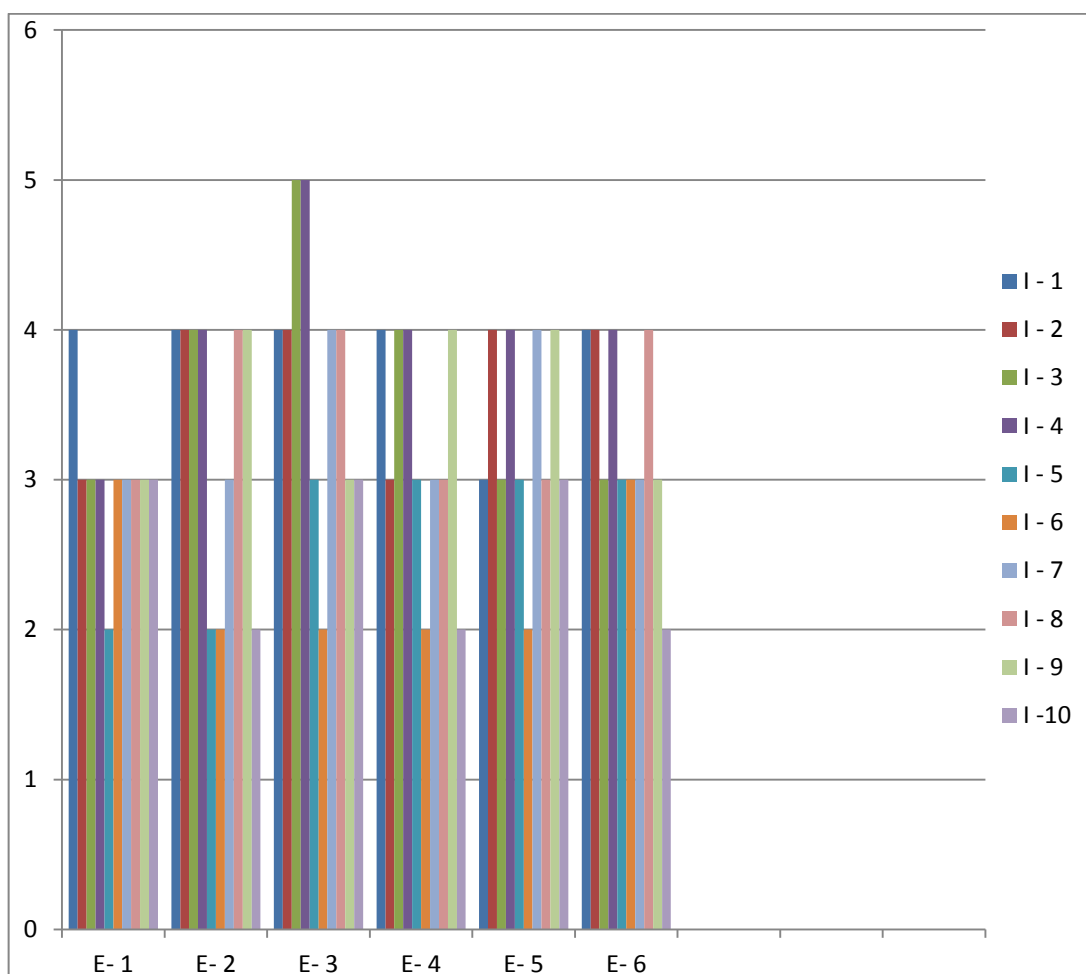
De acuerdo con los resultados de la aplicación del pre test se observó que:

El potencial del talento humano se desarrolla con regularidad en las actividades diarias que realizan los docentes de la FACHSE, por lo que se requiere mayor énfasis en este aspecto para un desarrollo progresivo y exitoso.

He allí la preocupación por desarrollar gestión de talento humano en los docentes de educación primaria de la Facultad, aplicando el modelo de gestión por competencias basado en La Teoría de las Necesidades de David McClelland, la cual permitirá que los docentes se encuentren motivados, en términos de una norma de excelencia en situaciones competitivas esto conllevará a realizar un trabajo pertinente que vaya acorde con los diferentes ritmos y estilos de los estudiantes.

Resultados del pre test tomado a los docentes de educación de la FACHSE.

Gráfico N°1



Fuente: pre test aplicado a los docente de Educación de la FACHSE.

A continuación se aprecia los resultados de cada ítems desde el 1 al 10 cada ítems con el respectivo gráfico:

LEYENDA:

I – 1

I – 2 → Items

I – 3

I – 4 ... 10

E – 1

E – 2 → Encuestados

E – 3

E – 4... - 6

0...5 → Escala de valoración

0 - 1 Nunca

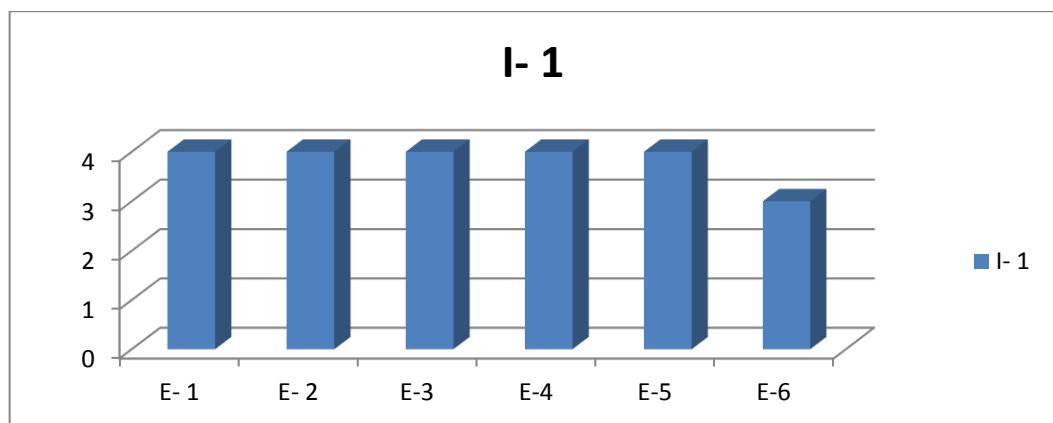
1 - 2 Casi nunca

2 - 3 A veces

3 - 4 Casi siempre

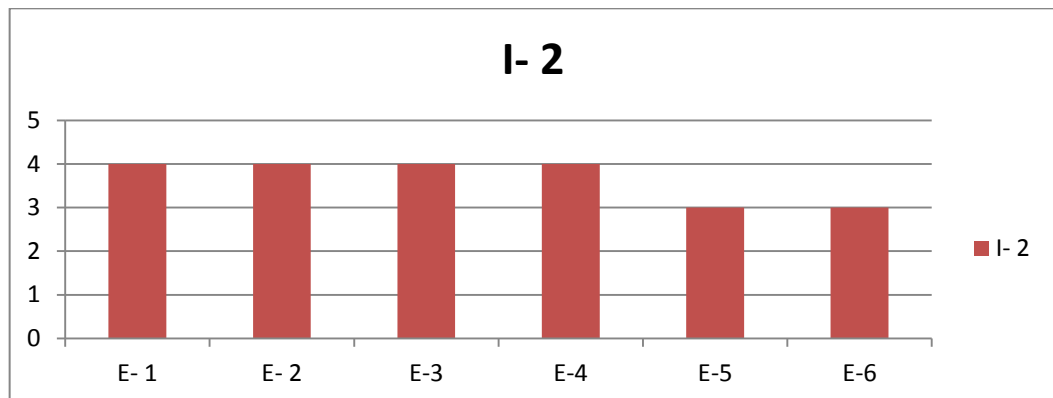
4 - 5 Siempre

1. Desarrolla el potencial del talento humano en las actividades diarias:



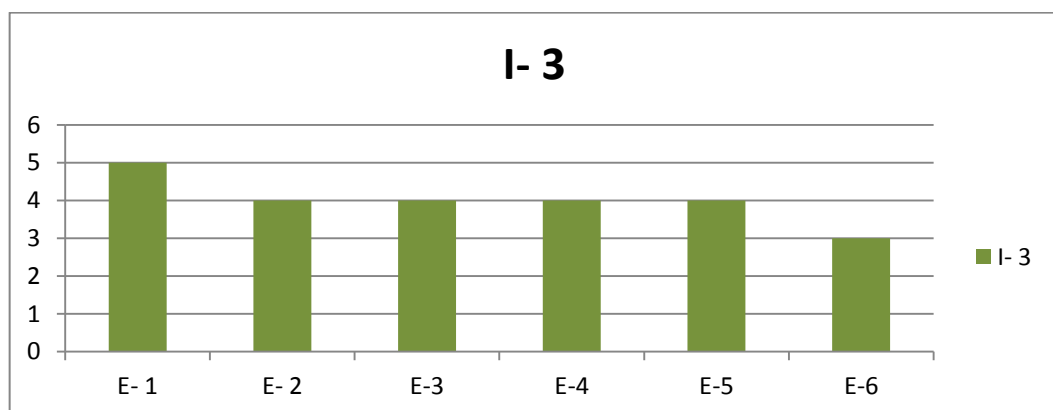
Ítems 1: Cinco encuestados respondieron que casi siempre desarrollan el potencial del talento humano en las actividades diarias; mientras que solo uno respondió que a veces. Esto señala que un 83.3% de docentes de la FACHSE desarrollan el potencial del talento humano en las actividades diarias, mientras que el 16.7% solo a veces.

2. En la realización de las actividades toma en cuenta las habilidades en las que destaca:



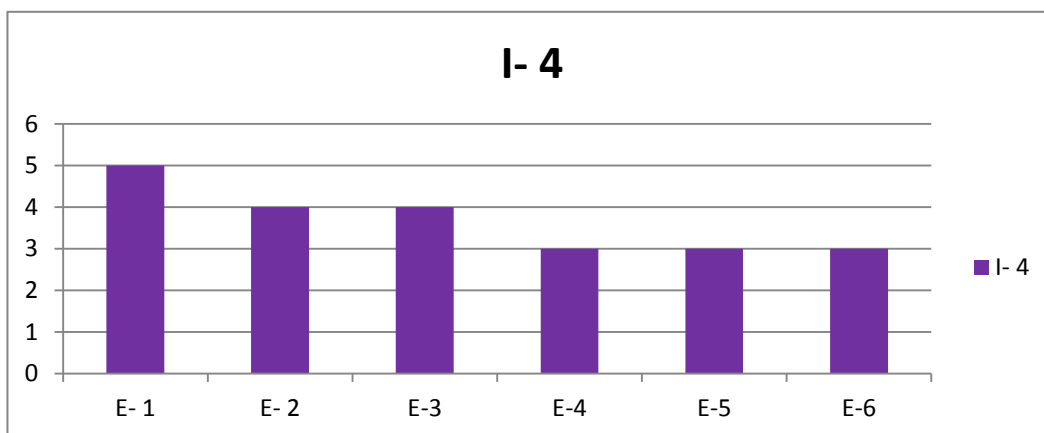
Ítems 2: Cuatro encuestados respondieron que casi siempre realizan las actividades tomando en cuenta las habilidades en la que destacan; mientras que solo dos respondieron que a veces. Esto indica que un 66.6% de los docentes de la FACHSE casi siempre realizan las actividades tomando en cuenta las habilidades en la que destacan mientras que un **33.4 %** respondieron que a veces.

3. En la realización de las actividades toma en cuenta los conocimientos científicos:



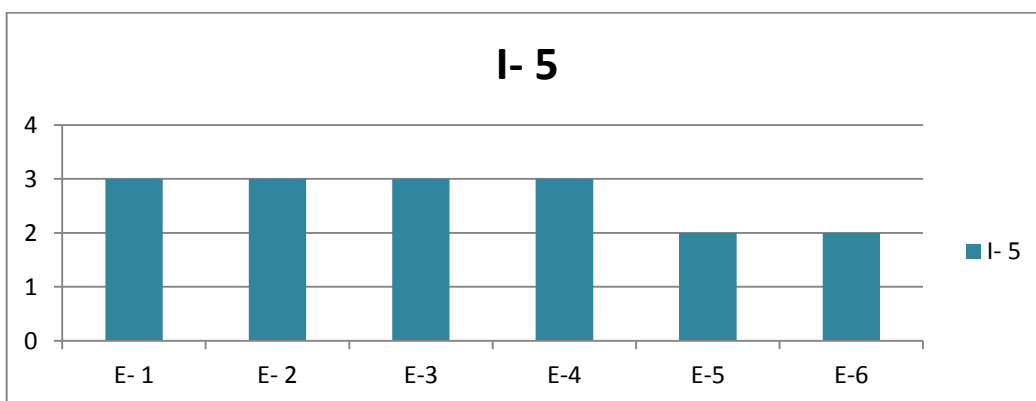
Ítems 3: Un encuestado respondió que siempre toma en cuenta los conocimientos científicos, dos respondieron que casi siempre y tres que a veces. Esto señala que un 16.7 % de los docentes de la FACHSE siempre toman en cuenta los conocimientos científicos, el **33.3 %** respondieron que casi siempre y un **50%** respondieron que a veces.

4. Se realizan actividades de acuerdo a los intereses:



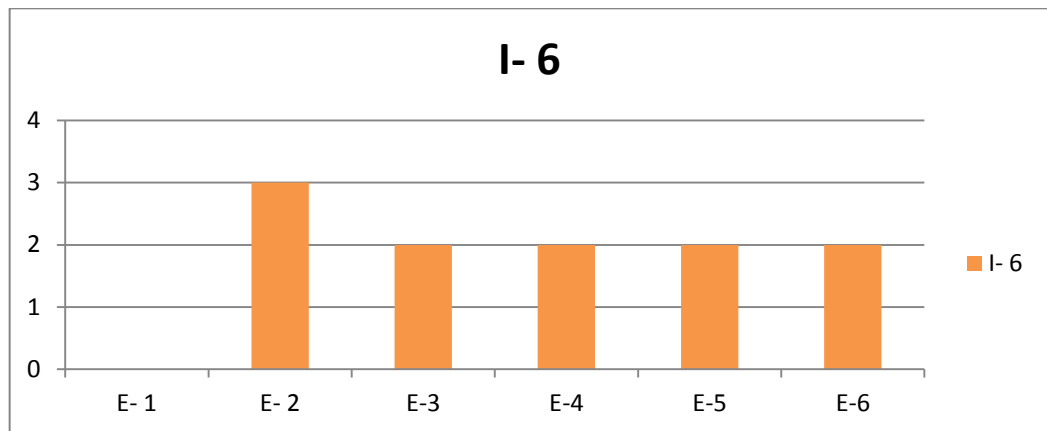
Ítems 4: Un encuestado respondió que siempre se realizan actividades de acuerdo a los intereses, cuatro respondieron que casi siempre y uno que a veces. Un 16.7 % de los docentes de la FACHSE respondió que siempre se realizan actividades de acuerdo a los intereses, el **66.6 %** respondieron que casi siempre y un 16.7 % respondieron que a veces.

5. La institución motiva el desarrollo de todo el potencial del talento humano:



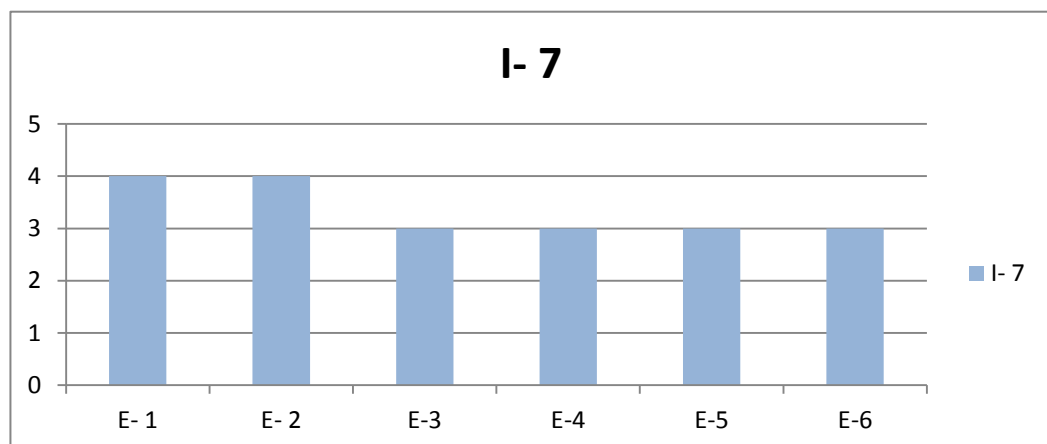
Ítems 5: Cuatro encuestados respondieron que a veces la institución motiva el desarrollo de todo el potencial del talento humano y dos respondieron que casi nunca. Esto indica que un 66.6% de los docentes de la FACHSE respondieron que a veces la institución motiva el desarrollo de todo el potencial del talento humano mientras que un **33.4 %** respondieron que casi nunca.

6. La evaluación docente se enfoca en el desarrollo del potencial del talento humano.



Ítems 6: Dos encuestados respondieron que a veces la evaluación docente se enfoca en el desarrollo del potencial del talento humano; mientras que cuatro respondieron que casi nunca. Esto señala que el **33.4** % respondieron que a veces la evaluación docente se enfoca en el desarrollo del potencial del talento humano; mientras que un 66.6% respondieron que casi nunca.

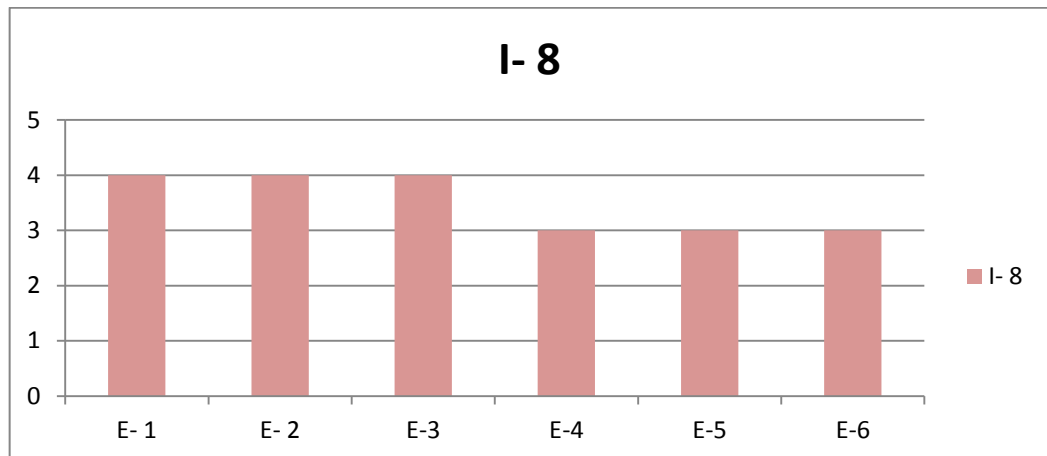
7. El rendimiento académico docente, de acuerdo al potencial del talento humano cumple con las expectativas:



Ítems 7: Dos encuestados respondieron que casi siempre el rendimiento académico docente respecto al potencial del talento humano cumple con las expectativas; mientras que cuatro respondieron que a veces. Esto señala que el **33.4**% respondieron que casi siempre el rendimiento

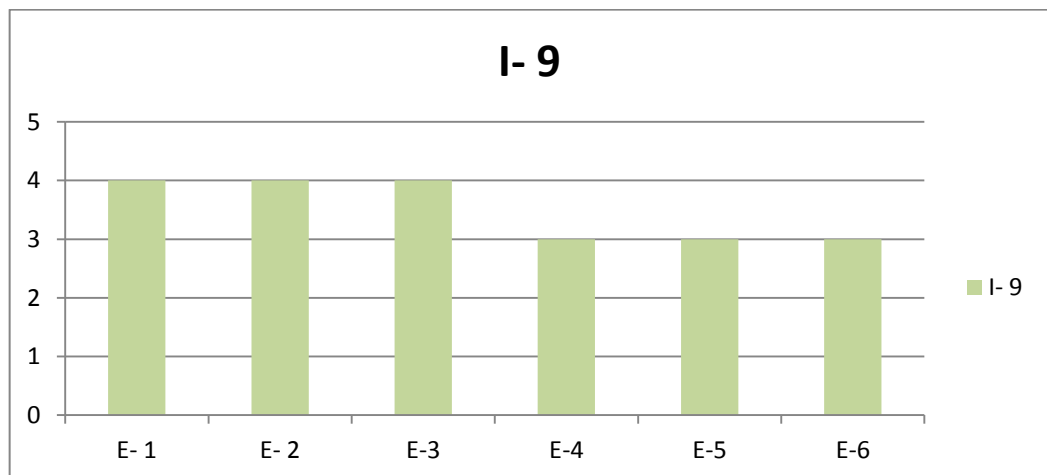
académico docente respecto al potencial del talento humano cumple con las expectativas; mientras que un 66.6% respondieron que a veces.

8. Utiliza estrategias para desarrollar el potencial del talento humano.



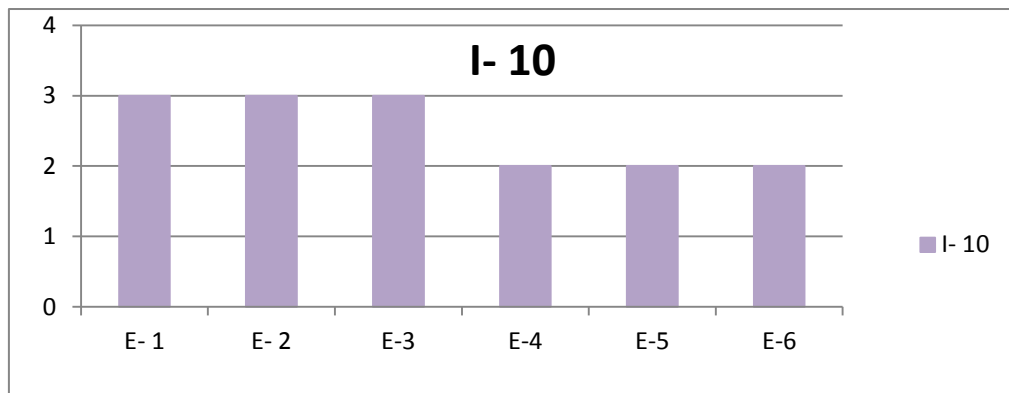
Ítems 8: Tres encuestados respondieron que casi siempre utilizan estrategias para desarrollar el talento humano; mientras otros tres respondieron que a veces. Esto indica que el 50% de encuestados respondieron que casi siempre utilizan estrategias para desarrollar el talento humano; mientras que el otro 50% respondieron que a veces.

9. Implementa actividades de capacitación.



Ítems 9: Tres encuestados respondieron que casi siempre se implementan actividades de capacitación; mientras otros tres respondieron que a veces. Esto indica que el 50% de encuestados respondieron que casi siempre se implementan actividades de capacitación; mientras que el otro 50% respondieron que a veces.

10. Considera que existe una buena gestión del talento humano en las actividades académicas.



Ítems 10: Tres encuestados respondieron que a veces existe una buena gestión de talento humano en las actividades académicas; mientras otros tres respondieron que casi nunca. Esto señala que el 50% de encuestados respondieron que a veces existe una buena gestión de talento humano en las actividades académicas; mientras que el otro 50% respondieron que a casi nunca.

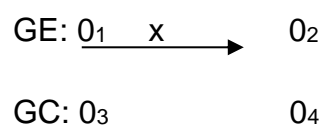
1.6. Metodología:

La presente investigación es de tipo cuasi experimental, se trató de constatar la realidad problemática mediante la aplicación de un pre test a los docentes, para recoger información acerca de la gestión del talento humano que se viene realizando en la Facultad de Ciencias Histórico Sociales.

Posteriormente, se diseñó y aplicó una propuesta basado en la Teoría de las Necesidades de David McClelland, encaminada a mejorar el desarrollo de la gestión del talento humano en los docentes, elaborando las acciones necesarias para fortalecer las debilidades encontradas con la finalidad de desarrollar la gestión de talento humano.

A. diseño de la investigación:

El diseño de la presente investigación que se utiliza es cuasi experimental.



Dónde:

G.E. Grupo Experimental.

G.C. Grupo de Control.

01 y 03 Pre Test

02 y 04 Post Test

X: Manipulación de la Variable Independiente.

Es cuasi experimental, porque se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación postfacto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. los resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos, además que son más frecuentes en contextos aplicados, como, por ejemplo, cuando:

Introducen cambios en las instituciones.

Prueba un tiempo abierto o flexible en el mundo laboral.

Pretende determinar la efectividad de las instituciones, instancias gubernamentales u organizaciones de servicios. En este caso, se denomina evaluación de programas.

B. Población y Muestra

-Población: La Población está integrada por 125 docentes de la FACHSE de la UNPRG del, departamento de Lambayeque.

-Muestra: Para el recojo de la información se procedió a seleccionar a los 6 docentes del nivel primario de la FACHSE de la UNPRG del, departamento de Lambayeque.

C. Métodos y Técnicas e Instrumentos de Investigación

• Métodos de análisis de datos

-El tratamiento y el procesamiento de los datos, luego de la revisión clasificada se realizó en forma mecánica para lo cual se utilizó la aplicación del programa microsoft excel.

-Para el análisis de la información se utilizó las técnicas estadísticas de cuadro de frecuencias, gráficos estadísticos y el análisis porcentual, posteriormente fueron interpretados y analizados teniendo en cuenta los objetivos e hipótesis.

-Para el análisis de los datos recogidos se utilizó el método cuantitativo porque se pretende obtener la recolección de datos para conocer o medir el fenómeno en estudio y encontrar soluciones para la misma; la cual trae consigo la afirmación o negación de la hipótesis establecida en dicho estudio. Se consideró el enfoque cuantitativo porque se realizó un proceso inductivo es decir que se exploró y describió el fenómeno en estudio.

• Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de los datos se utilizaron las siguientes técnicas:

- **La encuesta**, Se consideró los siguientes instrumentos:

-Cuestionario a docentes.

- **La técnica documental**, Se utilizó esta técnica para recoger información secundaria, relacionado con los antecedentes, marco teórico y otros aspectos de las variables objeto de estudio. Los documentos analizados fueron el proyecto educativo institucional y el proyecto curricular de la institución educativa.

• Procedimiento de recolección de datos

Se procedió a realizar lo siguiente:

-Claridad en los objetivos de la investigación.

-Selección de la población y muestra.

-Elección de técnicas e instrumentos.

-Diseño de instrumentos de recolección de datos.

- Recopilación de la información.
- Verificación y tabulación de la información.
- Procesamiento de la información.
- Análisis de la información.
- Interpretación de la información.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II: LA TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE DAVID MCCLELLAND PARA DESARROLLAR GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

1.1. Sistema conceptual:

a. Modelo de Gestión por Competencias:

¿Qué entendemos por competencias?

Son las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en la actividad profesional.

Las competencias son como la combinación de conocimientos, habilidades y actitudes que las personas ponen en juego en diversas situaciones reales de trabajo de acuerdo con los estándares de desempeño grado de eficacia y eficiencia.

Las competencias hacen referencia tanto al conocimiento de los requisitos técnicos del trabajo, y la puesta en práctica, como a las actitudes o rasgos psicológicos necesarios para un adecuado rendimiento.

En la opinión, las aptitudes académicas tradicionales (como las calificaciones y títulos) no permiten predecir adecuadamente el grado de desempeño laboral o el éxito en la vida. En lugar, propone que los rasgos que diferencian a los trabajadores más sobresalientes de aquellos otros que simplemente hacen bien las cosas hay que buscarlos en competencias tales como la empatía, flexibilidad, iniciativa.

Las competencias aluden a dimensiones que permiten caracterizar a las personas y, por tanto, a conceptos que se prestan a la evaluación.

Permiten, a través de la evaluación, conocer las características de las personas para discriminar y determinar diferencias individuales, y a partir, de ahí analizar el grado de adecuación de una persona con unas competencias concretas, a un puesto específico dentro de una

estructura organizacional, también específica. Establecen un vínculo entre las tareas a realizar y los comportamientos manifestados para hacerlo, por una parte, y las cualidades individuales necesarias para comportarse de forma satisfactoria por otra.

Existe una condición previa a la evaluación: El análisis del puesto

En esta fase confeccionar una lista de las exigencias que requiere el puesto, porque esta labor ayudará bastante a la hora de interpretar los resultados, comparando las exigencias que demanda el puesto, con las competencias que de hecho tiene el sujeto evaluado.

Características de las competencias.

Es importante identificar las características que debe tener una competencia para ser reconocida como tal ya que nos servirán como base para el establecimiento de requerimientos cuando se realicen los perfiles de puestos, para ello CONOCER (2010), definió las siguientes pautas:

- **Son aprendidas:** Se refiere a que no nacemos “sabiendo”; no somos expertos en nada, todo lo que vamos logrando a través del tiempo se va acumulando hasta que lo llegamos a dominar, la competencia “se aprende”, no se “hereda”, ni se logra sin su práctica.
- **Son conscientes:** Las competencias son aprendidas a instancias de una necesidad y son conscientes en dos sentidos: la persona sabe que las tiene y sabe cuándo las está poniendo en práctica.
- **Son autónomas:** Nadie aprende por y para nosotros, las competencias son adquiridas a través del tiempo. Tanto el aprendizaje como el dominio de una habilidad, destreza o conocimiento implican un acto específicamente individual.
- **Son permanentes:** “Lo que bien se aprende nunca se olvida”, este dicho popular refleja íntegramente este aspecto, una vez que se ha adquirido el dominio en una habilidad o conocimiento,

éste se incorpora al saber del individuo y perdura hasta que ya no lo utiliza o lo desecha por decisión propia.

- **Son complejas e integrales:** Una competencia está integrada por aprendizajes de naturaleza distinta y lleva aparejada la fusión de los distintos aprendizajes involucrados que se necesitan dominar para realizar la competencia.
- **Se aplican en contextos variados:** Ante el reto que implica vivir en un mundo con tantas variantes, las competencias no sólo se demuestran bajo un esquema determinado. Se hace necesario que éstas sean demostradas bajo distintas situaciones y que igualmente se obtenga el resultado buscado tanto en una situación como en otra.
- **Generan resultados:** Como se menciona en el aspecto anterior, toda competencia demostrada deberá producir el resultado esperado de dicha acción.
- **Implican eficiencia:** El dominio de la competencia incide en el grado en que el desempeño o el producto cumple con su objetivo y se realiza optimizando el tiempo y los recursos materiales disponibles. Esto da paso a la mejora continua en el ámbito en el que se desarrolle dicha competencia.

Tipos de competencias.

Aunado a lo anterior, es importante conocer que existen diversas tipologías de competencias, dentro de las cuales se pueden encontrar:

- **Básicas:** Son las capacidades indispensables para funcionar en una sociedad actual.
- **Ciudadanas:** Son capacidades que permiten a la persona adecuar el comportamiento individual a leyes y convenciones sociales que son compartidas por la mayor parte de los grupos cívicos.
- **Académicas:** Son capacidades para aprender en las formas previstas por los sistemas educativos (incluyen o se traslapan con las básicas).
- **Individuales:** La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado

contexto y refleja las habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes necesarios para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

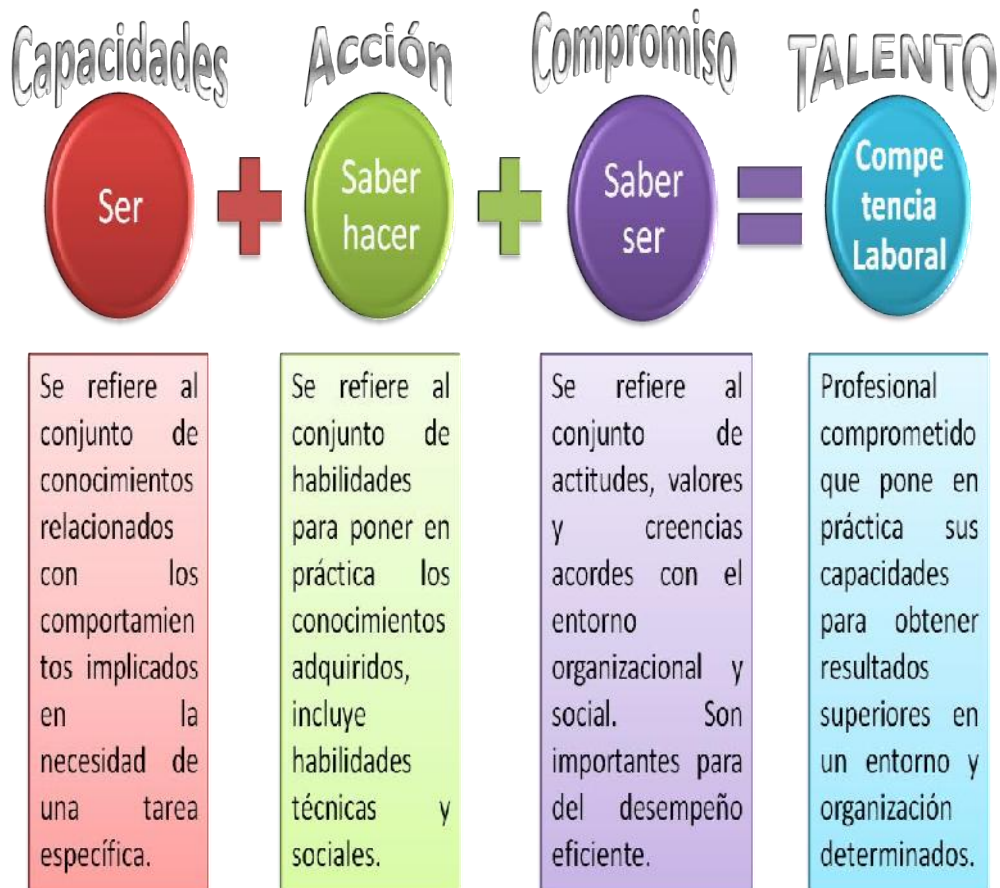
- **Profesionales:** Es la capacidad genérica para desempeñar exitosamente un conglomerado de funciones con el soporte teórico de una o más disciplinas, juntas constituyen lo que se conoce como Perfil Profesional.

Finalmente, el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional CINTEFOR- OIT (1996), considerando los atributos anteriormente señalados, concluye que una competencia laboral es:

“La capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada”.

Por consiguiente, la definición anteriormente citada, será el eje de acción sobre el cual se cimentará la propuesta de esta tesis y abarcará tres aspectos fundamentales del ser humano: el SER, el SABER HACER y el SABER SER.

Aspectos requeridos para el desarrollo de una competencia.



Fuente: Realización de la autora, basada en Jericó, Pilar. La nueva Gestión del Talento. Construyendo compromiso. Ed. Prentice Hall. Madrid 2008. P.p. 76. y Conocer, Centro Virtual de Conocimiento. (2010).

Lo que David McClelland llamó características subyacentes supone en realidad un concepto muy ambicioso al englobar en él todos los aspectos que la persona posee y pone al servicio del desarrollo de comportamiento laboral.

Las características subyacentes de cada individuo resultarían de la suma de las:

- Capacidades cognoscitivas: aptitudes
- Rasgos de personalidad
- Tendencias de conducta: actitudes
- Conocimientos adquiridos (teóricos y experienciales).

APTITUD.- Hace referencia a las posibles variaciones entre individuos en los niveles liminares de dificultad de la tarea (o en medidas derivadas que se basan en tales niveles liminares) en los que, enfrentados en una clase de tareas, éstos rinden con éxito en cualquier ocasión dada en la que las condiciones sean favorables.

Las tareas implicadas en la definición son aquellas en las que un correcto o apropiado procesamiento de la información mental resulta crítico para el éxito del rendimiento.

Son características que existen en el individuo en estado latente y potencial, sin aprendizaje. Con el ejercicio devienen en capacidad. Las aptitudes no informan de los comportamientos que las personas desarrollan en los puestos de trabajo, sino de las capacidades intelectuales.

PERSONALIDAD.- Conjunto de condiciones no situacionales del comportamiento que posibilitan un pronóstico sobre cómo actuará cada individuo en una situación dada. Implica un grado de estabilidad temporal y transituacional moderado, así como una contribución temperamental/genética que interactúa con la situación ambiental.

LOS RASGOS DE PERSONALIDAD.- son tendencias determinantes generalizadas y personalizadas, modos consistentes y estables de la adaptación de un sujeto al ambiente. De esta manera, son distintos de los estados y actividades que describen aquellos aspectos de la personalidad que son temporales, breves y provocados por circunstancias externas.

Muchas veces los rasgos son estimulados en una situación y no en otra. Un rasgo expresa lo que una persona por lo general hace en la mayoría de las situaciones, no lo que hará en alguna situación. El concepto de rasgo es necesario para explicar la consistencia de la conducta, mientras que reconocer la importancia de la situación es necesario para explicar la variabilidad de la conducta.

La base en la medición y el desarrollo de una clasificación de rasgos es la técnica estadística de análisis factorial. El análisis factorial

es, de este modo, un recurso estadístico para determinar cuáles conductas están relacionadas pero no dependen de otras y, determinar por tanto, las unidades o elementos básicos en la estructura de la personalidad.

El concepto rasgo supone que la conducta conserva algún patrón y regularidad con el paso del tiempo y a través de las situaciones; distinguimos 5 tipos de rasgos:

Rasgos de capacidad.- Se relacionan con las habilidades y capacidades que permiten al sujeto funcionar de manera efectiva. La inteligencia es un ejemplo de rasgo de capacidad.

Rasgos de temperamento.- relacionada con la vida emocional de la persona y la cualidad estilística de la conducta. Si uno tiende a trabajar de manera rápida o lenta, a ser por lo general tranquilo o visceral, o a actuar después de reflexionar o de manera impulsiva, todo tiene que ver con cualidades de temperamento que varían de un sujeto a otro.

Rasgos dinámicos.- Se relacionan con las búsquedas y la vida motivacional del sujeto, los tipos de metas que son importantes para la persona.

Estos tres tipos de rasgos constituyen elementos estables de la personalidad.

Rasgos superficiales.- Expresan conductas, que en un nivel superficial pueden parecer unidas, pero en realidad no siempre aparecen y desaparecen (varían) juntas y no necesariamente tienen una causa común.

Rasgos fuente.- Expresa una asociación entre conductas que varían juntas para formar una dimensión unitaria, independiente de la personalidad. Representan los bloques constructores de la personalidad y se requieren procedimientos estadísticos de análisis factorial para descubrirlos.

ACTITUD.- Disposición psíquica y nerviosa, organizada por la experiencia, que ejerce una influencia orientadora o dinámica sobre las reacciones del individuo frente a todos los objetos y situaciones con los que está relacionado.

El conjunto de valores (personales e interpersonales) que posee el sujeto determinará en gran medida las actitudes.

CONOCIMIENTO.- Representaciones de hechos (incluidas generalizaciones y solución de problemas) y conceptos organizados para uso futuro. El conocimiento incluye las destrezas de saber cómo hacer uso efectivo de hechos. Cuando está organizada de manera apropiada, permite transferir la experiencia del pasado al futuro, predecir y controlar los acontecimientos e inventar nuevos futuros.

Hay que distinguir dos tipos de conocimientos:

El adquirido en la formación tradicional:

Conocimiento teórico

El adquirido por la experiencia profesional:

Conocimiento práctico

La técnica adecuada para evaluar los conocimientos es a través de un análisis exhaustivo de:

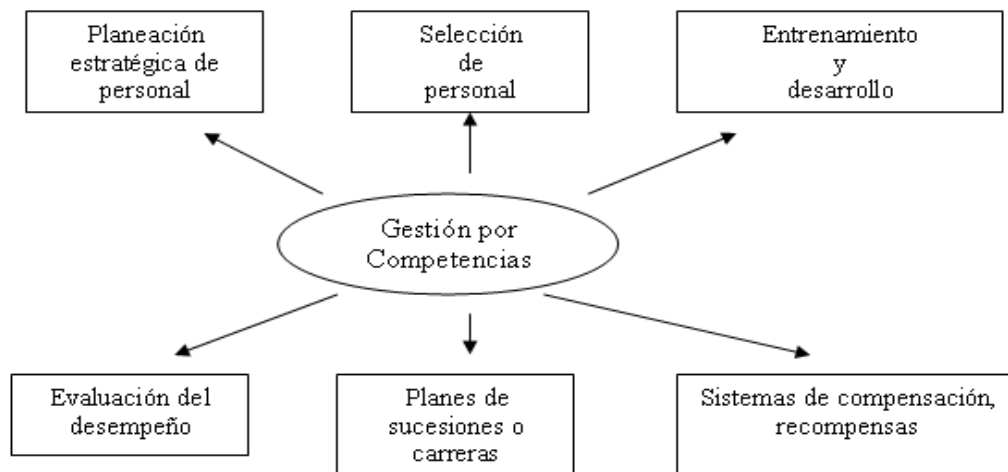
- La formación del sujeto
- La experiencia profesional
- Herramientas de evaluación.

¿Qué es la gestión por competencias?

La gestión por competencias es un modelo de gestión que permite evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados en el contexto de la organización.

Un modelo de gestión en el que las competencias sean el elemento operativo deberá permitir:

- Unificar los diferentes procesos de gestión de las personas, utilizando criterios compartidos y coherentes.
- Vincular la capacidad, poder de ejecución/desempeño/ logro tipo y cantidad de bienes y servicios producidos por un proceso o programa personal y de los equipos para agregar valor, en los procesos de trabajo.
- Alinear la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio (aumentan la capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Administrar adecuadamente los activos que suponen las competencias, asegurando el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.



Para ello, un modelo de gestión integrada de las personas basado en competencias debe tener en cuenta que los objetivos y la planificación de los recursos humanos deben ser elaborados a partir del marco de los objetivos y planes estratégicos de la empresa.

La función de gestión de los recursos humanos debe estar alineada con el resto de las funciones de la empresa. Ahora las personas y los conocimientos son un factor preponderante de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas.

De ahí que un proceso adecuadamente orientado de gestión de talentos humanos que conforman una organización basado en competencias, parta de la revisión de los elementos estratégicos otorgándole así un enfoque proactivo.

La gestión de los talentos humanos alineados:

La alineación de la función de los recursos humanos desde un enfoque estratégico, implica que la gestión por competencias (Gestionar la información y el conocimiento: Conjunto de conceptos, principios, teorías, leyes, modelos, métodos, procedimientos, técnicas.) que posibilitan una conexión productiva de las personas con una realidad. El conocimiento es lo que un individuo debe saber para vivir productivamente una experiencia concreta, existente en una organización no es un asunto que deba ser entendido como de responsabilidad exclusiva de esta función.

Deberá incorporar desde la alta dirección al personal de línea.

Los procesos de gestión de las competencias de las personas pasan a ser un elemento clave del proceso de creación de valor de la empresa, que, en consecuencia, debería ser gestionado a todos los niveles.

El modelo de competencias es el núcleo fundamental que orienta la gestión de las personas en procesos clave para la empresa.

En la gestión existe un intercambio de información que permite a cada proceso disponer de las competencias como elemento de información fundamental, generando a la vez, nueva información para el mantenimiento y actualización.

Una adecuada gestión de las competencias implica establecer los requisitos psicológicos y requisitos actitudinales en función de los resultados que deben ser alcanzados por los colaboradores de la organización.

¿CÓMO SE IMPLEMENTA EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS?

Los pasos que generalmente se siguen en la implementación del modelo de gestión son:

- Considerar los objetivos estratégicos de la empresa.
- Analizar la capacidad de la organización y de los recursos.

- Estudio de la viabilidad económico financiera del modelo.
- Elaborar el modelo de competencias.
- Aplicar los perfiles de competencias en las diferentes etapas de la gestión del talento humano.

¿CÓMO SON LAS COMPETENCIAS?

Un punto sensible en el establecimiento del modelo de competencias radica justamente en la identificación y definición de las mismas.

Al efecto las empresas disponen de un abanico de posibilidades, existen desde las metodologías que facilitan la participación de los trabajadores en la identificación de las Competencias; hasta aquellas que ofrecen verdaderos catálogos a elección de las directivas empresariales.

El modelo de gestión por competencias llega hasta la definición de niveles y de indicadores de conductas esperadas.

En estos casos elaborar un marco de referencia, también llamado “perfil” o “modelo” y desarrollarlo a partir de un núcleo de competencias.

Este grupo de competencias desagregados en un grupo más detallado o específico; estas sub-Competencias expresan en diferentes niveles de posesión de la competencia por parte del individuo, a cada uno de los cuales le corresponde un indicador de conducta. En el gráfico siguiente se ejemplifica esta estructura:

Usualmente se define una Competencia por ejemplo:

Ejemplo 1: “Trabajar con información” a la cual asocian varios indicadores de comportamiento; de la forma:

- Identifica y usa apropiadamente las fuentes de información.
- Identifica con precisión el tipo y forma de información requerida.
- Obtiene información relevante y la mantiene en los formatos apropiados.

- Los niveles pretenden describir el grado de desarrollo de la Competencia en términos del alcance en el desempeño y la posibilidad de comprometer actividades como la planificación, la decisión por recursos o el trabajo de otros.

Ejemplo 2:“Obtiene información relevante y la mantiene en formatos apropiados” a la cual asocian varios indicadores de comportamiento; de la forma:

- Maneja información general y de libre acceso, la registra totalmente en aplicaciones computarizadas
- Maneja información de alguna especialización y ocasionalmente restringida, la registra con prioridad y reserva en diferentes aplicaciones computarizadas.
- Maneja información de resultados y confidencialidad, decide los tipos de archivo para registro y ocasionalmente elabora reportes sobre lo actuado.
- Maneja informaciones confidenciales, la incluye en archivos de acceso restringido y destruye las copias en papel.

DIRECTORIO DE COMPETENCIAS

El Directorio de Competencias aporta una serie de ventajas en la implantación este sistema de gestión:

- Reduce tiempo y esfuerzo en el proceso de implementación de la gestión por competencias.
- Trabaja sobre situaciones reales evitando especulaciones y discusiones metodológicas.
- Favorece un enfoque proactivo.
- El propio directorio provoca el proceso de reflexión de cuál sería el diseño de los puestos en términos de competencias para dar respuesta a los objetivos planteados por la organización.
- Esta actividad permite planificar cuidadosamente la formación de modo que cumpla dos propósitos.
- Uno, hacer el nexo entre las competencias requeridas y las competencias disponibles en el presente.

- Otro, anticipar acciones de formación que cubran las competencias requeridas a futuro e incluso el reclutamiento y/o desvinculación que permitan a las organizaciones disponer de tales competencias.

B. Gestión de Talento Humano:

Definiciones del talento humano:

Idalberto Chiavenato: define la gestión del talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

El esquema de Gestión de Talento Humano, para Idalberto Chiavenato contiene seis procesos que permiten la gestión del talento Humano:

- 1. Admisión de personas:** Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Incluyen el reclutamiento y selección.
- 2. Aplicación de personas:** Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientarán y acompañarán el desempeño. Incluyen diseño organizacional y de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación y evaluación de desempeño.
- 3. Compensación de personas:** Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios, y servicios sociales.
- 4. Desarrollo de personas:** Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de personas, programas de cambio y desarrollo de carreras y programas de comunicación e integración.
- 5. Mantenimiento de personas:** Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.

6. Monitoreo de personas: Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

Otro enfoque desde el cual podemos abordar los seis pasos del proceso de Gestión de Chiavenato, es el que propone Jerico (2008), en la obra “La nueva Gestión del Talento”. En él, describe como a través la realización de tres actividades esenciales: la captación, la conservación y el desarrollo de talento, se logra la administración del recurso humano, sin dejar de considerar las habilidades, talentos y competencias individuales.

Figura 2 Gestión del Talento Humano.



Fuente: Realización propia basado en Jericó, Pilar. La nueva Gestión del Talento. Construyendo compromiso. Ed. Prentice Hall. Madrid 2008

y Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia 2002.

Eslava Arnao: Edgar: afirma que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Dessler, Gary: afirma que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

Lledo Pablo: afirma que los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por si solos.

Abel Vásquez: es una actividad que implica tomar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos y una formación profesional.

DEFINICIÓN DE RECURSOS Y TALENTO HUMANO:

La organización, para lograr los objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar los objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- **RECURSOS MATERIALES:** Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas.
- **RECURSOS TÉCNICOS:** Bajo este rubro están los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos.
- **TALENTO HUMANO:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud.

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO:

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero, ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un “SI” definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento

humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre los objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y los empleados.

“La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones”

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de los puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por la organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

DESARROLLO DE UNA FILOSOFÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO:

Las acciones de las personas siempre están basadas en suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen la gente que contrate, la capacitación que ofrece, las prestaciones que proporcionen - reflejan esta filosofía básica.

¿Cómo se desarrolla una filosofía así? En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo al trabajo una filosofía inicial basada en las experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías.

Influencia de la filosofía de la alta administración.

Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y extiende a todos los niveles y áreas en la organización.

Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal.

La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que hagan sobre las personas. Por ejemplo, Douglas Mc Gregor distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como Teoría X y Teoría Y. Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que:

- El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.
- Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.
- El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que:

- El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.

- El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
- Los empleados estarán más motivados al satisfacer las necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
- El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario.

1. Teorías para el estudio de la gestión del talento

Para obtener un conocimiento científico y profundo del desarrollo de la gestión del talento humano. Se abordará con gran detalle temas relevantes basados en teorías científicas e investigaciones realizadas.

El talento humano, se ha convertido en la clave para el éxito organizacional, ya que sin él, sería imposible Innovar y enfrentar las exigencias actuales del entorno, gestionarlo es el reto principal que tienen que afrontar, para ello es necesario incorporar una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores de las diferentes organizaciones para lograr la sinergia funcional del proceso.

Tal es así que en los últimos años en un factor clave para asegurar la atracción, retención y desarrollo de los colaboradores de una empresa; por ello facilitar el desarrollo de los trabajadores, diferenciar el talento en la organización e identificar necesidades de talento para cumplir con los objetivos actuales y futuros de la organización, son los pilares de la formación y planificación del desarrollo de equipos de trabajo que generen un real valor para una empresa. Pero para poder administrar grandes bases de datos ricas en información detallada de postulantes y trabajadores se necesita sistematizar toda esa data, para realizar un buen análisis y evaluación del talento humano.

Las herramientas que la tecnología ahora brindan entornos más amigables, para realización del trabajo de selección de personal, registro, seguimiento, capacitaciones, evaluaciones y legajo, nuevas tareas adicionales a la gestión de recursos humanos que implican que las soluciones puedan crear perfiles y el cruzar de información entre las competencias actuales y las deseadas.

La clave para obtener el éxito de la compañía está en saber administrar las dosis de motivación basada en un fuerte compromiso y pertenencia en pro de las metas de la organización, ya que: “El gran secreto del éxito es estar preparado cuando llega la oportunidad”

La gestión del talento humano es un tema relevante hoy, mañana y lo será siempre porque convivimos con la crisis económica y social, transformaciones de empresa, despidos, debido a una constante competencia laboral; pero todas aquellas empresas que hayan interiorizado la importancia de contar con los mejores equipos humanos y de construir el compromiso con los profesionales gozarán de posiciones privilegiadas.

Así de esta manera el talento es un activo estratégico de las empresas. El nuevo paradigma empresarial está centrado en las personas y en los resultados. La felicidad parece que está muy cerca de las potencialidades y si una organización ofrece la oportunidad para conseguirlo, la autorrealización será aún mayor. Así pues, podemos decir que la gestión del talento ayuda a alcanzar resultados y, de paso, felicidad personal.

Hoy en día, las instituciones se basan en estrategias que se apoyen en la cercanía con el cliente, en la velocidad de respuesta y, por supuesto, en la capacidad de innovación.

Las viejas definiciones que usan el término recurso humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan

vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término talento humano.

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como el capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la administración del talento humano.

A. Teoría de las Necesidades de David McClelland:

David Clarence McClelland (1917-98) fue un psicólogo nacido en Nueva York, que tuvo gran interés en los patrones de motivación. Hizo la licenciatura, maestría y doctorado en distintas universidades, entre ellas Yale. Fue profesor en la universidad de Harvard. Murió a los 80 años.

Elaboro una clasificación donde sobresalían tres de las necesidades más dominantes y se señalaba la relación con la motivación. Es principalmente conocido por el trabajo desarrollado en el área de la motivación, pero, también realizó extensos estudios de la personalidad y de la conciencia. El Dr. McClelland lideró trabajos sobre pensamiento motivacional, desarrolló las bases de la teoría y de los modelos sobre logros y alcances motivacionales y promocionó mejoras en los métodos de valoración de los empleados.

David McClelland es conocido por describir tres tipos de necesidad motivacional, las cuales él identificó en el libro editado en 1988 "Human

Motivation”: Necesidad de Logro (n, LOG), Necesidad de Poder (n, POD), Necesidad de Asociación (n, ASO).

Estas necesidades se hallan en diversos grados de variación en todos los trabajadores y directores McClelland (1965). Esta mezcla de necesidades caracterizan tanto al gerente como al empleado, en el estilo y comportamiento, ambos, gerente y empleado, en los tres conceptos están siendo motivados.

En principio, se tiene que saber que la motivación puede deberse a la búsqueda de la satisfacción de alguna necesidad.

La necesidad de logro:

La persona con necesidad de logro se encuentra motivada por llevar a cabo algo difícil, alcanzar algo realmente difícil mediante el reto y desafío de las propias metas y con ello avanzar en el trabajo. Hay una fuerte necesidad de retroalimentarse del logro y progreso; una necesidad por sentirse dotado, realizado, gratificado y con talento.

Características:

- Motivación para triunfar y sobresalir haciendo las cosas bien.
- Deseo de mejorar, alcanzar metas y llegar al éxito.
- Alcanzar el logro personal con determinados estándares de excelencia.

Beneficios:

- Crea relaciones sociales positivas y cooperación en el ambiente laboral.
- Los empleados disfrutan del trabajo en común.

Desventajas:

- Los administradores con intensas necesidades de afiliación pueden tener dificultades para ser administradores eficaces

La necesidad de poder y autoridad:

La persona con necesidad de poder está motivada por obtener y conservar la autoridad. Tiene deseo de influir, adiestrar, enseñar o animar a los demás a conseguir logros. El modo de comportarse lo conduce a ser influyente, efectivo e impactante. Hay una fuerte necesidad de hacer liderar las ideas y de hacerlas prevalecer. Hay una fuerte necesidad de incrementar el poder y el prestigio, en fin, el estatus.

Características:

- Influir y controlar a las demás personas.
- Modificar comportamientos.
- Liderar ideas y hacerlas prevalecer.

La necesidad de asociación o filiación:

La persona con necesidad de asociación, está motivada por la afiliación y posee la necesidad de tener relaciones amigables y se motiva hacia interactuar con la gente y con los demás compañeros de trabajo. La afiliación conduce a sentirse respaldado por la ayuda, respeto y consideración de los demás. Este tipo de personas son jugadores de equipos. Los individuos con esta necesidad alta, no son los líderes ni los directivos más eficientes, ya que les cuesta mucho tomar decisiones difíciles sin preocuparse por disgustar a los demás.

Características:

- Relaciones interpersonales cercanas.
- Relaciones de amistad.
- Motiva la interacción con la gente.

Teoría de Mc Clelland

Motivación de logro:

Lleva a imponerse elevadas metas que alcanzar. Tiene una gran necesidad de ejecución, pero de muy poco de afiliarse con otras personas.

- . Deseo de la excelencia.
- . Trabajo bien realizado.
- . Acepta responsabilidades.

Motivación de poder:

Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos y a obtener el reconocimiento por parte de ellas.

- . Le gusta que lo consideren importante.
- . Quieren prestigio y status.
- . Le gusta que predominen sus ideas.
- . Suelen tener mentalidad política.

Motivación de afiliación:

Necesidad de formar parte de un grupo.

- . Le gusta ser popular.
- . Les gusta el contacto con los demás.
- . Le disgusta estar solo, se siente mejor en equipo.
- . Le gusta ayudar a las personas.

McClelland citado por Kreitner & Kinicki (1997), afirmó que la gran mayoría de la gente posee y exhibe una combinación de esas características. Algunas personas exhiben fuertes sesgos hacia una particular necesidad motivacional o mezcla de necesidades que afectan el comportamiento y el estilo gerencial de trabajo. McClelland sugirió que una fuerte necesidad de Asociación socava la objetividad del gerente, por la necesidad de ser agradable, lo cual afecta la capacidad de tomar decisiones.

Una fuerte necesidad de poder producirá un determinado trabajo ético y compromiso para la organización, un gerente con necesidad de poder, produce que la gente se sienta atraída por el rol del líder, este tipo de gerente con necesidad de poder, sin embargo, no posee la flexibilidad requerida ni un “don de gentes”. McClelland (1965) argumenta que las personas con necesidad de logro son los mejores líderes, aunque puede existir una tendencia a demandar mucho del personal “staff” bajo la creencia de que dicho personal son todos como él, altamente motivados por el logro y los altos resultados, cosa que no siempre se manifiesta en el personal “staff”.

McClelland (1965) estuvo fascinado por la motivación del logro y en el laboratorio experimental ilustró un aspecto de la teoría sobre el efecto del logro en la motivación de la gente. McClelland acertó por medio de este experimento que mucha gente no posee esta fuerte necesidad de logro en la estrategia de motivación, pero aquellas personas que poseen esta necesidad, demuestran una conducta en seleccionar y establecer metas.

Se les pidió a un grupo de voluntarios que lanzaran unos anillos sobre unas clavijas o estacas clavadas sobre el suelo, la distancia no fue estipulada, muchos de los voluntarios lanzaron los anillos de forma arbitraria, con distancias aleatorias, algunas veces estuvieron cerca, otras veces estuvieron lejos de la clavija. Sin embargo, un pequeño grupo de voluntarios, a los que McClelland sugirió luego que estaban fuertemente motivados por una necesidad de logro, tomaron algunos cuidados para medir y probar las distancias y llevar a cabo un desafío ideal, no fácil; pero no imposible.

Interesantemente, este paralelo existe en la biología, conocido como el “principio de la sobrecarga”, el cual es comúnmente aplicado a los ejercicios para estar en forma, para desarrollar este tipo de ejercicios, se debe demandar un incremento en los niveles para no causar daño o fatiga.

McClelland identificó la misma necesidad para un “desafío balanceado” en cuanto al enfoque para la gente motivada por necesidad de logro.

McClelland contrastó a la gente motivada por la necesidad de logro con gamblers o jugadores de juegos clandestinos, y despejó una común preconcepción que la persona con necesidades de logro son tomadores de grandes riesgos. Por el contrario, la persona motivada por necesidades de logro, selecciona metas que ellos puedan alcanzar e influir con sus esfuerzos y habilidad, porque la meta es considerada alcanzable. Esto lo determinó por medio de los resultados que, casi invariablemente se presentan en el carácter “hacedor” de todos los hombres y mujeres exitosos (as) en los negocios y los emprendedores.

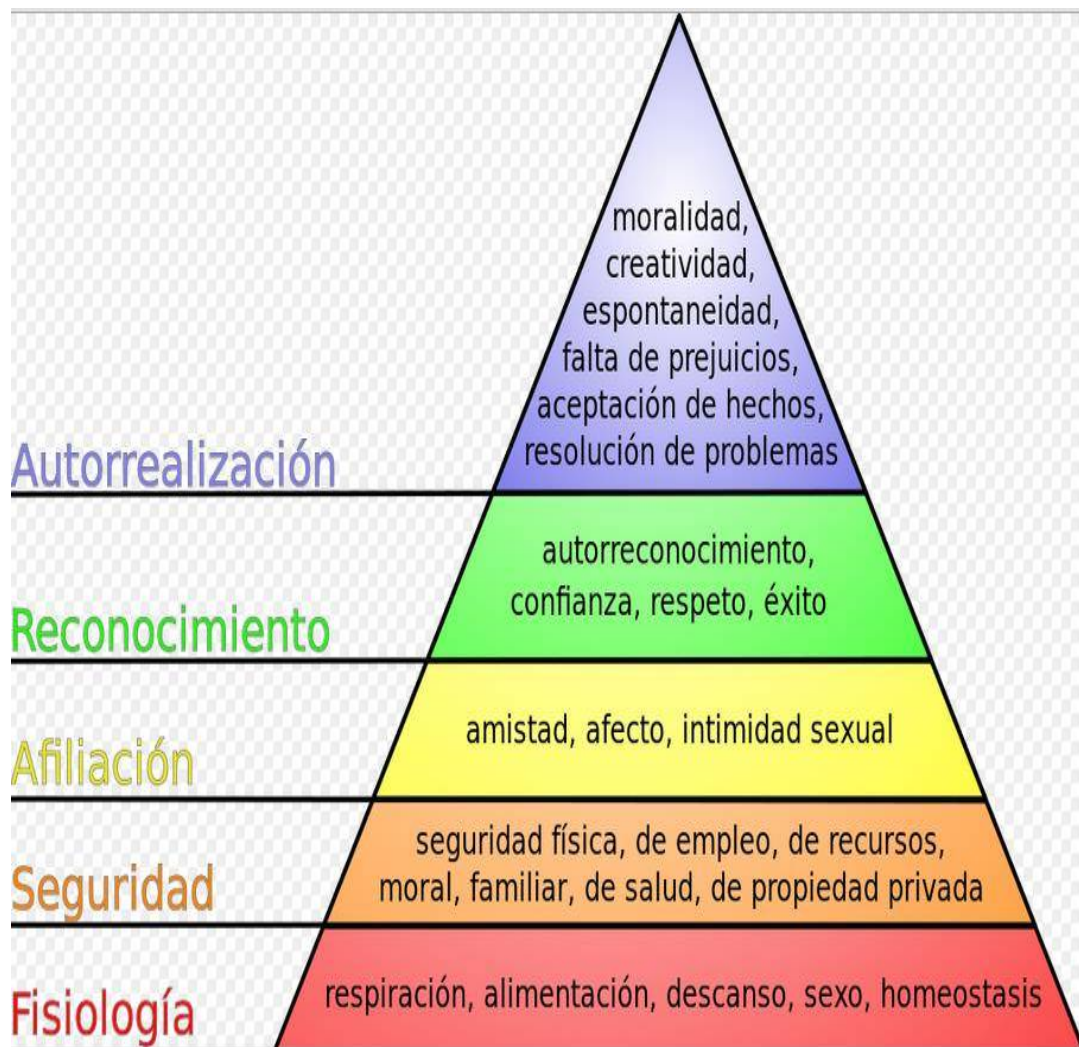
McClelland (1965) sugirió otras características para las personas motivadas por necesidades de logro: El logro es más importante que la recompensa material o financiera. El logro pretende otorgar una satisfacción personal mayor que recibir alabanza o reconocimiento. La recompensa financiera se considera como una medida de éxito y no como un fin en sí mismo. La seguridad no es el primer agente motivador, no es estatus. La retroalimentación es esencial, porque ella permite medir el éxito y no por razones de reconocimiento, la implicación aquí es que la retroalimentación es segura, de fuente fidedigna, cuantificable y basada en hechos.

La gente motivada por necesidades de logro, constantemente está buscando mejoras y modos de hacer las cosas mejor, estas personas favorecerán posiciones laborales y responsabilidades que naturalmente satisfagan las necesidades, que ofrezcan flexibilidad y oportunidad, como por ejemplo las ventas, gerencia de negocios y roles de emprendedor.

McClelland creyó firmemente que la gente motivada por necesidades de logro, son aquellos (as) que hacen que las cosas sucedan y generen resultados, lo cual se extiende a través de organizar otras personas y recursos, aunque ya se dijo anteriormente, estos tipos de personas demandan mucho de sus colaboradores (staff) porque las prioridades son el logro de las metas sobre mucha variedad de intereses y necesidades de otras personas

B. La Teoría de las Necesidades Humanas- Abraham Maslow:

Es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en la obra “Una teoría sobre la motivación humana”, A Theory of Human Motivation de 1943, que posteriormente amplió, obtuvo una importante notoriedad, no sólo en el campo de la psicología sino en el ámbito empresarial del marketing o la publicidad. Maslow formula en la teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).



Jerarquía de necesidades:

La escala de las necesidades se describe como una pirámide de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como «necesidades de déficit» (primordiales); al nivel superior lo denominó por última vez «autorrealización», «motivación de crecimiento», o «necesidad de ser».

La idea básica es: solo se atienden necesidades superiores cuando son satisfechas las necesidades inferiores, es decir, todos aspiramos a satisfacer necesidades superiores. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. Según la pirámide de Maslow tendríamos de:

Necesidades básicas:

Son necesidades fisiológicas elementales para mantener la homeostasis (referentes a la supervivencia):

- Necesidad de respirar, beber agua (hidratarse) y alimentarse.
- Necesidad de dormir (descansar) y eliminar los desechos corporales.
- Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.
- Necesidad de mantener la temperatura corporal, en un ambiente cálido o con vestimenta....

Necesidades de seguridad y protección:

Surgen cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas. Se refieren a sentirse seguro y protegido:

- Seguridad física (asegurar la integridad del propio cuerpo) y de salud (asegurar el buen funcionamiento del cuerpo).
- Necesidad de proteger los bienes y los activos (casa, dinero, auto.)
- Necesidad de vivienda (protección).

Necesidades sociales:

Son las relacionadas con nuestra naturaleza social:

- Función de relación (amistad).

- Aceptación social.

Necesidades de estima:

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.

- La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
- La estima baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La merma de estas necesidades refleja una baja autoestima e ideas de inferioridad. El tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valoración como individuo y profesional, que tranquilamente puede escalonar y avanzar hacia la necesidad de la autorrealización.

La necesidad de autoestima es la necesidad del equilibrio en el ser humano, dado que se constituye en el pilar fundamental para que el individuo se convierta en el hombre de éxito que siempre ha soñado, o en un hombre abocado hacia el fracaso, el cual no puede lograr nada por sus propios medios.

Autorrealización:

Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y «autorrealización».

Es la necesidad psicológica más elevada del ser humano, se halla en la cima de las jerarquías, y es a través de la satisfacción que encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, o al menos, hasta cierto punto.

Personas autorrealizadas:

Maslow consideró autorrealizados a un grupo de personajes históricos que estimaba cumplían dichos criterios: Abraham Lincoln, Thomas Jefferson, Mahatma Gandhi, Albert Einstein, Eleanor Roosevelt, William James.

Características generales de la teoría de Maslow:

Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de todas las personas, pues la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.

Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.

A medida que la persona logra controlar las necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior; no todos los individuos sienten necesidades de autorrealización, debido a que es una conquista individual.

Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominarán sobre las superiores.

Las necesidades básicas requieren para la satisfacción un ciclo motivador relativamente corto, en contraposición, las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo.

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

CAPITULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Resultado:

Los datos recogidos mediante la aplicación de los instrumentos, se presentan de acuerdo con el tercer y cuarto objetivo específicos planteado.

Objetivo N^a 3:

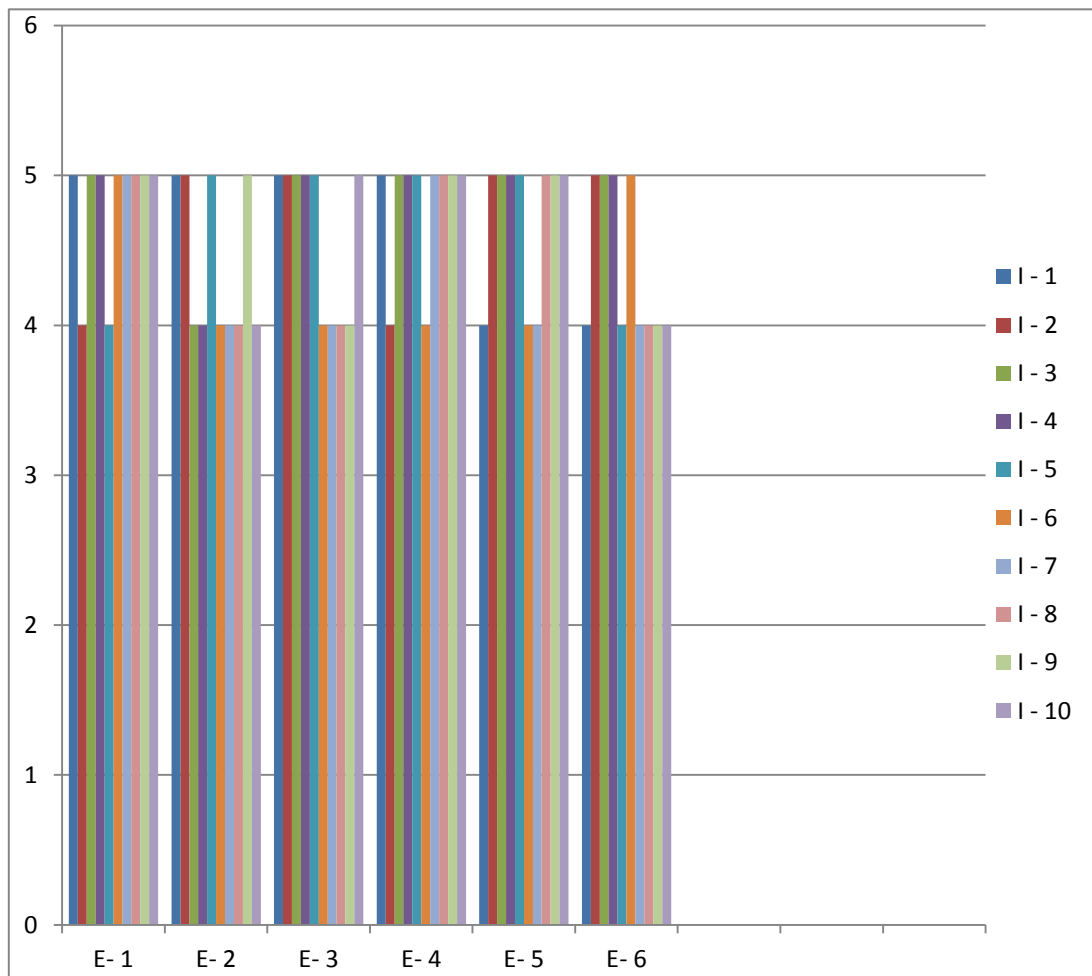
- Aplicar el modelo de gestión por competencias, basado en la teoría de las necesidades de David McClelland en la FACHSE DE LA UNPRG – LAMBAYEQUE.

Objetivo N^a 4: -

- Evaluar los resultados de la aplicación del modelo de gestión por competencias, basado en la teoría de las necesidades de David McClelland en la FACHSE DE LA UNPRG – LAMBAYEQUE; mediante un post-test.

Resultados del post-test. Tomado a los docentes de educación de la FACHSE.

Gráfico N°1



Fuente: post test aplicado a los docente de Educación de la FACHSE.

A continuación se aprecia los resultados de cada ítems desde el 1 al 10 cada ítems con el respectivo gráfico:

LEYENDA:

I – 1

I – 2 → Ítems

I – 3

I – 4 ... 10

E – 1

E – 2 → Encuestados

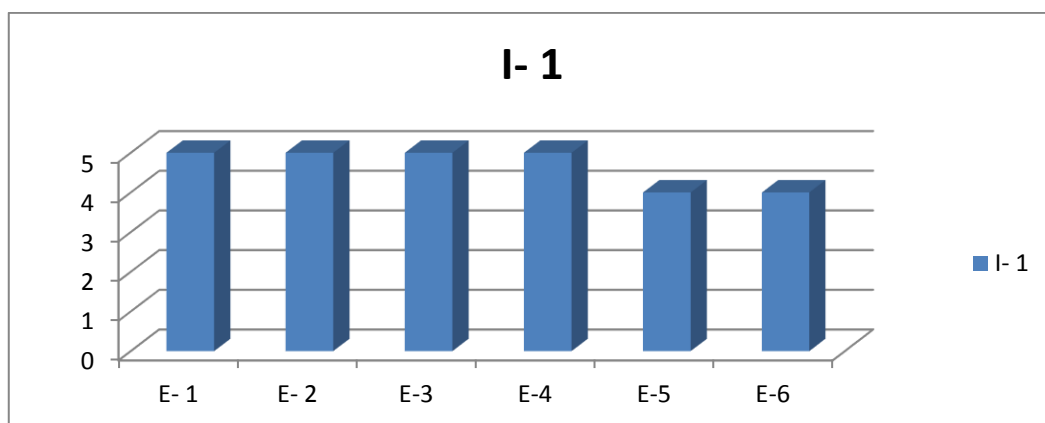
E – 3

E – 4... - 6

0...5 → Escala de valoración

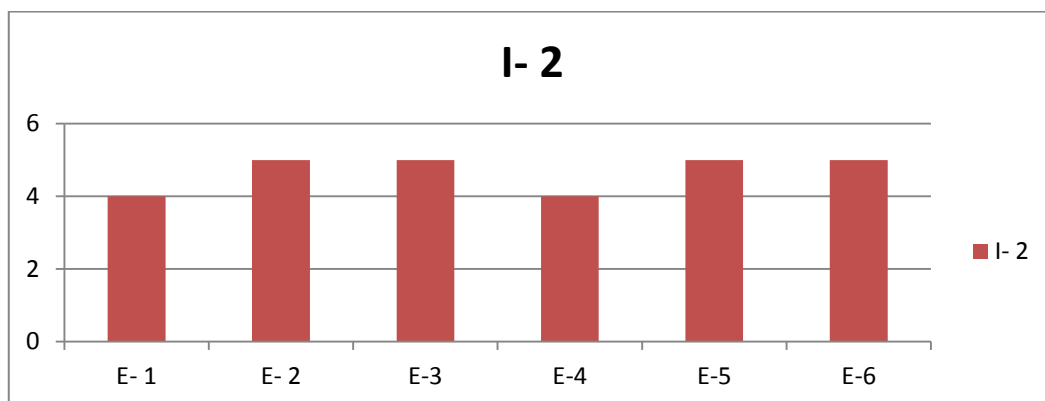
- 1 - 1 Nunca
- 1 - 2 Casi nunca
- 2 - 3 A veces
- 3 - 4 Casi siempre
- 4 - 5 Siempre

1. Desarrolla el potencial del talento humano en las actividades diarias:



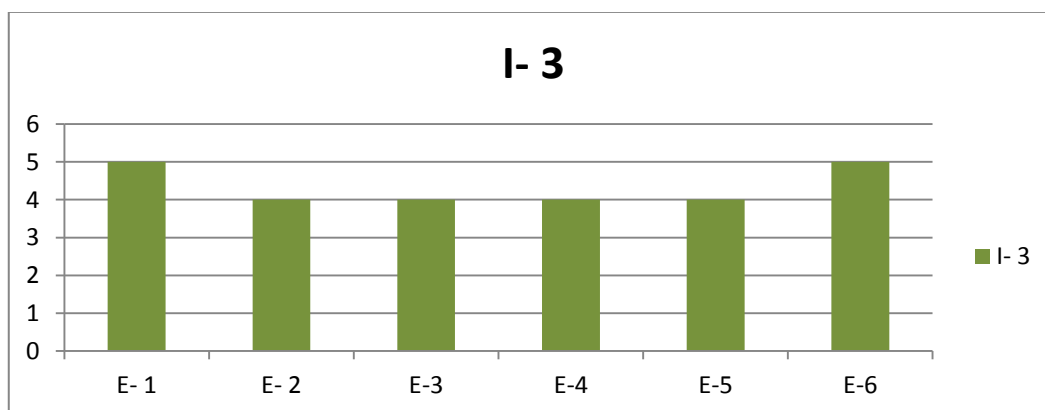
Ítems 1: cuatro encuestados respondieron que siempre desarrollan el potencial del talento humano en las actividades diarias; mientras que dos respondieron que casi siempre. Esto señala que un 66.6% de docentes de la FACHSE desarrollan el potencial del talento humano en las actividades diarias, mientras que el 33.4% casi siempre.

2. En la realización de las actividades toma en cuenta las habilidades en las que destaca:



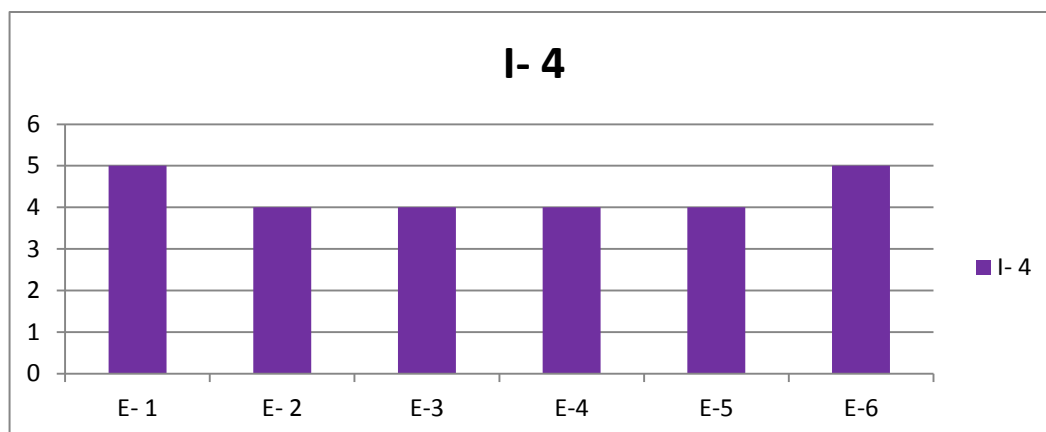
Ítems 2: Cuatro encuestados respondieron que siempre realizan las actividades tomando en cuenta las habilidades en la que destacan; mientras que solo dos respondieron que casi siempre. Esto indica que un 66.6% de los docentes de la FACHSE siempre realizan las actividades tomando en cuenta las habilidades en la que destacan mientras que un **33.4 %** respondieron que casi siempre.

3. En la realización de las actividades toma en cuenta los conocimientos científicos:



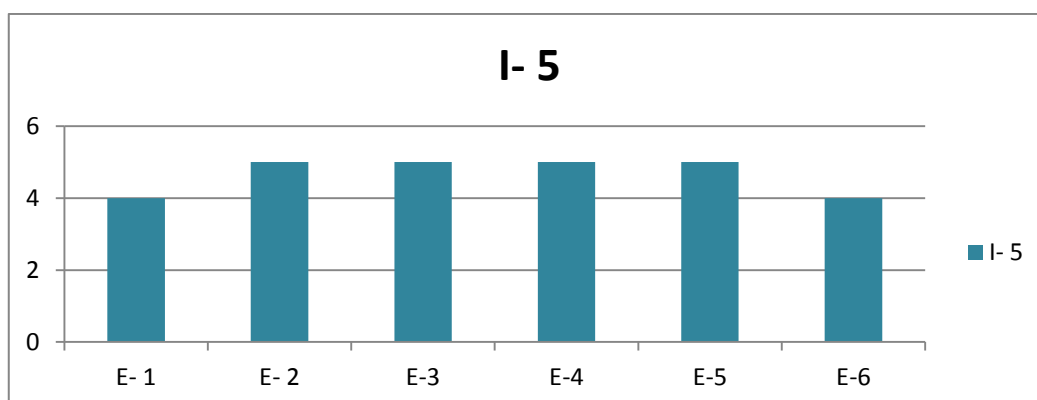
Ítems 3: Dos encuestados respondieron que siempre toma en cuenta los conocimientos científicos, y cuatro que casi siempre. Esto señala que un 33.4 % de los docentes de la FACHSE siempre toman en cuenta los conocimientos científicos, el **66.6 %** respondieron que casi siempre.

4. Se realizan actividades de acuerdo a los intereses:



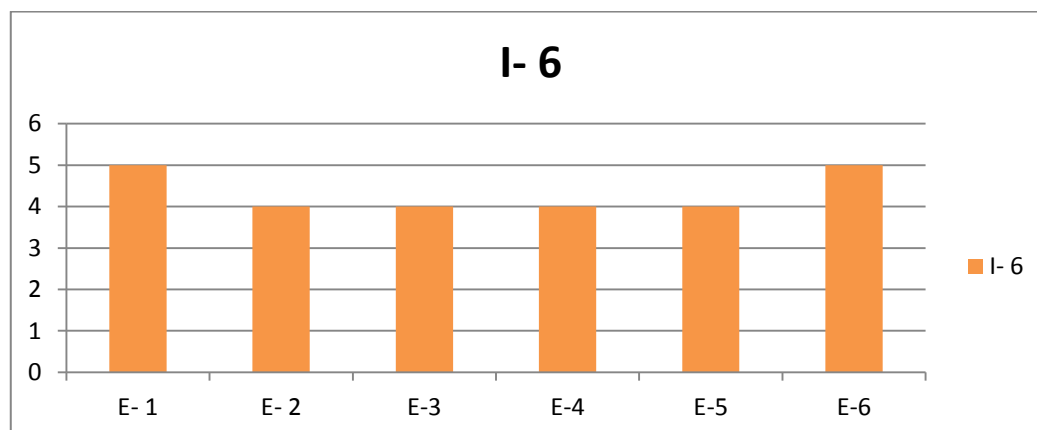
Ítems 4: dos encuestados respondieron que siempre se realizan actividades de acuerdo a los intereses, cuatro respondieron que casi siempre. Un 33.4 % de los docentes de la FACHSE respondió que siempre se realizan actividades de acuerdo a los intereses, y el **66.6 %** respondieron que casi siempre.

5. La institución motiva el desarrollo de todo el potencial del talento humano:



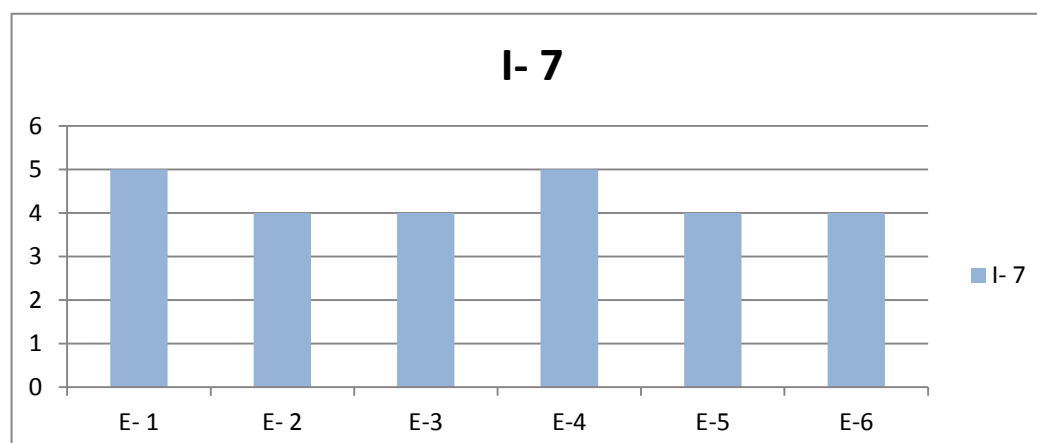
Ítems 5: Cuatro encuestados respondieron que siempre la institución motiva el desarrollo de todo el potencial del talento humano y dos respondieron que casi siempre. Esto indica que un 66.6% de los docentes de la FACHSE respondieron que siempre la institución motiva el desarrollo de todo el potencial del talento humano mientras que un **33.4 %** respondieron que casi siempre.

6. La evaluación docente se enfoca en el desarrollo del potencial del talento humano.



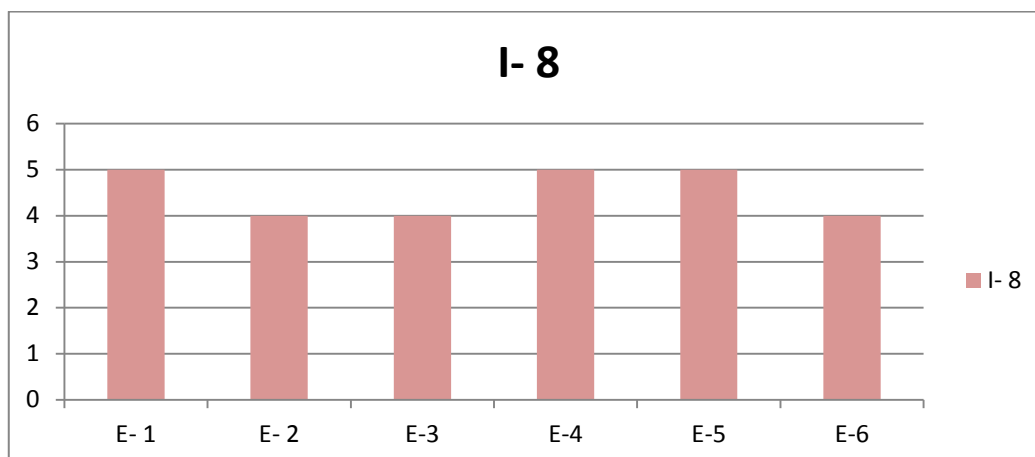
Ítems 6: Dos encuestados respondieron que siempre la evaluación docente se enfoca en el desarrollo del potencial del talento humano; mientras que cuatro respondieron que casi siempre. Esto señala que el **33.4 %** respondieron que siempre la evaluación docente se enfoca en el desarrollo del potencial del talento humano; mientras que un 66.6% respondieron que casi siempre.

7. El rendimiento académico docente, de acuerdo al potencial del talento humano cumple con las expectativas:



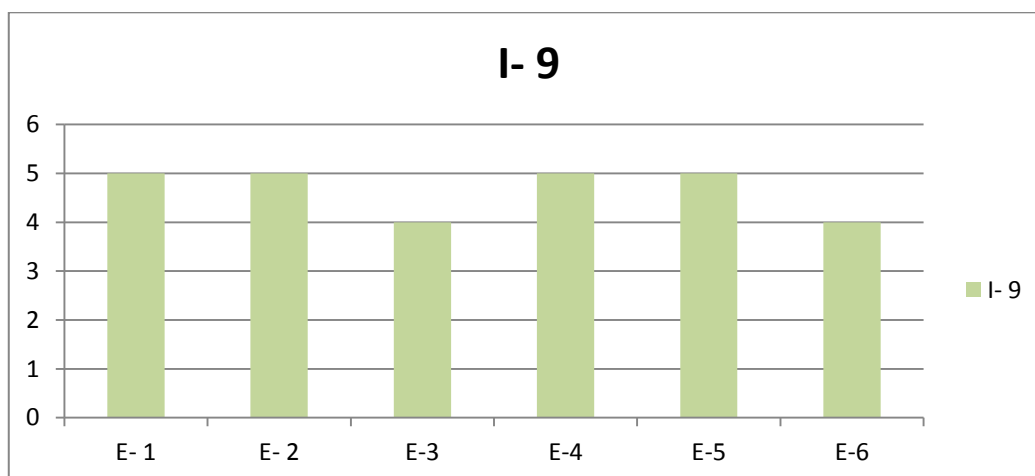
Ítems 7: Dos encuestados respondieron que siempre el rendimiento académico docente respecto al potencial del talento humano cumple con las expectativas; mientras que cuatro respondieron que casi siempre. Esto señala que el **33.4%** respondieron que siempre el rendimiento académico docente respecto al potencial del talento humano cumple con las expectativas; mientras que un 66.6% respondieron que casi siempre.

8. Utiliza estrategias para desarrollar el potencial del talento humano.



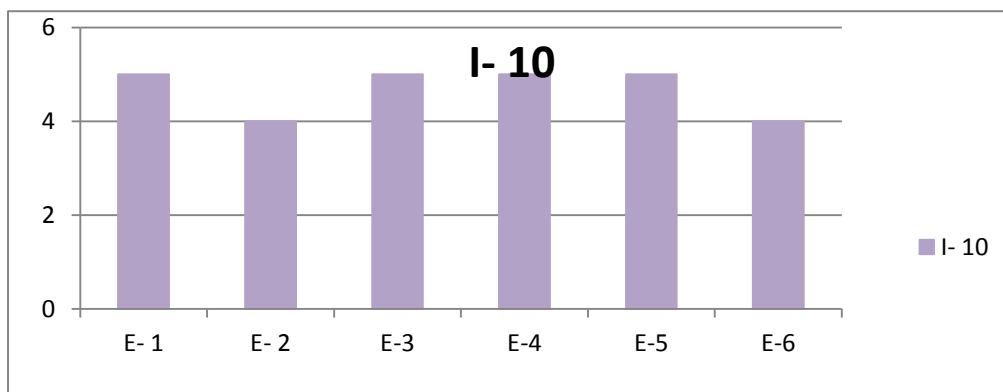
Ítems 8: Tres encuestados respondieron que siempre utilizan estrategias para desarrollar el talento humano; mientras otros tres respondieron que casi siempre. Esto indica que el 50% de encuestados respondieron que siempre utilizan estrategias para desarrollar el talento humano; mientras que el otro 50% respondieron que casi siempre.

9. Implementa actividades de capacitación.



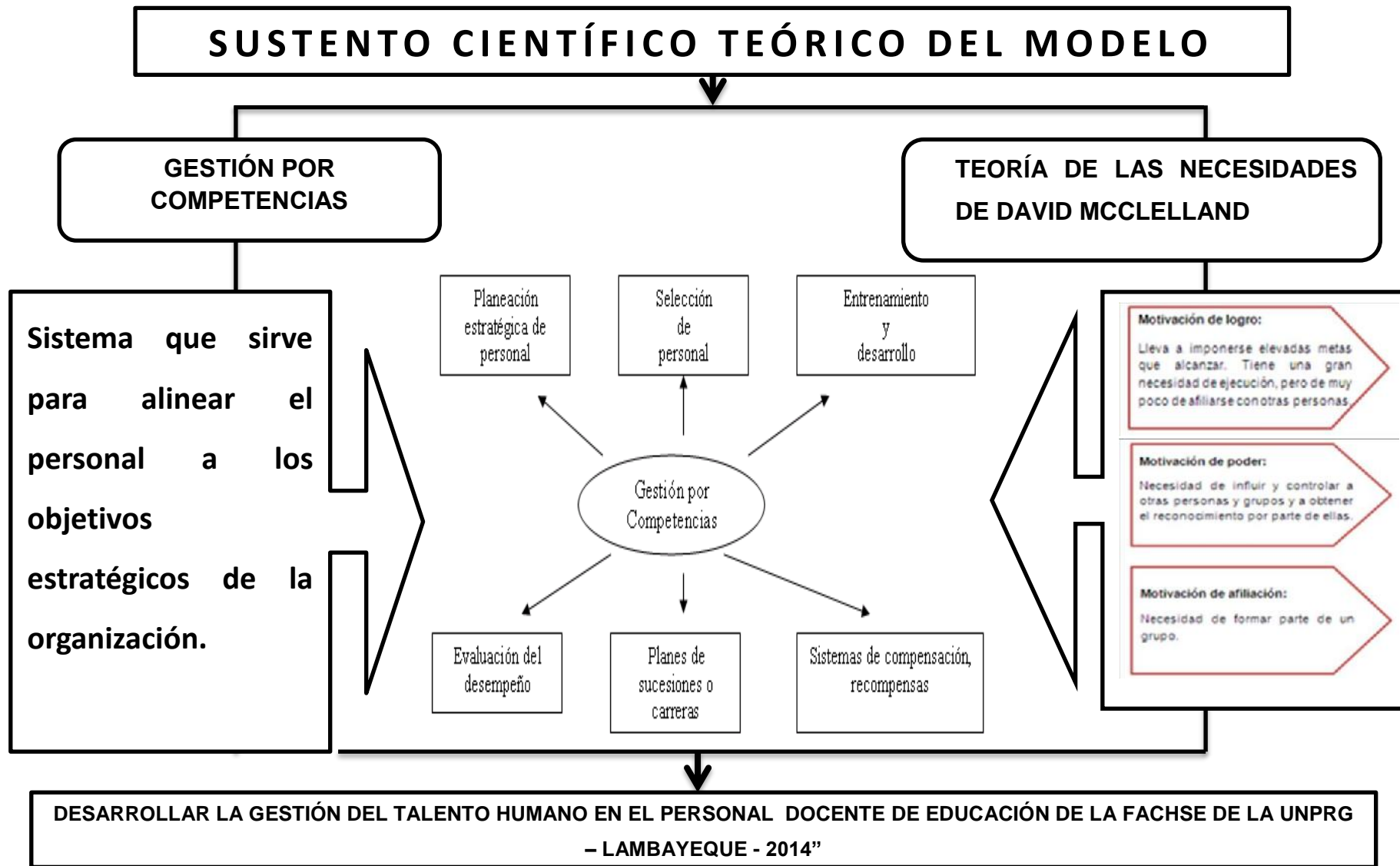
Ítems 9: cuatro encuestados respondieron que siempre implementan actividades de capacitación; mientras otros dos respondieron que casi siempre. Esto indica que el 66.6% de encuestados respondieron que siempre implementan actividades de capacitación; mientras que el otro 33.4% respondieron que casi siempre.

10. Considera que existe una buena gestión del talento humano en las actividades académicas.



Ítems 10: cuatro encuestados respondieron que siempre existe una buena gestión de talento humano en las actividades académicas; mientras otros dos respondieron que casi siempre. Esto señala que el 66.6% de encuestados respondieron que siempre existe una buena gestión de talento humano en las actividades académicas; mientras que el otro 33.4% respondieron que a casi siempre.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS BASADO EN LA TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE DAVID MCCLELLAND



3.2. PROPUESTA

3.3. Modelo (anexo 01)

3.3.1. TÍTULO:

“MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS BASADO EN LA TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE DAVID MCCLELLAND PARA DESARROLLAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL PERSONAL DOCENTE DE EDUCACIÓN DE LA FACHSE DE LA UNPRG – LAMBAYEQUE - 2014”

3.3.2. DATOS INFORMATIVOS:

INSTITUCIÓN	:	UNIVERSIDAD
FORMADORA	:	“PEDRO RUIZ GALLO”
FACULTAD	:	EDUCACIÓN
		ESCUELA DE POST GRADO
ESCUELA		MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA
UNIDAD DE ANÁLISIS	:	EDUCACIÓN – MENCIÓN EN: DOCENCIA Y
		GESTIÓN UNIVERSITARIA.
ÁREA DE DESARROLLO	:	GESTIÓN INSTITUCIONAL
POBLACIÓN	:	Docentes de la “FACHSE”
N° DE DOCENTES	:	6
NÚMERO DE HORAS	:	30 HORAS CRONOLÓGICAS
TURNO	:	TARDE
DURACIÓN	:	DEL 1° DE ABRIL DEL 2015 AL 20 DE
		AGOSTO DEL 2015.
RESPONSABLE	:	MARIA CRISTINA HERNA SANCHEZ

3.3.3. OBJETIVOS:

3.3.3.1. Objetivo General:

Fortalecer la Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los docentes de la FACHSE DE LA UNPRG – LAMBAYEQUE.

3.3.3.2. Objetivos específicos:

1. Dar a conocer a los docentes el modelo de gestión por competencias basado en la Teoría De Las Necesidades de David McClelland.
2. Promover la importancia de la Gestión del Talento Humano en una organización.
3. Valorar la motivación de los docentes en el desempeño laboral. En el diagnóstico se muestra la necesidad de trabajar sobre dos variables: gestión del talento humano y gestión por competencias. Por lo que se plantea una alternativa que agrupara estos dos frentes de suma importancia.

3.3.4. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO:

La FACHSE necesita una solución que gire en torno a las necesidades puntuales para fortalecer la gestión del talento humano. Por lo tanto consideramos importante y estratégico la aplicación del modelo de gestión por competencias basado en la Teoría de las Necesidades de David McClelland.

La gestión por competencias es un modelo de gestión que permite evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados en el contexto de la organización.

Un modelo de gestión en el que las competencias sean el elemento operativo deberá permitir:

- Unificar los diferentes procesos de gestión de las personas, utilizando criterios compartidos y coherentes.
- Vincular la capacidad, poder de ejecución/desempeño/ logro tipo y cantidad de bienes y servicios producidos por un proceso o

programa personal y de los equipos para agregar valor, en los procesos de trabajo.

- Alinear la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio (aumentan la capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Administrar adecuadamente los activos que suponen las competencias, asegurando el sostén de las ventajas competitivas de la empresa. De esta manera tenemos:



David McClelland es conocido por describir tres tipos de necesidad motivacional, las cuales él identificó en el libro editado en 1988 “Human Motivation”: Necesidad de Logro (n, LOG), Necesidad de Poder (n, POD), Necesidad de Asociación (n, ASO).

Estas necesidades se hallan en diversos grados de variación en todos los trabajadores y directores McClelland (1965). Esta mezcla de necesidades caracterizan tanto al gerente como al empleado, en el estilo y comportamiento, ambos, gerente y empleado, en los tres conceptos están siendo motivados.

En principio, se tiene que saber que la motivación puede deberse a la búsqueda de la satisfacción de alguna necesidad.

La necesidad de logro:

La persona con necesidad de logro se encuentra motivada por llevar a cabo algo difícil, alcanzar algo realmente difícil mediante el reto y

desafío de las propias metas y con ello avanzar en el trabajo. Hay una fuerte necesidad de retroalimentarse del logro y progreso, y una necesidad por sentirse dotado, realizado, gratificado y con talento.

Características:

- Motivación para triunfar y sobresalir haciendo las cosas bien.
- Deseo de mejorar, alcanzar metas y llegar al éxito.
- Alcanzar el logro personal con determinados estándares de excelencia.

Beneficios:

- Crea relaciones sociales positivas y cooperación en un ambiente laboral.
- Los empleados disfrutan del trabajo en común.

Desventajas:

- Los administradores con intensas necesidades de afiliación pueden tener dificultades para ser administradores eficaces

La necesidad de poder y autoridad:

La persona con necesidad de poder está motivada por obtener y conservar la autoridad. Tiene deseo de influir, adiestrar, enseñar o animar a los demás a conseguir logros. El modo de comportarse lo conduce a ser influyente, efectivo e impactante. Hay una fuerte necesidad de hacer liderar las ideas y de hacerlas prevalecer. Hay una fuerte necesidad de incrementar el poder y el prestigio, en fin, el estatus.

Características:

- Influir y controlar a las demás personas.
- Modificar comportamientos.
- Liderar ideas y hacerlas prevalecer.

La necesidad de asociación o filiación:

La persona con necesidad de asociación, está motivada por la afiliación y posee la necesidad de tener relaciones amigables y se motiva hacia interactuar con la gente y con los demás compañeros de trabajo. La afiliación conduce a sentirse respaldado por la ayuda,

respeto y consideración de los demás. Este tipo de personas son jugadores de equipos. Los individuos con esta necesidad alta, no son los líderes ni los directivos más eficientes, ya que les cuesta mucho tomar decisiones difíciles sin preocuparse por disgustar a los demás.

Características:

- Relaciones interpersonales cercanas.
- Relaciones de amistad.
- Motiva la interacción con la gente.

3.3.5. FASES DEL MODELO:

Tiene cuatro fases:

3.3.5.1. Planificación.- La investigación se organiza desde la concepción del tipo de proyecto, tema y objeto de estudio, elección de la población y muestra, tiempo, Recursos humanos, (Trabajadores), materiales y financieros.

3.3.5.2. Implementación.- Se distribuirá el taller en quince actividades o talleres, las mismas que se desarrollarán en forma semanal, se realizaron de acuerdo al cronograma, los materiales como. videos, hojas impresas, trípticos, folletos, revistas, presentaciones. Los cuáles serán proporcionados en la mayoría por la propia institución y otros por la maestrante.

3.3.5.3. Ejecución.- En la etapa de planificación se diseña todo el modelo que se ejecutará en las doce sesiones. Antes de llevar a cabo cada etapa, se lanzará una campaña de expectativa que lleva por nombre “QUE SUCEDERÁ CON LOS DOCENTES DE LA FACHSE ...” Este mensaje pondrá alerta a todos los docentes una semana, previa a la aplicación del modelo. Durante este periodo se enviarán mensajes vía facebook, se colocarán avisos, se enviarán emails, esto con el fin de impactar gradualmente haciendo una campaña innovadora que los motive y los

ponga a pensar ¿qué está pasando?, ¿qué se estará por proponer?, ¿cuáles aspectos van a suceder...etc.?

El último día se cita a una reunión a los docentes de la FACHSE, a los cuales se les explica el modelo y las respectivas etapas, que serán aplicados para desarrollar la gestión del talento humano de todos los participantes.

Para lograr mayor acogida a la aplicación del modelo este se divide en las siguientes etapas:

Etapas:

Etapas1:
Vincular la gestión por competencia con las orientaciones estratégicas de la organización. La gestión por competencia no es tema de exclusivo manejo de las áreas de recursos humanos es un tema estratégico y como tal los directivos y las persona que tienen la misión de hacia donde va la institución deben de participar de manera activa en la construcción y en la definición de esas características que deben tener las personas para que pueden contribuir a logros de los objetivos estratégicos.

Etapas 2:

Para asegurar que los enfoques de la gestión por competencias redunden en beneficios para la organización, debemos vincular todos los procesos de gestión humana al modelo de gestión por competencias. Es decir la gestión por competencias no solamente debe ser de utilidad para los procesos de selección, sino también debe servir para los otros procesos: procesos de formación, procesos de desarrollo, procesos de evaluación de desempeño, planes de carrera y sistemas de retribución.

Etapas 3:

Identificar las competencias que tienen desarrolladas y cuáles necesita fortalecer y saber cómo hacer, lo que necesitan es conocer que son las competencias y como se ven reflejadas en las personas cada una de las competencias del modelo organizacional.

Etapa 4:

Definir que es una competencia. La Construcción del modelo de la competencia tiene que ser propio de la organización, y ya que la realidad organizacional es distinta en cada empresa.

Etapa 5:

Validar el modelo de competencia, verificando que las competencias si guarden relación de causalidad con desempeños exitosos y eso se puede hacer con los líderes de las áreas con los encargados de los propios cargos y con la verificación de incidentes críticos que permitan establecer que realmente esas son las competencias que generan desempeños excelentes.

3.3.5.4. Evaluación.- Será una evaluación de ingreso antes del desarrollo del modelo como un pre test y al finalizar un post test, para el desarrollo, se empleará una guía de observación, para verificar la efectividad del modelo, la misma que no se medirá para la investigación y concluyendo con la presentación del informe final de tesis.

3.3.6. PLAN ESTRATEGICO METODOLÓGICO DEL MODELO:

- ✓ El modelo, está enfocado a mejorar la gestión de talento humano.
- ✓ Vincular la gestión por competencia con las orientaciones estratégicas de la organización.
- ✓ Asegurar que los enfoques de la gestión por competencias redunden en beneficios para la organización. Es decir la gestión por competencias no solamente debe ser de utilidad para los procesos de selección, sino también debe servir para los otros procesos: procesos de formación, procesos de desarrollo, procesos de evaluación de desempeño, planes de career y sistemas de retribución.
- ✓ Identificar las competencias que tienen desarrolladas y cuáles necesita fortalecer
- ✓ Construcción del modelo de la competencia

- ✓ Metodología activa y participativa con las siguientes técnicas, expositiva, trabajo en equipo y juegos de roles.
- ✓ Participación activa de los docentes en el proceso del aprendizaje.
- ✓ Reflexión permanente de los docentes sobre el entorno.

3.3.7. RECURSOS DIDÁCTICOS, MEDIOS Y MATERIALES DEL MODELO:

Palabra de la docente maestrante, apoyo de los docentes, material impreso previamente seleccionado según las fechas establecidas, diapositivas, historias, videos, canciones, dinámicas, equipos multimedia, audiovisuales, hojas de trabajo.

- TV
- DVD.
- CD
- Computadora
- Presentaciones multimedia (diapositivas)
- Internet
- Folletos
- Fichas informativas según cada taller
- Copias e impresiones
- Papel sabana
- Plumones
- Cinta
- Diversos útiles escolares y de escritorio
- Recortes de revistas y/o periódicos, etc.

3.3.8. PROGRAMACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO:

Se programan sesiones de una duración de 02 horas cronológicas, para cada taller, con dinámicas, videos, presentaciones, láminas, materiales impresos.

Diseño del modelo de gestión por competencias basado Teoría De Las Necesidades de David McClelland.

1. Motivación de logro:

- Planeación estratégica de personal

- Selección de personal

2. Motivación de poder:

- Entrenamiento y desarrollo.
- Evaluación del desempeño

3. Motivación de afiliación:

- Planes de sucesiones o de carreras
- Sistema de compensación, recompensas

Para cada taller se seguirá el siguiente esquema:

1. Título y número del taller

2. Datos informativos generales

Nº Taller o Sesión

Fecha:

Nº de horas:

3. Aprendizaje Esperado: (objetivo

4 Desarrollo de la sesión:

5. Indicador de Evaluación:

6. Bibliografía:

7. Anexos (cantidad, códigos y fuente)

3.3.10. CRONOGRAMA DEL MODELO: 12 actividades planificadas de acuerdo al siguiente cronograma:

CRONOGRAMA PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES					
Nº	FECHA	CONTENIDOS/TALLER	ACTIVIDADES	EVALUACIÓN	RECURSO
01	07-04-2015	Sensibilización a los docentes Aplicación del pre test	Aplicación del Pre prueba (O1) / Introducción del taller, metodología Normas de taller	O ₁	Anexo 03 Copias papelote
02	14-04-2015	Sentido de ubicación ¿Dónde se encuentra la organización? ¿Hacia dónde va?	Detallar la Misión, visión y objetivos de la organización.	Formativa	Video copias
03	18-04-2015	Vincular la gestión por competencia con las orientaciones estratégicas de la organización.	Unificar procesos de gestión.	Formativa	Video Lámina
04	22-04-2015	La gestión por competencias sirve para otros procesos: procesos de formación, procesos de desarrollo, procesos de evaluación de desempeño, planes de career y sistemas de retribución.	Alinear el personal a los objetivos estratégicos de la organización.	Formativa	Tríptico

05	06-5-2015	Motivación de logro	Clasificación motivacional	Formativa	Video Lámina
06	14-05-	Motivación de poder	Clasificación motivacional	Formativa	Video
07	20-05-2015	Motivación de afiliación	Clasificación motivacional	Formativa	Video Tríptico
08	23-05-	Diseño de perfiles profesionales	Identificar perfiles.	Formativa	Video Copia
09	27-05-2015	Identificar las competencias que tienen desarrolladas y cuáles necesita fortalecer.	FODA	Formativa	Video Lámina
10	03-06-2015	Modelo de la competencia para desarrollar Gestión de talento humano.	Pautas para la construcción del modelo.		CUESTIONARIO
11	06-06-2015	Proceso de la calidad de la docencia universitaria	Educación Superior-FACHSE-UNPRG	Formativa	Folleto
12	12-06-2015	Los docentes de la FACHSE que participaron del taller al término, se comprometen para mejorar la gestión de talento humano en favor sobre todo de los y las estudiantes de la institución, para que reciban una educación de calidad.	Aplicación del Post prueba (O2) / clausura del taller, revisión del cumplimiento de Normas de taller		O ₂ Video Anexo 03 Copias

CONCLUSIONES
Y
RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Al término de la presente investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Se realizó un diagnóstico a través de la aplicación de un pre test a los docentes de la FACHSE, en el cual reflejó un nivel deficiente en el desarrollo de la Gestión de Talento Humano.
- Se analizó la información obtenida para establecer un modelo de gestión por competencias basado en la Teoría de las Necesidades de David McClelland para desarrollar la gestión del talento humano en el personal docente de educación de la FACHSE de la UNPRG – Lambayeque - 2014”
- El modelo permitió desarrollar la gestión del talento humano en el personal docente de educación de la FACHSE de la UNPRG ya que se logró vincular la gestión por competencia con las orientaciones estratégicas de la organización.
- Los docentes identificaron las competencias que tienen desarrolladas y cuáles necesitan fortalecer, con la participación activa la cual, permitió que se desarrollarán las actividades planificadas.
- El modelo permitió atender las necesidades detectadas en la gestión del talento humano en el personal docente de educación de la FACHSE de la UNPRG.

RECOMENDACIONES

- Las organizaciones deben desarrollar gestión de talento humano y considerarlo pieza clave para el éxito de la misma, potenciando la motivación en los equipos de trabajo.
- Por otro lado motivar a los docentes, administrativos y directivos respecto a la necesidad de desarrollar gestión de talento humano, dentro de la organización, para comprobar el logro de los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación.
- Se sugiere hacer extensiva la aplicación del presente modelo a otras instituciones, del ámbito público o privado de la región a fin de mejorar la gestión del talento humano.
- Se recomienda a los investigadores dentro de la gestión institucional, y a los estudiantes de maestría, seguir profundizando con las investigaciones sobre gestión de talento humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Anderson, R. G. (1979). "Organización y Métodos" Biblioteca para Dirección de Empresas Edit. EDAF.
- Alles, M. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias. Ediciones Gránica.
- Aronson, P. (2007). El retorno de la teoría del Capital Humano. (U. N. Luis. Argentina.
- Beltrán J., Jesús M. (2000). "Indicadores de Gestión" 2da. edic. 3R Editores.
- Biasca, Rodolfo (2001). "¿Somos Competitivos?" 1ra. edic. Ediciones Granica.
- Biondi, Mario (1996). "Análisis e Interpretación de Estado Contables" 5ta. edic. Ediciones Macchi.
- Blank, Leland y Tarquin, Anthony (2000). "Ingeniería Económica" 5ta. Edic. Mc Graw Hill.
- Calvo, A. (2000). Búsqueda de nuevas variables en la detección de talentos en los deportes colectivos: aplicación al baloncesto. España.
- Carl Jung, (1992). "Diportable Jung", New York.
- Carrasquel J. (2006). Aspectos Básicos en la Gestión del Talento Humano.
- Chang, R. (1994). Trabajar en equipo para triunfar. Ediciones Granica S.A. Argentina.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones (9 ed.). (M. d. Pilar Mascaró Sacristan, Trad.) México.
- Dudikoff , (1994). " Elementos de Psicología " , México
- HERNÁNDEZ, M. (2001). El control de Gestión Empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño. La Habana.
- Irma Munguia
- Zatarain,(1990)" Redacción e Investigación Documental", México.

- Johnson, G., Scholes, K. (1997). Dirección Estratégica. Análisis de las estrategias de las organizaciones. Madrid.
- Koontz. H. (1994). Elementos de Administración. México.
- Levy-Leboyer, Claude, (2000). Gestión por Competencias, Ediciones Gestión, Barcelona, España.
- López, A. (1998) El Cuadro de Mando y los sistemas de información para la Gestión. Madrid.
- McClelland, David C. (1988), Human Motivation.
- Marroquin, J. (2007). Ética en las organizaciones. McGraw-Hill Interamericana, México.
- Menguzzato, M. (1992). División Estratégica de la empresa. Valencia.
- Minzberg, H. (1984). La estructuración de las organizaciones. Barcelona.
- Newman. W. H. (1968). Programación, Organización y Control. Bilbao.
- Pain, Abraham, (1993) Como evaluar acciones de capacitación, Ediciones Granica, Barcelona, España.
- Ulloa, P. (1999). El Desafío de la Gestión de Recursos Humanos. Edicentro, Ecuador.
- Varela, R. (1991). Innovación empresarial: un nuevo enfoque de desarrollo. ICESI: Colombia.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- Clara Orizaga Rodríguez (2008): "Gestión del talento humano en la universidad pública" disponible en:
http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no74/6._gestion_del_talento_humano_en_la_universidad_publica.pdf
- D.F. Camacho Castillo (2010): "La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en mabetex distribuidora textil de la ciudad de Ambato" disponible en:
<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1549/150%20Ing.pdf?sequence=1>
- María Augusta Barros Meneses (2010): desarrolló una investigación denominada: "Diseño de un sistema de gestión del talento humano en el servicio de rentas internas" disponible en:
http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6633/1/43429_1.pdf
- Tania Coronel, Rosa Farez (2010): "Gestión del talento humano en base a competencias laborales requeridas aplicadas a la empresa "Duramas CIA. LTDA disponible en:
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1133/1/tad985.pdf>
- Gestión de talento humano <http://www.gestiopolis.com/gestion-del-talento-humano-en-las-organizaciones/>

ANEXOS

PRE TEST DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Teniendo en cuenta que la gestión de talento humano es potenciar el talento de la persona y evaluar su rendimiento, en cuanto a los conocimientos, habilidades, experiencias y rasgos personales.

A continuación encontrará una serie de preguntas sobre gestión del talento humano. Marque con una x la respuesta que considere pertinente.

1. Desarrolla el potencial del talento humano en las actividades diarias.
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

2. En la realización de las actividades toma en cuenta las habilidades en las que destaca.
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

3. En la realización de las actividades toma en cuenta los conocimientos científicos.
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

4. Se realizan actividades de acuerdo a los intereses.
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

5. La institución motiva el desarrollo de todo el potencial del talento humano.
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

6. La evaluación docente se enfoca en el desarrollo del potencial del talento humano.
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
7. El rendimiento académico docente, de acuerdo al potencial del talento humano cumple con las expectativas.
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
8. Utiliza estrategias para desarrollar el potencial del talento humano.
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
9. Implementa actividades de capacitación para desarrollar el potencial del talento humano.
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
10. Considera que existe una buena gestión del talento humano en las actividades académicas
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

Se le agradece su gentil colaboración.

SENTIDO DE UBICACIÓN

MISIÓN

Nuestra escuela profesional tiene como misión fundamental construir un proceso vital y sistemático de renovación personal e intelectual, que recoja lo mejor del aporte de la ciencia y tecnología; y lo recree a la luz de un nuevo sistema ético de nuestro peculiar soporte material y cultural y alumbre la renovación de la forma de hacer docencia, ciencia y desarrollo personal, asimismo la formación integral del futuro docente sobre la base de procesos como la hominización, socialización y culturación, orientados a forjar una persona y un profesional capaz de interactuar significativamente consigo mismo y con su entorno.

VISIÓN

Dentro de su visión destaca el propósito de convertirse en matriz de un Movimiento Pedagógico Innovador del Norte Peruano (MPINP). Un movimiento que viniendo desde dentro nos permita proyectarnos sobre nuestra propia universidad, para luego gravitar sobre la diversidad de unidades educativas de la macro región norteña.

OBJETIVOS

Propiciar una formación universitaria de carácter integral que promueva la hominización, culturización y socialización del futuro maestro, en los distintos niveles iniciales, primaria y secundaria.

Formar personas y profesionales de la educación cuya naturaleza intelectual y académica se plasme en docentes altamente capacitados en el campo docente y en la conducción de unidades educativas, fomentando su creatividad e innovación, sin desmedro de una orientación humanista, científica, tecnológica.

Formar maestros de profunda vocación ética y comprometida con la problemática regional y nacional del país.

Garantizar procesos de autoaprendizaje y autoevaluación, en un ambiente pedagógico abierto, democrático, dialogante y horizontal, sin desmedro de la disciplina, orden y responsabilidad.

PERFIL ACADÉMICO

Perfil del Egresado de la Carrera de Educación

Docente: Mediación General y específica en el proceso docente educativo.

Tutorial: Diseño y Ejecución de programas preventivos académicos, vocacionales y personal-sociales de orientación y tutoría.

Gestionadora: Dirección Institucional, administrativa y pedagógica de entidades educativas escolarizadas y no escolarizadas.

Promotora: Liderazgo de programas educativos comunales ligados a la mejora de vida y al desarrollo social.

Investigativa: Planificación y ejecución de investigaciones educativas.

Plan de Estudios

Estructura Curricular

La carrera tendrá un total de 210 créditos

Duración	5 años
Tipo Curriculo	flexible por ciclos semestrales
Nivel de Formación	Único
Creditaje total	21
Valoración del crédito	1 hora teórica = 1 crédito
Horas prácticas	1 crédito
Horas trabajo de campo	1 crédito

Marco Estructural Básico

Áreas	Subáreas
Formación personal 15 % = 31 créditos	Conocimientos 12%=25 créditos Actividades 3% = 6 créditos
Formación profesional 85% = 179 créditos	Practicas Básicas 45% = 07 créditos Tecnología 28% = 58 créditos Practicas Pre-profesional 11% = 24 créditos

Areas de Trabajo

Área	Tareas
Centro Superior de Educación	Docencia Investigación Proyección Social
Organismo Gubernamentales No	Promoción Investigación Asesoría Capacitación Planificación

Instituciones Publicas	Planificación Promoción Investigación Comunicación Asesoría
Gobierno Locales	Asesoría Planificación Gerencia Social Comunicación
Organizaciones de base (comunidades, cooperativas, Comités, Asociaciones, etc.)	Promoción Asesoría Capacitación Organización Extensión
Organizaciones empresariales	Asesoría Promoción Gerencia social Planificación Comunicación
Colegios Profesionales	Capacitación Investigación Extensión
Consultorías	Asesoría familiar, gremiales a grupos juveniles y sobre problemas psicosociales

PROCESO DEL TALENTO HUMANO - UNPRG

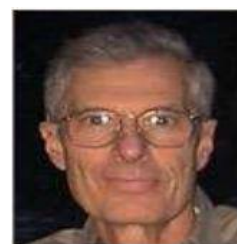
1. Definiciones

Idalberto Chiavenato: define la gestión del talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.



Eslava Arnao: Edgar: afirma que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Dessler, Gary: afirma que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.



Lledo Pablo: afirma que los recursos humanos tiene un enfoque de aplicación y practica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por si solos.

Abel Vásquez: es una actividad que implica tomar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de

salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos y una formación profesional.

2. Reseña Histórica

Tradicionalmente, los órganos de ARH (Área de Recursos Humanos) se estructuraban dentro del esquema de departamentalización funcional. La estructura funcional privilegia la especialización de cada órgano y la cooperación intra departamental, pero produce consecuencias indeseables como el predominio de objetos parciales (los objetivos departamentales se vuelven más importantes que los objetivos generales y organizacionales), cada división reúne profesionales especializados en sus funciones específicas. Ahora se hace énfasis en juntar y no en separar. El foco no está ya en las tareas, sino en los procesos, no en los medios, sino en los fines y resultados, no en cargos individuales, separados y aislados, sino en el trabajo conjunto realizado en equipos autónomos y multidisciplinarios.

La globalización, el rápido desarrollo de la tecnología de la información, la competencia desenfrenada, la necesidad de reducir costos, el énfasis en el cliente, la calidad total y la necesidad de competitividad constituyen poderosos efectos que el área no puede ignorar. De este modo, si el mundo cambió y las empresas también cambiaron, el área de RH debe acompañar estos cambios. En muchas organizaciones el área de RH va al frente, como punta de lanza del cambio organizacional; en otras, es el obstáculo que impide el ajuste a las nuevas condiciones del mundo moderno.

La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, es la institución de formación profesional de alto nivel académico en el Departamento de Lambayeque, y que por sus fines fundamentales, metas y objetivos, se ha ganado un posicionamiento que es importante mantener y desarrollar.

Esa significación histórica es el resultado de la labor académica realizada por sus autoridades de las 14 facultades con sus 26 escuelas profesionales y su escuela de Postgrado, pero al mismo tiempo es producto de la presencia de sus egresados, cuya profesionalización es reconocida dentro y fuera del país.

Este posicionamiento académico ganado a través de la formación de profesionales multidisciplinarios, le permiten dotar a la sociedad de recursos humanos profesionales altamente calificados, para atender las necesidades de desarrollo de su ámbito de influencia y del país.

La universidad según sus estatutos propicia a través de la oficina central de proyección social y extensión universitaria el talento. La única oficina de promoción cultural de la universidad propicia el talento artístico a través de talleres: Danza, tuna, folcklor, banda, coro y teatro.

De igual modo se cuenta con el convenio beca 18 y la universidad ha obtenido 36 vacantes para los estudiantes.

En conclusión la universidad no cuenta con una jefatura de gestión al talento, en la que mediante programas y actividades se potencie el talento de todos alilos estudiantes universitarios.

SU HISTORIA:

La fructífera vida de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, ya es parte de la historia del Departamento de Lambayeque y por ende del país, caracterizándose por ser líder del norte en la formación profesional, cuyos egresados han logrado ocupar puestos de trascendencia nacional y mundial.

Los profesionales egresados de las aulas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo a través de la historia, no solamente han dejado bien puesto el nombre de su Alma Mater, sino que han cumplido con ética, eficiencia y responsabilidad la función encomendada por el país.

Hablar de la trayectoria de nuestra Primera Casa Superior de Estudios, es remontarnos al 17 de Marzo de 1970, fecha hasta que coexistieron en este departamento, la UNIVERSIDAD AGRARIA DEL NORTE con sede en Lambayeque, y la UNIVERSIDAD NACIONAL DE LAMBAYEQUE, con sede en Chiclayo.

Ese día mediante el Decreto Ley No. 18179, se fusionaron ambas universidades para dar origen a una nueva, a la que se tuvo el acierto de darle el nombre de uno de los más ilustres lambayecanos: el genial inventor, precursor de la aviación mundial y héroe nacional, Teniente Coronel PEDRO RUIZ GALLO.

Nacida así la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, tuvo como primer Rector al Ing. Antonio Monsalve Morante (1970-1973), le sucedieron como Rectores, el Ing. Hernán Chong Chappa (1974-1979), el Ing. Manuel Cisneros Salas (1981-84), el Ing. Ángel Díaz Celis (1984-1988), y como Presidente de una Comisión de Reorganización, al Dr. Arnaldo Medina Díaz (1970-1972), al Ing. Enrique Vásquez Guzmán (1974), al Ing. Pedro Casanova Chirinos (1974-76), y al Ing. Demetrio Carranza Lavado (1976-77). Al Dr. Sigifredo Orbegozo Venegas le correspondió ser Presidente de la Comisión Transitoria de Gobierno designada para solucionar el último conflicto de autoridades.

No ha sido fácil el camino recorrido hasta este momento para nuestra Universidad. Por diversas razones, su proceso de consolidación fue largo y complejo, al punto que, en algún momento se agudizaron los hechos, pero que inteligentemente fueron superados y terminó por consolidarse nuestra institución.

Desde 2006, la Universidad ha entrado en un franco y sostenido proceso de desarrollo integral que le está permitiendo ponerse a la altura de las mejores universidades del país. Pues no sólo se ha podido cumplir con un ambicioso programa de construcciones sino que además y fundamentalmente, se viene dando gran impulso al mejoramiento académico, tratando de modernizar nuestra Universidad para ponerla a tono con las nuevas exigencias de una sociedad aceleradamente transformada por el formidable progreso científico y tecnológico que caracteriza nuestra época.

Hoy la Universidad cuenta con catorce Facultades y treinta Escuelas Profesionales; Escuela de Post-Grado, Centro Pre Universitario, Centro de Aplicación para Educación Primaria y Secundaria; y ahora un Centro Educativo Regional, que en convenio con el Gobierno regional se ha puesto en marcha al servicio de Lambayeque; modernos laboratorios y bibliotecas especializadas en permanente actualización.

En 1990 es elegido rector el Ingeniero Francisco Cardoso Romero, y sus vicerrectores, el Ingeniero Francisco Aguinaga Castro, vicerrector Académico y el Mat. Rafael Castañeda Castañeda, vicerrector Administrativo.

Antes que concluya su mandato el Ingeniero Francis Cardoso Romero, decide participar como candidato al Congreso de la República, siendo elegido como legislador y dejando el rectorado el mismo que asume el Mat. Rafael Castañeda Castañeda.

Posteriormente es elegido como rector el Mat. Rafael Castañeda Castañeda periodo 1995 al 2000, lo acompañaron como vicerrector Académico el Ingeniero Jorge Cumpa Reyes, y el Ingeniero Félix de la Rosa Anhuamán, como vicerrector Administrativo.

Para el período 2000-2005, fue elegido como rector el Ing. Jorge Cumpa Reyes y como vicerrector Académico el Ing. José Elías Ponce Ayala, y como vicerrector Administrativo el C.P.C. Pedro Arbulú Díaz.

Terminado este periodo, se le encargó por un año el rectorado al Ingeniero Francis Villena Rodríguez, quien se desempeñaba como director de la Escuela de Postgrado, y el Vicerrectorado Académico se le encargó a la Mg. Carmen Rosa Castillo Ruiz, mientras que el Vicerrectorado Administrativo se le encargó a la Mg. María Adela Larrea Wong.

El 12 de octubre del 2006, fue elegido como Rector el Ingeniero Francis Villena Rodríguez, M.S. junto al Dr. Manuel Tafur Morán como Vicerrector Administrativo y el M.V. José Montenegro Vásquez, como vicerrector Académico, periodo que culminó el 11 de octubre del 2011.

En la actualidad dirige el Rector Agustín Ramos García (2013 – 2017), el decano de la fachse José Wilson Cumpa Lozano (2011 – 2014), Coordinador académico Elmer Llanos.

3. Estructura Orgánica

La UPRG se rige bajo su estatuto aprobado con Resolución Rectoral N° 650-92. Y en su artículo 4 sustenta la búsqueda de la verdad mediante la investigación científica y la creación intelectual y artística, la enseñanza gratuita, la investigación científica, la enseñanza en un alto nivel, etc.

El concurso de Admisión con resolución N°040-2012-CU. Sustenta en el artículo 30 los exonerados del examen de admisión ordinario: Por méritos, deportistas calificados (ley 2806) y todos los egresados de secundaria.

La beca 18 dada por el actual gobierno y la UPRG. Tiene 36 becas cubiertas por estudiantes de la Universidad.

4. Importancia

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un “SI” definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados y el talento humano tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

“La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones”

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

PROCESO DE CALIDAD DE LA DOCENCIA UNIVERSITARIA

1. EN EDUCACIÓN SUPERIOR- FACHSE-UNPRG

1.1. Definiciones

Según **Deming (1989)** la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos.

El diccionario de la Real Academia Española: nos dice que la calidad es la “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”.

Juan Bautista Arrién (1995): es un concepto completo de calidad, que se construye respecto a múltiples y diversas referencias. Es un concepto rico, incluso, en permanente evolución, convergente y ascendente tras un ideal de una gran fuerza de atracción.

Jomtien, (1990): la calidad de la educación superior se hace realidad en los aprendizajes cualitativamente relevantes. La calidad no está en lo que se enseña sino en lo que se aprende, por lo que en la práctica dicha calidad está cada vez más centrada en el propio sujeto educativo.

Pablo Latapí (1994): estima que es necesario entender el concepto de calidad como la convergencia de los cuatro criterios que suelen servir de referencia para evaluar el desarrollo de la educación: relevancia, eficacia, eficiencia y equidad.

Director General de la UNESCO nos dice: “Es imposible garantizar la calidad de educación si al mismo tiempo no se posee el propósito de la excelencia: de sobresalir en el dominio de la investigación, de la docencia y de la preparación del estudiante para la sabiduría.

Luis Enrique Orozco, define a la calidad de educación superior como un atributo del acto educativo y expresa el nivel de excelencia con que se

desempeña la institución y involucra un juicio de valor entre el estado actual y lo que se propone como misión y objetivos a lograr.

1.2. Reseña Histórica

Historia del Proceso de Calidad Universitaria:

La calidad de la docencia superior en el contexto histórico.

A partir de la segunda mitad de la década de los ochenta se ha intensificado la preocupación de los gobiernos por enfrentar el fenómeno de la creciente demanda que ha caracterizado el desarrollo de la educación superior en América Latina durante las últimas décadas; en un contexto de una crisis económica y de importantes transformaciones tecnológicas y sociales. Dicha preocupación ha implicado un replanteamiento en relación al desarrollo de los recursos humanos de alto nivel y frente a los procesos de formación de profesionales.

Esta situación ha llevado al gran desafío de mejorar la calidad de la docencia superior en la región bajo ciertos condicionamientos de fuerzas tensionales, como son las de satisfacer las demandas por educación, de avanzar al ritmo de los cambios científico-tecnológicos y de ajustarse a las restricciones en los recursos disponibles.

En consecuencia, la educación ha aumentado su relevancia y su prestigio social y se ha producido, a partir de los años sesenta y setenta, una creciente demanda por estudios postsecundarios, incluyendo una incorporación masiva de la mujer a este nivel. A ello se ha sumado el incremento de la población en edad escolar que en América Latina supera la tasa de crecimiento de los países desarrollados.

Promedio alcanzaba, en 1985, el 12% por ciento de la población de 20 a 24 años, monto que casi duplicaba.

Un nuevo concepto de docencia universitaria

En la década de 1980 a 1990 se reconoció en América Latina que la función docente universitaria implica, además de los procesos de enseñanza y aprendizaje que se dan en la sala de clases, un conjunto complejo de procesos y acciones que incluyen: la formulación de políticas docentes, la definición de concepciones curriculares, la definición de los perfiles profesionales y del campo ocupacional de los egresados, la selección de los estudiantes, la evaluación y supervisión de los aprendizajes y del proceso educativo en su conjunto y –por supuesto- el perfeccionamiento y actualización de los profesores.

Más adelante, como resultado del intercambio y la sistematización de experiencias de universidades latinoamericanas, se reconocen los siguientes siete rubros de la gestión de la docencia.

- **La gestión del currículo:** comprende el desarrollo curricular (concepción, perfiles, planes de estudio, programas o sílabos, evaluación y actualización de perfiles, planes y programas) y la acción pedagógica (metodologías centradas en el estudiante, integración entre teoría y práctica, focalización en el aprendizaje).



- **Gestión de asuntos estudiantiles:** tareas asociadas a la atención del estudiante en su paso por la universidad (difusión de programas, selección, registro y control de avance individual, orientación y tutoría vocacional y personal, otorgamiento de certificados, grados y títulos, determinación de calendarios y horarios, apoyo a actividades extra programáticas, apoyo a organizaciones estudiantiles, bienestar estudiantil).

- **Gestión de personal docente:** tareas propias del desarrollo del cuerpo docente (criterios de contratación, procesos de selección, definición de carga horaria, perfeccionamiento pedagógico, evaluación del desempeño y carrera académica).

Gestión de los recursos materiales: determinar las necesidades, asegurar la disponibilidad y lograr el buen uso de los recursos de infraestructura, de equipamiento y de apoyo para la docencia.

- **Gestión de recursos de información:** especificar las demandas y lograr el acceso y uso de los recursos de información (bibliotecas y recursos informáticos, acceso a redes interactivas -teléfono, correo electrónico- y de sistematización de información –bases de datos).
- **Gestión del funcionamiento administrativo y de organización de apoyo a la docencia:** aplicación de métodos de planificación, administración y evaluación organizacional.
- **Planificación y evaluación global de la docencia:** gestión globalizada de la docencia (definir políticas, metas, responsabilidades, normas y reglamentos, evaluación de la función docente).

A estos siete rubros debe agregarse la **gestión de la investigación para la docencia**, como actividad transversal y permanente, indispensable para proveer los conocimientos que permiten innovar y también para validar los procesos y procedimientos en relación con cada uno de los rubros mencionados.

La Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI de la UNESCO contempla en sus diversos artículos los siguientes desafíos para una docencia universitaria proyectada para el siglo que comienza:

- a) Creación y adaptación permanente de programas de formación de profesionales en respuesta a las necesidades presentes y futuras.
- b) Funcionamiento de un “espacio” o sistema para el aprendizaje permanente con flexibilidad en los tiempos y rutas de formación profesional y post profesional.
- c) Evaluación constante de la pertinencia social de los programas y actividades formativas.
- d) Funcionamiento de programas y oportunidades para el aprendizaje en el trabajo o compatibles con la actividad laboral, así como mecanismos de evaluación y reconocimiento de conocimientos adquiridos en el trabajo.
- e) Servicios de apoyo al estudiante, considerado como el centro de las actividades docentes.
- f) Renovación curricular, didáctica y de métodos y medios para el aprendizaje en base al desarrollo de la pedagogía.
- g) Elaboración de materiales didácticos consistentes con los nuevos enfoques didácticos.

h) Funcionamiento de un sistema de evaluación de los aprendizajes.

La Educación superior en el Perú y en el mundo

En los últimos 25 años se han observado en el mundo las siguientes tendencias en el ámbito de la educación superior:

1. Expansión cuantitativa.
2. Diferenciación de las estructuras institucionales, los programas y los planes de estudio.



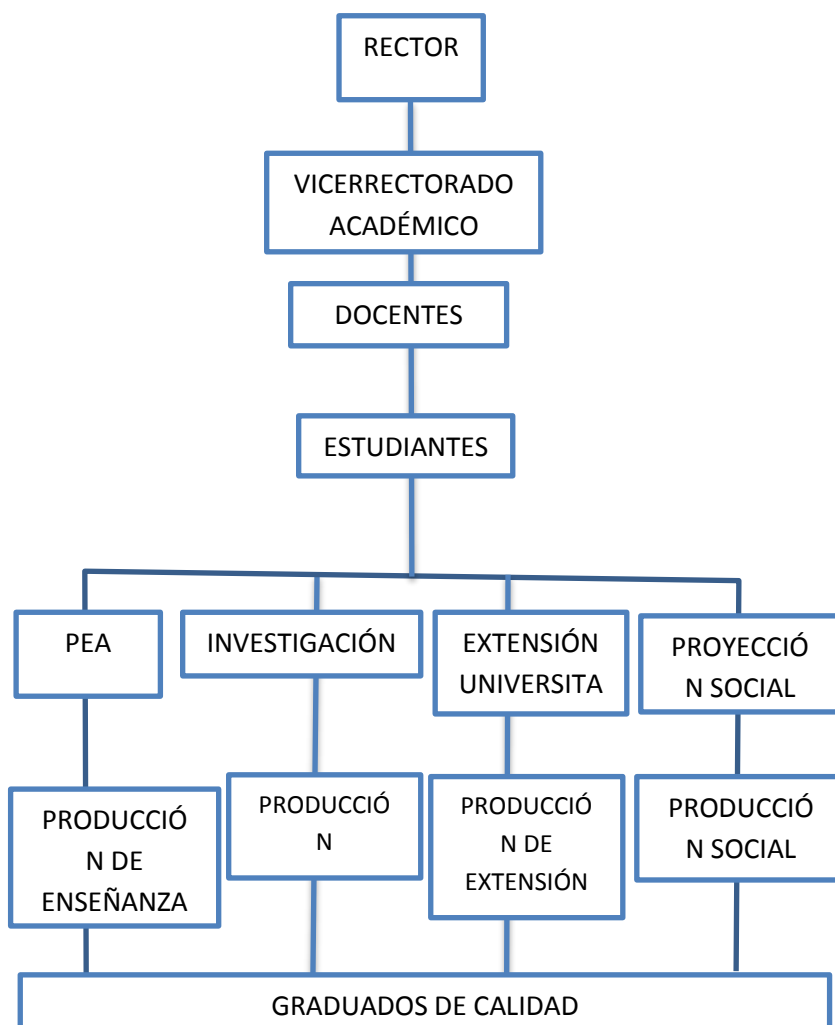
3. Restricciones financieras y, en consecuencia, declinación de la calidad académica y de la investigación.

Señalaremos algunos antecedentes: En 1980 existían en el Perú 35 universidades, 25 públicas y 10 privadas, En 1994 el número de universidades se equilibró:

En dos décadas prácticamente se duplicó el número de universidades y de alumnos. Si observamos la evolución del número de alumnos que ingresan anualmente a las universidades públicas y privadas, podemos prever que, a mediano plazo, el número de estudiantes en las universidades privadas será mayor que en las públicas.

1.3. Estructura orgánica

Proceso de formación profesional



EN EL DOCENTE DE CALIDAD DEBE TENERSE EN CUENTA QUE:

1. Los sílabos o programas temáticos se distribuyen y exponen oportunamente a los estudiantes.
2. Se cumple con el contenido, objetivos o competencias de los sílabos.
3. Se aplican estrategias de enseñanza-aprendizaje de forma eficaz en el desarrollo de los contenidos de las asignaturas o cursos.
4. Se utilizan estrategias didácticas para desarrollar la capacidad de investigación de los estudiantes.
5. El sistema de evaluación del aprendizaje es eficaz y se aplica en cada tipo de actividad académica.
6. La evaluación de la labor de enseñanza de los docentes para su mejora es continua.
7. Los docentes tienen la formación especializada que demanda la carrera.
8. Los docentes tienen la experiencia profesional que demanda la asignatura o curso que imparten.
9. Los docentes se actualizan continuamente en estrategias de enseñanza-aprendizaje a nivel universitario.
10. Los docentes son evaluados en el dominio de tecnologías de información y comunicación.
11. Los docentes son evaluados en el dominio de idiomas extranjeros.
12. La selección, evaluación y promoción de docentes se realiza con objetividad, transparencia y eficacia.
13. El jurado evaluador que interviene en la selección, ratificación y promoción del docente tiene entre sus miembros pares académicos externos a la Universidad.
14. Los docentes tienen el grado de doctor en su especialidad o el de la carrera.
15. Los docentes publican los resultados de sus investigaciones en revistas de su especialidad indizadas a nivel internacional.
16. Los docentes difunden su producción intelectual a través de libros que son utilizados en la carrera.
17. Los docentes difunden su producción intelectual como ponentes en eventos nacionales e internacionales de su especialidad.
18. El número de docentes que realizan labor de extensión universitaria y de proyección social es el requerido por la carrera.
19. Los docentes difunden los resultados de su labor de extensión universitaria y de proyección social.

1.4. Bases legales:

La calidad de los procesos Universitarios se sustenta en:

La Ley General de Educación Nro. 28044, en el título II, capítulo I y artículo 10: “Criterios para la universalización, la calidad y la equidad”, enfatiza un enfoque intercultural y se realiza una acción descentralizada, intersectorial, preventiva,



compensatoria y de recuperación que contribuya a igualar las oportunidades de desarrollo integral de los estudiantes y a lograr satisfactorios resultados en su aprendizaje.

En el capítulo III “Calidad de la Educación”, artículo 13: nos sustenta el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar los factores que interactúan para el logro de dicha calidad.

En el artículo 14°: “Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa”. Nos garantiza la certificación de la Calidad Educativa que abarca todo el funcionamiento de un Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, de todo el territorio nacional y responde con flexibilidad a las características y especificidades de cada región del país.

En el Artículo 15: “Organismos del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa”; que son los encargados de operar el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa en la Educación Básica, el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación Educativa. En la Educación Superior, un organismo que será creado y normado por ley específica.

En el Artículo 16°: “Funciones de los Órganos del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa”. En el ámbito de sus competencias, los organismos del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación:

- a) Promueven una cultura de calidad entre los docentes y las instituciones educativas.
- b) Evalúan, en los ámbitos nacional y regional, la calidad del aprendizaje y de los procesos pedagógicos y de gestión.
- c) Acreditan, periódicamente, la calidad de las instituciones educativas públicas y privadas.
- d) Certifican y recertifican las competencias profesionales.

Los aportes documentales (Grupo Asesor de la Educación Superior de UNESCO, 1996; Documento del Banco Mundial, 1995; y “Política para el cambio y el desarrollo de la educación superior” UNESCO, 1995) enfocan tres elementos comunes para la consecución de la calidad universitaria: diversificación, innovación y demanda del mercado.

1.5. Importancia

La importancia de la calidad en la docencia universitaria radica en que la forma en que los profesores abordan su docencia es clave para lograr aprendizajes profundos y de calidad.



Resultados de estudios internacionales, muestran que cuando los profesores se enfocan en el estudiante y su aprendizaje, ellos tienden a abordar sus estudios de manera profunda, centrándose en el significado de lo que se aprende, relacionando lo aprendido con sus conocimientos previos e integrando teoría y práctica. De esta manera, obtienen mejores resultados y desarrolla la capacidad crítica, de indagación y resolución de problemas que necesitarán para enfrentar una sociedad compleja e incierta, y para participar activamente en la sociedad del conocimiento.

Este tipo de evidencia no necesariamente es conocida o utilizada por los profesores universitarios. Los académicos son personas expertas en sus áreas disciplinarias, una buena proporción tiene entrenamiento a nivel doctoral o amplia experiencia profesional. Sin embargo, al abordar la docencia, tienden a replicar modelos tradicionales, basados en clases expositivas, aprendidos en sus años como estudiantes de pregrado. Este problema se profundiza con la masificación de la educación superior. Una población crecientemente diversa

de estudiantes, que no corresponde necesariamente al prototipo académico de una educación superior elitista, requiere de una mayor atención a la docencia. Esto es clave para lograr que todos los estudiantes, independiente del origen socioeconómico o motivación para estudiar, obtengan logros similares.

La investigación muestra que los estudiantes no académicos, por ejemplo quienes son primera generación en la universidad, logran usar procesos cognitivos de alto nivel, propios del aprendizaje profundo, en clases en las que la enseñanza es activa.

En el mundo desarrollado, este problema ha sido abordado a través de certificaciones en docencia universitaria. En países como Noruega, Holanda y Reino Unido, una calificación en docencia universitaria es obligatoria; mientras que en Finlandia o Australia es voluntaria, aunque la mayoría de las universidades la hacen obligatoria para profesores nuevos.

La docencia universitaria es clave para lograr aprendizajes de calidad. El debate público sobre calidad en la educación superior se ha enfocado en aspectos como la acreditación y el financiamiento. Ambos son importantes. Sin embargo, elementos relacionados con la sala de clases, donde finalmente se juega una formación de calidad, permanecen ausentes. En contraste, el debate sobre calidad del sistema escolar se ha centrado en la formación docente. Algo similar debería empezar a ocurrir con la educación superior. Preguntas como ¿Qué tipo de formación deberían tener los profesores universitarios en esta área? o ¿Debería haber algún tipo de formación obligatoria? son de gran importancia, especialmente si se considera que los docentes deben educar a una población crecientemente diversa de estudiantes. Cómo estén preparados para trabajar con esta población impactará directamente en la calidad de la educación que reciban los estudiantes.

1.6. Aportes

El propósito es dar a conocer la calidad de la docencia, considerando uno de los requerimientos que es cumplir con las expectativas del estudiante para su desarrollo integral considerando las dimensiones de enseñanza, características personales, responsabilidad y tutoría como componentes fundamentales que

hacen que un docente sea de calidad. La universidad del nuevo siglo exige, tanto del docente como del estudiante, la adopción de nuevos roles que se expresan en la condición del docente como formador y del estudiante como sujeto activo en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Ahora bien, dicha actitud debe ser entendida como resultado de un nuevo contexto socio-cultural y económico que agobia al hombre contemporáneo, donde el profesor universitario puede ser un elemento de comprensión y cambio de la visión actual de lo humano.

“El modelo de formación universitaria vigente en España, pero que tiene mucho en común con el actual modelo en buena parte de Europa y de Latinoamérica, responde a las necesidades de una sociedad y de un mercado laboral que están desapareciendo. El contexto al que ha de responder la educación superior está cambiando, y es necesario que también se modifique el modelo de formación si se quiere dar respuesta a las necesidades de este nuevo contexto” (Mora, 2004: 20)

Una docencia de calidad, sin duda, implica poner énfasis en la figura del docente, en sus métodos de enseñanza, en las destrezas pedagógicas que debe dominar. En este sentido, más allá de las conductas eficaces del docente, investigaciones más recientes en el campo de la pedagogía universitaria aconsejan vincular, la enseñanza de los profesores con el aprendizaje de los estudiantes, tanto a nivel teórico como a nivel práctico. De este modo, la formación docente cobra sentido, al relacionarla con su objetivo primordial: la calidad del aprendizaje (Prieto, 2007).

La docencia es considerada como un proceso organizado, intencional y sistemático que orienta los procesos de enseñanza aprendizaje, exigiendo en el profesor el dominio de su especialidad, así como el conocimiento de las estrategias, técnicas y recursos psico-pedagógicos que promuevan la interacción didáctica y los aprendizajes significativos en los alumnos; esto conlleva que el docente universitario debe ser evaluado permanentemente y una de las fuentes evaluadoras por la interacción de este proceso es el alumno.

Las principales aportaciones nacionales e internacionales sobre la calidad en el ámbito universitario referidas a la docencia través de tres grandes categorías subdivididas en indicadores de procesos. Las categorías fueron: Repercusión

en el trabajo, grado de satisfacción y logro o cumplimiento cruzadas con indicadores como apoyo institucional, desarrollo profesional, docencia y tutoría. La calidad se define como aptitud para el uso, como algo a lo que se tiende, sin llegar a alcanzarlo, como el infinito en matemáticas, como los cinco ceros olímpicos, como la línea del horizonte, o como el cero defectos. Cantón (2004) señala además que la calidad es como plantar una huerta: se requieren muchas tareas previas, durante el proceso y si alguna falla, no habrá resultados. En la Universidad la complejidad de la calidad es mayor si cabe; por ello hemos decidido trabajar con el núcleo de la misma, con lo que determina sus resultados, con la médula de la educación universitaria: los procesos. Esta propuesta proporciona un conocimiento del aspecto nuclear de la Educación (Cantón, 2004a y 2004b).

En calidad se encuentran representados tres niveles: sistema, proceso y producto. Para cada uno de ellos se marcan requisitos de calidad. En un primer momento se desarrollaron una serie de modelos herramientas de calidad que pudiéramos enmarcar en el producto, olvidando los procesos y los sistemas. Después la línea de calidad se orientó a los sistemas surgiendo entonces un conjunto de estándares y normativas; finalmente el enfoque se ha centrado en los procesos que han conseguido un importante desarrollo en todos los trabajos de calidad. De su importancia deducimos que las organizaciones son tan eficaces y eficientes como lo son sus procesos, en concreto el trabajar por procesos nos aporta una serie de ventajas que enumeramos:

- ♣ Mayor satisfacción de los usuarios del centro debido a la mejora del servicio educativo e instructivo que presta a padres y alumnos.
- ♣ Mayor satisfacción del profesorado debido a una mejor definición de procesos y tareas de las que se responsabiliza.
- ♣ Mayor conocimiento y control de los procesos.
- ♣ Mejor flujo de información y recursos materiales para el centro.
- ♣ Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.
- ♣ Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los padres y alumnos.
- ♣ Aprendizaje de una metodología científica de nivel alto.
- ♣ Aprendizaje y desarrollo de nuevas habilidades y competencias.
- ♣ Instauración de una cultura de calidad y de motivación.

- ♣ Reputación y mejora de la imagen del centro.
- ♣ Eficiencia en los resultados obtenidos por el centro.
- ♣ Responsabilidad y satisfacción del personal interno y externo.

¿Qué entendemos por proceso?

Hasta hace poco tiempo se aludía a los procesos con el término programa. En la actualidad se distingue entre programa y proceso. El programa se identifica como una secuencia de instrucciones escrita en un determinado lenguaje. Los procesos son partes o elementos en la ejecución de un programa; mientras el programa es un concepto estático, el proceso es un concepto dinámico. Un programa puede ser ejecutado por varios usuarios y por cada una de las ejecuciones existirá un proceso, con todos sus elementos.

“Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.” Más adelante añade: “Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.” Puede entenderse que entonces un proceso es un marco de actuación que define un curso de acción compuesto por una serie de etapas, las cuales añaden valor a las entradas con el fin de producir unas salidas que satisfagan las necesidades del cliente del proceso. (La norma UNE_EN ISO 9000-2000)

El modelo EFQM (2000) define el proceso como “el conjunto de actividades que sirve para lograr la formación del alumno y la prestación de los servicios que ofrece el centro educativo”, menciona alguno de los procesos a los que se refiere:

- ♣ Organización del centro: horarios, adscripción del personal, agrupamiento de alumnos, gestión del comedor y del transporte...
- ♣ Clima escolar: convivencia, integración, control de asistencia y entradas y salidas del centro.
- ♣ La enseñanza-aprendizaje: aplicación del proyecto curricular, cumplimiento de las programaciones, tasas de promoción del alumnado.
- ♣ Evaluación del alumnado: evaluación continua, decisiones de la junta de evaluación, etc.

- ♣ Orientación y tutoría en los diferentes cursos, con alumnos, padres y profesores.

El entender la educación como un servicio, o más bien una suma de servicios a unos destinatarios finales (alumnos, padres, sociedad) implica contemplar con especial interés las relaciones del centro educativo con la sociedad, los padres y los alumnos. Ellos serán en definitiva los árbitros o jueces que manifiesten la satisfacción o insatisfacción con la prestación del servicio educativo que los centros desarrollan. También determinarán si el proceso que se ha desplegado y planificado se puede evaluar de forma positiva o negativa según las evidencias acumuladas al final del mismo.

Al implicarnos dentro de una investigación en la que se estudian los procesos de calidad universitarios, reconocemos que en lugar de un problema teórico, nos enfrentamos con el paradigma de distinguir que la calidad es parte de un ineludible compromiso profesional académico, de poner a disposición de los de aquellos que toman las decisiones en la educación superior, un marco de acción para lograr la excelencia del proceso educativo.

1. Potenciar y motivar más los trabajos universitarios relacionados con la docencia. Los aportes documentales (Grupo Asesor de la Educación Superior de UNESCO, 1996; Documento del Banco Mundial, 1995; y “Política para el cambio y el desarrollo de la educación superior” UNESCO, 1995) enfocan tres elementos comunes para la consecución de la calidad universitaria: diversificación, innovación y demanda del mercado. Esta última puede justificar netamente nuestra propuesta, además de las otras dos. También incide en ello Alarcón (2003) al señalar la pertinencia social como elemento de calidad. Una mejora destacada en la docencia incidiría en este descriptor.
2. Las mejoras para la tutoría se desglosarían en dos: mayor tiempo y mejor preparación de los tutores universitarios. Entrarían en ella la dimensión personalizada de la educación y alguna de las condiciones establecidas para la mejora de (Hopkins, 1987; Hopkins y Lagerweij, 1997) que señalan que las estrategias de desarrollo están integradas: implica relaciones entre los enfoques de “arriba abajo” y de “abajo-arriba”.

3. Se requiere un cambio total de la evaluación de la docencia: a nivel técnico e instrumental. Su insatisfacción es grande y razonada.
4. La presencia de amenazas entre colegas es más preocupante que la de los alumnos; debe investigarse y atajarlo antes de que se haga crónico.

Por todo ello, el modelo adoptado en nuestra investigación es de naturaleza comprensiva, exploratoria, descriptiva y confirmatoria. Esto es, pretendemos **Comprender** las percepciones de los profesores universitarios con relación a las exigencias del nuevo marco de educación superior respecto del apoyo institucional, la formación docente, la metodología didáctica, la acción tutorial, la satisfacción el impacto como indicadores de calidad. **Explorar** la actitud de los profesionales hacia estas nuevas exigencias. **Describir** los elementos y factores curriculares, organizativos y profesionales que han incidido e inciden en este proceso; para, finalmente, **Confirmar** la existencia de diferentes perspectivas que convergen en torno al nuevo modelo universitario.

En resumen, para guiar la reflexión académica puede ser interesante proponer las siguientes interrogantes:

- ¿Qué formación inicial debe tener el profesorado universitario?
- ¿Qué compromiso institucional deben tener las universidades para promover la adquisición de nuevas competencias pedagógicas del profesorado?
- ¿Cuáles son las buenas prácticas pedagógicas existentes y cómo darlas a conocer en las universidades?
- ¿Cómo potenciar procesos de innovación docente en las universidades?
- ¿Cómo motivar al profesor universitario para cambiar su rutina pedagógica e incorporar nuevas formas de una enseñanza innovadora?