



Artículo Original / Original Article

Modernización de la Gestión de Recursos Humanos en Universidades Públicas del Paraguay: Diagnóstico, Percepciones y Propuestas en la Universidad Nacional de Concepción

Modernization of Human Resources Management in Public Universities of Paraguay: Diagnosis, Perceptions and Proposals at the Universidad Nacional de Concepción

Nery Adolfo Sanabria Denis¹

sanabrianery@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-8943-8726>**Derliz Osmar Cabrera Cabrera²**

dcabrera75@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-4027-6925>^{1,2} Universidad Columbia del Paraguay, Facultad de Postgrado. Asunción, Paraguay.**Editor:**

Luis Ortiz

Universidad Autónoma de Asunción

lortiz@uaa.edu.py

Autor de correspondencia:

Derliz Osmar Cabrera Cabrera

dcabrera75@gmail.com

Recepción: 15/3/2026

Revisión: 29/3/2026

Aceptación: 30/6/2026

Cómo citar/How to cite:

Sanabria Denis, N. A., & Cabrera Cabrera, D. O. (2026). Modernización de la gestión de recursos humanos en universidades públicas del Paraguay: Diagnóstico, percepciones y propuestas en la Universidad Nacional de Concepción. *Perspectivas: Revista de Innovación Empresarial*, 2(2), 1-19.

Resumen

La gestión de recursos humanos en las universidades públicas del Paraguay enfrenta desafíos estructurales, normativos y culturales que limitan su eficiencia y su capacidad de contribuir al desarrollo institucional. La presente investigación utilizó enfoque mixto, no experimental, transversal, realizada en la Universidad Nacional de Concepción (UNC) durante 2025. Se aplicó una encuesta estructurada a 162 funcionarios administrativos, una muestra de 279 mediante la fórmula de población finita y se realizaron entrevistas semiestructuradas a los 7 directivos de las áreas de Recursos Humanos de las unidades académicas y del Rectorado. Los resultados cuantitativos revelan un nivel de satisfacción intermedio-alto, con mayor valoración en las dimensiones de compromiso y vinculación e inclusión, y percepciones más críticas en reducción de desigualdades y permanencia y promoción. Los hallazgos cualitativos identifican rigidez normativa, rezago tecnológico, insuficiencia de personal especializado y ausencia de planificación estratégica del talento como principales obstáculos. Se propusieron mecanismos de modernización basados en la digitalización de procesos, gestión por competencias, actualización normativa, planes de carrera meritocráticos y programas de bienestar laboral, concluyendo en la necesidad de formular políticas de gestión del talento humano para la educación superior pública paraguaya.

Palabras clave: Gestión de recursos humanos; universidad pública; satisfacción laboral; gestión por competencias; modernización institucional; Paraguay.

Abstract

Human resources management in Paraguayan public universities faces structural, regulatory, and cultural challenges that limit its efficiency and institutional impact. This article reports findings from a mixed-methods study with a non-experimental cross-



sectional design, conducted at the Universidad Nacional de Concepción (UNC) in 2025. A structured survey was applied to 162 administrative staff members, a sample drawn from a population of 279 using the finite population formulation, and semi-structured interviews were conducted with 7 HR directors across academic units and the Rectorate. Quantitative results reveal an intermediate-to-high satisfaction level, with the highest scores in organizational commitment and inclusion/engagement, and the most critical perceptions in inequality reduction and career permanence and promotion. Qualitative findings identify regulatory rigidity, technological lag, insufficient specialized staff, and absence of strategic talent planning as the main obstacles. Modernization mechanisms were proposed based on the digitization of processes, competency management, regulatory updates, meritocratic career plans and employee welfare programs, concluding with the need to formulate human talent management policies for Paraguayan public higher education.

Keywords: Human resources management; public university; job satisfaction; competency-based management; institutional modernization; Paraguay

Introducción

Las instituciones de educación superior del sector público enfrentan en la actualidad el imperativo de modernizar sus estructuras de gestión del talento humano. En el contexto latinoamericano, y particularmente en Paraguay, las universidades estatales gestionan personal bajo marcos normativos heredados de modelos administrativos tradicionales, con escasa incorporación de herramientas estratégicas y tecnológicas que permitan responder a las exigencias contemporáneas (Armijos Mayon et al., 2019). La gestión de recursos humanos, entendida como el conjunto integrado de actividades orientadas a atraer, desarrollar, retener y potenciar el capital humano, ha evolucionado de manera desigual entre instituciones, generando brechas significativas en calidad, equidad y eficiencia (Morales Fernández et al., 2013).

La Universidad Nacional de Concepción (UNC), establecida de conformidad con la Ley N.º 3201/07, se trata de un claro ejemplo de esta situación (Ley N.º 3201/07, 2007). Desde su creación, ha ido en aumento en todos sus ámbitos de actividad, tanto en su oferta académica como en su planta de funcionarios, mientras que, en el lado contrario, la política de gestión de recursos humanos no se ha visto acompañada de una misma evolución (Luque Balbona & González Begega, 2020). Esto se traduce en una gestión fundamentalmente operativa y reactiva, con limitaciones para articularse con los objetivos estratégicos de la misma.

La literatura avala que el capital humano es el principal activo de las organizaciones (Canaza et al., 2021), y que su gestión en términos de desarrollo requiere una actitud holística que aúne, selección, capacitación, evaluación, bienestar y retención (Puignau, 1997). Carvajal-Pérez (2021) considera que las universidades del siglo XXI presentan una serie de desafíos a la hora de transformar paradigmas situando a las personas no como recursos operativos sino como aliados estratégicos en el cumplimiento de los objetivos institucionales. En esta línea de pensamiento, Aslam et al. (2014) recogen este proceso de transformación de la gestión de recursos humanos cuando pasa de un enfoque administrativo a uno estratégico.



Los antecedentes más relevantes son el trabajo de Anchundia Loor y Cuesta Santos (2018), que prueba la incidencia del sistema de gestión del talento humano en la calidad académica universitaria; Latorre Navarro (2012), que valida la influencia significativa de las prácticas de recursos humanos en el clima organizacional y el desempeño laboral; y la investigación de Rodríguez (2015), que pone a prueba la implementación del modelo de gestión por competencias en una universidad peruana como mecanismo de alineación estratégica. Todos confluyen en la idea de que la modernización de la gestión del talento humano en universidades públicas requiere de intervenciones sistémicas que articulen actualización normativa, incorporación tecnológica y transformación cultural.

En el ámbito teórico, la investigación se sustenta en la teoría de las Relaciones Humanas (Mayo, 2004), que concede al análisis psicosocial un papel central en el desempeño laboral; en la teoría de la jerarquía de necesidades (Simons et al., 1987), que encuentra una relación directa entre la obtención de necesidades superiores y el logro de la autorrealización profesional; y en la teoría bifactorial de Herzberg, que establece diferencias entre factores motivacionales y factores de higiene, los cuales determinan la satisfacción laboral (Manso Pinto, 2002).

El objetivo general de esta investigación fue proponer ajustes y mecanismos que se deben implementar para modernizar y fortalecer la gestión de recursos humanos de la Universidad Nacional de Concepción. Sus objetivos específicos abarcaron: (a) describir las características del sistema actual de gestión de RRHH; (b) examinar los inconvenientes y obstáculos vigentes; (c) analizar la percepción y nivel de satisfacción de los funcionarios administrativos respecto a las políticas de RRHH; (d) evaluar las tendencias actuales y recomendaciones para el sector público educativo; y (e) desarrollar alternativas de ajustes y mecanismos de implementación.

Metodología

La investigación adoptó un enfoque mixto que, según Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018), implica la recolección y análisis integrado de datos cuantitativos y cualitativos para generar metainferencias que amplíen la comprensión del fenómeno. El diseño fue no experimental de corte transversal, en el que los fenómenos se observan en su contexto natural sin manipulación deliberada de variables, recolectando los datos en un único momento para describir las variables y analizar su incidencia e interrelación (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2018). El alcance fue descriptivo-explicativo: descriptivo en tanto se buscó especificar características y perfiles de los sujetos analizados, y explicativo en cuanto se orientó a responder por las causas de los fenómenos y las condiciones en que se manifiestan (Hernández-Sampieri et al., 2014). El estudio se delimitó al área de ciencias sociales, economía y negocios, y se desarrolló entre marzo y noviembre de 2024 en la ciudad de Concepción, Paraguay, en la UNC. La población estuvo constituida por dos grupos: (a) los 279 funcionarios administrativos de la UNC, distribuidos en el Rectorado y sus seis facultades; y (b) los 7 directivos responsables del área de Recursos Humanos en cada unidad académica. En lo cuantitativo, la muestra se calculó con un nivel de confianza del 95 %, margen de error del 5 % y grado de heterogeneidad del 50%, obteniendo así un total de $n=162$ funcionarios. Para lo cualitativo se usó un muestreo intencional que incluyó a la totalidad de los 7 directivos de RRHH. La variable paramount fue la percepción y el grado de satisfacción del personal con respecto a estas políticas de la gestión de recursos humanos, que se operacionalizó en forma de seis dimensiones: calidad de vida, formación, vinculación e inclusión,



compromiso, reducción de desigualdades, y permanencia y promoción. Las categorías de análisis cualitativo giraron en torno a las particularidades del sistema actual de RRHH; las disfunciones y barreras existentes; las tendencias y recomendaciones para el sector público educativo; y las alternativas de adecuación y modernización. Se emplearon dos instrumentos fundamentales. El primero se trata de un cuestionario estructurado con escalas de tipo Likert de cinco puntos (de "Estoy muy de acuerdo" hasta "Estoy muy en desacuerdo"), compuesto por 24 ítems y administrado a través de Google Forms. La confiabilidad de este instrumento fue evaluada mediante el coeficiente alpha de Cronbach mediante IBM SPSS Statistics 27.0.1, obteniendo una $\alpha = 0,954$, valor que avala su excelente consistencia interna (Oviedo y Campo-Arias, 2005). El segundo fue una guía de entrevistas semiestructurada con preguntas abiertas que bosquejaron cuatro bloques temáticos alineados a cada objetivo específico de la investigación. La validación de este instrumento se realizó a partir de juicio de expertos, especialistas en gestión de recursos humanos y administración pública, que evaluaron pertinencia, claridad y relevancia, contemplándose sus observaciones en la versión final (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez

Resultados

Perfil sociodemográfico de la muestra

La muestra estuvo compuesta por 162 funcionarios administrativos. La distribución por edad mostró que el 39 % se encuentra en el rango de 35 a 44 años, el 37 % entre 25 y 34 años, el 12 % entre 45 y 54 años, el 10 % con 55 años o más, y solo el 2 % con menos de 25 años. Respecto al género, el 56 % fue femenino y el 44 % masculino. En cuanto a la antigüedad, el 51 % cuenta con más de 10 años de servicio, el 25 % entre 1 y 5 años, el 16 % entre 6 y 10 años y el 8 % con menos de 1 año. Por categoría de puesto, el 46 % corresponde a personal de apoyo/secretaría, el 27 % a coordinación/jefatura, el 22 % a dirección y el 5 % a personal de servicio. Finalmente, el nivel de formación revela que el 50 % posee título de grado, el 40 % maestría, el 4 % doctorado y el 6 % formación de nivel técnico o secundario.

Resultados cuantitativos: percepción y satisfacción con las políticas de RRHH

La Tabla 1 presenta los porcentajes de respuesta por ítem y dimensión, con el indicador de valoración favorable (suma de "Muy de acuerdo" y "De acuerdo"). Los resultados revelan patrones diferenciados entre dimensiones. El compromiso institucional obtuvo la valoración más alta (79 % en el ítem 13), seguido por las dimensiones de vinculación e inclusión (77 % en el ítem 9) y calidad de vida (78 % en los ítems 1 y 2). Por el contrario, las dimensiones de reducción de desigualdades y permanencia y promoción exhiben los valores más críticos: solo el 50 % considera que existen mecanismos efectivos de denuncia y resolución de desigualdades (ítem 20), y apenas el 48 % percibe que las oportunidades de ascenso son claras y accesibles (ítem 21). Destaca igualmente que el reconocimiento justo y oportuno (ítem 15) alcanzó únicamente el 60 % de valoración favorable, lo cual evidencia carencias en los sistemas de incentivos y reconocimiento institucional.

**Tabla 1.** *Percepción de funcionarios administrativos sobre las políticas de Gestión de Recursos Humanos de la UNC (n = 162)*

Dimensión / Ítem	Muy de acuerdo (%)	De acuerdo (%)	Indistinto (%)	En desacuerdo (%)	Muy en desacuerdo (%)	Favorable (%)
DIM. 1						
CALIDAD DE VIDA						
1. Equilibrio trabajo-vida personal	30 %	48 %	9 %	3 %	10 %	78 %
2. Políticas de seguridad y salud ocupacional efectivas	21 %	57 %	7 %	4 %	11 %	78 %
3. Beneficios que contribuyen al bienestar general	27 %	43 %	11 %	9 %	10 %	70 %
4. Carga laboral justa y equitativa	26 %	41 %	12 %	10 %	11 %	67 %
DIM. 2						
FORMACIÓN						
5. Oportunidades de formación y desarrollo profesional	34 %	39 %	12 %	6 %	9 %	73 %
6. Programas de capacitación alineados a necesidades actuales	22 %	49 %	15 %	6 %	8 %	71 %
7. Formación brinda crecimiento profesional	26 %	43 %	14 %	9 %	8 %	69 %
8. Información sobre programas de desarrollo	29 %	38 %	16 %	7 %	10 %	67 %
DIM. 3						
VINCULACIÓN E INCLUSIÓN						
9. Ambiente inclusivo y libre de discriminación	37 %	40 %	11 %	4 %	8 %	77 %
10. Trabajo en equipo y colaboración entre áreas	27 %	45 %	14 %	6 %	8 %	72 %
11. Políticas de inclusión respetan la diversidad	33 %	43 %	9 %	8 %	7 %	76 %
12. Valoración y reconocimiento como miembro del equipo	28 %	41 %	12 %	8 %	11 %	69 %
DIM. 4						
COMPROMISO						
13. Políticas que fomentan compromiso y lealtad	34 %	45 %	9 %	4 %	8 %	79 %
14. Motivación para contribuir al éxito institucional	37 %	38 %	11 %	6 %	8 %	75 %
15. Reconocimiento justo y oportuno por trabajo bien realizado	23 %	37 %	19 %	9 %	12 %	60 %
16. Políticas contribuyen a ambiente laboral positivo	23 %	46 %	16 %	5 %	10 %	69 %



Dimensión / Ítem	Muy de acuerdo (%)	De acuerdo (%)	Indistinto (%)	En desacuerdo (%)	Muy en desacuerdo (%)	Favorable (%)
DIM. 5						
REDUCCIÓN						
DESIGUALDADES						
17. Equidad de remuneraciones y beneficios	17 %	34 %	20 %	15 %	14 %	51 %
18. Se valora desempeño sobre factores personales/sociales	19 %	38 %	19 %	11 %	13 %	57 %
19. Medidas que garantizan igualdad de oportunidades	15 %	44 %	16 %	13 %	12 %	59 %
20. Mecanismos de denuncia y resolución de desigualdades	12 %	38 %	24 %	13 %	13 %	50 %
DIM. 6						
PERMANENCIA						
PROMOCIÓN						
21. Oportunidades de ascenso claras y accesibles	14 %	34 %	22 %	12 %	19 %	48 %
22. Estabilidad laboral y claridad en políticas contractuales	31 %	40 %	15 %	7 %	7 %	71 %
23. Se valoran experiencia y desempeño en promociones	17 %	37 %	23 %	10 %	13 %	54 %
24. Estrategias de retención de talento adecuadas y efectivas	18 %	43 %	19 %	10 %	10 %	61 %

Fuente: Elaboración propia (2025)

Resultados cualitativos: entrevistas a directivos de RRHH

Las respuestas sugieren notoria heterogeneidad estructural entre unidades, ya que coexisten dependencias que cuentan con equipos técnicos diferenciados y otras en las que solo interviene una única persona; es decir, la diversidad en la capacidad instalada dentro de las unidades explica la desigualdad en la calidad y el alcance de la gestión del talento, lo que nos reta a no hablar del mismo modo de un sistema de RRHH cohesionado e institucionalizado a nivel universitario. El modelo que predomina es el de tipo jerárquico-funcional, normado institucionalmente, pero la dependencia directa de las máximas autoridades académicas y la ausencia de la instancia intermedia que reúna en el mismo espacio profesional y con una propuesta común a todo el sistema universitario limitan la autonomía del área para realizar propuestas transversales. Este modelo establecido condiciona el carácter de la gestión, que resulta muy reactiva y administrativa en lugar de ser proactiva y estratégica. El hallazgo más crítico es la superposición de funciones: la asignación de tareas ajenas al área, como organización de eventos y protocolo, desvía recursos y atención de la función estratégica de gestión del talento. Este fenómeno, reportado especialmente en R6, ilustra la visión instrumental que todavía prevalece sobre el área en parte de la institución, reduciéndola a una función de soporte administrativo en lugar de eje transformador del capital humano (ver Tabla 2).

**Tabla 2.** *Estructura del área de Recursos Humanos en las unidades académicas de la UNC*

¿Cómo describiría la estructura actual del área de RRHH en la institución?	
Referente	Síntesis de la respuesta
R1	Organizada en siete unidades académicas con jefaturas y direcciones diferenciadas (administración, desarrollo organizacional, relaciones laborales y capacitación). Responde a lineamientos institucionales y normativas del sector público.
R2	Estructura centralizada en la Facultad de Medicina con coordinación directa con la Dirección General; gestiona contratación, asistencia y desarrollo profesional.
R3	Integrada en el organigrama general con relaciones jerárquicas y funcionales; incluye selección, evaluación, capacitación y promoción.
R4	Modelo jerárquico encabezado por el Decano y Consejo Directivo; la Dirección de Administración supervisa la gestión del personal.
R5	Depende directamente de Secretaría General con una encargada que coordina las gestiones del área.
R6	Solo se cuenta con una persona designada; se le asignan además funciones de protocolo y eventos, lo que debilita el área. Las funciones están definidas con autoridad para la toma de decisiones.
R7	Organización funcional tradicional con dependencia directa del Decano/Rector. Gestión mayoritariamente administrativa y reactiva; escasa autonomía para proponer políticas transversales articuladas con el plan estratégico.

Fuente: Elaboración propia (2025)

El análisis revela cinco ejes funcionales comunes: (1) gestión administrativa del personal, contratación, legajos, asistencia, haberes; (2) capacitación y desarrollo profesional; (3) evaluación de desempeño y control normativo; (4) asesoramiento institucional y elaboración de informes; y (5) bienestar laboral y clima organizacional. La totalidad de los entrevistados describe un perfil predominantemente operativo y reactivo, centrado en el cumplimiento de procedimientos establecidos. La gestión estratégica del talento, planificación de carreras, gestión por competencias, gestión del cambio, retención de talento, aparece marginal o ausente en la mayoría de las respuestas. Esta brecha entre el deber ser y la práctica real confirma los hallazgos cuantitativos sobre la debilidad de la dimensión de permanencia y promoción (59 % de favorabilidad). La función de bienestar laboral y clima organizacional, aunque formalmente reconocida, no está sistematizada en planes concretos para la mayoría de las unidades. La distancia entre la función declarada y su implementación efectiva representa uno de los campos de acción más urgentes para la modernización, especialmente considerando que el 21 % de los funcionarios expresa insatisfacción con el reconocimiento institucional (ítem 4.3) (ver Tabla 3).

Tabla 3. *Principales desafíos y obstáculos en la gestión de RRHH*

¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta la gestión de RRHH?	
Referente	Síntesis de la respuesta
R1	Rigidez normativa del sistema público, burocracia en procesos administrativos y falta de agilidad para responder a necesidades dinámicas del entorno.
R2	Falta de personal especializado, limitaciones presupuestarias y resistencia al cambio cultural.
R3	Necesidad urgente de modernización tecnológica, capacitación continua, retención de talento, gestión del cambio, cumplimiento normativo, gestión por competencias y clima laboral saludable.



R4	Procedimientos manuales o semiautomatizados que generan lentitud y errores; restricciones presupuestarias para contratar personal o implementar tecnologías.
R5	Necesidad prioritaria de abordar la salud mental y el bienestar de los funcionarios.
R6	Déficit de dotación de personal (una sola persona); normativas insuficientes o no formalizadas que generan falta de respaldo legal.
R7	Transición pendiente de modelo administrativo tradicional a gestión estratégica del talento. Rigidez normativa, ausencia de planificación de carrera, escasez de recursos tecnológicos y cultura institucional débil en mérito y evaluación.

Fuente: Elaboración propia (2025)

El análisis nos revela un conjunto tecnológico diverso con brechas críticas entre unidades. La herramienta más frecuente es el reloj biométrico de control de asistencia (R2, R5, R6, R7), que es la automatización parcial y restringida a función específica. El SINARH lo usan, al menos, dos unidades (R1, R7), eso sí, sin homogeneidad respecto a la implantación ni a la conexión con los demás módulos de gestión. El hallazgo más crítico es el indicado en R3: ausencia de sistemas tecnológicos especializados, sólo documentos físicos y herramientas ofimáticas de nivel básico. Este cuadro no es aislado: las respuestas de R4 y R5 muestran contextos parecidos respecto a la generalidad de los procesos de RRHH. Este retraso hace imposible la sistematización de datos, la elaboración de indicadores, la toma de decisiones basada en evidencia y la planificación estratégica del talento. La falta de una plataforma única de gestión que gestione expediente digital, evaluación de desempeño, formación, nómina y gestión de carrera, es el déficit a nivel tecnológico más inmediato que hemos podido sacar de la investigación. Es coherente con los resultados cuantitativos: el 16 % de respuestas indiferentes en la dimensión de Formación y el 24 % en mecanismos de denuncia pueden justificarse, al menos parcialmente, por la ausencia de sistemas que hagan visibles y accesibles los procesos institucionales de RRHH hacia la totalidad del personal (ver Tabla 4).

Tabla 4. *Tendencias en la gestión de RRHH en universidades públicas y estrategias de retención*

¿Cuáles son las principales tendencias en la gestión de RRHH en universidades públicas?	
Referente	Síntesis de la respuesta
R1	Profesionalización del área, digitalización, bienestar laboral, gestión por competencias, equidad e inclusión.
R2	Digitalización de procesos, indicadores de desempeño, bienestar laboral, políticas de equidad.
R3	Digitalización, gestión por competencias, bienestar integral, formación continua, inclusión y participación del personal.
R4	Digitalización, gestión por competencias y formación continua como tendencias dominantes.
R5	Adaptación al entorno cambiante, transformación digital y bienestar integral.
R6	Fortalecimiento de capacitaciones técnicas y de habilidades blandas; mayor énfasis en inclusión y en la formación de un funcionariado preparado.
R7	Tránsito hacia gestión estratégica del talento; gestión por competencias; digitalización y automatización; capacitación continua del personal administrativo; conciliación trabajo-vida personal.

Fuente: Elaboración propia (2025)



Las diferentes problemáticas se agrupan en cinco dimensiones que están conectadas entre sí. La primera dimensión es la rigidez normativa y burocrática (R1, R6, R7): el marco regulatorio propio del sector público, que por su rigidez y muchas veces por su falta de actualización, impide la gestión de forma ágil y adaptativa. Esto lleva a que los procesos administrativos más que contribuir a la gestión, la bloqueen, provocando la ocupación de tiempo y de recursos que deberían dedicarse a ejecutar funciones estratégicas. La segunda dimensión es el rezago tecnológico (R3, R4): la gestión de los procesos manuales, que podrían ser automatizados, provoca ineficiencia, incremento de los errores y pérdida de datos que representan información valiosa para las labores de planificación. La tercera dimensión es la insuficiencia de cantidades de personal y de recursos financieros (R2, R4, R6): la escasa dotación de personal, que en casos extremos se reduce a una sola persona, provoca carga de trabajo ineficiente o la dependencia de apoyos informales. Las restricciones presupuestarias provocan que no se pueda invertir en tecnología, en formación o en la contratación de personal especializado. La cuarta dimensión es la ausencia de planificación estratégica de recursos humanos (R3, R7): sin gestión por competencias, sin planes de carrera y sin cultura del mérito, la administración se centra en proporcionar resolución de la rutina operativa y pierde capacidad de anticipar, desarrollar y retener los talentos institucionales. Finalmente, la salud mental y el bienestar integral (R5) emergen con fuerza, reflejando una preocupación creciente que todavía no ha encontrado respuesta sistémica. Estos cinco desafíos son sistémicos e interdependientes: ninguno puede abordarse de forma aislada sin afectar a los demás (ver Tabla 5).

Tabla 5. *Alternativas para modernizar y fortalecer las políticas de RRHH en la UNC*

¿De qué manera se podrían modernizar y fortalecer las políticas de gestión de RRHH?	
Referente	Síntesis de la respuesta
R1	Revisión de normativas internas, automatización de procesos, inversión en capacitación tecnológica y evaluación permanente de políticas implementadas.
R2	Actualización de reglamentos, adopción de plataformas digitales integradas y participación del personal en la toma de decisiones.
R3	Planes de desarrollo individualizados, transparencia en criterios de evaluación y promoción, y fomento del autodesarrollo como responsabilidad compartida.
R4	Incorporación de tecnologías digitales y actualización normativa según nuevas demandas institucionales.
R5	Mayor difusión y apropiación de las políticas de RRHH entre los colaboradores.
R6	Política de carrera del funcionario con oportunidades de crecimiento profesional y económico a mediano y largo plazo.
R7	Sistema de gestión por competencias; digitalización de procesos; evaluación formativa del desempeño; bienestar laboral integral; cultura de aprendizaje permanente en liderazgo, competencias digitales y normativa pública.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Las respuestas coinciden en la existencia de cuatro dificultades que continúan presentes. La primera dificultad es la fragilidad de los sistemas de información (R1, R7): no existen bases de datos sólidas ni diagnósticos institucionales actualizados, de manera que la planificación se limita a elaborar únicamente respuestas reactivas ante necesidades

urgentes, sin capacidad para anticipar escenarios de crecimiento futuro o de jubilaciones o de modificaciones normativas. La segunda dificultad es la rigidez normativa en los procesos de nombramiento (R3), que imposibilita incorporar o redistribuir personal de forma rápida según lo exigen los cambios institucionales. La tercera dificultad es que existen instrumentos de gestión actualizados (R6), ya que un Manual de Organización y Funciones de doce años de antigüedad origina ambigüedades en la construcción de responsabilidades y se dificulta una rendición de cuentas. Este instrumento es la columna vertebral de cualquier sistema de gestión por competencias. El cuarto obstáculo es la fragmentación funcional (R7): la superposición de tareas entre unidades duplica esfuerzos, dificulta la coordinación y reduce la eficiencia global del sistema de gestión del talento. El caso de R4, que reporta ausencia de dificultades gracias al liderazgo comprometido del Decano, ilustra cómo el liderazgo institucional puede compensar temporalmente deficiencias sistémicas, pero sin resolver los problemas estructurales de fondo, lo que hace esa situación frágil y dependiente de factores personales (ver Tabla 6).

Tabla 6. *Dificultades en la planificación y organización de los Recursos Humanos.*

¿Cuáles son las principales dificultades en la planificación y organización del talento humano?	
Cód.	Síntesis de la respuesta
R1	Falta de base de datos robusta y actualizada, escasa articulación interáreas y limitaciones presupuestarias que dificultan la planificación estratégica a largo plazo.
R2	Ausencia de proyección a largo plazo y de análisis predictivo para necesidades de personal. La planificación se limita a cubrir vacantes inmediatas.
R3	Rigidez de los procesos de nombramiento sujetos a normas lentas; ausencia de estructura para gestionar competencias clave; limitaciones presupuestarias; subutilización de herramientas tecnológicas; falta de cultura de evaluación del desempeño.
R4	Actualmente no se reportan dificultades significativas gracias al apoyo comprometido del Decano, quien respalda activamente las gestiones del área.
R5	Falta de recursos financieros específicamente destinados al desarrollo de los funcionarios y a herramientas de mejora de la gestión del área.
R6	Ausencia de un Manual de Organización y Funciones actualizado: el vigente data de 2012, está desactualizado e incompleto. Actualmente se está elaborando una versión actualizada.
R7	Ausencia de un diagnóstico institucional actualizado de perfiles, capacidades requeridas y brechas formativas. Sin sistema de gestión por competencias es imposible diseñar mapas de talento. Fragmentación de funciones entre unidades genera superposición de tareas y duplicación de esfuerzos.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Las respuestas hacen notar que la comunicación interna entre el departamento de RRHH y los funcionarios se encuentra condicionada por diferentes barreras culturales y estructurales en la mayoría de las unidades. El problema que se hace más frecuente es la existencia de canales informales y no institucionalizados (R1, R3, R4 y R7), pues sin un espacio formal de coordinación y de retroalimentación la información acaba encontrándose distorsionada y los funcionarios acaban tomando decisiones con base en información incompleta, deteriorándose así la percepción de la transparencia de la institución. La escasa utilización de herramientas tecnológicas para la comunicación interna (R3, R4, R7) es el segundo obstáculo más citado. En un entorno en el que el 40 % de la plantilla tiene maestría y la utilización de plataformas digitales es habitual, la utilización de circulares en papel y de otro tipo de comunicación informal es arcaica y

reduce considerablemente la efectividad de la comunicación. La unilateralidad de la comunicación, en tanto que unidireccionalidad con flujo descendente y sin mecanismos de escucha activa, tal como reporta R2 y R7, tiene efectos directos sobre la percepción de justicia organizacional y el compromiso. Los datos cuantitativos refuerzan esta lectura: el 16 % de respuestas indistintas en el ítem sobre información de programas de desarrollo (2.4) y el 24 % en mecanismos de denuncia (5.4) apuntan a déficits de comunicación efectiva como variables mediadoras de la satisfacción. La respuesta de R5 representa una excepción positiva que merece ser analizada como buena práctica potencialmente transferible a otras unidades (ver Tabla 7).

Tabla 7. Barreras de comunicación entre el área de RRHH y los funcionarios

¿Cuáles son las principales barreras en la comunicación entre el área de RRHH y los funcionarios administrativos?	
Cód.	Síntesis de la respuesta
R1	Persisten canales informales de comunicación que generan desinformación y baja calidad en los mensajes. Algunos procesos no están digitalizados, lo que obstaculiza la fluidez y el cumplimiento de las gestiones.
R2	Falta de retroalimentación clara, demora en la difusión de políticas y procedimientos actualizados, y problemas de comunicación interna derivados de la estructura organizacional.
R3	Débil cultura de comunicación organizacional; centralización de la información que dificulta el acceso oportuno; uso limitado de herramientas tecnológicas accesibles; falta de empatía y habilidades comunicativas en algunos actores; diferencias en las expectativas entre el área de RRHH y los funcionarios.
R4	Falta de canales formales de comunicación, uso limitado de herramientas digitales, falta de claridad en los mensajes y ausencia de reuniones o espacios de coordinación sistemáticos.
R5	No se identifican barreras de comunicación relevantes en la unidad; se mantiene una comunicación efectiva y fluida entre el área y los funcionarios.
R6	La oficina de RRHH opera en turno mañana, sin personal disponible en el turno tarde-noche, lo que genera dificultades para algunos funcionarios. Se suple con canales de mensajería, llamadas y correo electrónico.
R7	Ausencia de canales institucionalizados, frecuentes y bidireccionales entre RRHH y los funcionarios. Las comunicaciones formales se limitan a circulares o notas oficiales sin instancias de diálogo o escucha activa. Bajo aprovechamiento de herramientas digitales. Decisiones comunicadas de forma vertical sin procesos de retroalimentación, lo que afecta la transparencia y el clima de confianza.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Los directivos coinciden ampliamente en cinco tendencias que dejan entrever el curso del cambio en la gestión del talento universitario. La digitalización y automatización de procesos es la más citada (R1 a R7): va, desde la gestión de legajos y el control de la asistencia hasta los procesos de selección, evaluación y seguimiento e indicadores. Su aplicación permite ganar en eficiencia operativa, genera trazabilidad y proporciona datos para una toma de decisiones adecuada. La gestión por competencias aparece como la segunda tendencia fundamental (R1, R3, R4, R7), poniendo énfasis en el alineamiento de las competencias del personal con las necesidades estratégicas de cada puesto, la detección sistemática de brechas formativas, y el diseño de planes de desarrollo basados en criterios objetivos. El bienestar integral (R1, R2, R3, R5, R6) abarca salud física y mental, clima laboral, conciliación vida-trabajo, y reconocimiento institucional, aportando una mirada humanizada de la gestión. A fuerte empuje aparece la formación de

educación continua ampliada a todas las categorías (incluido el personal administrativo y técnico, considerado históricamente en un papel inferior al cuerpo docente) en R3, R6 y R7. Por último, los principios de igualdad, inclusión, y diversidad (R1, R2, R3, R6) se constituyen como marcos transversales de obligado cumplimiento. En conjunto, estas cinco tendencias trazando el camino desde el modelo administrativo-reactivo actual hacia uno estratégico-humanista que sitúa a las personas como activo clave del desarrollo universitario (ver Tabla 8).

Tabla 8. *Tendencias actuales en la gestión de RRHH en universidades públicas*

¿Cuáles considera que son las principales tendencias en la gestión de RRHH en universidades públicas?	
Cód.	Síntesis de la respuesta
R1	Profesionalización del área, uso de herramientas digitales integradas, políticas de bienestar laboral, gestión por competencias y enfoque sistemático en equidad e inclusión.
R2	Digitalización de procesos, indicadores de desempeño medibles, bienestar laboral estratégico y políticas activas de equidad e inclusión.
R3	Digitalización de los procesos de RRHH, gestión por competencias, bienestar y salud integral del personal, formación y capacitación continua para todos los estamentos, inclusión-diversidad-equidad, y participación activa del personal en la gestión.
R4	Digitalización de procesos, gestión por competencias y formación continua como las tres tendencias dominantes que transforman la gestión universitaria pública.
R5	Adaptación al entorno cambiante, transformación digital enfocada en eficiencia, y bienestar integral que trascienda las prestaciones legales mínimas.
R6	Fortalecimiento de los programas de capacitación en aspectos técnicos (ofimática, legislación, gestión) y habilidades blandas. Mayor énfasis en inclusión y formación de un funcionariado preparado para los desafíos del entorno.
R7	Tránsito progresivo de modelo operativo a gestión estratégica del talento. Gestión por competencias para identificar brechas y diseñar planes de desarrollo. Digitalización y automatización de procesos (legajos, asistencia, selección, evaluación). Capacitación continua ampliada al personal administrativo. Conciliación trabajo-vida personal con horarios flexibles o modalidades híbridas.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Los testimonios expresan una visión global y convergente sobre las estrategias de bienestar y de no abandono. La salud y el bienestar físico-mental son el eje de máximo consenso (R1, R2, R3, R4, R7): las acciones abarcan atención psicológica y control del estrés, pausas activas, campañas de prevención y actividades de tipo recreativo. Se reconoce su incidencia en el absentismo, el clima organizacional y la motivación de forma transversal y en consonancia con los resultados cuantitativos que muestran el 19 % de desacuerdo en el ítem de reconocimiento (4.3). La conciliación trabajo-vida (R2, R3, R4, R7) y el desarrollo profesional continuo (R1, R2, R3, R4, R6, R7) son los otros dos ejes estratégicos de mayor peso. El reconocimiento institucional al mérito, tanto monetario como no monetario, es valorado especialmente por R1, R3, R5 y R7 como mecanismo de motivación de alto impacto y bajo costo relativo, particularmente relevante en instituciones con restricciones presupuestarias del sector público. R6 introduce un elemento diferenciador al enfatizar el valor de las relaciones interpersonales como factor de retención. La cohesión del equipo y el sentido de pertenencia generado por vínculos de compañerismo sólidos son señalados como determinantes de la decisión de permanencia, hallazgo que se alinea con la alta favorabilidad de la dimensión de Vinculación e Inclusión (74 %). La implementación de becas de posgrado (R6) representa

un ejemplo concreto, replicable y de bajo costo relativo de estrategia de retención y desarrollo que podría institucionalizarse en todas las unidades (ver Tabla 9).

Tabla 9. *Estrategias de bienestar y retención del talento en universidades públicas*

¿Qué estrategias de bienestar y retención del talento beneficiarían la gestión de RRHH en universidades públicas?	
Cód.	Síntesis de la respuesta
R1	Programas de salud y bienestar integral, políticas de conciliación laboral-familiar, desarrollo profesional continuo y reconocimiento al desempeño. Estas estrategias aumentan el compromiso y reducen la rotación del personal cualificado.
R2	Programas de salud mental, horarios flexibles, formación continua con acceso facilitado, y planes de carrera institucional con rutas visibles de crecimiento. Estrategias que aumentan el compromiso y reducen la rotación.
R3	Programas integrales de atención psicológica, actividades físicas y campañas preventivas. Flexibilidad laboral con horarios escalonados y teletrabajo posible. Planes de formación continua, becas y talleres. Reconocimiento institucional al mérito. Participación del personal en encuestas y mesas de diálogo. Gestión de carrera y planes de sucesión. Incentivos no salariales (días libres, reconocimientos, voluntariado).
R4	Programas de salud mental, horarios flexibles donde la función lo permita, y oportunidades de desarrollo profesional que mejoren la calidad de vida y el compromiso institucional.
R5	Promoción del desarrollo personal mediante charlas y encuentros organizados, y reconocimiento formal de logros de los funcionarios como acciones de alta efectividad motivacional.
R6	Pausas activas, actividades de entretenimiento, competencias físicas y charlas motivacionales. En cuanto a retención: fortalecimiento de las relaciones interpersonales como factor protector de permanencia. Espacios y tiempo para profesionalización, y becas de posgrado otorgadas desde 2023.
R7	Estrategias integrales en dimensiones personal, profesional y organizacional: bienestar estructurado con salud física y mental, pausas activas y acompañamiento psicológico. Planificación de carrera con capacitación, movilidad interna y ascenso por mérito. Conciliación trabajo-vida con horarios flexibles o modalidades híbridas. Canales efectivos de comunicación interna y participación (encuestas de clima, buzones de sugerencias, espacios de diálogo con la Dirección).

Fuente: Elaboración propia (2025)

Las propuestas convergen en seis mecanismos interrelacionados que constituyen una hoja de ruta para la modernización. El primero es la digitalización integral de procesos (R1, R2, R4, R7), mecanismo con mayor urgencia percibida: la migración hacia sistemas integrados permitirá reducir la carga burocrática, mejorar la trazabilidad y generar datos para la planificación basada en evidencia. El segundo mecanismo es la actualización normativa participativa (R1, R2, R4): revisión de reglamentos internos, clarificación de criterios de evaluación y promoción, e incorporación del personal en el diseño de políticas. El tercer mecanismo es la implementación de planes de carrera y desarrollo individualizados (R3, R6, R7), basados en gestión por competencias con trayectorias claras, transparentes y meritocráticas. El cuarto mecanismo es la profesionalización del área (R1, R7): dotación de personal especializado y mayor autonomía operativa. El quinto es la evaluación formativa del desempeño (R3, R7), concebida no como control punitivo sino como herramienta de desarrollo y acompañamiento con retroalimentación constructiva. El sexto mecanismo, señalado exclusivamente por R5, es la socialización efectiva de las políticas existentes: el impacto de toda política de RRHH está condicionado al conocimiento que el personal tiene de ella. Este último mecanismo es inmediato, de bajo costo y alto impacto potencial (ver Tabla 10).

**Tabla 10. Mecanismos para modernizar y fortalecer las políticas de RRHH en la UNC**

¿De qué manera se podrían modernizar y fortalecer las políticas actuales de gestión de RRHH?	
Cód.	Síntesis de la respuesta
R1	Revisión de normativas internas, automatización de procesos, inversión en capacitación tecnológica del personal del área y evaluación permanente de las políticas implementadas para asegurar la mejora continua.
R2	Actualización de reglamentos internos alineados con las nuevas demandas institucionales, adopción de plataformas digitales integradas y promoción de la participación activa del personal en la toma de decisiones sobre políticas de RRHH.
R3	Planes de desarrollo individualizados con programas de formación orientados a competencias específicas. Transparencia y criterios objetivos en evaluación y promoción. Fomento del autodesarrollo como responsabilidad compartida entre institución y funcionario.
R4	Incorporación de tecnologías digitales para automatizar procesos y actualización de normativas según las nuevas demandas institucionales y las tendencias en gestión del talento del sector público.
R5	Mayor difusión y apropiación de las políticas existentes: muchos funcionarios no conocen sus derechos ni las oportunidades disponibles, lo que limita el impacto real de políticas que ya existen formalmente pero no se traducen en práctica cotidiana.
R6	Como medida más urgente, implementar una política de carrera del funcionario con oportunidades de crecimiento profesional y económico a mediano y largo plazo, de modo que el personal pueda visualizar un horizonte claro de desarrollo dentro de la institución.
R7	Sistema de gestión por competencias. Digitalización de procesos clave (asistencia, expedientes, nóminas). Evaluación del desempeño con enfoque formativo basado en resultados y compromiso. Bienestar laboral integral desde una mirada sistémica. Cultura de aprendizaje permanente en liderazgo, competencias digitales y normativa pública.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Discusión

Los hallazgos de esta investigación confluyen con lo reportado por la literatura especializada sobre la gestión del talento humano en instituciones de educación superior del sector público. El nivel de satisfacción intermedio-alto registrado en la mayoría de las dimensiones es consistente con los resultados del estudio de Saavedra Meléndez y Delgado Bardales (2020), quienes identificaron que la satisfacción laboral en contextos administrativos públicos se encuentra condicionada por la remuneración, el entorno de trabajo y el liderazgo, ninguno de los cuales alcanza condiciones óptimas en la UNC según los datos recabados.

La percepción crítica sobre las dimensiones de reducción de desigualdades y permanencia y promoción refuerza lo señalado por Prieto Bejarano (2013) sobre los efectos negativos de la rotación y la percepción de inequidad en el compromiso y la productividad organizacional. La ausencia de mecanismos meritocráticos claros y la escasa transparencia en los procesos de ascenso generan un clima de incertidumbre que erosiona el sentido de pertenencia, tal como advirtió Masollier y Expósito (2017) al analizar la relación entre valores, compromiso y desempeño en el empleo público.

El rezago tecnológico identificado coincide con los hallazgos de Arcila Alzate et al. (2022), quienes documentaron que las entidades gubernamentales latinoamericanas enfrentan importantes desafíos para innovar en la gestión del talento humano, particularmente en la automatización de procesos y en la adopción de sistemas integrados de información. La coexistencia del sistema SINARH, herramienta nacional, con procesos manuales y herramientas básicas de ofimática refleja una brecha tecnológica que



Macías-Villacreses et al. (2022) vinculan con limitaciones en la sostenibilidad financiera y la competitividad organizacional.

La insuficiencia de personal en el área de RRHH, con unidades que operan con una sola persona, genera dinámicas de gestión reactiva que impiden la planificación estratégica del talento, fenómeno también documentado por Wopereis-Pura et al. (2020) en su análisis del fortalecimiento organizacional como proceso de mejora de capacidades institucionales. La fragmentación de funciones y la superposición de tareas ajenas a la gestión del talento diluyen el foco estratégico del área, aspecto que Aguilar (2006) identifican como una barrera central para el fortalecimiento organizacional.

Las tendencias identificadas por los entrevistados, digitalización, gestión por competencias, bienestar integral y equidad, son consistentes con el modelo de gestión por competencias de Dubois y Rothwell (2010), que propone alinear los perfiles del personal con los objetivos organizacionales mediante cinco procesos interrelacionados: identificación de competencias, mapas de competencias, evaluación periódica, programas de desarrollo y alineación estratégica. Igualmente, el Modelo de Harvard (Beer et al., 1984) provee el marco conceptual para conciliar las necesidades individuales de los funcionarios con los objetivos institucionales y las demandas del entorno.

Los datos sobre satisfacción en formación sugieren que, si bien existen programas de capacitación, su pertinencia respecto a los perfiles de puesto es cuestionada, en línea con Londoño (1994), quien señala que la capacitación laboral solo genera impacto real cuando está vinculada a la autorrealización y al desarrollo de competencias aplicadas. La percepción sobre el reconocimiento, refuerza la teoría bifactorial de Herzberg: los factores motivacionales intrínsecos, como el logro y el reconocimiento, son determinantes de la satisfacción auténtica, y su ausencia no se compensa con factores higiénicos (Arias Montoya et al., 2008; Güell, 2015).

Finalmente, la hipótesis de trabajo fue confirmada: la implementación de ajustes y mecanismos estratégicos en la gestión de recursos humanos contribuirá de manera significativa a la modernización y fortalecimiento institucional, mejorando la satisfacción de los funcionarios y la alineación del talento humano con los objetivos de la UNC. Este hallazgo es coherente con la tesis doctoral de Latorre Navarro (2012), quien demostró que un sistema de recursos humanos bien diseñado incrementa el compromiso y el desempeño organizacional.

Conclusión

Tal investigación propone extraer conclusiones y recomendaciones articuladas en función de cinco dimensiones estratégicas:

En primer lugar, en lo que atañe a la estructura y capacidad operativa del área de RRHH: la UNC presenta una gestión con formato funcional y normado, aunque con heterogeneidad significativa entre unidades, con dotación insuficiente en múltiples dependencias y un rezago tecnológico que limita la planificación orientada a datos. En este sentido, se plantea la necesidad de profundizar en las áreas de RRHH con personal técnico especializado, la aprobación de una Unidad de Gestión y Desarrollo de las Personas con mayor autonomía operativa y presupuestaria, y la elaboración de un sistema integrado de gestión del talento humano que unifique los módulos de asistencia y los de los expedientes, evaluación y formación en todas las unidades académicas.

En segundo lugar, se reconocen los obstáculos estructurales: la rigidez normativa, la burocracia y la falta de diagnósticos institucionales actualizados constituyen el principal obstáculo a la modernización. En este sentido, se recomienda hacer una revisión



normativa integral de la legislación, armonizando y digitalizando las todas las documentaciones que hace referencia a los reglamentos y procedimientos vinculados a la gestión de las personas aplicando criterios explícitos y objetivos al proceso de ingreso, evaluación, promoción y desvinculación en coherencia con la Ley N.º 1626/2000. En tercer lugar, a propósito de la percepción y satisfacción de los funcionarios, la puntuación general va de intermedia a alta, con brechas críticas en lo que se refiere a las variables de reducción de las desigualdades, permanencia y promoción. En este sentido, se recomienda la elaboración e institucionalización de planes de carrera meritocráticos, con caminos de carrera visibles, criterios de promoción de las capacidades y del desempeño y mecanismos de reconocimiento formal, monetarios y no monetarios que favorezcan el compromiso y disminuyan la percepción de inequidad. Asimismo, la realización de encuestas periódicas de clima laboral, así como espacios de diálogo institucional, permitirá seguir el avance de estas percepciones. En cuarto lugar, al referirnos a las tendencias y prácticas recomendables: la gestión por competencias, la digitalización, el bienestar integral y la equidad, son el horizonte hacia el cual la UNC debe apuntar.

Se recomienda implementar el modelo de gestión por competencias conforme a Dubois y Rothwell (2010), diseñando mapas de competencias por cargo, evaluaciones periódicas multifuente y programas de formación vinculados a las brechas identificadas. Se propone también desarrollar programas estructurados de bienestar laboral que incluyan acompañamiento psicológico, pausas activas, políticas de conciliación trabajo-familia y estrategias de flexibilidad administrativa controlada.

En quinto lugar, en lo que se refiere a las opciones de ajuste y de modernización: la digitalización total, la actualización normativa participativa y la construcción de una cultura de la evaluación formativa son las medidas con mayor potencial para generar impacto sistémico. Se sugiere dotar de indicadores clave de rendimiento a la dimensión de RRHH en los aspectos de cobertura de formación, satisfacción del personal, cumplimiento y eficiencia operativa, de tal manera que estén en la alineación de los ejes del Plan Operativo Anual de la institución. Por último, se plantea la pertinencia de elaborar en el futuro estudios comparativos entre universidades públicas paraguayas y trabajos longitudinales sobre la transformación digital y la gestión del talento.

En síntesis, la modernización de la gestión de los recursos humanos en la Universidad Nacional de Concepción no es sólo una necesidad técnica o administrativa: se trata de una exigencia ética y estratégica que marca la capacidad de la institución para realizar su función formativa y su correspondencia con el compromiso de contribuir al desarrollo de la sociedad paraguaya. La hipótesis pudo ser confirmada: los ajustes y los procedimientos estratégicos contribuirán significativamente al proceso de modernización institucional, a la mejora de la satisfacción de los/as funcionarios/as y a la alineación del talento humano con los objetivos misionales de la UNC.

Declaración de los autores: Los autores aprueban la versión final del artículo.

Declaración de conflicto de interés: Los autores declaran no tener conflicto de interés

Contribución de los autores:

- **Conceptualización:** Nery Adolfo Sanabria Denis
- **Curación de datos:** Nery Adolfo Sanabria Denis
- **Análisis formal:** Nery Adolfo Sanabria Denis
- **Investigación:** Nery Adolfo Sanabria Denis
- **Metodología:** Nery Adolfo Sanabria Denis y Derliz Osmar Cabrera Cabrera



- **Redacción - borrador original:** Nery Adolfo Sanabria Denis y Derliz Osmar Cabrera Cabrera

- **Redacción - revisión y edición:** Nery Adolfo Sanabria Denis y Derliz Osmar Cabrera Cabrera

Financiamiento: Este trabajo ha sido autofinanciado.

Referencias

- Aguilar, A. S. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. Limusa.
<https://books.google.es/books?id=CJhlsrSuIMUC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Anchundia Llor, A., & Cuesta Santos, A. (2018). Sistema de Gestión del talento Humano y su influencia en el nivel académico de la carrera de ingeniería industrial de la Universidad Técnica de Manabí. *Universidad y Sociedad*, 10(4), 207-212.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202018000400207
- Arcila Alzate, D. C., Lara Pacheco, E. H., & Oviedo Montes, J. D. (2022). *Innovación en la gestión del talento humano para mejorar productividad en el sector público*. Areandina [Tesis de Grado, Fundación Universitaria del Área Andina].
<https://digitk.areandina.edu.co/entities/publication/7d497251-a339-41a0-9690-915f87880ab2>
- Arias Montoya, L., Portilla, L. M., & Castaño Benjumea, J. C. (2008). Compensación y Beneficios Salariales; atracción y retención de trabajadores. *Scientia Et Technica*, 14(39), 265-268. <https://doi.org/10.22517/23447214.3223>
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de Administración de los Recursos Humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202019000400163&lng=es&nrm=iso&tlng=en
- Aslam, H. D., Aslam, M., Ali, N., Badar Habib, M., & Jabeen, M. (2014). A Historical View of Human Resource Management Practice: Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(2), 126-137.
https://www.researchgate.net/publication/313281818_A_Historical_View_of_Human_Resource_Management_Practice_Literature_Review
- Beer, M., Spector, B. L., Mills, D., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets: The groundbreaking Harvard Business School Program*. Free Press.
<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=41269>
- Canaza, H., Flores, Y., & Verónica, T. (2021). Administración de recursos humanos y la calidad del servicio al público en la municipalidad de Usicayos. *Revista Gestionar*, 1(3). <https://doi.org/10.35622/j.rg.2021.03.001>
- Carvajal-Pérez, A. L. (2021). Gestión actual del talento humano: contexto universitario. *Revista Nacional de Administración*, 12(2), 185-198.
https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1659-49322021000200012&script=sci_arttext
- Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2010). *Competency-Based Human Resource Management: Discover a New System for Unleashing the Productive Power of Exemplary Performers*. Davies Black.
https://books.google.com.py/books/about/Competency_Based_Human_Resource_Management.html?id=5PF8DAAAQBAJ&redir_esc=y



- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 6(1), 27-36. https://www.researchgate.net/publication/302438451_Validez_de_contenido_y_juicio_de_expertos_Una_aproximacion_a_su_utilizacion
- Güell, L. (2015). *Estudio de la satisfacción laboral de los maestros*. UIC Barcelona. https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/293783/Tesi_Luisa_G%C3%BCell_Malet.pdf
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6.a ed.). McGraw Hill.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación - Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill.
- Latorre Navarro, M. F. (2012). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral* https://books.google.com.py/books/about/La_gestion_de_los_recursos_humanos_y_el.html?id=bF-I0AEACAAJ&redir_esc=y
- Ley N° 3201/07 (2007). *Que crea la Universidad Nacional de Concepción y amplía el Presupuesto General de la Nación para el ejercicio fiscal 2007 aprobado por Ley N.º 3148 de fecha 29 de diciembre de 2006*. Biblioteca y Archivo Central del Congreso Nacional. <https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/10576/ley-n-3201-crea-la-universidad-nacional-de-concepcion-y-amplia-el-presupuesto-general-de-la-nacion-para-el-ejercicio-fiscal-2007-aprobado-por-ley-n-3148-de-fecha-29-de-diciembre-de-2006>
- Londoño, C. (1994). Capacitación y Desarrollo. *Universidad EAFIT*, 30(95), 7-15. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1387>
- Luque Balbona, D., González Begega, S. (2020). El Bienestar Ocupacional: delimitación conceptual y variables clave de su desarrollo. *Revista Española de Sociología*, 29 (2), 307-324. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7403975.pdf>
- Macías-Villacreses, T. L., Díaz-Baque, W. M., & Delgado-Delgado, A. M. (2022). Modernización de las empresas: Importancia para la sostenibilidad financiera económica. *Dominio de las Ciencias*, 8(3), 2186-2204. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8635217.pdf>
- Manso Pinto, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Universidad EAFIT*, (128), 79-86. <https://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>
- Masollier, R. G., & Expósito, C. D. (2017). Los valores y el compromiso laboral en el empleo público. *Revista Empresa y Humanismo*, 20(2), 29-50. <https://dadun.unav.edu/entities/publication/883fc23f-5992-4630-b0ea-3a1892604226>
- Mayo, E. (2004). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Routledge Taylor & Francis Group. <https://www.routledge.com/The-Human-Problems-of-an-Industrial-Civilization/Mayo/p/book/9780415604239>
- Morales Fernández, E. J., Ariza Montes, J. A., & Morales Gutiérrez, A. C. (2013). La evolución de la gestión de recursos humanos desde una perspectiva estratégica. *Revista de Fomento Social*, 68, 309-329. <https://revistas.uloyola.es/rfs/article/view/1700>
- Oviedo, H. C., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580. <https://www.redalyc.org/pdf/806/80634409.pdf>



- Prieto Bejarano, P. G. (2013). *Modelo de Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal*. Universidad de Medellín. https://www.academia.edu/89547537/Gesti%C3%B3n_del_talento_humano_como_estrategia_para_retenci%C3%B3n_del_personal
- Puignau, J. P. (1997). *Políticas de Recursos Humanos*. IICA. https://books.google.com/books/about/Pol%C3%ADticas_de_recursos_humanos.html?id=TOIOAQAAIAAJ
- Rodríguez, J. (2015). Implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias en una universidad de Lima Metropolitana. *Propósitos y Representaciones*, 3(2), 319-401. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5475202.pdf>
- Saavedra Meléndez, J., & Delgado Bardales, J. M. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1510–1523. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/176>
- Simons, J. A., Irwin, D. B., & Drinnien, B. A. (1987). *Maslow's hierarchy of needs*. West Publishing Company. <https://www.andrews.edu/~ggifford/Copy%20of%20EDAL520SU05/Need%20Hierarchy%20Theory.doc>
- Wopereis-Pura, M., Kola, N. P., Toillier, A., Ekong, J., Hawkins, R., Eshetu, S., & Dobson, H. (2020). *Fortalecimiento organizacional – Una guía para el proceso de acompañamiento*. Agrinatura. <https://hal.science/hal-05176749/document>