

Universidad Autónoma De Baja California
Facultad De Ciencias Administrativas Y Sociales

Maestría En Administración



**La gestión del talento humano a cargo de los cursos de inducción
a los alumnos de nuevo ingreso en una Universidad, en Ensenada
Baja California.**

Tesis

Que para obtener el grado de:

Maestra en Administración

Presenta:

Alejandra Beristáin Galván

Directora:

Dra. Ma. Concepción Ramírez Barón

Ensenada, B.C.

Marzo 2019

CONSTANCIA DE DESIGNACIÓN DE SINODO

Por medio de la presente hacemos constar que la tesista **Alejandra Beristáin Galván** con matrícula **353417** perteneciente a la generación **15a**, con su trabajo de tesis titulado:

“La gestión del talento humano a cargo de los cursos de inducción a los alumnos de nuevo ingreso en una Universidad, en Ensenada Baja California”

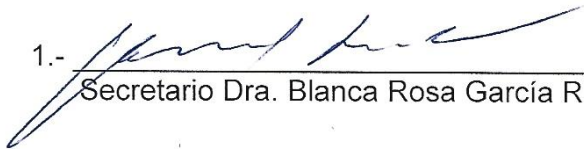
Presidente:



Dra. María Concepción Ramírez Barón

Aprobado por los Integrantes del Sínodo:

1.-



Secretario Dra. Blanca Rosa García Rivera

2.-



Sínodo Dra. Mónica Fernanda Aranibar Gutiérrez

Agradecimientos

A mis padres:

Por apoyarme incondicionalmente a pesar de todos mis tropiezos, gracias a ellos pude atreverme, equivocarme y finalmente aprender, ya que siempre supe que estarían ahí; gracias papás por ser los principales promotores de mis sueños, gracias por cada día confiar y creer en mí y en mis expectativas, gracias por estar dispuestos a acompañar mis sueños y anhelos y nunca frenar mis deseos; gracias por cada consejo y por cada una de sus palabras mismos que me han guiado durante la vida.

A mi hermana:

Gracias por ser mi mejor y mayor ejemplo de lucha y resiliencia, por buscar siempre mi estabilidad y felicidad, por ir más allá de lo que cualquier otra hermana lo haría, con cariño, oportunidades, momentos agradables, pero sobre todo, con confianza y comunicación amorosa, siempre reiteraré que fuiste el mejor regalo que nuestros padres pudieron darme.

A Daniel:

Por estar a mi lado inclusive en los momentos y situaciones más tormentosas, siempre echándome porras. No fue sencillo culminar este proyecto, sin embargo con tu amor, paciencia y confianza, pude realizarlo, gracias por cada noche decirme lo capaz que soy y decirme lo orgulloso que estas de mí. Fuiste, eres y serás mi mejor casualidad.

A la Dra. Ma. Concepción Ramírez

A mi asesora, quien con paciencia y sabiduría me dio el tiempo, confianza, apoyo y amistad que me permitieron aprender lo necesario para plasmar en este proyecto.

Tabla de contenido

Resumen

Summary

Introducción

Capítulo 1. Planteamiento del problema.....	11
1.1 Preguntas de investigación.....	12
1.2 Objetivos (general y específicos)	12
1.3 Justificación	13
1.4 Marco conceptual.....	17
Capítulo 2. Marco teórico	23
2.1 La gestión del talento humano	23
2.1.1 Definición de la gestión del talento humano	25
2.1.2 Roles y subsistemas de la gestión del talento humano	27
2.1.3 La gestión del talento humano a nivel mundial.....	28
2.1.4 La gestión del talento humano en Latinoamérica	31
2.1.5 Definición de competencia	34
2.1.6 Enfoque por competencias.....	36
2.1.7 Clasificación de competencias	38
2.1.8 Competencias en las instituciones de educación superior.....	40
2.1.9 La gestión del talento humano en la educación superior	43
2.2 Desempeño laboral	45
2.2.1 La evaluación del desempeño laboral	45

2.2.2 Enfoques de la evaluación del desempeño	48
2.2.3 Métodos de evaluación del desempeño	50
2.2.4 Evaluación del desempeño docente en instituciones de educación superior	54
2.3 Cursos de inducción a Nivel Licenciatura	59
2.3.1 Definición de curso de inducción.....	59
2.3.2 Cursos de inducción a nivel superior.....	61
2.3.3 Identificación del alumno de primer ingreso con la universidad.....	63
2.3.4 Universidad Autónoma de Baja California	64
Capítulo 3. Metodología	67
3.1 Instrumentos	69
3.2 Marco muestral	74
3.3 Muestra.....	74
3.4 Procedimiento	75
Capítulo 4. Análisis de resultados	77
4.1 Resultados de la fase cualitativa.....	77
4.2 Resultados de la fase cuantitativa.....	84
Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones	94
5.1 Discusiones	94
5.2 Conclusiones	97
5.2 Recomendaciones	98
5.3 Limitaciones.....	101
5.4 Investigaciones futuras	103

Referencias	
Anexos	

La Gestión Del Talento Humano a cargo de los Cursos De Inducción a los alumnos de nuevo ingreso en una Universidad en Ensenada Baja California.

Resumen

En esta investigación se analizó la relación entre la gestión del talento humano, las competencias de los docentes y su desempeño laboral en los cursos de inducción a los alumnos de nuevo ingreso en una Universidad Pública en el municipio de Ensenada en el estado de Baja California, con un enfoque mixto. Por un lado, en el diseño cuantitativo se midieron las relaciones entre la opinión de los alumnos y el desempeño de los docentes, usando como instrumento el cuestionario con escala de Likert. Así mismo, de manera simultánea se realizó un estudio cualitativo que permitió valorar la gestión del talento humano mediante el uso de observación participativa y el Focus Group, ambos aplicados a los docentes que imparten el curso de inducción. De manera posterior se efectuó un proceso de análisis que consistió en la transcripción textual de la observación participativa y de las respuestas de los docentes en el Focus Group, lo que permitió establecer categorías para el análisis del contenido. Luego se trianguló la información para finalmente interpretar los resultados. Para medir el desempeño de los docentes se utilizaron los resultados del proceso de evaluación realizado directamente por la universidad desde el año 2012 al 2017, con base en los componentes del proceso de evaluación del desempeño del instructor y parte del proceso del curso de inducción, la evaluación de los alumnos. Los profesores participantes en el estudio cualitativo fueron seleccionados aleatoriamente, se les observó directamente en el curso de inducción en los ciclos, 2017-1, 2017-2 y 2018-1. Los resultados obtenidos reflejan la existencia de una relación lineal positiva entre la gestión del talento humano y las competencias aplicadas en el desempeño laboral de los instructores del curso de inducción a los alumnos de nuevo ingreso, también se identificaron diferencias de grupos tanto en aspectos de la gestión del talento humano como en el desempeño laboral de los docentes respecto a los años de experiencia en docencia.

Palabras clave: Gestión del talento humano, competencias, desempeño laboral, curso de inducción.

Human Resource Management in charge of Induction Courses for new students in a University in Ensenada Baja California

Summary

In this research, the relationship between human talent management, teachers' competencies and their work performance in induction courses for new students in a Public University in the municipality of Ensenada in the state of Baja California was analyzed. with a mixed approach. On the one hand, in the quantitative design, the relationships between the opinion of the students and the performance of the teachers were measured, using as an instrument the questionnaire with a Likert scale. Likewise, a qualitative study was carried out simultaneously that allowed us to assess the management of human talent through the use of participative observation and the Focus Group, both applied to the teachers who teach the induction course. Subsequently, an analysis process was carried out that consisted of the textual transcription of the participative observation and the responses of the teachers in the Focus Group, which allowed to establish categories for the content analysis. Then the information was triangulated to finally interpret the results. To measure the performance of teachers, the results of the evaluation process conducted directly by the university from 2012 to 2017 were used, based on the components of the instructor's performance evaluation process and part of the induction course process, the evaluation of the students. The teachers participating in the qualitative study were randomly selected, they were observed directly in the course of induction in the cycles, 2017-1, 2017-2 and 2018-1. The results obtained reflect the existence of a positive linear relationship between the management of human talent and the competences applied in the work performance of the instructors of the induction course to the new entrants, also differences of groups were identified both in aspects of the human talent management as in the work performance of teachers with respect to years of experience in teaching.

Keywords: Human talent management, skills, work performance, induction course.

Introducción

El objetivo de estudio de este trabajo fue analizar la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño de los docentes o instructores encargados del curso de inducción a alumnos de nuevo ingreso en una universidad pública en el área de Ensenada Baja California. Se aplicó un enfoque de investigación de carácter mixto, la muestra está conformada por 18 profesores, que laboran en la Universidad Autónoma de Baja California campus Valle Dorado.

El marco muestral fue a los docentes de 5 años consecutivos, es decir, desde el 2012 hasta el 2017, es importante recalcar que la mayoría de los docentes han sido los instructores del curso de inducción desde hace más de 10 años, es así que no sólo se pueden comparar los datos entre años, sino también con el tipo de método (cuanti y cualitativamente).

Con la finalidad de medir las variables objeto de estudio se administraron los siguientes instrumentos: En el caso de la evaluación del talento humano frente al aula, se utilizó la encuesta tipo escala de Likert que fue diseñado por la UABC a modo de evaluación a sus docentes, inmerso en el cuadernillo de inducción de nuevo ingreso (2002).

Por otro lado, el otro instrumento o herramienta utilizado fue la observación participativa, de ésta manera se tiene una revisión y evaluación vivencial y objetiva de los instructores del curso de inducción.

Capítulo 1. Planteamiento del problema

El proceso de inducción es fundamental para todas las organizaciones, viendo a la inducción como un curso en donde se establecen los parámetros de los procesos que se llevan a cabo dentro de las diferentes áreas, según la UABC en su libro de bienvenida (2014) el proceso de inducción representa también el inicio formativo de los estudiantes a nivel licenciatura no sólo de manera estudiantil sino (y no menos importante) de manera personal, algunos cursos están realizados de manera que mencionen únicamente los procesos del área donde la persona llevará a cabo sus actividades.

Los cursos de inducción vistos desde el punto de una organización educativa que centra su quehacer en la creación del conocimiento a nivel licenciatura, tiene un gran campo para la creación de cursos de inducción a las diferentes tipos de actividades que se llevan a cabo dentro de la misma, es decir, se crean cursos de inducción para el personal administrativo, para los docentes y para los alumnos de nuevo ingreso, particularmente en este trabajo la atención se centrará en los cursos de inducción impartidos a las personas que fueron seleccionadas para estudiar alguna de las licenciaturas que la UABC Campus Valle Dorado imparte y que forman desde ese momento a dicha organización como alumnos de nuevo ingreso.

Lo que se pretende en éste trabajo es observar, y evaluar al personal encargado de impartir el curso de inducción a los alumnos que ingresan como estudiantes de nivel superior en las diferentes licenciaturas dentro de la UABC Campus Valle Dorado con el fin de destacar, mejorar y preceder las actividades, las personalidades y la actitud que los mismos muestran frente a los alumnos de nuevo ingreso y que pueden ser fundamentales para las actividades futuras de los estudiantes.

Es fundamental recalcar, que el pertinente desglose de los procesos y de las áreas dentro de la Universidad a la que recién accedieron, le permiten al alumno tener un conocimiento previo de aquellos tópicos que en un futuro serán necesarios

para su devenir académico, tal como el conocimiento de las becas ofertadas, esto con el fin de apoyar económicamente al alumno, o conocer los lugares físicos y el personal que puede apoyarlos con temas específicos necesarios para ellos.

También es importante mencionar, que dicho curso de inducción visto como el conocimiento previo de los alumnos, es un aporte también a las diferentes áreas administrativas y académicas del plantel, ya que el alumno deambulará mínimamente en el Campus en búsqueda de respuestas, generando así que las diferentes áreas que componen la Universidad le brinden a la vez al estudiante respuestas concisas al acontecimiento del antes mencionado.

1.1 Preguntas de investigación

- ¿Los profesionales encargados de impartir el curso de inducción han sido evaluados?
- En caso de haber sido evaluados, ¿dichas evaluaciones han llevado a generar cambios en el programa de inducción de la UABC Unidad Valle Dorado?
- ¿La UABC Campus Valle Dorado propicia políticas de capacitación e inducción para los alumnos de primer ingreso al nivel superior? ¿Cuáles son estas políticas?
- ¿La UABC Unidad Valle Dorado lleva a cabo capacitación a los instructores para mejorar sus actividades dentro del aula?
- ¿El curso de inducción actual en la UABC Campus Valle Dorado ha respondido a las necesidades de primer acercamiento de los alumnos de primer ingreso?
- ¿Cuáles herramientas deben incluirse en el modelo de inducción para los alumnos de primer ingreso a nivel superior?

1.2 Objetivos (general y específicos)

Objetivo General

Evaluar el desempeño laboral del talento humano que imparte el curso de inducción a los alumnos de primer ingreso de una universidad pública en el municipio de Ensenada Baja California.

Objetivos Específicos

1. Analizar la opinión de los alumnos sobre el desempeño del talento humano que impartieron el curso de inducción, a través de evaluar sus conocimientos, sus habilidades, su compromiso, su responsabilidad, entre otros.
2. Evaluar la planeación del programa.
3. Hacer un comparativo con las opiniones de los alumnos y las competencias que los instructores brindan dentro del curso a través de la observación participativa.
4. Analizar a través de la observación el cumplimiento de objetivos en el curso de inducción, como lo marca el programa.

1.3 Justificación

La sociedad mexicana a través de los últimos años ha experimentado una serie de cambios, generados a partir de factores que derivan de una economía globalizada y el fácil acceso a las telecomunicaciones, lo que ha dado como resultado una serie de necesidades, en los ámbitos económicos, culturales, sociales y en los procesos de formación de las generaciones que tendrán que convivir en una sociedad cuyas características difieren mucho de la sociedad tradicional que tuvimos por mucho tiempo en nuestro país.

Ante estos cambios, en las modalidades educativas la sociedad le requiere a la educación superior que las Universidades formen profesionistas cuyo perfil incorpore conocimientos, actitudes y habilidades para incidir de manera integral en

la solución de los problemas, se pretende facilitar el proceso de aprendizaje significativo y de colaboración en donde la Universidad debe trabajar privilegiando el quehacer universitario con miras a lograr la calidad educativa y en sus procesos, la pertinencia y equidad, atención integral del estudiante, internacionalización, cultura, vinculación, administración y gestión, así como transparencia y rendición de cuentas.

Un programa de inducción bien realizado debe contener al menos los temas en párrafos anteriores comentados, debido a que, son múltiples temas, tareas y actividades las que llevarán a cabo dentro de su devenir académico y que en ocasiones no le permitirán al alumno centrar ó conocer las áreas pertinentes que puedan coadyuvar a disipar las dudas que en su trayectoria surjan.

La dinámica de la actual sociedad ha dejado atrás paradigmas organizacionales tradicionales para darle lugar a nuevas concepciones, sustentadas en el desarrollo con un enfoque de organizaciones inteligentes.

Dentro de éstas dinámicas es la puesta en marcha de los cursos de inducción como herramienta para un conocimiento previo de las áreas existentes, del ambiente organizacional, de las reglas organizacionales, conocimiento de la misión y visión de la misma, etc.

Es claro que, realizar un programa de inducción bien estructurado y dinámico no será lo único necesario para que el curso se lleve a cabo de buena manera, siempre será necesario el Recurso Humano para poner en práctica las actividades dentro del programa y también para que los alumnos adquieran lo conocimientos previstos en la creación de dicho programa.

El Talento Humano de una organización es el factor más importante dentro de la misma, es quién encausará los demás recursos al cumplimiento de metas u objetivos en común, para fines de éste trabajo es necesario explicar que el personal a quién se le designará como Talento Humano son los tutores o instructores que darán el curso de inducción, la importancia del Talento Humano dentro de un curso de inducción es primordial, tanto como lo es el programa del que ya hemos hablado,

ya que son la primera interacción que los alumnos de nuevo ingreso tienen con la Universidad en general, es así que remarcando la importancia, comento que si los instructores realizan lo que el programa solicita se lleve a cabo, en cuanto al contenido del curso, los horarios, los lugares establecidos, los temas de relevancia a nivel institución y su reglamento, etc., el curso en mayormente o en el mejor de los casos en su totalidad tendrá éxito al llegar a la mayoría de los alumnos.

Ninguna organización educativa o no, puede permitirse quedarse atrás o perder viabilidad en el contexto social y permanecer sin trascender, es por ésta razón que, para el sano desarrollo social, las organizaciones deben ser pioneras y líderes en su quehacer, de tal manera que, sus esfuerzos sean plasmados desde el inicio de sus procesos en forma articulada con las demandas sociales sin poner en segundo lugar el desarrollo pleno del individuo.

En consecuencia, la Universidad está obligada a generar estrategias que le permitan el desarrollo, clima y comportamiento organizacional, para que la misma actúe como una organización inteligente desde su estructura.

Precisamente desde este contexto y con el propósito de ofrecer lineamientos estratégicos para diagnosticar los distintos procesos que el personal de la Universidad Autónoma de Baja California Campus Valle Dorado debe tomar en cuenta para realizar las estrategias necesarias para la formación de nuevos profesionales en las distintas áreas que la institución ofrece, y en particular para éste trabajo, será estudiar al Talento Humano dentro de los cursos de inducción impartidos a los alumnos de nuevo ingreso, visto dicho proceso como un aporte para los alumnos en su devenir académico futuro y que se podrá medir de muchas maneras en la estancia de los alumnos y en la tasa de egreso de los mismos.

Para fines de éste trabajo se tomará como “curso de inducción” al conjunto de acciones impartido por profesionales en la materia que busca instigar a una persona para iniciarse como universitario.

Las primeras experiencias que vive un estudiante al ingresar a la Universidad denotarán de gran manera su rendimiento y su adaptación al medio, es por eso la

importancia de recalcar la necesidad de un programa de inducción totalmente estructurado que contenga los matices necesarios para la aprehensión de los alumnos de primer ingreso.

Una de las acciones que la Universidad Autónoma de Baja California Campus Valle Dorado implementó para coadyuvar en la Formación integral del estudiante es precisamente el Curso de Inducción a la Universidad, el cual tiene el objetivo de Facilitar el tránsito del estudiante del nivel medio superior a la Universidad, traduciéndose en una integración armónica, que facilite el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Durante el tiempo que dura el Curso de Inducción se realiza la presentación del tutor-tutorado, en este primer contacto del estudiante con el profesional a impartir el curso, tiene la oportunidad de conocerse e intercambiar datos preliminares.

En éste curso de inducción se tocan los siguientes temas, mismos que presento en forma de glosario, tomado del cuadernillo del Curso de Inducción de la Universidad Autónoma de Baja California:

1. Lectura: ¡Bienvenidos A Bordo!
2. Selección De Autógrafos
3. Cuestionario: Mis Expectativas
4. Mi Proyecto De Vida Universitaria
5. Carta Compromiso
6. Diagrama De Valores Universitarios
7. Diligencias En Mi Vida Universitaria
8. Concordar Y Discordar
9. Cuestionario: Conociendo Mi Unidad Académica
10. Lectura: Orientación Educativa Y Psicopedagógica
11. Lectura: Becas
12. Lectura: Seguro Facultativo Y Póliza De Gastos Médicos
13. Lectura: Correo Electrónico UABC

14. Lectura: Portal de Alumnos
15. Lectura: Sistema Integral De Seguridad Universitaria
16. Evaluación del Curso de Inducción a la UABC
17. Glosario
18. Bibliografía

Es importante recalcar la importancia de los temas y del desglose del programa de Inducción, mismo que tiene secuencia y que tiene las herramientas pedagógicas y el vocabulario pertinente para que el alumno pueda digerirlo.

1.4 Marco conceptual

El análisis del devenir académico de los alumnos a nivel superior ha constituido en las tres últimas décadas, un tópico determinante en la investigación psicoeducativa, focalizándose la mayoría de ocasiones en el inicio de éste proceso académico, desde la acogida al centro universitario, dándole el nombre de (para fines de ésta investigación) curso de inducción (Astin, 1983; Bean, 1985; Crissman y Upcraft, 2004; Pascarella y Terenzi, 1991; Tinto, 1993).

Es importante destacar que parte de los estudios realizados sobre los cursos de inmersión a la Educación superior como un referente del mejor desempeño del estudiante dentro de la institución toman una perspectiva descriptiva, analizando en menor grado el nivel de correlación de las variables de entrada del estudiante, con las medidas adoptadas en los procesos y con los efectos de las mismas (Bethencourt, Cabrera, Hernández, Álvarez y González, 2008)

La motivación es una característica humana que aumenta el grado de compromiso de una persona para la realización de cualquier actividad; es un proceso que ocasiona el comportamiento de los individuos hacia la realización de

objetivos esperados, además, lo activa, orienta, dinamiza y mantiene (López 2005).

Los patrones de comportamiento varían de acuerdo con diversos factores tales como las necesidades del individuo, los valores sociales y la capacidad individual; el comportamiento también es causado, interna o externamente, producto de la herencia y/o del medio ambiente; motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias (Chiavenato, 2007).

Según Añez (2006), las instituciones públicas de educación superior cumplen un papel transcendental en la actual sociedad cambiante, en este sentido, el sector educativo universitario debe dar respuestas adecuadas a las exigencias del entorno, y en esa tarea, el recurso humano es un pilar fundamental de soporte para el cumplimiento de estas exigencias mediante la docencia e investigación. En las instituciones de educación superior se desarrollan relaciones diversas entre los diferentes actores, docentes, personal administrativo y alumnos.

Para llevar a cabo los cursos de inducción debe estar al frente un recurso muy importante, como lo es el humano, como ya se ha mencionado, el personal que se encuentre frente a los estudiantes de nuevo ingreso deberá brindar confianza a los mismos, ya que son la primera impresión dentro de la universidad, deben sentirse identificados con ellos, y los tutores deberán generar un espacio de cordialidad en donde los alumnos puedan captar la mayor información necesaria y también perder el temor de disipar las dudas a partir de preguntas dentro del grupo.

Se denomina talento humano a la relación de producción que depende de la trayectoria de formación y la productividad: las personas. El término deriva de las ciencias y teorías económicas sobre todo aquellas que se denominan “del crecimiento” y se basan en el aumento de la producción, ya sea ésta de bienes o servicios. Se ha sostenido que la productividad de un trabajador es proporcional y funcional a las competencias que ha obtenido a lo largo de su vida. En este sentido una mejora palpable en el capital humano supone mayor productividad, visto

organizacionalmente la especialización o formación, y para fines de las instituciones educativas a nivel superior, y el trabajo, son factores de aumento de productividad, lo cual puede suponer recompensas.

El Talento Humano puede ser definido a partir de diferentes investigaciones, como el resultado de la interacción exitosa de tres variables: la inteligencia; la creatividad, y el compromiso con que se realiza la actividad. Partiendo desde éste punto de vista, el talento humano para llegar a ser procesualmente indicado debe verse desde el punto de vista organizacional.

La concepción de la Gestión del Talento Humano ha evolucionado al ritmo que han cambiado las necesidades y requerimientos de la sociedad. A pesar de ello, aún no se ha establecido un consenso en su definición. Es así que actualmente se conoce como la gestión del talento humano lo que hasta principios del siglo XXI se conocía como departamento de personal o de recursos humanos.

Es importante señalar que autores como Fernández (2001), Lewis y Heckman (2006), Collins y Mellahi (2009), González, Martínez y Pardo- del-Val (2009) y Margery (2011), consideran que la definición de la gestión del talento humano es confusa y de igual manera lo son las pautas de acción que varían dependiendo de las necesidades de cada organización.

No obstante, Castillo (2006), Collings y Mellahi (2009), definen la gestión del talento humano como el conjunto de acciones que realizan los directivos de una organización con el fin de contar con el personal más calificado para que con su trabajo contribuya a conseguir los objetivos organizacionales.

Para Restrepo (2009), la gestión del talento humano se fundamenta en la existencia de políticas y prácticas necesarias para dirigir aquellos aspectos relacionados con las personas, como son: el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación del desempeño. La gestión de personal se ha enfocado de forma tradicional en la actividad, de manera tal que se requiere un cambio de paradigma facilite la transición de la gestión de las personas centrada en la actividad hacia una gestión centrada en los resultados.

Por otro lado, Dessler (2009) afirma que la gestión del Talento Humano es un proceso administrativo que constituye un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos para el manejo de las personas, con un enfoque dirigido a la aplicación de las prácticas y políticas que se requieren para lograr la conservación y el crecimiento del talento humano, tales como: Reclutar, contratar, evaluar, capacitar, remunerar, así como ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de una organización.

Así mismo, Gelabert y Martínez (2012), indican que actualmente la gestión humana se ocupa del diseño de un sistema integrado de actividades clave como: el reclutamiento y selección de personal, la evaluación del desempeño, los planes de formación y de carrera, análisis de clima organizacional, la motivación de los trabajadores, el análisis de las condiciones de trabajo, seguridad, salud, diseño de sistemas de compensación, entre otras.

Es por ello que la gestión del talento humano suministra las herramientas de dirección de los individuos a través de procesos que constituyen la clave del éxito de las organizaciones. Las cuales, buscan alternativas para humanizar el trabajo a través de la implementación de programas como: la promoción laboral, el trabajo en equipo, planes de vida y de carrera y la existencia de incentivos para el desarrollo de ideas innovadoras de parte de los trabajadores (Camarena, Durand y Hernández).

De las definiciones anteriores se puede comentar que la gestión del talento humano comprende un conjunto de actividades relacionadas entre sí, que se realizan con el fin de mejorar las prácticas directivas y así alcanzar el desarrollo de las organizaciones.

La mejora de dichas prácticas obliga la inclusión de aspectos relativos al funcionamiento de personal, entre los que deben destacar los diferentes roles y subsistemas de la gestión del talento humano.

La gestión del talento humano es un enfoque administrativo 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 conocimientos, capacidades y habilidades de los empleados en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro (Cuesta, 2006).

La importancia de la gestión del talento humano consiste en que trata a las personas como recursos organizacionales o como asociados de la organización, de este modo, las personas al ser consideradas como socios de las organizaciones, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y sobre todo, de la inteligencia que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. (Chiavenato, 2006).

Según Chiavenato en 2006, la gestión del talento humano se basa en los siguientes aspectos del ser humano, mismos que como bien sabemos se basan en la personalidad, y las diferentes características, conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades.

1. Los empleados son seres humanos, y como tales, están dotados de personalidad propia profundamente diferenciables entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de la organización.
2. Asimismo, son también activadores inteligentes de los recursos organizacionales, elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
3. Como socios de la organización son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como asociadas, las personas invierten en la organización: esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, entre otras cosas, con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, por mencionar algunos.

Cualquier inversión sólo se justifica cuando trae un retorno razonable. De ahí la reciprocidad de la interacción de las personas y las organizaciones, así como la autonomía de las personas, que no son inertes ni pasivas.

De esta manera, la consideración de los tres aspectos antes señalados anteriormente funge como punto angular en el éxito de la eficacia sobre la gestión del talento humano.

Para hacer referencia al proceso que conforma la gestión del talento humano, es necesario hacer alusión a la administración de recursos humanos, la cual como se ha revisado anteriormente, consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (Chiavenato, 2006).

La gestión del talento humano significa conquistar y mantener a las personas en la organización trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1 La gestión del talento humano

La expresión *recursos humanos* como término se comenzó a utilizar en el área de economía política y en las ciencias sociales, como parte integrante de los tres factores de la producción que presentó Smith (1776), trabajo que se refiere a la mano de obra, a la tierra que incluye a los recursos naturales y al capital que trata de equipos y maquinarias, de manera posterior, Taylor (1911) quien hasta la presente fecha es considerado como el padre de la administración científica, fue uno de los principales estudiosos que a inicios del siglo XX revolucionó de manera drástica la forma de realizar los procesos productivos en las industrias.

La perspectiva clásica de Taylor (1911), no considera los deseos ni las necesidades de los individuos en el lugar de trabajo y suponía que la principal forma de motivación de los empleados eran los sueldos que percibían acorde a los resultados obtenidos. Esta teoría ha influido en las operaciones de las organizaciones modernas y en la mejora de los procesos mediante el desarrollo de un mecanismo para incrementar el rendimiento de los trabajadores, logrando la reducción de los costos e incrementos en la producción.

A través de las décadas se ha ido evolucionando y cambiando la perspectiva respecto de la administración del personal, pasando por enfoques humanistas donde identifican a los individuos por primera vez, más allá de un recurso humano, tales como el enfoque de Maslow (1943) y el de Adler (1964), con la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades y la Teoría de la Personalidad, respectivamente, que se contraponen a Taylor (1911) que se centraba en los procesos. De manera posterior, Weber (1946) postula una estructura organizacional burocrática para lo cual era necesario establecer un poder

jerárquico. Fomenta la especialización del trabajo con estándares que miden la efectividad en los procedimientos. Esta concepción permitió diseñar estrategias de gestión que admitían ejecutar control sobre los empleados en términos de eficiencia administrativa. Por otro lado, Herzberg (1959), puso de relieve la importancia de los factores motivadores, de tal manera, que los directivos de las organizaciones cambiaron la forma de ver a los trabajadores, incluyendo el factor psicológico y comenzaron a considerar aquellos aspectos que generan satisfacción y los que producen insatisfacción en el personal.

La teoría Z plateada por Ouchi (1981), que trata de la capacidad del ser humano para proponerse metas de orden superior, esta teoría se utiliza para motivar a los trabajadores o para diagnosticar y encontrar soluciones a los problemas que se generan en el lugar de trabajo. La teoría Z presenta la idea de que cuando el trabajador se desenvuelve en un medio de trabajo que le permite auto superarse, con base en la confianza en las personas, con énfasis en las relaciones humanas y que impulsa el trabajo en equipo, no solo que se optimiza el desempeño sino que mejoran las relaciones humanas entre los integrantes de una organización.

Los autores Svetlik y Stavrou-Costea (2007) presentan tres puntos esenciales a considerar en la gestión de personas. En primer lugar suponen que las personas pueden considerarse como un recurso que permite la organización alcance una ventaja competitiva. En segundo lugar, señalan que el personal es incorporado a la organización y luego desarrollado por la inversión que se realiza en ellos. En tercer lugar, consideran que es necesario identificar cuál es la estructura del personal con que cuenta una organización, cómo evoluciona, qué competencias tiene, cuál es su nivel de adaptabilidad y cómo se relaciona e interactúa con los demás trabajadores.

La gestión del personal ha adquirido particular relevancia y dinamismo en los años más recientes, de ahí que Saldarriaga (2008), Hamel y Breen (2008) y Ospina (2010) señalan que las organizaciones se manejan en un entorno impredecible, dinámico y turbulento y están expuestas a constantes cambios

debido al dinamismo del medio en que se desenvuelven. Estos autores critican que a pesar de ello se continúa aplicando el mismo sistema de administración que se utilizaba a principios de siglo XX, época en la que nacieron las teorías administrativas.

La gestión del talento humano se considera como un proceso esencial que constituye un factor determinante de competitividad de las organizaciones que afecta directamente todo proceso administrativo y la toma de decisiones, procesos que son importantes para que las organizaciones tengan rapidez de reacción ante las exigencias dinámicas de la sociedad, considerando que el principio que rige la gestión del talento humano es el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas.

2.1.1 Definición de gestión del talento humano

La concepción de la gestión del talento humano ha evolucionado al ritmo que han cambiado las necesidades y requerimientos de la sociedad. A pesar de ello, aún no se ha establecido un consenso en su definición. Es así que actualmente se conoce como gestión del talento humano lo que hasta inicios del siglo XXI se conocía como departamento de personal o de recursos humanos. Se puede señalar que autores como Fernández (2001), Lewis y Heckman (2006), Collins y Mellahi (2009), González, Martínez y Pardo-del-Val (2009) y Margery (2011), consideran que la definición de la gestión de talento humano es confusa y de igual manera lo son sus pautas de acción que varían dependiendo de las necesidades de cada organización.

No obstante, Castillo (2006), Collins y Mellahi (2009) y Restrepo (2009), definen la gestión del talento humano como el conjunto de acciones que realizan los directivos de una organización con el fin de contar con el personal más calificado que con su trabajo contribuye para conseguir los objetivos organizacionales.

Para los autores, Castillo (2006), Collings y Mellahi (2009) y Restrepo (2009), la gestión del talento humano se fundamenta en la existencia de políticas y prácticas necesarias para dirigir aquellos aspectos relacionados con las personas, como: el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación del desempeño. Estos autores coinciden en que la gestión del personal se ha enfocado de forma tradicional en la actividad. "por tanto, se requiere un cambio de paradigma que facilite la transición de la gestión de las personas centrada en la actividad hacia una gestión centrada en los resultados.

Por otro lado, Dressler (2009), Björkman y Smale (2010) e Ibáñez (2011) afirman que la gestión del talento humano es un proceso administrativo que constituye un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos que atañen al manejo de las personas, con un enfoque dirigido a la aplicación de las prácticas y políticas que se requieren para lograr el acrecentamiento y conservación del talento humano, tales como: reclutar, contratar, evaluar, capacitar, remunerar, así como el ofrecer un ambiente de seguro y equitativo para los empleados de una organización.

Así mismo, Gelabert y Martínez (2012) indican que actualmente la gestión humana se ocupa del diseño de un sistema integrado de actividades clave como: el reclutamiento y selección de personal, la evaluación de desempeño, los planes de formación y de carrera, análisis del clima organizacional y la motivación de los trabajadores, la ergonomía, el análisis de las condiciones de trabajo, seguridad y salud, la optimización de plantillas, diseño de los sistemas de compensación, la estimulación psicosocial y la auditoria de personal. Todas estas actividades están relacionadas con la organización laboral con el fin de asegurar el uso eficiente del talento humano y alcanzar los objetivos estratégicos organizacionales.

Coinciden los autores Mejía- Giraldo, Bravo- Castillo y Montoya- Serrano (2013) en considerar a los trabajadores como un factor estratégico para alcanzar el desarrollo de las organizaciones. Puesto que la suma de las capacidades, el compromiso y la acción, constituyen el talento individual que es un elemento clave para conseguir el desarrollo de un individuo. Cabe considerar que la potenciación

del talento individual es la base para que dicho talento tenga repercusión a nivel organizacional.

Es por ello que la gestión del talento humano suministra las herramientas de dirección de los individuos a través de procesos que constituyen la clave del éxito de las organizaciones. Las cuales, buscan alternativas para humanizar el trabajo a través de la implementación de programas como: la promoción laboral, el trabajo en equipo, planes de vida y de carrera y la existencia de incentivos para el desarrollo de ideas innovadoras de parte de los trabajadores (Camarena, Durand y Hernández, 2013).

No obstante la importancia estratégica conferida a la gestión del talento humano, Collings, Scullion y Morley (2007), Björman y Smale (2010), destacan el hecho de que en la actualidad existen organizaciones a nivel mundial que no logran establecer cuáles son sus trabajadores estratégicos, lo que denota que no se le está prestando la debida atención al tema. Por lo que las decisiones sobre gestión del talento humano que se tomen en las organizaciones tienen influencia directa tanto en la productividad de los individuos como en el logro de los objetivos estratégicos de una organización.

De las definiciones anteriores se desprende que la gestión del talento humano comprende un conjunto de actividades relacionadas entre sí que se realizan con el fin de mejorar las prácticas directivas y así lograr alcanzar el desarrollo de las organizaciones. La mejora de dichas prácticas obliga a la inclusión de aspectos relativos al funcionamiento del personal, entre los que se destacan diferentes roles y subsistemas de la gestión del talento humano.

2.1.2 Roles y subsistemas de la gestión del talento humano

Con el fin de cumplir el propósito fundamental de la gestión del talento humano, Alles (2008), propone una serie de funciones o roles dentro del proceso administrativo: la estrategia, el manejo experto, las personas, el

desarrollo del talento y los principios éticos. Estos roles permiten a los ejecutivos que tienen a su cargo la gestión del talento humano comprender la estrategia global de la organización en la que se desempeñan. Las estrategias se dirigen a empatar los intereses individuales de los empleados con los de la organización, todo esto enmarcado en la aplicación de principios éticos, tales como: respeto a la privacidad y la igualdad de oportunidades en el trabajo (Alles, 2013).

La gestión de personas demanda mantener una visión sistemática y dinámica de la organización, por lo que los administradores del talento humano deben cumplir con sus roles en pro de atender diferentes áreas de trabajo ya que esto afecta los resultados obtenidos en las organizaciones. En este sentido, Alles (2008) presenta un subsistema de la gestión del talento humano, que se está conformado por. El análisis y descripción de puestos, la atracción, selección e incorporación de personal, la evaluación del desempeño, el desarrollo y planes de sucesión para finalmente llegar a la capacitación y formación del personal, dichos procesos le permiten a las organizaciones alcanzar su visión y los planes estratégicos, puesto que son áreas necesarias para la correcta gestión del personal, con el fin de perfeccionar el desempeño de los colaboradores, de modo que se contribuya con su desarrollo. Cabe destacar que existen diversos estilos de gestión del talento humano a nivel mundial, dependiendo por un lado de la visión organizacional y por otro de la influencia que ésta reciba del entorno.

2.1.3 La gestión del talento humano a nivel mundial

En el siglo XXI están surgiendo nuevas tendencias que reflejan la presión a la que se encuentra sometido el talento humano que a su vez debe mostrar el valor añadido que aporta a los resultados de las organizaciones con su trabajo.

En las organizaciones actuales, los empleadores buscan que el personal cuente con la capacidad subyacente de aprender en el puesto, más que la existencia de aptitudes técnicas específicas, así mismo, buscan que los individuos

tengan habilidades sociales, tales como: saber escuchar y comunicarse oralmente, adaptabilidad y respuesta creativa ante los obstáculos diarios, dominio personal, confianza en sí mismo, motivación para trabajar en la consecución de un objetivo y que posea habilidades interpersonales y potencial de liderazgo (Goleman, 1999).

En este sentido, Schuler y Jackson (2006), Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) y Raich y Dolan (2009) señalan las nuevas tendencias a nivel mundial sobre la gestión del talento humano:

- La aparición de nuevos roles para el talento humano como pensadores estratégicos con capacidad para relacionar la estrategia empresarial con las actividades y políticas del área de talento humano.
- Creciente necesidad de conciliar la vida laboral con la personal, situación que se pone de manifiesto mediante la humanización del lugar de trabajo, la necesidad de flexibilizar el horario de trabajo, la creciente aparición del trabajo a distancia.
- Innovación en los procesos de atracción y retención del talento humano.
- Aparición de programas creados con el propósito de enfrentar los cambios demográficos, tales como: la diversidad cultural y la escasez de mano de obra calificada.

Estas tendencias han sido identificadas como fundamentales para lograr que el talento humano contribuya a mejorar la eficacia de las organizaciones. A fin de cuentas, la gestión humana es un componente esencial en las organizaciones, cuyo fin es el de dotar a todo el personal de las competencias necesarias para que puedan realizar sus labores. Además, se ocupa de identificar, formular y aplicar políticas de administración del talento humano para toda la organización (Saldarriaga, 2008).

Por lo tanto, el papel de la gestión del talento humano ha pasado de ser una función centrada en la actividad laboral a una gestión de personas que se ajusta a los objetivos tanto de las organizaciones como a los objetivos individuales de los trabajadores, a quienes ofrece recompensas intrínsecas y extrínsecas, con el

propósito de conseguir su compromiso (Raich y Dolan, 2010). De ahí que lo que distingue la gestión del talento humano de la función tradicional de administración de recursos humanos es su integración dentro de la gestión estratégica de las organizaciones y el interés de utilizar el talento humano para alcanzar los objetivos de gestión estratégica.

Por otro lado, Restrepo (2009) y Giustiniano y Clarioni (2013) destacan la existencia de tendencias en la gestión del talento humano, que al ser implementadas en las organizaciones, no permiten brindar condiciones de trabajo favorables para el talento humano ni favorecen la estabilidad ni el desarrollo humano. Este es el caso del outsourcing que se centra en la búsqueda de reducir costos a través de la subcontratación de procesos con terceros, lo que produce una reducción del salario de los trabajadores además de atentar contra los derechos y la seguridad de éstos.

Cabe destacar que uno de los aspectos que motiva más a los individuos es la posibilidad de crecer y rotar dentro de una misma organización, para ello es necesario fomentar la formación del personal, lo que constituye la base para lograr el crecimiento profesional, así mismo, el mantener relaciones de trabajo satisfactorias, tanto con los colegas de trabajo como con los superiores, es necesario para generar bienestar laboral (Prieto-Bejarano, 2013).

Por lo tanto, el estilo de gestión del talento humano depende de la cultura que impere en cada organización. La cultura organizacional se entiende como un fenómeno que ejerce influencia tanto en el desarrollo como en el refuerzo de creencias en el contexto organizacional, con componentes tales como: los hábitos, las normas, las creencias, los valores y las experiencias. Estos factores dan la caracterización particular a un grupo en concreto, sin embargo, las organizaciones presentan tanto similitudes como diferencias en los valores y actitudes en los individuos que pertenecen a ellas, debido a la influencia que ejerce la sociedad en la cultura organizacional.

La cultura organizacional se puede definir como la unión de normas, hábitos y valores que son compartidos por los individuos que integran una institución y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos. En otras palabras, el comportamiento de la organización depende de la manera en que sus integrantes apliquen unas normas u otras (García-Álvarez, 2006).

Cabe destacar que muchas economías de mercado industrializado así como las economías en vías de desarrollo están sintiendo el impacto de la transformación que está soportando el talento humano, que ahora requiere ser gestionado de manera diferente, con base en formas de gestión cooperativa y participativa. Por este motivo los países en vías de desarrollo se han visto en la necesidad de equiparar procesos con los de las organizaciones internacionales, frecuentemente sin considerar las diferencias en los contextos. (Saldarriaga, 2008).

2.1.4 La gestión del talento humano en Latinoamérica

En el entorno latinoamericano se reporta una mezcla de prácticas en relación a la gestión del talento humano, en las que se refleja que aún existe el trabajo descalificado y un marcado control de las relaciones industriales, conviviendo con variedad de conflictos causados por la diversidad de visiones además de las diferencias a nivel tecnológico y organizacional. En las organizaciones latinoamericanas prevalecen formas colectivistas donde la organización aparece como fuente de apoyo y confianza, con base en una unidad social que despliega solidaridad y entendimiento mutuo (D'Iribarne, 2002).

En este sentido, Lenartowicz y Johnson (2002) señalan que los latinoamericanos se sienten más cómodos en su puesto de trabajo si dependen de alguien más. La aceptación de la autoridad genera conductas orientadas a evitar conflictos o confrontaciones con los superiores, lo que a su vez produce relaciones de amistad entre directivos y subordinados.

La gestión del talento humano se enmarca en tres corrientes de pensamiento: la perspectiva sociológica, la humanista y la estratégica. Donde la perspectiva sociológica entiende la gestión del talento humano como un aspecto organizacional complejo que requiere que se gestionen aspectos como: los procesos productivos, los intereses de los diferentes actores sociales que intervienen en estos procesos y los mercados laborales.

Todo esto ubicado en un contexto social que permite establecer relaciones entre la sociedad, el trabajo y la empresa. Como consecuencia, la gestión del talento humano debe de ir más allá de las funciones propias del área y preocuparse por aspectos como: organización del trabajo, participación efectiva, trabajo en equipo, relaciones directivos-trabajadores y la transparencia en el manejo de la información. Por otro lado, la perspectiva humanista considera que toda persona es un ser digno de respeto y consideración, bajo los principios de igualdad y libertad con miras de alcanzar la satisfacción y la autorrealización del personal (Galvis, 2000). Por ello es necesario controlar la presencia de situaciones inhumanas en las organizaciones mediante el uso de instrumentos éticos, jurídicos y políticos. (Rojas, 2003).

En los países latinoamericanos la gestión del talento humano presenta un desarrollo de las estrategias de modernización que presenta como resultado mejoras tanto en la capacitación de operarios, mandos medios y gerentes, así como en seguridad industrial (Cárdenas, 1999). En Latinoamérica, la tendencia es implementar modelos de gestión por competencias en los que se otorga mayor énfasis al desarrollo y formación del personal, a pesar de que se carece de indicadores para medir esta función (Calderón, Hernández, Naranjo y Álvarez, 2010).

Gracias a la importancia del talento humano para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales, se reconoce su aporte estratégico y se produce una revaloración del estatus de la dirección de gestión de talento humano en las organizaciones. A pesar de ellos, otros aspectos han sido descuidados, tales como: los sistemas de compensación basada en el desempeño, la medición del

desempeño y el soporte para el cumplimiento de la responsabilidad social (Prieto-Bejarano, 2013).

En relación al cumplimiento de la responsabilidad social, en las organizaciones latinoamericanas, el incremento en las tasas de participación laboral trae como resultado la reducción del empleo formal además del incremento en los costos de selección del personal más idóneo. También se presenta inequidad en el ingreso de los trabajadores y un marcado esfuerzo a nivel de gerencia por reducir costos fijos, lo que repercute en que se pospongan decisiones de inversión en el talento humano y en tecnología (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2007).

Por otro lado, García de Hurtado y Leal (2008) y Ramírez (2013) indican que en las organizaciones se requiere un estilo de gestión del talento humano que considere las dimensiones del ser humano en forma integral: física, mental y emocional. Concuerdan en la importancia de lograr el compromiso del personal con la organización, para lo cual se requiere involucrar más que cuerpo y mente, sino que es preciso considerar a las emociones, como un aspecto presente en todo momento de la vida de un individuo.

A saber, los países latinoamericanos presentan un modelo de gestión del talento humano con características marcadas en torno a la existencia de las relaciones sociales y el respeto por la autoridad. Por ende el desarrollo y crecimiento de las organizaciones está ligado no solo con la disponibilidad de los medios de producción sino con las condiciones de vida, de trabajo, de salud y bienestar de los trabajadores, donde las relaciones personales dentro de las organizaciones conllevan una carga emocional que se refleja a través de la empatía personal, lo que pone de manifiesto la necesidad de que los individuos desarrollen un conjunto de habilidades y comportamientos que se conocen como competencias laborales.

2.1.5 Definición de competencia

Hasta la actualidad no existe consenso respecto de la definición de competencias, pero su término se ha utilizado en Estados Unidos desde los años 1920 de manera exclusiva para referirse a capacitación y formación. Así se mantuvo hasta que en los años sesenta McClelland (1965) presentó la teoría de la motivación al logro que señala que alcanzar el éxito es una necesidad humana que se distingue de las necesidades de capacitación. Los individuos que están motivados hacia el logro, se centran en cumplir su deseo, puesto que le dan la mayor relevancia al cumplimiento de sus logros personales por encima de la obtención de alguna recompensa.

Lo anterior lleva al desarrollo de altos estándares de excelencia al interior de las organizaciones, gracias a una combinación de factores motivantes de carácter tanto interno como externo, que impulsan a los individuos hacia la acción con el fin de cumplir con las metas propuestas. Se considera que este constructo se origina de dos fuentes: la primera en el campo de la lingüística, Chomsky (1972) buscó sentar las bases respecto de los procesos en lo que se sustentan las líneas de estudio de la competencia lingüística.

El aporte de Chomsky sirvió de base para los estudios realizados por Hymes (1972) quien ubicó a las competencias más allá de lo lingüístico, creando el concepto de competencia comunicativa que se relaciona con la capacidad de crear enunciados que no solo sean gramaticalmente correctos sino también socialmente apropiados. El trabajo de Hymes allana el camino para establecer una relación entre competencia y desempeño, ya que es ahí donde se ponen de manifiesto las competencias. Es así que a inicios de los años setenta las organizaciones comenzaron a utilizar el término competencia aplicado en la gestión del talento humano.

Se generó un cambio en la percepción general de las competencias cuando McClelland (1973) las presentó como particularidades de un individuo, las cuales no se notan a simple vista pero que son la causa de determinados

comportamientos manifiestos que le permiten al individuo ser eficiente en su trabajo. Esta conceptualización de las competencias modificó la búsqueda de predictores del éxito laboral, se debía estudiar al individuo en el contexto de su puesto de trabajo, comparando el desempeño de aquellos trabajadores que realizaban su función de manera eficiente, contra el ejercicio de aquellos empleados que cumplían con sus funciones de una manera promedio o deficiente.

Posteriormente, Boyatzis (1982) define a las competencias como características subyacentes en cada individuo, que se relacionan de manera directamente proporcional con el logro de un desempeño superior en un puesto de trabajo específico y en una organización concreta.

De ahí se establece que se requiere que un individuo disponga de conocimientos para realizar una actividad y al mismo tiempo que esté en capacidad de aplicarlos con el fin de lograr resolver problemas inherentes a su quehacer laboral. Existen elementos comunes en las diferentes definiciones que han surgido a lo largo del tiempo sobre las competencias, lo que permite inferir ciertas particularidades respecto de las competencias laborales: que están orientadas al desempeño en el puesto de trabajo, que se contrastan ante una norma de desempeño esperado y por último, incluyen un conjunto de capacidades de índole tanto personal como social (Vargas, 2000).

Coincide en esta idea, Perrenoud (2004) al señalar que la competencia es la aptitud para afrontar eficazmente circunstancias laborales, haciendo uso de manera rápida, pertinente y creativa, de variados recursos cognitivos como: conocimientos, capacidades, destrezas, información, valores, actitudes y esquemas de razonamiento. Para este autor las competencias se derivan del talento, puesto que hacen referencia a las características de la personalidad que se transforman en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Por su parte, Pereda y Berrocal (2011) definen a las competencias como comportamientos observables que permiten a un individuo realizar con éxito una

actividad. Si bien coinciden con Perrenoud (2004) en que existen características subyacentes en la personalidad de un individuo, tales como: las aptitudes y habilidades, los rasgos de la personalidad, las actitudes y valores, los conocimientos y los motivos que impulsan a un individuo, difieren al señalar que los comportamientos observables constituyen las competencias.

Pereda y Berrocal (2011) añaden otros elementos al constructo de las competencias para generar comportamientos acordes al perfil requerido en un puesto de trabajo, tales como: saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer. El concepto de competencia laboral ha llevado a nivel mundial a que en los países se inicien procesos de reforma de los sistemas de educación y capacitación, así como a las organizaciones a modernizar la manera de ofrecer capacitación a sus trabajadores.

Así pues, de las definiciones revisadas se desprende que las competencias laborales incluyen un conjunto de características que se reflejan en comportamientos observables en un individuo que le permiten obtener un desempeño superior en sus actividades.

2.1.6 Enfoque por competencias

Las competencias constituyen la base de la gestión del talento humano, por lo tanto, son consideradas como una herramienta de carácter estratégico que permiten enfrentar el dinamismo del entorno que rodea a las organizaciones, las cuáles presentan una forma de gestión del talento humano, muy distinta a la del pasado. Según la Organización Internacional del Trabajo-OIT y El Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional-Cinterfor (2015), el enfoque de gestión por competencias constituye un apoyo para la selección de personal con base en las capacidades demostradas por el individuo. El modelo de competencias implica establecer con claridad las características de un trabajo y los conocimientos y habilidades de los individuos que lo realizarán.

En el contexto mundial se revela la necesidad de enfrentar desafíos cada vez más exigentes, donde diferenciarse y obtener ventajas competitivas constituye una necesidad para las organizaciones. Es en este marco donde surge el enfoque de competencias como una respuesta a esta necesidad. De manera que para enfrentar el dinamismo de la sociedad actual es necesario que las organizaciones se transformen y busquen mejorar las potencialidades de los individuos y su desempeño mediante el desarrollo de las competencias laborales requeridas con ese fin.

La aplicación del término de competencias al campo de la educación refleja la influencia de la sociedad actual, en particular de una economía globalizada, que busca que la educación formal ofrezca resultados tangibles que se traduzcan en el desarrollo de determinadas habilidades que permitan a los nuevos profesionales incorporarse al mundo del trabajo de manera eficaz (Díaz-Barriga, 2011). De manera que las transformaciones económicas de los años 80 llevaron a países industrializados como Inglaterra, Australia y Estados Unidos, a enfocarse en la evolución del trabajo y las condiciones productivas.

Lo que generó que se vean a las competencias laborales como una herramienta estratégica que es de utilidad para crear en las organizaciones condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad a través de la capacitación laboral de sus trabajadores, lo que a su vez permitió mejorar su productividad. Esta situación sacó a flote la inadecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas, puesto que el sistema académico valoraba más que los educandos adquieran conocimientos que su aplicación en el mundo laboral, de manera que se requería un sistema que reconociera la capacidad de desempeñarse de manera efectiva en el trabajo (Whitear, 1997).

Esta preocupación de los países industrializados por el desempeño de sus economías en el mercado mundial, generó que se revisen las políticas y prácticas laborales que basaban sus estrategias competitivas en la productividad de su gente. En Estados Unidos de Norteamérica se dedica especial atención a lo que

sucede en los puestos de trabajo, así como en identificar las demandas que el mercado laboral hace respecto de las competencias requeridas en los individuos.

2.1.7 Clasificación de competencias

Las competencias se refieren a condiciones que posee un individuo, que lo hacen apto para realizar con éxito una tarea útil en su puesto de trabajo. Algunos estudiosos del tema presentan clasificaciones acorde a la existencia de competencias propias de todos los trabajadores y de otras competencias exclusivas de individuos que presentan un alto rendimiento, como Boyatzis (1982) que integró al concepto de competencia, aspectos como la motivación, rasgos, conocimientos, habilidades y autoimagen, los cuáles se relacionan con un desempeño efectivo de los individuos en el puesto de trabajo.

Las primeras se refieren a aquellas características propias de todos los trabajadores, adecuadas para lograr un desempeño laboral medio, las segundas son las características exclusivas de los individuos más eficientes. En el mismo sentido, Spencer y Spencer (1993), relacionan a las competencias con diferentes variables como: la motivación, el carácter y el auto-concepto, todas ellas orientadas hacia el logro de objetivos. Otras clasificaciones (Aubrun y Orifiamma, 1990), hacen referencia de una relación directa con las estrategias organizacionales o con el desempeño específico para un puesto de trabajo.

Por otro lado, las competencias generales son aquellas que deben poseer aquellos individuos que ocupan cargos a nivel gerencial. Es así que en el informe SCANS 819919 se define un grupo de cinco categorías generales de competencias: gestión de recursos, relaciones interpersonales, gestión de información, comprensión sistémica y dominio tecnológico, las mismas que consisten en alcanzar un conocimiento mucho más especializado a través de la transferencia, organizar contenidos de manera sistemática y asimilar una serie de contenidos relativos a conceptos, teorías, habilidades de investigación y formas de aplicación del conocimiento.

En el informe SCANS (1991) se otorga importancia a las instituciones de educación como ambientes de aprendizaje que facilitan la adquisición y el desarrollo de potencialidades. En este mismo orden de ideas, Pereda y Berrocal (2011) hacen una clasificación de dos grupos de competencias: las genéricas y las específicas. Las primeras se refieren a todos los comportamientos y actitudes en el lugar de trabajo que son necesarios en todos los ámbitos de la organización y las segundas son aquellas competencias propias de una ocupación en concreto que no se pueden transferir a otro contexto laboral.

En la misma línea, Fernández, Avella y Fernández (2006) manifiestan que las competencias pueden ser de tipo técnico, estratégico y de eficacia personal, las cuales permiten que un individuo se desempeñe de manera eficiente en un puesto de trabajo. En este mismo orden de ideas, Bunk (1994) y Mertens (1996), señalan que las competencias laborales presentan tres enfoques: el conductista, el constructivista y el funcionalista.

Aun cuando la mayoría de autores colocan a las competencias en el ámbito laboral, investigadores como Denyer, Furnémont, Poulain y Vanloubbeeck (2007) destacan el hecho de que si bien las competencias parecen ser influidas por aspectos laborales y económicos, igualmente constituyen una posibilidad de cambio para la educación a través de la adopción de una pedagogía que permite construir el saber y adquirir las competencias necesarias para saber hacer. Para ello se consideró que en el siglo XX se llevó a cabo una transformación de conocimientos, habilidades, actitudes y valores de los docentes, en razón que éstos fueron formados en una época en la que el conocimiento era estático y el proceso de enseñanza-aprendizaje se realizaba de una manera memorística y receptiva (Díaz-Barriga, 2011).

Delors (1996) presenta los cuatro pilares para la educación: aprender a saber, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a convivir, lo que constituye el punto de encuentro con el concepto de las competencias, pero la diferencia está en que el constructivismo se enfoca en adquirir el conocimiento, mientras que las

competencias construyen el conjunto de habilidades y destrezas para que el individuo exhiba el mejor desempeño para responder a las demandas del entorno.

De este modo los individuos pueden desarrollar la habilidad de reconocer, analizar y resolver situaciones de la vida cotidiana a partir de sus conocimientos y experiencias, en el que todo aprendizaje implica la adquisición de un conocimiento nuevo. En este proceso, además de que se construye nuevo conocimiento, también se desarrolla una competencia que permitirá al individuo, aplicar el conocimiento en un acontecimiento nuevo (Cuevas, Rocha, Casco y Martínez, 2011).

2.1.8 Competencias en las instituciones de Educación Superior

El sistema educativo necesita adaptarse al nuevo contexto social, proporcionando a sus actores las herramientas de trabajo que les permitan insertarse de manera pertinente en nuevos escenarios sociales que demandan de las instituciones educativas la construcción de competencias profesionales, López y Chaparro (2006) enfatizan la necesidad de adecuar la formación profesional a las necesidades de la sociedad y en orientar la oferta educativa hacia el logro de las expectativas que las organizaciones empleadoras desean obtener de la educación.

Así pues, Perrenoud (2004), García Cabrero, Loredó, Luna y Rueda (2008) y Luengo, Luzón y Torres (2008) señalan que el enfoque por competencias constituye un dispositivo para el cambio de las instituciones educativas en la sociedad del conocimiento. En la misma línea, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OECD (2009) señala que en países como Estados Unidos, Canadá, casi toda Europa y en algunos países latinoamericanos, el enfoque por competencias constituye un medio para impartir una educación integral, que permite a los actores del sistema educativo responder de manera rápida a los retos de una sociedad que está en un proceso permanente de transformación.

A nivel internacional se reconoce que el principal reto que enfrentan las instituciones educativas es atraer y mantener a profesores de buena calidad en el sistema educativo, así como de facilitar oportunidades de formación, desarrollo y actualización docente que garanticen el desarrollo de las competencias que exige la labor de enseñanza en una sociedad altamente cambiante (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE, 2009). Es así que en los países latinoamericanos se reconoce la importancia de contar con buenos profesores.

Para esto, las instituciones de educación superior necesitan atraer y asegurar profesionales en la docencia, a quienes se les debe suministrar una formación tanto inicial como permanente, con el fin de mejorar sus condiciones laborales (Vaillant, 2009). En este mismo sentido, Ruiz (2009) señala que tener una perspectiva de la educación como facilitadora del aprendizaje, aunada a la necesidad de formar profesionales capaces de resolver problemas en su desempeño real, requiere de pasar de una modalidad de enseñanza de estilo discursivo hacia un método basado en la resolución de problemas.

Bajo este mismo esquema, Le Boterf (2001) propugna la búsqueda de la solución a los problemas de las organizaciones. Para lo cual, establece las funciones y responsabilidades de un puesto de trabajo, con base en las competencias que el individuo que ocupe un puesto requiere desarrollar. En consecuencia, la necesidad de capacitar a los docentes corresponde al propósito de que estén preparados para cumplir con las exigencias de un mundo globalizado y cambiante como el de hoy. Lo que constituye para las instituciones de educación superior un objetivo primordial que va de la mano con sus necesidades de tiempo y de buena planificación.

Es en este sentido que los autores Vaillant (2007), Loredó, García-Cabrero y Carranza (2008) y Cardona (2011), hacen hincapié en que el talento humano docente de las instituciones de educación superior es el capital más valioso que éstas poseen, por lo tanto, su adecuada gestión constituye un objetivo irrenunciable. La gestión del talento humano docente demanda un desarrollo

responsable de competencias básicas y específicas que se expresan en desempeños genéricos, los que corresponden a las características propias de la práctica docente.

Al hablar de la gestión del talento humano docente, Cardona (2011) hace referencia al conjunto de acciones didáctico-organizativas que se requieren para lograr los objetivos organizacionales, con enfoque en la construcción, transmisión y adquisición de conocimiento en todas las áreas de formación. Se puede decir con base en las definiciones anteriores que las demandas sobre las capacidades de los individuos han dejado de ser de habilidades manuales y han pasado al campo de lo cognitivo donde se requiere aplicar la inteligencia con el fin de lograr resultados.

Además no solo es necesario que se logre la eficiencia mediante el uso de capacidades como: la comprensión, el procesamiento y la aplicación de la información, sino que se requiere que los individuos aprendan a vivir y a convivir con los demás, situación que demanda el desarrollo de competencias emocionales.

Competencias de los docentes

En el marco de la convergencia Europea ANECA (2003), se desarrolló la propuesta de clasificación de las competencias docentes recogidas en el proyecto de Sintonizar las Estructuras Educativas en Europa-TUNING (Tuning Educational Structures in Europe). Este proyecto nació en el año 2000 cuando un grupo de universidades europeas decidió determinar puntos de referencia para dos grupos principales de competencias: las genéricas y las específicas. Las primeras son aquellas competencias genéricas con carácter de transferibles que son comunes a todo perfil profesional. Están orientadas hacia el saber, el saber hacer y el saber ser. Las segundas son competencias específicas de los docentes, propias de un perfil profesional y le otorgan la identidad y consistencia a cualquier profesión.

El proceso de cambios impuesto en el marco de la Convergencia Europea ANECA (2003), demanda al docente universitario que exhiba muestras de

competencia. Por lo que ya no es suficiente con que el docente tenga el dominio del saber de su campo disciplinar, sin que además se requiere que conozca cómo generar y difundir el conocimiento. De manera que las instituciones educativas deben avanzar al mismo nivel que las exigencias de su entorno para que así puedan no solo brindar respuesta oportuna a dichas exigencias, sino que también ofrecer solución a los problemas de índole social y económica que se presenten.

Es en ese sentido que los autores Cabello, Ruíz-Aranda y Fernández-Berrocal (2010) plantean que las necesidades que se presentan en las instituciones educativas van más allá de promover el desarrollo cognitivo de los estudiantes a través de la transmisión de conocimientos. Sino que el docente es también un modelo a seguir, en promotor de actitudes, comportamientos, emociones y sentimientos. Por lo tanto, la gestión del talento humano de los docentes constituye un aspecto crucial debido a que las instituciones de educación dependen en gran medida de lo que las personas hacen y de la forma cómo lo hacen (Zavala, Valadez y Vargas, 2008).

2.1.9 La gestión del talento humano en la educación superior

A finales del siglo XX, surge gran interés por el rol que juegan las competencias sociales y emocionales en la educación. Sin embargo, las instituciones de educación centraban la labor educativa en el desarrollo de las capacidades cognitivas, obviando la dimensión afectiva y emocional (Grenberg, Weissberg, O'Breien, Zins, Fredericks, Resnik y Elías, 2003). Esto es especialmente importante considerando la responsabilidad de realizar una gestión del talento humano, orientada a potenciar actividades de investigación y desarrollo.

La docencia impartida con el fin de lograr el óptimo aprendizaje significativo de los educandos requiere que el clima de cada organización de educación superior, sea el adecuado para facilitar la interacción entre docentes y estudiantes (Chen y Huang, 2007). Ante la presencia de una sociedad nueva en la que el estilo

de aprendizaje de los estudiantes se ha modificado por el impacto que ha generado el uso de la tecnología, especialmente las de información y comunicación, se le exigen cambios a la enseñanza a nivel superior y por ende al rol del docente.

Actualmente, existe una aceptación generalizada para incorporar las competencias emocionales en el proceso educativo ya que se percibe que constituyen un componente esencial del proceso de enseñanza-aprendizaje. El entorno educativo constituye el espacio ideal para el despliegue de las competencias emocionales debido a las múltiples demandas y exigencias no solo de los estudiantes sino de las instituciones de educación y/o de la sociedad. Por lo que la gestión del talento humano en las instituciones de educación superior constituye un objetivo principal. Lo que permite la armonía entre la creación, difusión y aprendizaje de nuevos saberes y de esta manera, contribuir al desarrollo local, nacional y universal (Cardona, 2011).

La gestión del talento humano desde inicios del siglo XXI, se ha convertido en la piedra angular que contribuye a que las organizaciones alcancen una ventaja competitiva.

Es por ello que en el contexto de la globalización, las instituciones de educación superior deben ser administradas con iras en alcanzar su desarrollo, utilizando para ello todas las herramientas que ofrece la gestión del talento humano. Además, la sociedad demanda que las instituciones de educación superior ofrezcan una formación de calidad, para lo cual se requiere del talento humano (Conde, Correa y Delgado, 2010).

2.2 Desempeño laboral

2.2.1 La evaluación del desempeño laboral

El proceso de evaluar el desempeño de los trabajadores no es nuevo así como no son recientes los sistemas formales de evaluación del desempeño. Datos históricos señalan que en el siglo XVI, San Ignacio de Loyola ya utilizaba un sistema que consistía de informes y notas de las actividades realizadas por cada uno de los jesuitas que conformaban la orden.

Este sistema consistía de autoclasificados realizadas por cada miembro, además de informes de cada supervisor acerca de cada uno de sus subordinados y también incluían informes especiales realizados por aquellos jesuitas que acreditasen tener información acerca de su propio desempeño o del de sus compañeros. A pesar de ello, solo después de la segunda guerra mundial fue cuando el uso de los sistemas de evaluación del desempeño se divulgaron de manera amplia entre las organizaciones (Chiavenato, 1997).

La evaluación del desempeño según Terry y Franklin (1986), es un proceso que se debe llevar a cabo en las organizaciones de manera continua, integral y objetiva, de modo que se pueda medir y evaluar el desempeño de los empleados de una organización frente a los requisitos del puesto en el que se desenvuelven y que al mismo tiempo proporcione retroalimentación de los resultados obtenidos en la evaluación con el propósito de que esta actividad contribuya a generar planes de acción que fomenten el desarrollo de los trabajadores.

La gestión de personal compone un sistema de diversas actividades interdependiente, donde todas las actividades influyen de una u otra manera en las demás, una de estas actividades es la evaluación de desempeño. En este sentido, Werther y Davis (2000) definen la evaluación de desempeño como el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global de un empleado en un

cargo. Este proceso consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en la empresa.

Por este motivo, Alles (2005) resalta la importancia de que las organizaciones realicen la evaluación de desempeño de sus trabajadores como una práctica continua e integrada dentro de una filosofía de comunicación entre superior y subordinado, para expresar juicios acerca del trabajo de los empleados de acuerdo con los más valiosos criterios, sustituyendo los juicios de valor ocasionales.

Coincide con este criterio Puchol (2005) quien hace énfasis en la existencia de una relación entre el desempeño y el tiempo. Puchol señala que la evaluación del desempeño es un proceso continuo que se debe realizar de manera sistemática y consiste en emitir juicios acerca del personal de una organización respecto de su trabajo habitual con una óptica que puede ser histórica o prospectiva, con el propósito de integrar los objetivos organizacionales con las metas individuales. En este mismo sentido, Cuesta (2005) señala que la evaluación de desempeño es una actividad clave del proceso administrativo que gestiona el talento humano, considera que es una actividad decisiva de la cual depende la supervivencia de la organización.

En cambio, Munich (2005) hace hincapié en la presencia de una relación entre la evaluación del desempeño y la remuneración que percibe el trabajador. Afirma que es un proceso que permite valorar el desarrollo laboral e identificar el potencial del empleado y constituye una base para que la dirección de la organización tome decisiones respecto de la promoción, necesidades de capacitación, otorgar premios o incentivos y promover el desarrollo del trabajador.

De manera particular, los autores Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2006) consideran que el desempeño laboral varía de persona a persona puesto que para la ejecución de las actividades encomendadas en el trabajo se requiere de un conjunto de habilidades y destrezas, además de la motivación que cada persona tenga. Por tanto, el esfuerzo aplicado en la ejecución de una tarea depende de

cada trabajador. De ahí que Martínez y Zapata (2007) hagan hincapié el hecho de que a lo largo de la historia de las organizaciones siempre ha existido la necesidad de medir el desempeño de los trabajadores y a pesar de ello, la forma de medirlo y gestionarlo ha cambiado en forma significativa. Aguinis (2008) y Cabal y Salgado (2011) coinciden al definir al desempeño laboral como el conjunto de acciones y conductas de los trabajadores durante su actividad laboral y no lo que el empleado produce.

Además, señalan que el desempeño se caracteriza por ser evaluable y multidimensional (desempeño de la tarea, desempeño contextual y las conductas contra productivas). Estas dimensiones se deben considerar en forma independiente ya que son entidades diferentes, relacionadas entre si pero que no siempre se complementan. Así mismo, Fernández-Palma (2009) enfatiza que el propósito de la evaluación del desempeño es medir en forma objetiva el resultado actual de los empleados para establecer la brecha existente entre el desempeño real y el esperado.

Lo que permite generar planes de acción para mejorar las percepciones de justicia sobre el proceso de evaluación en los empleados y por ende sus actitudes asociadas al proceso de evaluación e implementar procesos orientados al crecimiento y al mejoramiento del empleado.

De la revisión de las definiciones anteriores se puede observar que éstas pueden agruparse según el énfasis que se le da a la evaluación del desempeño y a las repercusiones que este proceso tiene para los trabajadores y para las organizaciones. Algunas definiciones resaltan la importancia de identificar el potencial del empleado para generar planes de carrera y de fin de carrera, de mejoramiento o de capacitación acorde al potencial identificado.

Otras definiciones destacan la importancia de hacer la evaluación del desempeño pasado (Caiden y Caiden, 2001). (Sánchez-Henríquez y Calderón-Calderón, 2012), lo que permite verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos. También existen definiciones que se enfocan en medir el desempeño

para establecer un sistema de retribuciones acorde a los resultados obtenidos por los empleados. Las definiciones más recientes presentan un enfoque integrador al considerar la evaluación del desempeño como un proceso dinámico que sirve como herramienta integrada a nivel organizacional para la gestión del talento humano.

Por lo que se considera que el desempeño laboral está constituido por el conjunto de acciones y conductas evaluables que los trabajadores presentan durante su vida laboral, realizados con el fin de alcanzar las metas propuestas tanto a nivel individual como organizacional. Con el propósito de evaluar el grado de cumplimiento de estas metas propuestas es que existen diversos enfoques para la evaluación del desempeño.

2.2.2 Enfoques de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño laboral es un componente de los procesos de gestión del talento humano, el cual se describió de manera detallada en el capítulo correspondiente a la gestión del talento humano. Este componente se aplica tanto en el proceso de selección de personal como en la gestión del desempeño. Por lo tanto, Milkovich y Boudreau (1994) señalan que el desempeño laboral es un componente que varía de persona a persona, debido a que cada individuo posee sus propias habilidades, motivación, nivel de capacitación, calificación, además de que los individuos reciben la influencia de factores situacionales.

Es por ello que con el fin de evitar la subjetividad al momento de evaluar el desempeño laboral se utilizan criterios bajo la figura de indicadores, tasas o datos del resultado deseado para determinada actividad. Hay que hacer notar que uno de los factores situacionales que influye en el desempeño de los individuos, son las diferencias culturales. Hampden-Turner y Trompenaars (2004), coinciden con Hofstede (1990), en la identificación de diferencias culturales entre países en las actividades laborales y para ello utilizaron dimensiones culturales que describen los contrastes entre los individuos de las diferentes nacionalidades.

Al ser las organizaciones cada vez más globalizadas, emplean fuerza laboral de diversas nacionalidades, por lo que es culturalmente diversa. Sea que estos empleados provengan de sedes que las organizaciones mantienen en otros países o que sean contratados en su propio país por organizaciones que provienen de otro país. En consecuencia, las organizaciones que deseen atraer, retener, motivar y satisfacer a una fuerza laboral diversa, deben reconocer las diferencias culturales, respetarlas y conciliarlas (Hampden-Turner y Trompenaars, 2004).

Por ende, Greene (2005) hace énfasis en que las diferencias culturales representan un reto para los profesionales del área de gestión del talento humano, puesto que las evaluaciones del desempeño así como los sistemas de recompensas resultan difíciles de implementar de la misma manera en algunas partes del mundo, ya que el concepto de la diferenciación individual con fines de administración de la remuneración, no tiene aceptación universal. Además, la forma en que se delimite, valore y comunique el desempeño tendrá impacto en el nivel de motivación de los trabajadores.

Las distintas formas que las organizaciones utilizan para realizar el proceso de evaluación del desempeño se conocen como enfoques, mismos que se utilizan para realizar el proceso de evaluación del desempeño se conocen como enfoques, mismos que se utilizan de manera integrada. Los enfoques más conocidos son: la evaluación de las personas, la evaluación de los resultados y la evaluación mixta. En las organizaciones educativas es frecuente el enfoque por competencias con el fin de evaluar tanto la conducta como el desempeño de los educadores. El enfoque de la evaluación de las personas se basa en evaluar a la persona y los resultados relacionados con su capacidad para lograr su mejor rendimiento (Sánchez-Henríquez y Calderón-Calderón, 2012).

El enfoque de la evaluación de los resultados se concentra en la importancia de las funciones que realiza un trabajador, en los resultados obtenidos. En cambio, el enfoque de evaluación mixta combina los enfoques de evaluación de las personas y el enfoque de evaluación de resultados. Tienen la

ventaja de que no se centra solo en las características y actitudes propias de la personalidad de los trabajadores ni en los indicadores de resultados del cargo, sino que se hace una combinación para enunciar ambos factores. De manera que las evaluaciones del desempeño pueden reflejar resultados más objetivos (Chiavenato, 2011).

2.2.3 Métodos de evaluación del desempeño

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño, los cuales pueden tener base en el objetivo de medición: de acuerdo con las características, los resultados esperados o por la conducta del individuo. Éstos constituyen un sistema de evaluación que a pesar de tener un enfoque antiguo, hasta la presente fecha son los de uso más popular. Alles (2005) señala que existen ventajas de aplicar los métodos de evaluación del desempeño de acuerdo con el objeto de medición, tales como:

- Permiten a la organización tener una adecuada planificación del talento humano.
- Facilitan que en el área de talento humano se identifiquen las necesidades de capacitación y desarrollo del personal de la organización.
- Ofrecen una plataforma que facilita el valorar y recompensar de un modo coherente al personal.
- Brindan un mecanismo de retroalimentación de los logros obtenidos así como las fortalezas que poseen los individuos en una organización así como de sus fallas y puntos débiles, con el fin de que una vez que los identifique, trabaje para mejorarlos o fortalecerlos.

Dicho de otra manera, cuando un individuo conoce cuáles son las competencias que requiere desarrollo para cumplir de manera eficiente con su responsabilidad en su puesto de trabajo, sabe lo que la organización espera de él y de esta manera no habrán sorpresas al momento de realizar la evaluación del desempeño. También existen los métodos de evaluación del desempeño con base en las características. Como por ejemplo, existe un método

denominado de escalas mixtas, que consiste en ofrecer al evaluador tres opciones de valoración para cada característica que se desea comparar en un individuo respecto del estándar: superior, medio e inferior (Alles, 2005).

Otro de los métodos de evaluación del desempeño basado en características, es el método de las escalas gráficas de calificación. Constituye un método subjetivo de evaluación del desempeño de los empleados. Según Werther y Davis (2000), Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) y Dressler (2009), este método se basa en categorizar las características individuales por evaluar. Utilizando para ello una escala en la que el evaluador señala hasta qué grado un empleado posee determinada característica, con base en factores y grados de evaluación del desempeño previamente definidos en la organización.

También existe el método de selección forzada que nace con el propósito de eliminar los defectos de las escalas gráficas al reducir las distorsiones que puede introducir el evaluador. Consiste en conceder proporciones obligatorias a cada valor de una escala, el evaluador está obligado a seleccionar de entre varias afirmaciones, aquella que describa de mejor manera el desempeño del individuo evaluado (Raich y Dolan, 2010). Por otro lado, también se utiliza el método de formas narrativas, en el que se realiza la evaluación del desempeño mediante la elaboración un ensayo, en el que el evaluador describe al empleado. Para Dressler (2009) los resultados obtenidos dependen de la habilidad de expresión del evaluador y de la impresión que tenga el evaluado, lo que refleja su carácter subjetivo.

Otro método utilizado para evaluar el desempeño es aquel que se basa en resultados, el cual se centra en evaluar los logros alcanzados por los empleados de una organización, a través de medir la productividad o el cumplimiento de objetivos. Fomenta el establecimiento de metas conjuntas, por lo que resulta un método apropiado para aplicar mecanismos de recompensa y promoción. Puesto que el hecho de comparar los resultados esperados con los resultados reales, permite al personal de talento humano identificar los puntos

fuertes así como los puntos débiles de los individuos con el fin de aplicar mecanismos de capacitación y desarrollo.

Este método presenta la ventaja de ser menos subjetivos que otros métodos gracias a que utiliza criterios de desempeño, así mismo permite informar a los trabajadores respecto del progreso por ellos alcanzado, frente a las metas establecidas, de manera que esta retroalimentación puede incrementar la productividad del empleado. Sin embargo, tiene como desventajas, en primer lugar, el hecho de que para su aplicación consume mucho tiempo y esfuerzo y en segundo lugar, que asume una perspectiva de corto plazo.

En esta misma línea, aparece el método de mediciones de productividad, que se basa en la productividad de los trabajadores. Promueve la alineación del personal con los objetivos organizacionales, con base en indicadores de productividad que pueden tener un enfoque cuantitativo o cualitativo. Las mediciones de productividad cuantitativas siempre se basan en un cociente entre cantidad y tiempo empleado. Las mediciones de productividad cualitativas se basan en la calidad del producto o servicio que se ofrece.

Proporciona mayor énfasis a la eficiencia de la productividad y no en la cantidad que se produce. Este método no es de fácil aplicación en todo tipo de puestos de trabajo y puede distorsionar el objetivo final de la evaluación ya que en la productividad intervienen muchos factores sobre los cuales el trabajador no puede accionar e inciden directamente en los resultados de su desempeño. Por lo que resulta injusto evaluar a un trabajador por resultados influenciados por dichos factores externos que están afectando su desempeño (Alles, 2005).

Así mismo, se utiliza un método conocido como evaluación por objetivos que consiste en el cumplimiento de metas fijadas en acuerdo previo entre los trabajadores y la organización. Este método presenta seis etapas. En la primera se produce la formulación de objetivos consensuados entre subordinados y los directivos de una organización. Se realiza una declaración

del resultado que se desea alcanzar en un periodo determinado. El desempeño se enfoca en la consecución de los objetivos propuestos de lo cual depende la evaluación. En la segunda etapa, la directiva de la organización busca obtener el compromiso pleno de los trabajadores. Que acepten enteramente los objetivos organizacionales y se comprometan a alcanzarlos. La tercera etapa consiste en puntualizar con qué recursos y medios se contarán para realizar las actividades necesarias para cumplir las metas propuestas.

La cuarta etapa se refiere a la actitud que despliega cada trabajador al momento de realizar sus actividades con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos. De manera que en la quinta etapa se requiere monitorear los resultados y compararlos con los objetivos trazados y verificar la relación costo-beneficio del proceso. Finalmente, en la sexta etapa se produce una retroalimentación intensiva que consiste en hacerle conocer al personal, los resultados alcanzados. Esto se realiza con el fin de que el evaluado aprecie el esfuerzo-resultado alcanzado y saque conclusiones (Alles, 2008).

En este sentido y considerando que la innovación es la piedra angular que posibilita que las organizaciones avancen acorde a las exigencias del entorno, nace la evaluación por competencias, Senge (2005) señala que la evaluación por competencias es el método más utilizado hoy en día no solo para medir el desempeño sino para valorar los resultados de procesos de capacitación e incluso se utiliza para la selección de personal. La herramienta utilizada para realizar la evaluación del desempeño por competencias se denomina evaluación de 360 grados, que se focaliza en el saber actuar del individuo. De ahí que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2005) destaca que este enfoque se apoya tanto en recursos psicosociales: destrezas y actitudes en un contexto determinado, como en el manejo de herramientas físicas, socioculturales así como la comprensión y adaptación a los propios fines de las personas.

De la revisión de la literatura se deriva que las organizaciones pueden desarrollar y utilizar diversas técnicas con el fin de evaluar el desempeño de

sus trabajadores. Estas técnicas pueden variar de una organización a otra e incluso dentro de una misma organización, al evaluarse el desempeño de niveles de personal diferentes o de diversas áreas de actividad. Por lo que los numerosos métodos de evaluación del desempeño, deben ser analizados por los profesionales del área de gestión del talento humano, para adoptar aquél método que se adecue a determinados tipos de cargos y situaciones. Tal es el caso de las instituciones de educación superior que aplican diversos métodos de evaluación del desempeño docente, en función de las políticas educativas que regulan su accionar.

En este sentido y con el fin de cumplir el objetivo de la presente investigación, a continuación se detalla la manera de realizar la evaluación del desempeño en instituciones de educación superior.

2.2.4 Evaluación del desempeño docente en instituciones de educación superior

Existen diversos métodos para medir el desempeño docente, pero una de las técnicas más utilizadas es evaluar el desempeño del docente a través de la opinión de los estudiantes. Este método tuvo su origen en Estados Unidos en los años veinte y se realizaba para fomentar el perfeccionamiento docente. Identificando las cualidades del buen profesor y a partir de esas cualidades generar políticas educativas que permitieran su generalización (Feldman, 1997).

Siguiendo esta misma línea, Fresán (2000) señala que es importante considerar tanto al aspecto emocional como las destrezas de los profesores y no limitarse a los atributos del proceso cognitivo de la actividad docente, por lo que la técnica de evaluar el desempeño docente mediante la opinión de los estudiantes, se diferencia de otras herramientas de investigación ya que considera todos estos aspectos. Así mismo, Kellaghan y Greany (2001) hacen notar que desde los años ochenta las instituciones educativas están

implementando su mayor énfasis la evaluación del desempeño docente a través de sus políticas educativas.

Al desempeño docente no se lo puede resumir en el hecho de aplicar un conjunto de procedimientos predeterminados para impartir su cátedra, ya que el quehacer docente en la actualidad representa asumir el rol de facilitador para la realización del proceso de enseñanza-aprendizaje. Apoyando la construcción del conocimiento que lleve a los educandos hacia una aprendizaje significativo por sí mismos (Díaz-Barriga y Hernández-Rojas, 2002). En este sentido que Flores (2003) señala que la docencia es una actividad humana en la que coexisten dos grandes compromisos que permiten que los educadores cumplan su rol social. El primero es responder a las demandas dinámicas de la sociedad, el segundo consiste en promover las transformaciones que posibiliten el desarrollo de los educandos, por lo tanto, el rol del docente se presenta como el de un agente de cambio.

De acuerdo con Murillo (2008), los resultados académicos deben mostrar un progreso en sus resultados acorde a los estándares fijados. Para medirlo existen múltiples métodos de evaluación docente, tanto en los países de la OCDE como en América Latina. Los métodos más conocidos para evaluar el desempeño docente son: a través de los logros alcanzados por el alumno, a través de instrumentos estandarizados que miden habilidad docente, a través de la opinión de los alumnos, con base en la opinión de los docentes y también con base en la opinión de los supervisores, directores y otras autoridades docentes.

La evaluación a través de los logros alcanzados por el alumno es un procedimiento en el que se trata de evaluar el desempeño docente mediante los logros de sus estudiantes. Puede parecer que constituye la mejor forma para evaluar el desempeño docente ya que establece una relación directa entre la eficiencia de un docente y el éxito alcanzado por sus alumnos. Sin embargo, el éxito o fracaso académico de un estudiante no depende exclusivamente de la acción positiva o negativa de su profesor, sino que

depende de diversos factores, tales como: las características del plan de estudios, las características de la institución docente, el medio ambiente de donde proviene el alumno y la capacidad y actitud del alumno, donde, la variable docente es una más.

En cambio, la evaluación a través de instrumentos estandarizados mide la habilidad docente respecto de sus conocimientos sobre: cultura general, pedagogía, didáctica, técnicas de enseñanza y evaluación, resolución de situaciones problemáticas en el salón de clases y comprensión lectora. Por otro lado, la evaluación del desempeño docente a través de la opinión de los estudiantes, es un procedimiento importante para evaluar el desempeño docente. Sin embargo, es también el que ofrece mayor polémica, puesto que nace la interrogante de si es válido el evaluar el docente con base en la opinión de los educandos.

En este sentido, se han esgrimido argumentos en contra de este tipo de evaluación, tales como: que los estudiantes no están capacitados para juzgar el desempeño docente y que este tipo de evaluación tiene a crear competencia de popularidad entre profesores.

Además, Van de Grift (2207) hace hincapié en que los cuestionarios de opinión de los alumnos, que se han venido utilizando desde el siglo XX, podrían presentar sesgos ya que las opiniones de los educandos pueden ser subjetivas. Por lo que, a pesar de que existen diversos instrumentos para realizar la evaluación docente, su elección depende de las variables que se elijan. En esta línea, Steiman (2008) señala que los tipos de evaluación del desempeño docente más utilizados a nivel mundial son: la heteroevaluación, la autoevaluación y la evaluación mixta.

- Heteroevaluación: En este tipo de evaluación participan los estudiantes y los instrumentos utilizados son: opiniones breves, trabajos grupales, cuestionarios, escalas de valoración.

- Autoevaluación: Es la evaluación realizada por el mismo docente donde los instrumentos usados son: frases incompletas, registros textuales y problemas focalizados.
- Evaluación mixta: Es una combinación de los dos tipos de evaluación anteriores, lo que permite que se apliquen cualquiera de estos instrumentos, de acuerdo con las necesidades.

En todo caso, Chaparro, Romero, Rincón y Jaime (2008) señalan que la evaluación del desempeño docente no debe generar temor ni rechazo y tampoco debe realizarse con el propósito de vigilar o castigar sino que debe buscar el perfeccionamiento y desarrollo docente. Consideran que la evaluación del desempeño docente es un medio para valorar el grado de cumplimiento de las responsabilidades del educador respecto del proceso de enseñanza-aprendizaje, los logros y el desarrollo de los estudiantes. La evaluación debe considerar los saberes, habilidades, actitudes y valores propios de la actividad docente.

Por lo tanto, las instituciones de educación superior utilizan diferentes métodos para realizar la evaluación de los docentes: autoevaluación, evaluación basada en pares, evaluación basada en la opinión de los estudiantes, basada en la aplicación de instrumentos estandarizados para medir capacidades específicas de los docentes, métodos apoyados en el análisis de los logros alcanzados por los educandos y el modelo de evaluación por competencias (Bolívar, 2008).

Hoy por hoy la evaluación del desempeño docente es un componente de la mejora interna de las instituciones de educación. Permite calificar la calidad profesional con la que se espera que el docente realice su actividad de enseñanza y mide cualidades tales como: conductas en el trabajo, puntualidad, disposición para el trabajo, compromiso institucional, desarrollo pedagógico e innovación (Bolívar, 2008). Por lo que se considera que la medición del desempeño de los docentes es un elemento estratégico para mejorar la calidad de la educación superior.

De lo que se deriva que la evaluación docente es un proceso continuo que se realiza para obtener valoraciones que permiten efectuar mejoras en el proceso de enseñanza-aprendizaje y regular los factores que participan en este proceso (Daura y Amarante, 2012). Lo que revela la necesidad de atender a todos los actores del proceso: profesores, estudiantes, contenidos, la clase y el entorno académico y con base en los resultados obtenidos aplicar acciones de mejora sobre determinadas prácticas del proceso de enseñanza-aprendizaje.

La diversidad de estrategias de evaluación adquiere mayor relevancia al considerar las cinco tendencias principales en el contexto global de la educación superior que señala Sánchez-Martínez (2012).

- * Aparición de nuevas necesidades sociales y la diversidad del estudiando
- * Tendencia a la hiper especialización y al mismo tiempo la integración multi/inter/trans-disciplinaria.
- * Demandas de la sociedad de mayor contribución de conocimiento, desarrollo tecnológico e innovación de parte de las instituciones de educación superior.
- * Exigencias del Estado de rendición de cuentas y demostración del logro de calidad en las instituciones de educación superior.
- * Presiones para el logro de la acreditación de las instituciones de educación superior y alcanzar prestigio internacional en un entorno cada vez más competitivo en condiciones históricas desiguales.

Ante esta realidad y con el afán de atender estas tendencias a través de la creación de conocimientos y la necesidad de producir capital intelectual con las características de ser aplicable de manera rápida, a nivel global en el ámbito universitario se ha impuesto el Modelo de Research University. Es un modelo americano que se basa en el concepto de la gran universidad con enfoque en la movilidad social. Basado en la educación e investigación, generando un acercamiento entre la academia, la producción y el empleo (Bernardez, 2008). Ante este escenario de universidades latinoamericanas, entre

ellas, las mexicanas han tomado medidas e inclusive a nivel de política de Estado se ha modificado el marco legal para lograr este propósito.

2.3 Cursos de inducción a Nivel Licenciatura

2.3.1 Definición de curso de inducción

La inducción necesita tomar en cuenta algunos sucesos históricos que proporcionarán un panorama más amplio del tema.

Para tener una visión más amplia de la manera como se desarrollaron los primeros tipos de entrenamiento, basta con detenernos en etapas de la historia e investigar cómo trabajaban las personas en tiempos remotos, ya que sólo observando monumentos arquitectónicos como pirámides o ruinas, nos permite deducir que para su construcción intervinieron varias personas con diferentes oficios.

-Los talleres: En la antigüedad el trabajo se daba por transmisión verbal de conocimientos de generación en generación, por lo que aquí se dan los inicios de capacitación, así de esta forma era como se entrenaban a familias y se especializaban en algún oficio.

-Los gremios: Los gremios constituyen la primera forma del concepto de una empresa y éstas a su vez dan origen a las agrupaciones de los trabajadores, mismos que establecieron para proteger los intereses de los trabajadores, lo que hoy en día se conoce como sindicatos, quienes dieron origen a las reglamentaciones como son calidad y cantidad, de trabajo que debía poseer el trabajador, tomando en cuenta el sistema de gratificación.

La formación de un gremio se constituía de tres elementos:

* Maestro. Persona que transmitía las habilidades y los conocimientos por medio de la instrucción directa.

* Aprendices. Quienes recibían el entrenamiento proporcionado por el maestro sin recibir una retribución económica.

* Oficiales. Los que ya habían recibido algún tipo de entrenamiento aún cuando no habían desarrollado habilidades para desempeñar un oficio.

Con el paso del tiempo, los mercados se fueron expandiendo, lo que dio origen a la instalación de talleres propios e hizo que hubieran trabajadores especializados.

De esta forma, la inducción o capacitación, más que un hecho educativo, se constituyó como una fórmula para controlar los secretos de los diferentes oficios con la finalidad de proteger intereses económicos y el estatus social de artesanos y comerciantes.

Con la aparición de lo que conocemos como la Era Industrial, la inducción se transformó siguiendo objetivos y métodos, debido a que se originó una gran demanda de mano de obra capacitada para realizar las tareas que el manejo de nuevas máquinas exigía y realizando el trabajo en el menor tiempo posible.

Durante la Primera Guerra Mundial, se utilizó la primera prueba de inteligencia, como estrategia para incrementar la estrategia de los grupos, en Estados Unidos se creó el “Método de los 4 pasos”: Mostrar, decir, hacer y comprobar, el cual serviría para capacitar en corto tiempo a miles de trabajadores para trabajar en las industrias bélicas. (Jaime, 2001).

Posteriormente, tras la Segunda Guerra Mundial, surge una acelerada transformación de la economía occidental, que requería una mano de obra cada vez más especializada dentro de los diferentes sectores, y por lo tanto una formación más amplia de las diferentes necesidades del mercado.

De acuerdo a este panorama, los conocimientos se rezagan o son obsoletos, las empresas o instituciones educativas, deben de estar revisando constantemente sus planes de estudio, de capacitación, inducción o desarrollo de talento humano con la finalidad de actualizarlos o realizar las adecuaciones necesarias.

Es por eso que la inducción, constituye una de las mejores inversiones en el área de recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización, porque ésta ayuda a mejorar la productividad, el ambiente laboral y a definir en qué áreas se debe implementar capacitación y desarrollo dependiendo de las necesidades específicas.

2.3.2 Cursos de inducción a nivel superior

Es importante comentar lo que las investigaciones que ya se han realizado comentan tal es el caso de Crissman & Upcraft en el 2005 dónde comentan que la experiencia del primer año en los estudios superiores es determinante para la permanencia del estudiante; dicha experiencia es mediada por la institución educativa y, por ello, las expectativas que la institución tiene sobre los estudiantes, así como el apoyo que les brinda, son fundamentales (Tinto, 2012).

La transición del alumno de nuevo ingreso del nivel Medio Superior al grado Superior tiene una gran influencia con las características personales y socioeconómicas del estudiante y claro está, con las particularidades de las instituciones de educación superior a la que se integre, como lo son los programas que ofrecen, y la manera en que se les dará a bienvenida o se les hará que la transición sea menos riesgosa e impactante, es aquí donde nuevamente se debe mencionar la importancia del programa de inducción a la Universidad.

El alumno pasará diferentes experiencias dentro del proceso de integración a la Universidad, mismas que percibirá a partir de su devenir social académico y personal (Brown, 2012).

La institución a la que pertenecerán los estudiantes debe poner énfasis en hacerlos sentir parte de la organización tanto académica como emocionalmente, darle el sentido de pertenencia a la institución, de manera tal que los alumnos se sientan tan involucrados con su Universidad que su permanencia en ella no se vea oscilante y se perciba más bien, como un hecho a corto, y mediano plazo (Crissman & Upcraft, 2005, pp. 41- 42).

Desde éste punto de vista, la inducción a la universidad, según Brooman y Darwent (2014), es el primer contacto del estudiante con la institución una vez que es admitido, pero es solo el inicio de un proceso de adaptación que involucra la transición a la educación superior durante el primer año de estudios.

Brooman y Darwent destacan también la importancia de la correcta tutoría, en el caso particular para éste trabajo, el correcto desempeño de los tutores encargados de la inducción de los alumnos de nuevo ingreso, ya que éste proceso debe buscar la interacción y un primer acercamiento de personal de la Universidad que le brinde la confianza y la información pertinente a través de dinámicas o de vocabulario fácil de digerir por el estudiante, de manera que, los estudiantes participen activamente en vez de ser solo receptores pasivos de información; el resultado esperado de un proceso exitoso de transición pasa por la mejora en la autoeficacia de los estudiantes, en su capacidad de aprendizaje autónomo, así como en un sentido de pertenencia a la institución que evidencia su integración social.

El curso de inducción le permite al estudiante aclarar sus expectativas sobre la carrera que eligieron, la institución a la que a partir de ese momento pertenecen y le ofrece la búsqueda del sentido de pertenencia a la misma.

Según Cardona, Ramírez y Tamayo (2011), los jóvenes se encuentran en una tensión entre cambio y permanencia, cuyo aspecto central es la acomodación entre la vida personal y los requerimientos de la institución, lo cual puede generar frustración y también una búsqueda permanente de apertura y compromiso.

La sociedad demanda profesionistas cada vez más competentes y capaces de resolver problemáticas sociales que permitan impulsar las condiciones regionales y nacionales. Para ello el alumno debe abandonar su postura individualista e integrarse en un ambiente universitario que es el paso para la inserción en el ámbito laboral, por lo que deberá conocer el Modelo Educativo que rige a la Universidad, la Misión y la Visión de la misma.

El estudiante deberá insertarse en un modelo educativo cuyo objetivo es proporcionarle una formación integral, centrada en el aprendizaje con la proyección hacia el desarrollo de las competencias requeridas en su carrera y alcanzando el perfil establecido con una actitud de disponibilidad y responsabilidad basado en el meta-aprendizaje.

Una de las vías para llevar adelante los esfuerzos de preparación de los nuevos universitarios son los programas de Inducción, los cuales se conciben como una pieza inicial dentro del engranaje más complejo y amplio de la necesaria formación del alumno.

Un programa de inducción, constituye el ingrediente esencial del proceso de adaptación del individuo a su ingreso en cualquier organización. Su implementación favorece la identificación con los objetivos, mejoramiento de calidad del trabajo, y reducción de conflictos.

2.3.3 Identificación del alumno de primer ingreso con la universidad

El Curso de Inducción incorpora al estudiante a una dinámica de interacción con los demás, pero también, lo hace consciente de que debe asumir un rol dentro de la carrera, siendo la evaluación del estudiante el establecer si en verdad cumple las exigencias institucionales y normativas.

La aportación crítica que se haga del Curso de Inducción marca el camino para que se tome un sentido dialógico y riguroso que estructure el análisis y la

reflexión de los contenidos y los criterios manejados en el curso. Así, la evaluación estará encaminada para el cambio, la mejora y la innovación.

El estudiante y el docente del curso de inducción deben tener presentes los siguientes puntos en el momento de la evaluación:

- Participación de cada sujeto en la toma de decisiones.
- Colaboración de ambas partes en el logro de objetivos comunes.
- Cuestionario del cómo y por qué de las circunstancias ocurridas a lo largo del curso.
- Tener presente alternativas posibles para esas circunstancias.
- Estar conscientes de la crítica que hagan los demás y estar dispuesto al cambio.
- Tomar decisiones que impliquen una reconstrucción de conocimientos.
- Ser creativo en el momento de la evaluación.
- Estar dispuesto a la comunicación, desarrollando espacios que propicien la conveniencia con los demás.
- Desarrollar estrategias y métodos para mejorar el curso.
- Tener presente el análisis de la realidad reflexionando sobre ella.

Tomando en cuenta esto, la evaluación se enriquece con el aporte de cada uno de los sujetos involucrados; esto por supuesto debe ser registrado por los instructores para tomar en cuenta esos elementos en cursos posteriores.

Atendiendo a las necesidades educativas actuales la UABC ofrece un curso de inducción destinado a los alumnos de nuevo ingreso con el fin de darles a conocer las áreas con las que cuenta su universidad, su función y cómo se pueden beneficiar de estas, así mismo facilita el adaptarse a los nuevos requerimientos del nivel licenciatura, y contribuye a que el alumno se desarrolle integralmente.

2.3.4 Universidad Autónoma de Baja California

La Universidad Autónoma de Baja California fue creada en 1957, para brindar estudios a nivel licenciatura e ingenierías a los habitantes del Estado de Baja California.

El 15 de diciembre de 1960 se constituye el plantel Valle Dorado en el Municipio de Ensenada como la primera escuela superior en Ensenada, pero es hasta el 18 de agosto de 2003 que se establece como entidad individual dentro del municipio creando también tres Unidades para la impartición de diferentes programas de licenciatura, maestría y doctorado, una de ellas y básica para éste trabajo es la Unidad Valle Dorado, misma a la que asisten alumnos en las áreas Administrativas y Sociales, así como alumnos de la Escuela de Deportes, Facultad de Idiomas, Escuela de Ciencias de la Salud y Escuela de Artes.

Su creación beneficia a quienes estudian o desean estudiar los programas de Licenciatura en Contabilidad, Negocios Internacionales, Administración de Empresas, Informática, Derecho, Educación, Psicología y Ciencias de la Comunicación, Actividad Física y Deporte.

Misión

Fomentar la incorporación de nuevas tecnologías de cómputo a las funciones de investigación y docencia, a través de proveer a estudiantes, docentes e investigadores el acceso a infraestructura de cómputo moderna, capacitación en tecnologías computacionales de vanguardia y apoyo tecnológico a proyectos de investigación.

Propiciar el desarrollo de proyectos computacionales de transferencia tecnológica que posibilite a la Universidad proporcionar soluciones de alto nivel tecnológico a los problemas de la sociedad y a su vez permita colaborar directamente en la formación de recursos humanos congruentes con estas necesidades.

Visión

En 2025, el Campus Ensenada es reconocido por contar con programas educativos de buena calidad, que contribuyen al desarrollo humano y sustentable de la sociedad; se ha consolidado como referente en la región por la cobertura y ampliación de oportunidades educativas; su capital humano, infraestructura y tecnología son adecuados para apoyar la mejora continua de la calidad y calidez en el servicio a usuarios con procesos administrativos certificados y transparentes; la consolidación de las relaciones con los sectores productivos, sociales y gubernamentales y el extensionismo en actividades artísticas, deportivas y culturales contribuye al bienestar de la región; así mismo se caracteriza por la generación y transferencia del conocimiento y su aplicación innovadora. La calidad de los recursos humanos que formamos a través de los programas de posgrado es reconocida internacionalmente y un gran porcentaje de nuestros posgrados están clasificados en el nivel de competencia internacional.

Capítulo 3. Metodología

El presente trabajo de investigación tiene un enfoque mixto porque se busca explicar razones y motivos del comportamiento de los encuestados, es por ello que se realizó un estudio cuantitativo con diseño transversal, correlacional, no experimental (Ritchey, 2014) que permitió identificar las relaciones existentes entre las variables estudiadas mediante el uso de coeficientes de correlación. La investigación se complementó al realizar de manera simultánea un estudio cualitativo que permitió comprender la estructura, procesos y las fuerzas que motivan al objeto de estudio. Para ello se trabajó con diversas técnicas de investigación empíricas que permitieron describir las variables de estudio y determinar la posible existencia de asociación entre ellas, las herramientas utilizadas fueron la encuesta, el focus group y la observación directa.

Esto facilita el identificar patrones de comportamiento en su ambiente físico y social, así como el detallar relaciones plenamente, identificar motivos, opiniones y los sentimientos de las personas, para lo que se realizaron entrevistas a los docentes encargados de impartir el curso de inducción a los alumnos de nuevo ingreso de la universidad participante.

Los autores Marradi, Archenti y Piovani (2011) consideran que se debe realizar la prueba de la hipótesis con base en la recolección numérica de datos y el análisis estadístico de éstos. Lo que permite obtener información respecto a la existencia de relaciones y diferencias entre las variables. En el presente estudio, se obtuvo información de las variables independientes: gestión del talento humano y curso de inducción, así como de la variable dependiente: desempeño laboral de los docentes que imparten el curso de inducción.

Lo presentado en los apartados anteriores, constituyen los fundamentos documentales y conceptuales que sostienen los planteamientos metodológicos, abordados a partir de esta sección.

Altuve y Rivas (1998) asegura que el diseño de una investigación, "... es una estrategia general que adopta el investigador como forma de abordar un problema determinado, que permite identificar los pasos que deben seguir para efectuar su estudio" (p. 231).

Respecto a la investigación cualitativa, (Meneses, 2004) indica que "la ciencia social es fruto del conocimiento conseguido y aceptado por el hombre por medio de procesos de reflexión, sistematización y rigor realizados con la finalidad de interpretar y comprender la realidad". Este enfoque es muy usado para investigar fenómenos sociales; como es el caso del presente estudio que tiene como propósito evaluar al personal que imparte el curso de inducción y conocer el impacto de dicho curso en el devenir académico futuro de los alumnos.

De acuerdo con (Fandos, 2003) señala que este tipo de investigación "sostiene que la explicación causal en el dominio de la vida social no puede basarse exclusivamente en las semejanzas observadas en conductas anteriores y subyacentes".

El estudio se enmarcará dentro de una investigación de carácter descriptivo. A tal efecto (Hernández, Fernández, & Baptista, 1998), señalan que "los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis". En definitiva, permiten medir la información recolectada para luego describir, analizar e interpretar sistemáticamente las características del fenómeno estudiado con base en la realidad del escenario planteado.

Para (Tamayo, 1998) la investigación descriptiva: "Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque que se hace sobre conclusiones es

dominante, o como una persona, grupo o cosa, conduce a funciones en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre las realidades de los hechos y sus características fundamentales es de presentarnos una interpretación correcta”.

3.1 Instrumentos

Se utilizaron diversas técnicas para obtener información de las variables independientes y dependientes, así como para analizar las relaciones y diferencias con las co-variables, dichas técnicas fueron de carácter mixto, haciendo uso del cuestionario o la encuesta que el alumno debe llenar al finalizar el proceso de inducción de la Universidad, el Focus Group, mismo que se realizó a los docentes encargados de realizar el curso de inducción y la observación directa dentro del aula mientras se llevaba a cabo el curso de inducción a los alumnos de nuevo ingreso a las licenciaturas ofertadas en la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales en la Universidad Autónoma de Baja California, Unidad Ensenada.

En primer lugar se realizó una investigación documental, para lo que se consultaron artículos científicos y libros relacionados con el tema de estudio, así como documentación y registros que consideraron pertinentes. Para el levantamiento de la información de campo se utilizaron dos instrumentos, el primero consistió en un cuestionario o encuesta estructurada realizada por la UABC y la observación participativa.

El primer instrumento se aplicó a los alumnos al culminar la realización del curso de inducción, debido a que los antes mencionados son aquellos que llevan a cabo la evaluación más importante para la universidad

El uso correcto de herramientas para ésta investigación es preponderante ya que las antes mencionadas serán las que permitirán la obtención de información sobre los objetivos descritos, lo cual se expone en el siguiente apartado.

Para la elección y desarrollo del instrumento de medición se tomó en cuenta el objetivo de la investigación.

Con esta base, se establecieron aquellas herramientas o instrumentos que ayudaron a la obtención de información sobre los objetivos descritos, mismo que quedará expuesto en el siguiente apartado.

Las herramientas de medición para la investigación que se utilizaron debido a la metodología mixta que soportaría la investigación, fue la observación participativa y la encuesta, mismas que permitieron dar un enfoque total y específico de las características que se querían obtener como resultado de la investigación.

A continuación se da una breve explicación de lo que se considera observación participativa, para fines de comprensión en lo investigado y recabado en este trabajo:

1. La observación participativa: Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificado y consignando los datos de acuerdo con algún esquema previsto y de acuerdo al problema que se estudia.

Las ventajas de la observación, son que permite registrar datos cualitativos y cuantitativos y se puede observar características y condiciones de los individuos particulares que pueden darle un giro diferente a la investigación y que no detectaríamos con métodos de medición cuantitativos, puede ser utilizada en cualquier tipo de investigación y en cualquier área del saber.

La observación es un método de clásico de investigación científica, es la manera básica por medio de la cual obtenemos información acerca de lo que deseamos investigar.

En el caso de la encuesta, se uso para poder obtener información de los sujetos en estudio, proporcionados por ellos mismos, sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias.

Algunas de las ventajas de éste tipo de investigación son:

- a. Es aplicable a toda persona (muy útil con analfabetos, niños o en aquellos con alguna limitación física o psicológica),
- b. Permite estudiar aspectos psicológicos o de otra índole donde se desee profundizar en el tema.
- c. Permite obtener información más completa,
- d. A través de ella el investigador puede: Aclarar el propósito del estudio, especificar claramente la información que necesita, aclarar preguntas y permite usar triangulación.
- e. Permite captar mejor el fenómeno estudiado ya que permite observar lenguaje no verbal.

El primer acercamiento a la investigación fue la observación, permitiendo así tener una visión general y perceptiva de la manera, los recursos, los horarios y el proceso en general que conlleva el curso de inducción; la observación es una forma objetiva de escucha, que permitió a la investigación recabar comentarios de los alumnos dentro y fuera del aula respecto a los cursos y los tutores.

La observación directa, se hizo dentro del aula, desde el inicio del proceso que marca el curso de inducción, gracias al área de Educación Básica en la UABC Sauzal a cargo de la Dra. María Concepción Ramírez Barón existió la apertura para poder acceder a las aulas y observar, además de tomar anotaciones de un “día normal” en el curso de inducción, la Observación directa, no permite hacer preguntas ni cuestionar de ninguna manera el proceso que se va a investigar tampoco permite interrupciones o alguna actividad que modifique de alguna manera el desarrollo “normal” de la clase, es por eso que dentro del aula solo se le permitió a la investigadora estar sentada como una alumna más, tomar anotaciones y participar en las actividades donde la actividad curricular lo permitiera.

En el caso de la encuesta, no fue necesario realizar o modificar un instrumento para fines de la investigación, se hizo uso únicamente de los datos recabados por la encuesta que desde hace más de quince años se ha aplicado a los alumnos que culminan el proceso de inducción en la UABC, es por ésta razón que a continuación se muestra la encuesta que permitió recabar los datos que se utilizaron en la investigación:

Tabla 1.

Evaluación del curso de inducción a la UABC

Nombre del instructor(a):

Unidad Académica:

Programa Educativo o Tronco Común:

Turno: Matutino:

Vespertino

Grupo:

Primera parte

Instrucciones: Marca con una cruz "x" la opción de la respuesta que concuerde con tu opinión, tomando en cuenta que no hay respuestas correctas o incorrectas. Gracias.

I Introducción del curso de Inducción

- a) Conozco el propósito del curso de inducción
- b) Identifico a mis compañeros de grupo
- c) Durante el curso logre sentirme parte del grupo

Muy en desacuerdo
En desacuerdo
Indeciso
De acuerdo
Muy de acuerdo

II El Valor de Ser universitario

- a) Clarifiqué mis expectativas como alumno universitario
- b) Logré plantearme metas para mi proyecto de vida universitario

- c) Reflexioné sobre la importancia de poner en práctica los valores universitarios
- d) Conozco el significado de los símbolos universitarios (lema, escudo, canto y borrego)
- e) Reflexioné que la motivación para el aprendizaje depende en gran parte de mi
- f) Tomé conciencia sobre mi compromiso como estudiante universitario y mi futuro profesional

III Estructura y organización de la Unidad Académica

- a) Asistí a la reunión de presentación de autoridades de la unidad académica
- b) Identifico a los directivos de mi unidad académica
- c) Conozco las funciones de los directivos de mi unidad académica
- d) Conozco las características del plan de estudios de mi carrera o tronco común
- e) Identifico las diversas modalidades de aprendizaje para la obtención de créditos.

IV Servicios de apoyo Académico y Administrativo

- a) Identifico al responsable del área de servicios de Orientación Educativa y Psicopedagogía
- b) Conozco los servicios que me brinda el área de Orientación Educativa y Psicopedagogía
- c) Conozco los tipos de becas que oferta la UABC
- d) Tengo conocimiento de la opción del servicio de Seguro Facultativo (IMSS)
- e) Tengo conocimiento que cuento con un Seguro de Accidentes Escolares
- f) Se de la importancia de activar y utilizar regularmente mi cuenta de correo electrónico; uabc.edu.mx

V Evaluación del Instructor

- a) Identifico a mi instructor
- b) Considero que fue puntual durante el curso
- c) El material utilizado en el curso fue adecuado
- d) Fomentó un ambiente adecuado para la reflexión y el trabajo en grupo
- e) Estimuló mi participación
- f) Me escuchó pacientemente
- g) Me ayudó a resolver mis dudas
- h) Expuso los temas de forma clara
- i) Mostró conocimiento de las temáticas tratadas
- j) Mostró la utilidad de los temas expuestos

Sumatoria Global

--	--	--	--	--

Fuente: Cuadernillo Curso de inducción UABC.

3.2 Marco muestral

El universo a estudiar en el presente trabajo de investigación fue delimitado con base en cinco criterios de selección:

- 1) El formar parte de la Universidad Autónoma de Baja California, misma que con anterioridad no conocía y con el actual posgrado generó nuevos intereses en mí.
- 2) Contar con el apoyo del departamento de Formación Básica y Orientación educativa de la UABC de quienes depende el curso de inducción, así como los docentes que lo imparten.
- 3) La heterogeneidad de carreras en la institución, respecto del perfil de los docentes, así como del curso de inducción.
- 4) La posibilidad de acceder presencialmente al curso de inducción, así como al listado de los docentes de la universidad participante del estudio.
- 5) Se incluyeron a todos los docentes que tenían más de un año de experiencia como instructores del curso de inducción, mismos que en su mayoría han estado al frente del curso desde el año 2012.

Para el marco muestral se utilizó el listado general de docentes que imparten el curso de inducción en la universidad antes mencionada, también las evaluaciones realizadas por los alumnos desde el año 2012, de ésta manera se pudo realizar el análisis de los datos de esas encuestas recabadas, además de poderlo contrastar con los datos de la observación participativa.

3.3 Muestra

Lo que se pretende al observar la población es analizar características que pueden estar sometidas a variaciones de periodos de tiempo, Suárez y Tapia (2013) señalan que en tales circunstancias la observación participativa, mediante una muestra representativa, es el procedimiento más indicado. Además, estos autores indican que el nivel de confianza y el error muestral aceptable, queda a criterio del investigador, siendo que los niveles de confianza más utilizados oscilan entre el 95% y el 99% y que el margen de error aceptable tiene un valor máximo del 10%.

Se aplicaron los instrumentos de investigación a 18 docentes que fungen como instructores del curso de inducción en la UABC Campus Valle Dorado, dichos instrumentos se han aplicado desde el inicio del curso de inducción en la universidad, pero para fines de ésta investigación se utilizarán los resultados de

hace cinco años a la fecha, mismo que nos da una muestra muy representativa de los resultados que se esperaban obtener.

Es así que no se tuvo como tal una prueba muestral, debido a que ya se tenían las encuestas de los alumnos y los datos en ellas, es así que se prosiguió a pasar los datos a una aplicación que nos permitiera dar una lectura cuantitativa de los resultados, donde se pudieran realizar gráficas, que le dieran un sentido más fácil de interpretación a los resultados.

3.4 Procedimiento

Durante el procedimiento de acercamiento, recolección y tratamiento de datos se utilizaron diversas fuentes. Las fuentes primarias específicas utilizadas en el proceso de recolección de la información fueron las encuestas realizadas a los alumnos que culminaron el curso de inducción de la universidad participante en el estudio. Antes de poder obtener los datos de las encuestas y de realizar la observación participativa se pidió autorización al área de Formación Básica y Orientación Educativa, una vez teniendo dicha autorización se procedió a entrar a las aulas donde se impartía el curso de inducción y a solicitar las encuestas resueltas por los alumnos desde el año 2012.

Cabe destacar que la cantidad de entrevistados quedó delimitada con base en criterios de inclusión, tales como: el considerar a todos los alumnos que culminaron su curso de inducción desde el año 2012.

En todos los años, las encuestas se realizaron, el día en que culminaba la etapa del curso de inducción a los alumnos de nuevo ingreso, dichas encuestas se encuentran en las páginas finales del cuadernillo que se usa como material de apoyo en el curso de inducción, al finalizar, dichas encuestas son entregadas al personal a cargo del área de Orientación Educativa, misma que fue quien me otorgó dichos datos para su análisis.

La observación participativa se realizó en todos los grupos donde se llevaba a cabo el curso de inducción, mismo que se realiza en una semana, cabe mencionar que de lunes a viernes se considera a los alumnos de sistema escolarizado, en el turno matutino y vespertino según corresponde, y el día sábado con las licenciaturas semi escolarizadas únicamente con turno matutino; al finalizar de cada día en la que se había llevado a cabo la observación participativa se transcribía todo aquello observado, así como lo registrado mediante el uso de herramientas tecnológicas, tales como el video y grabadora de voz. De manera

posterior se procedió a realizar el análisis de ambos resultados con base en la teoría fundamentada (Strauss y Corbun, 2002).

Es relevante comentar que el Focus Group nació como una necesidad de la investigación para tener una tercera vía de información y opinión respecto a los cursos de inducción y así no dejar fuera la percepción de los docentes encargados de impartir los cursos, al trabajar conjuntamente con la Doctora María Concepción Ramírez, Jefa de Departamento de Educación Básica, surgió la idea de considerar dicha opinión respecto a los resultados que las encuestas arrojaban, de manera tal que en el Focus Group se hizo una presentación previa a las preguntas directas a los docentes, en la presentación se mostró a los docentes las gráficas de los resultados de las encuestas que los alumnos contestaron, es así que los docentes tuvieron total conocimiento de las percepciones de los alumnos y esto ayudó a que las opiniones y participaciones de los docentes fueran más activas y enriqueció completamente la investigación.

El foco grupal se llevó a cabo en las instalaciones de la Universidad Autónoma de Baja California Unidad Sauzal, con 22 instructores del curso de inducción, entre ellos tres coordinadores de ese curso de inducción en diferentes licenciaturas, cada uno de ellos con diferentes formaciones académicas y con diferentes puntos de vista sobre los resultados de las encuestas y las opiniones de los alumnos.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Resultados de la fase cualitativa

En atención al objetivo de investigación para la fase cualitativa, que es recolectar información sobre los procesos de la gestión del talento humano desde una perspectiva objetiva sobre los docentes que fungen como instructores del curso de inducción a los alumnos de nuevo ingreso en la universidad participante del estudio, se realizó la observación participativa, se definió la fuente de información que estuvo conformada por los participantes de ambos ramos, tanto docentes como alumnos.

Una vez realizadas las encuestas, estuvieron en resguardo en el área de Orientación Educativa hasta que para fines de esta investigación se solicitaron dichas encuestas y así fueron transcritas a Excel, para desglosar los documentos en unidades de significación por pregunta y respuesta. El trabajo de campo realizado, proporcionó información y datos sobre la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los docentes que imparten el curso de inducción en la UABC Campus Valle Dorado. De manera que la interpretación fruto de la reflexión y análisis, orientada a responder las preguntas de investigación establecidas, son de responsabilidad exclusiva de la autora del presente trabajo de investigación.

Así mismo, se debe señalar que las respuestas de los encuestados están sujetas al momento y circunstancia que éstos viven y lo comentado en el presente puede sufrir modificaciones en el futuro, en parte debido a lo que cada individuo desea, necesita o le interesa comentar. Por tanto, lo expresado en las encuestas, constituyen sus opiniones en ese momento.

Realizar la observación participativa tomó una semana, diariamente de 8 de la mañana a 1 de la tarde, además de una última sesión en el auditorio Benito Juárez ubicado en la Colonia Obrera de Ensenada Baja California, donde se les dio a conocer a los alumnos a todas las figuras directivas, jefes de departamentos, y personas que en su recorrido necesitan conocer para su mejor devenir académico.

La transcripción de los datos en las encuestas tomó dos semanas, debido a su numerosa cantidad, el análisis de dichos datos tomó dos semanas más, y el cotejo y la comparación de ambas herramientas de investigación tomó una semana adicional.

Para desarrollar el presente trabajo se tomó en consideración la convergencia que existe entre la investigación cualitativa y el enfoque constructivista que es la base de la evaluación por competencias de los docentes. Por este motivo, se utilizó el método cualitativo que permite generar el conocimiento, partiendo de lo que el individuo observa e interpreta en su realidad, haciéndola coherente con su mirada personal, en respuesta a las particularidades del ambiente y/o internas del individuo (Guidano, 1994).

De manera que cada percepción de la realidad, será una interpretación influida, no tan sólo por los estímulos que rodeen al objeto, sino también por la historia de experiencia personales. Además, la investigación cualitativa provee descripciones detalladas del individuo y su interacción con el entorno: facilitando información que no está fragmentada, lo que permite comprender a profundidad, tanto el fenómeno como los significados que las personas les otorgan a esa experiencia.

En este sentido, el método cualitativo permite rescatar la perspectiva del individuo como protagonista del fenómeno, esta fase de la investigación finaliza cuando se haya levantado un conjunto suficiente de información con base en las encuestas, observaciones, grabaciones y anotaciones que se consideren suficientes para realizar la categorización de la información, lo que a su vez, permite llegar a resultados valiosos para la comprensión del fenómeno, de acuerdo con Rodríguez (1996) y Kvale (1996).

Otro aspecto que destaca la pertinencia de utilizar el enfoque cualitativo es la posibilidad de integrar en la investigación el ambiente externo del individuo, generando un acercamiento a los factores directos e indirectos y los aspectos que enriquecen el estudio (Maturana, 1997). De manera que la investigación cualitativa se realizó en tres etapas, la primera consiste en la codificación y categorización de los datos, la segunda etapa trata de la formulación y descripción de las categorías interpretativas y finalmente la tercera etapa se refiere a la formulación del modelo teórico-explicativo (Strauss y Corbin, 2002).

El proceso de codificación y categorización de los datos se realizó en dos fases denominadas por Strauss y Corbin (2002) como: codificación abierta y codificación axial. Estos autores definen a la codificación abierta como “el proceso analítico por medio del cual se identifican los conceptos y se descubren en los datos sus propiedades y dimensiones”. (Strauss y Corbin, 2002, p.110).

Así mismo, definen a la codificación axial como “el proceso de relacionar las categorías a las subcategorías”(Strauss y Corbin, 2002, p.136), es por ello que en un primer momento se realizó la fase de codificación y categorización de los

hallazgos encontrados a partir de la información cruda, lo que consiste en un análisis microscópico (frase por frase) de los datos. En la tabla 2 que se presenta a continuación, se detalla la información obtenida, fruto de las observaciones en clase a los docentes.

Tabla 2

<i>Categorías</i>	<i>Subcategorías</i>
<i>Orientación sobre la gestión del talento humano</i>	Indicadores
	Organismos de control
<i>Proceso de selección de personal</i>	Cultura organizacional
	Selección
	Mapa de competencias
	Comunicación
	Similitudes y diferencias con otras universidades
<i>Proceso de formación y desarrollo</i>	Respeto a la diversidad
	Diagnóstico de necesidades
	Plan de capacitación
	Socialización
	Desarrollo de conocimientos
	Acuerdos con el personal
	Transmisión de conocimientos
	Motivación hacia la capacitación
	Satisfacción del personal
	Inducción de los alumnos de nuevo ingreso

*Proceso de medición del
desempeño*

Programa de mantenimiento del personal

Grado de ejecución del programa de mantenimiento

Calidad del servicio

Iniciativas y aportes de los docentes

Instrumentos de evaluación

Mantenimiento del personal

Fuente: Elaboración propia.

Para realizar el análisis microscópico de los datos se utilizó un sistema que Strauss y Corbin (2002) denominan rotulación, con el fin de codificar segmentos de texto referidos a un mismo tema. De manera que se optó por asociar cada concepto identificado con un color para cada categoría y subcategoría concreta, así como también para las notas realizadas. Este proceso permitió identificar y describir los temas clave, así como las categorías y subcategorías obtenida de cada observación y encuesta realizada.

La codificación abierta permitió identificar algunas categorías que a su vez permiten entrever las subcategorías, tales como: las orientaciones generales de la gestión del talento humano, el proceso de formación y desarrollo y el proceso de medición del desempeño. Con el fin de realizar este proceso, se utilizó un sistema de códigos para identificar a cada docente y poder realizar la transcripción textual de cada observación realizada.

Los códigos se designaron en función del orden cronológico en el que se realizaron las observaciones en aula, tales como:

- * “E1” equivale a la primera persona que se observó
- * “E2” equivale a la segunda persona que se observó, (etcétera)
- * “I” fue asignado a la autora del presente trabajo de investigación.

Una vez establecidos los códigos, se procedió con la transcripción textual de la observación realizada y a realizar la codificación abierta de la misma, lo que sirvió para realizar la descripción de las categorías interpretativas.

Es importante realizar la agrupación de los fragmentos de las observaciones participativas a los integrantes de la unidad de estudio que se obtuvieron a partir del proceso de rotulación por categorías que se realizó en la

codificación abierta. Estos fragmentos se asociaron de acuerdo con sus características y propiedades, a una categoría y subcategoría en particular.

Este proceso facilitó describir finalmente cada una de las categorías y subcategorías obtenidas con base en la primera etapa de codificación (Strauss y Corbin, 2002). En la segunda etapa se formularon las categorías interpretativas que tienen como finalidad contribuir a la interpretación de los hallazgos que surgieron al momento de realizar el cruce de categorías y subcategorías obtenidas para cada unidad de estudio, las cuales se agruparon considerando sus semejanzas.

En la Tabla 2 se organizó la información más relevante sobre la observación participativa a 9 docentes en total, mismos que se dieron en el turno matutino y vespertino, así como el día sábado (semiescolarizado). Se agrupan el número de personas observadas, así como la manera en que impartieron la clase, mencionando varios puntos importantes que debían tener en el inicio, desarrollo y final, tales como el cumplimiento del horario, el culminar el cuadernillo de apoyo realizando todas las actividades solicitadas en el, y la aclaración pertinente de dudas de los alumnos de nuevo ingreso dentro del aula.

Tabla 3. Resultado de la Observación participativa a 9 docentes.

	CUMPLIMIENTO ESPECÍFICO DEL HORARIO	CULMINO LAS ACTIVIDADES DEL CUADERNILLO	RESOLVIO DUDAS	GENERÓ UN BUEN AMBIENTE EN EL AULA
<i>DOCENTE</i> 1	El horario entre semana era de 8 a 1, mismo llevó a cabo puntualmente desde el inicio al final	Hizo un recorrido total de los temas en el cuadernillo	En su mayoría	Debido a la personalidad tranquila del docente, los alumnos no prestaban la atención necesaria a los temas
<i>DOCENTE</i> 2	Llegó puntual al horario del curso, sin embargo en la mayoría de días culminó unos 30 minutos antes la clase	Hizo un recorrido total, sin embargo a algunos puntos no les dio la importancia necesaria	En su mayoría	Los alumnos se sintieron identificados con el instructor, mismo que siempre se mostró vivaz con ellos y les dio confianza

<i>DOCENTE</i> 3	Llegó puntual al horario del curso, sin embargo en la mayoría de días culminó unos 15 minutos antes la clase	Culmino todos los temas en el cuadernillo, dando un recorrido total y completo	Totalmente	El instructor les brindo mucha cosnfianza desde el inicio del curso, mismo que permitió que los alumnos se sintieran identificados con él, y pudieran exponer todas sus dudas.
<i>DOCENTE</i> 4	Llegó con un retraso de 10 minutos al aula, sin embargo terminó la clase en el horario establecido	Realizó un recorrido completo de los temas, además de profundizar en los temas más importantes para ellos	Totalmente	El instructor no brindo confianza en la clase, su postura fue reacia, los alumnos se mantenían callados hasta el momento de exponer sus dudas.
<i>DOCENTE</i> 5	Llegó con aproximadamente 5 minutos de retraso al aula y terminó su clase antes de las 11 de la mañana, es decir, 2 horas antes del horario fijado (todos los días).	Únicamente mencionó algunos puntos (los más significativos) no hizo un recorrido total.	Insuficiente	Al haber sido muy poco el tiempo de las clases, no tuve un margen muy amplio para determinar el ambiente, ya que los alumnos se sintieron cómodos al haber terminado tan rápido la clase.
<i>DOCENTE</i> 6	Su llegada fue con un retraso de aproximadamente 4 minutos, y culmino su clase la mayoría de veces 20 minutos antes	Tocó los puntos que vienen en el cuadernillo, sin embargo no profundizó en todos los temas, únicamente en los que los alumnos tenían más dudas	Lo necesario	La clase se desarrolló en un buen ambiente, donde los alumnos siempre se mostraron ávidos de conocimiento y el instructor se dedicó a resolver dudas.

<i>DOCENTE</i> 7	Su llegada fue muy puntual, así como el término de su clase	Realizó un recorrido total de los temas, profundizó pertinentemente en todos ellos y brindó la información necesaria	Totalmente	El instructor, mostró una postura estricta con ellos, mismo que al principio generó un ambiente cohibido para los alumnos, pero que al pasar de los días generó confianza basado en la disciplina.
<i>DOCENTE</i> 8	Fue puntual en su llegada, en dos ocasiones, salió 20 minutos aproximadamente del aula ya iniciado el curso, y terminó la mayoría de veces en el horario estipulado.	Si mencionó todos los temas, pero no profundizó en todos ellos, solo en aquellos donde los alumnos ponían mayor atención.	En su mayoría	El ambiente en el aula fue de confianza, debido a que el instructor siempre se mostró jovial y eso generó un ambiente de compañerismo en el aula.
<i>DOCENTE</i> 9	Llegó antes del horario requerido, terminó tres minutos antes de lo estipulado	Realizó todo el temario, profundizó en él, constantemente reforzaba los conocimientos con los alumnos y cubrió las necesidades de los alumnos.	Totalmente	El ambiente fue el idóneo, siempre marcada la disciplina sin caer en la exigencia, generando confianza hacia el instructor permitiendo la exposición de dudas.

Fuente: Elaboración propia.

En la observación realizada se destaca que cada docente lleva a cabo su clase a su mejor pertinencia, mismo que genera que los alumnos de nuevo ingreso tengan conocimientos oscilantes de la información del curso de inducción en su totalidad, también se observa que a pesar de tener un horario estipulado, los instructores no cumplen cabalmente con él, es necesario comentar en éste punto que no necesariamente el cumplimiento de los horarios significa un trabajo bien realizado, sino el trabajar por competencias y generar los resultados necesarios y requeridos, sin embargo al tratarse de alumnos que acaban de ingresar a una vida universitaria, misma que para su mayoría es un mundo completamente nuevo, los

horarios deberían de ser completamente cumplidos, demostrando así desde el inicio la disciplina requerida para la educación superior.

Es también importante mencionar que en su mayoría el ambiente de trabajo fue bueno, los alumnos se sentían identificados con ellos, pero algunos instructores permitieron que los límites de conducta fueran rebasados al usar un vocabulario más jovial y más urbano, mismo que generó que algunos alumnos confundieran confianza y libertad de expresarse con libertinaje, tanto en sus expresiones como en su ya mencionado vocabulario.

El punto anterior necesita atención debido a que sabemos que atravesamos una nueva era, donde los alumnos requieren mayor disciplina en todos los niveles, donde los alumnos no identifican respeto y disciplina con exigencia y fácilmente ven esto como un área de oportunidad con aquellas personas que lo permiten, también es preponderante mencionar que debemos tener marcado el otro extremo, es decir, el extremo de la disciplina, ya que el alumno puede ser muy receptivo y susceptible a los comentarios altisonantes, fuertes y en algunas ocasiones lo confunden con docentes imponentes e intransigentes, lo que crea un descontento y hasta cierto punto temor a comentar dudas, a preguntar para reforzar conocimientos, o simplemente a hacer comentario dentro del aula, esto es generador de alumnos con dudas, lo que genera que en su recorrido por la licenciatura no tengan conocimiento de las áreas pertinentes a las que deben recurrir, o los trámites y procesos que deben o pueden llevar a cabo para beneficio propio o como requisito en la universidad.

En relación a la resolución de dudas, existen docentes que cubrieron en su totalidad las dudas que los alumnos tenían, haciendo comentarios pertinentes y necesarios de las dudas generadas sin comentar más allá de lo que ellos necesitan saber, sin generar trivialidades de información no necesaria para los alumnos. Algunos docentes cubrieron algunas dudas pertinentemente, sin embargo en ocasiones realizaron comentarios que confundían más a los alumnos o les causaban descontento debido a proceso de la universidad, que ellos veían como innecesarios o que simplemente no ayudaban a los alumnos, sino coadyuvaban únicamente a la generación de recursos para la universidad.

Sobre lo mencionado con anterioridad es necesario decir que el personal inmerso en la universidad y principalmente aquellos que tienen un acercamiento total con los alumnos deben cuidar los comentarios que hacen acerca de ello, esto debido a que los alumnos pueden transmitir y recrear dichos comentarios en opiniones no gratas de la que será su alma mater, también los alumnos pueden tergiversar dichos comentarios y replicarlos en áreas no pertinentes o con personas no aptas para recibir dichos comentarios, esto genera que los alumnos

tengan conocimientos erróneos de su universidad y cambie su percepción de su nueva escuela y poca pertenencia a dicha institución.

En esta parte del proceso de investigación cualitativa, se realizó una codificación de manera inductiva, que alienta la aparición de códigos en función de la información obtenida. Esto se realizó con base en conceptos teóricos del marco conceptual. Por lo que las categorías obtenidas se han ajustado a los datos y a los conceptos.

En el caso del Focus Group, los resultados fueron primeramente transcritos textualmente en un archivo de la cual se llevaron a cabo las siguientes conclusiones:

- Los instructores se sienten poco motivados con los resultados de las encuestas ya que, ellos ponen el mayor empeño en sus clases y creen que no se ve reflejado en la opinión de los alumnos.
- Algunos instructores están convencidos que las respuestas de las encuestas, sólo son selecciones al azar por la premura de los alumnos para culminar el proceso.
- En su mayoría están dispuestos a trabajar en conjunto con la UABC y mejorar la dinámica de su clase, sólo sí, la Universidad les brinda la motivación extrínseca necesaria.

4.2 Resultados de la fase cuantitativa

Dado que el enfoque cuantitativo permite examinar datos sobre variables de manera numérica mediante un análisis estadístico, con miras a generalizar los resultados, así como estudiar propiedades y fenómenos, con el fin de establecer patrones de comportamiento o probar una teoría, a partir de ahí se proponen nuevas observaciones para crear nuevas ideas y de esta manera conocer nuevos aspectos del fenómeno de estudio (Cálix, Zazueta, y Macías, 2012).

El objetivo general para la fase cuantitativa es analizar la existencia de relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los docentes con las opiniones de los alumnos a partir de las encuestas aplicadas desde el 2012 hasta el 2017 en cada término de los cursos de inducción por ciclo.

En el presente estudio se determinó que existen dos tipos de problemas estadísticos: de comparación y de asociación (Juárez, Villatoro, Gutiérrez, Fleiz y

Medina-Mora,2003). En el caso del problema de comparación de los grupos se busca comparar la diferencia en la distribución de las variables en función de agrupaciones por preguntas sobre el instructor. Cuando los grupos cumplieron criterios de parametría se ocupó la prueba t de Student para realizar las comparaciones de las muestras independientes equiparadas.

De igual manera, se aplicó el Análisis de Varianza (ANOVA por sus iniciales en inglés), también identificada como Prueba F, es una prueba que agrupa una variedad de métodos para análisis de datos de una vía con el fin de probar una hipótesis basada en las medias de tres o más grupos independientes, donde el nivel de medición de la variable dependiente es escalar.

Se desea probar el desempeño de los docentes participantes del estudio, para lo cual se cuenta con el valor total del desempeño docente obtenido directamente de la universidad participante del estudio, de acuerdo con los parámetros establecidos en la norma para el efecto. Para ello se requiere hacer un análisis de los datos para obtener los resultados descriptivos de los docentes participantes del estudio.

En este mismo orden de ideas, se comenta que el cuestionario al ya estar validado y del que ya existían bases de datos, no se tuvo que realizar el proceso de validación de cuestionario ni prueba piloto, por ésta razón se pasó directamente a la captura y análisis de los datos en las encuestas.

El análisis de los datos a través de la estadística descriptiva permitió conocer de manera organizada y resumida las características principales que presenta la muestra. Se revisó cada variable de modo independiente y se trabajó con frecuencias, medidas de tendencia central y medidas de dispersión. Este proceso se aplicó a variables nominales y ordinales, que en el caso del presente estudio, corresponden a la encuesta aplicada a los alumnos, misma que se divide en tres secciones.

La sección uno corresponde al curso de inducción en general sin hablar aún del instructor, es decir, del ambiente, de las instalaciones, de los servicios de apoyo académico y administrativo, del conocimiento de la unidad académica a la que pertenecen, etc., para las preguntas de la 1 a la 4, se utiliza una escala tipo Likert, que va desde el número uno que equivale a Muy en desacuerdo hasta el número 5 que significa Muy de acuerdo. En la encuesta también hay un apartado donde pone "No contestar", así que los mismos no se toman en cuenta como variables medibles.

La sección dos de la encuesta corresponde a la evaluación del instructor, es decir a la evaluación del desempeño del talento humano a la que le corresponden

las preguntas de la A a la J, la escala es tipo Likert, que va desde el número uno que equivale a Muy en desacuerdo hasta el número 5 que significa Muy de acuerdo. Como en el caso anterior, también está el recuadro de “No contestar”, mismo que no se tomará en cuenta.

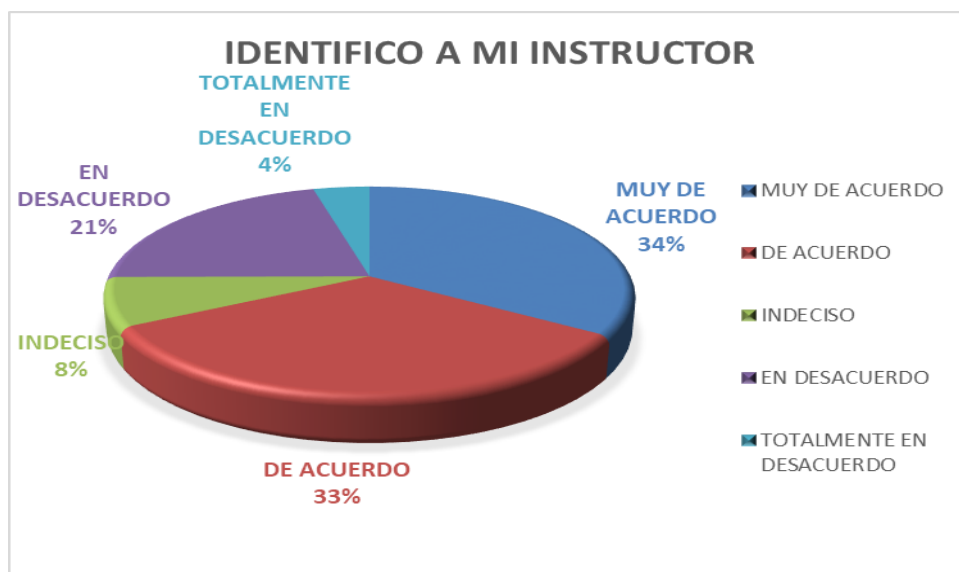
Se continuó el análisis con la tercera sección de la encuesta que se compone de dos preguntas, estos ítems tratan de las características en las opiniones de los alumnos sobre el desarrollo del curso, así como los temas en los que creen que deberían de profundizar más, donde se utilizaron palabras clave usadas en sus respuestas o en características repetidas en las opiniones.

Participaron 2378 alumnos de los cuales el 56% era del turno matutino y el 30% del turno vespertino y 14% de semiescolarizado. Las carreras a las que pertenecían o pertenecen los alumnos son variadas debido a que son las que competen a la Facultad de Ciencias Sociales, y que no mencionaremos en este trabajo debido a que los alumnos al inicio de la el nivel superior en la UABC pertenece al tronco común, es así que los cursos de inducción no están encaminados a ser excluyentes sino al contrario, de todas las licenciaturas en todas las aulas donde se imparte el curso de inducción.

Se procedió a aplicar un conjunto de pruebas de significación estadística, con base en criterios, tales como: el tipo de problema, determinar si eran muestras independientes o relacionadas, el nivel de medición de las variables a relacionar y el número de grupos existentes.

Gráfica 1.

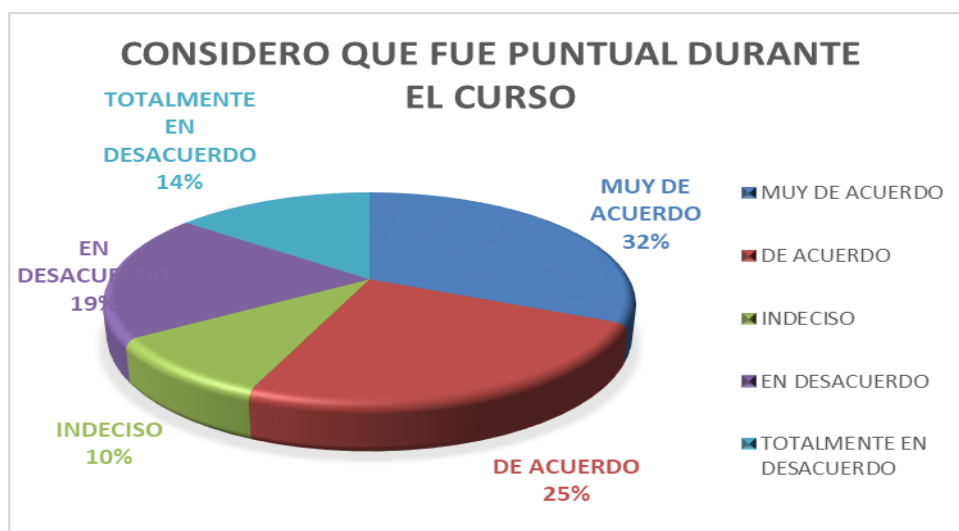
Resultado de la pregunta 1, Identifico a mi instructor.



La mayoría de alumnos, que corresponde al 34% de la población total respondió que si identifica en su totalidad al instructor, mientras que únicamente el 4% de la población no lo identifica.

Gráfica 2.

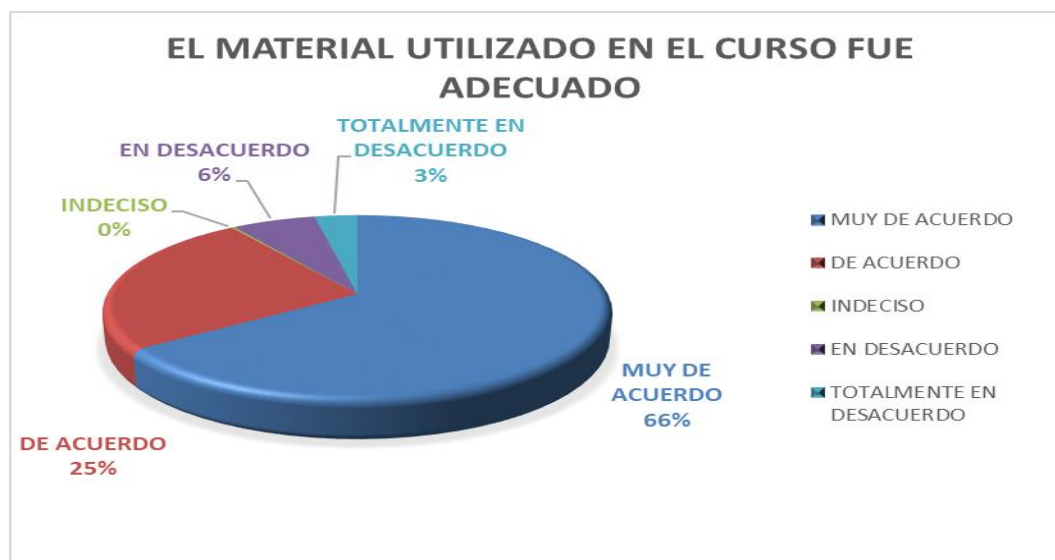
Resultado de la pregunta 2. Considero que el instructor fue puntual durante el curso.



De toda la población que contestó la encuesta, más del 50% tiene una respuesta positiva respecto a que los instructores son puntuales con su horario establecido.

Gráfica 3.

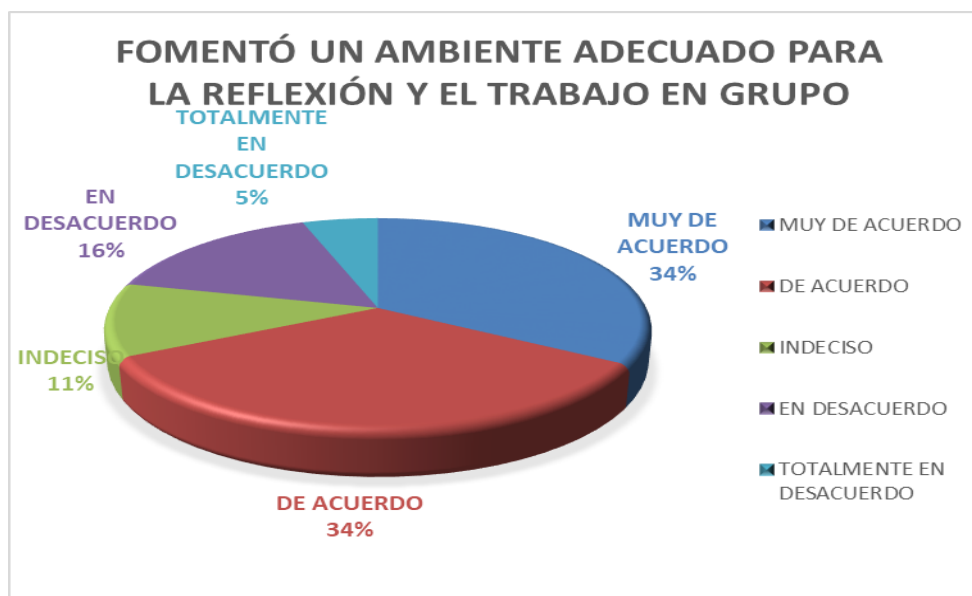
Resultado de la pregunta 3. Creo que el material usado en el curso fue el adecuado.



El 66% de la población está muy de acuerdo en que el cuadernillo que otorga la UABC para la realización del curso, es el idóneo.

Gráfica 4.

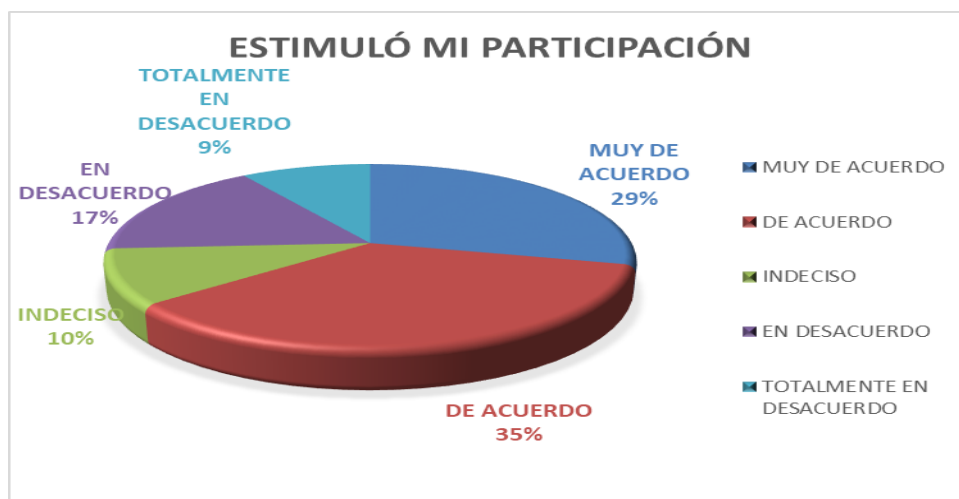
Resultado de la pregunta 4. El instructor creo un ambiente adecuado para la reflexión y el trabajo en grupo.



Más del 60% de los alumnos están de acuerdo en que los instructores dentro del curso crearon un ambiente colaborativo de reflexión y para el trabajo en equipo.

Gráfica 5.

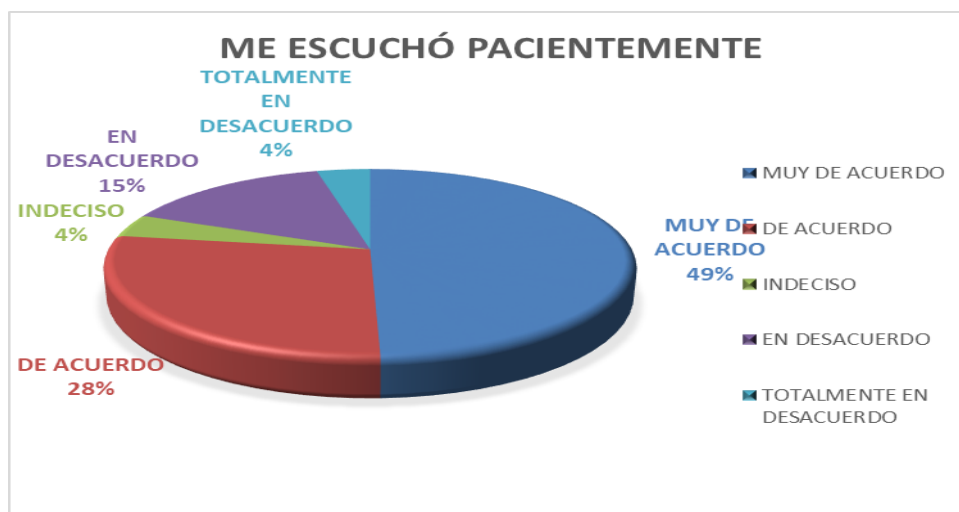
Resultado de la pregunta 5. El instructor estimuló mi participación.



El 35% de los alumnos contestaron que están de acuerdo en que el instructor estimuló la participación en el aula, mientras que solo el 9% está completamente en desacuerdo en que el instructor estimuló su aprendizaje.

Gráfica 6.

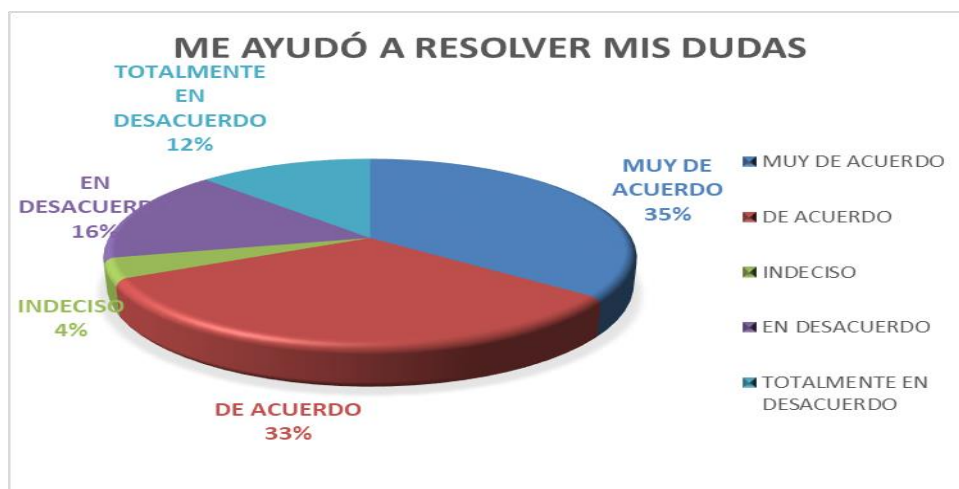
Resultado de la pregunta 6. El instructor me escuchó pacientemente.



El 77% de la población dio una respuesta positiva respecto a si el instructor escucha sus dudas y comentarios pacientemente.

Gráfica 7.

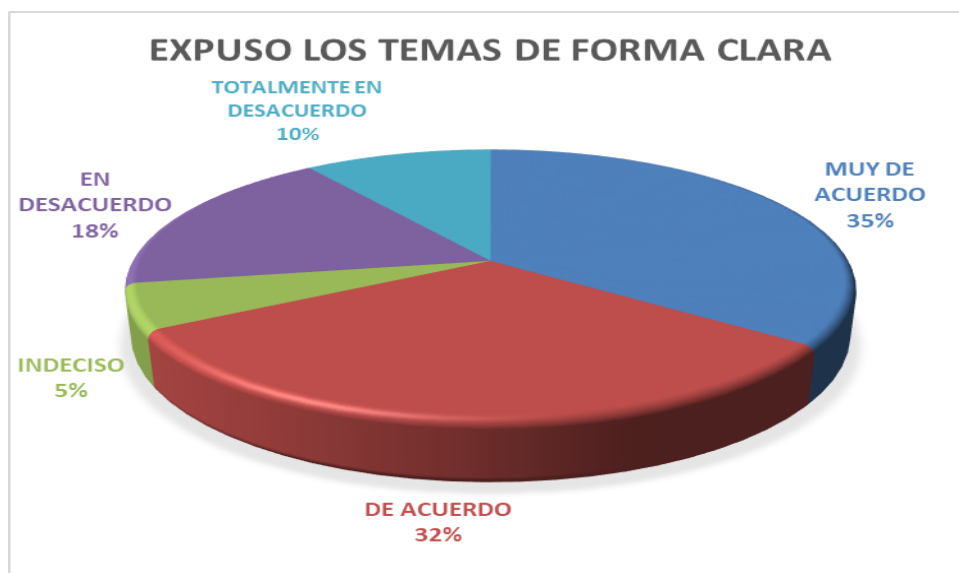
Resultado de la pregunta 7. El instructor me ayudó a resolver mis dudas.



El 68% de la población que se toma como muestra de ésta investigación indica que está de acuerdo en que el instructor apoyó en el aula en la resolución de dudas de los alumnos de nuevo ingreso.

Gráfica 8.

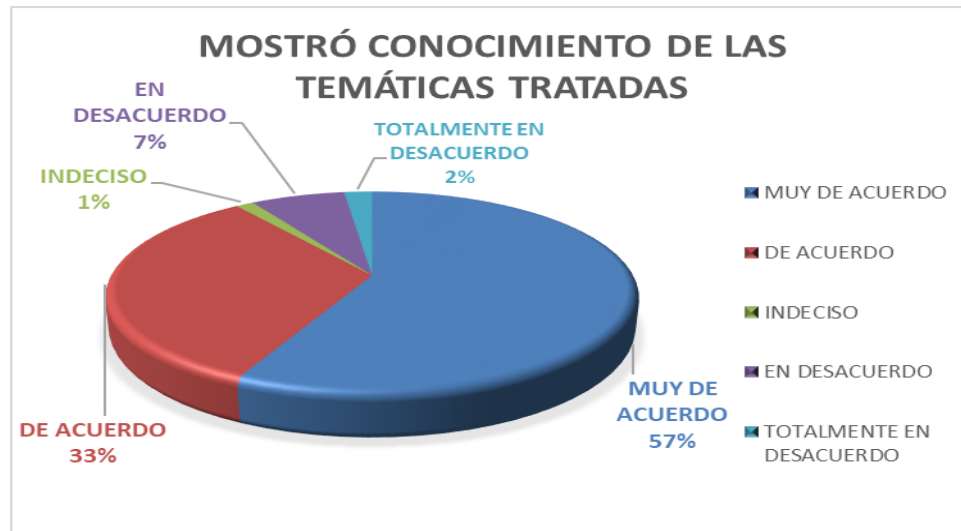
Resultado de la pregunta 8. El instructor expuso los temas de forma clara.



Más del 60% de los alumnos que respondieron la encuesta contestaron a favor de la forma en que los instructores expusieron los temas dentro del aula y solo el 28% votó de forma negativa a esa noción.

Gráfica 9.

Resultados de la pregunta 9. El instructor mostró conocimiento de las temáticas tratadas.



El 90% de la población está de acuerdo en que el instructor tiene el conocimiento y lo proyecta en el aula sobre los tópicos que demanda el curso y los propios alumnos.

Se examinaron dos hipótesis opuestas sobre una población: la hipótesis nula que es un enunciado que declara que no hay diferencia entre las variables y la hipótesis alternativa que es el enunciado que declara que no hay diferencia entre las variables y la hipótesis alternativa que es el enunciado que se desea poder concluir que es verdadero, diseñado en función de la hipótesis de investigación o el planteamiento del problema que se plantearon en capítulos anteriores.

Resultados de las pruebas de hipótesis:

H1

Ha1: Las variables de gestión del talento humano y el desempeño laboral de los docentes que imparten el curso de inducción tienen una relación positiva.

H01: Las variables de gestión del talento humano y el desempeño laboral de los docentes que imparten el curso de inducción no tienen una relación positiva.

Se aplicó la prueba no paramétrica del coeficiente de asociación de Spearman, cuyos resultados ($r_s=.152$, $p=.030<.05$) reflejan la existencia de asociación lineal positiva y baja, entre el desempeño laboral de los docentes y la gestión del talento humano. Lo que permite rechazar la hipótesis nula. En consecuencia, a medida que se incrementa la eficiencia en la gestión del talento humano, se incrementa el nivel del desempeño laboral de los individuos.

Luego de analizar cada componente de la gestión del talento humano y su relación con el desempeño de los docentes, se encontró que existe una relación lineal estadísticamente significativa, baja y directamente proporcional, entre el proceso de *formación y desarrollo* y el *desempeño docente* ($r_s=.251$, $p=.000<.05$), lo que significa que a medida que incrementa el nivel de eficiencia en la gestión en formación y desarrollo del personal, se incrementa el desempeño docente.

Del mismo modo, se encontró la existencia de relación lineal estadísticamente significativa, baja y directamente proporcional, entre el proceso de *medición del desempeño* y el *desempeño docente* ($r_s=.188$, $p=.007<.05$), lo que significa que a medida que incrementa el nivel de eficiencia en la gestión en la medición del desempeño, se incrementa el nivel del desempeño docente.

Hipótesis 2:

Ha2: Existen componentes de las competencias en los docentes que exhiban en un desempeño diferencial.

H02: No existen componentes de las competencias en los docentes que exhiban en un desempeño diferencial.

Con el fin de identificar si existen componentes de las competencias en los docentes que expliquen un desempeño diferencial, se aplicó la prueba no paramétrica del coeficiente de asociación de Spearman, los resultados ($r_s=.016$, $p=.825>.05$) reflejan una significancia mayor a .05, lo que conduce a aceptar la hipótesis nula. En otras palabras se acepta la hipótesis de que no hay componentes en las competencias de los docentes que expliquen un desempeño diferencial.

Hipótesis 3:

Ha3: Existen diferencias significativas entre la gestión del talento humano de los docentes que imparten el curso de inducción a los alumnos de nuevo ingreso respecto de los años de experiencia en docencia.

H03: No existen diferencias significativas entre la gestión del talento humano de los docentes que imparten el curso de inducción a los alumnos de nuevo ingreso respecto de los años de experiencia en docencia.

Esta prueba de hipótesis corresponde a un problema de comparación entre la variable gestión del talento humano y los años de experiencia impartiendo el curso de inducción. Se acepta la hipótesis nula ya que no se observaron diferencias en la gestión del talento humano respecto de los años de experiencia de los docentes que imparten el curso de inducción.

No obstante se observó que el grupo de docentes que exhibe el mayor porcentaje de satisfacción en los alumnos es el que tiene de 1.5 a 12 años de experiencia, seguido del grupo con un menor porcentaje que el grupo anterior, el cual cuenta con 13 a 16 años de experiencia y el grupo que refleja poseer el menor porcentaje de satisfacción corresponde al de los docentes que tienen de 17 a más de 20 años impartiendo el curso de inducción.

Se encontró que existe relación significativa, baja y positiva, entre el factor de la gestión del talento humano: formación y desarrollo y el desempeño docente, lo que significa que a medida que incrementa el nivel de eficiencia en la agestión en formación y desarrollo del personal, se incrementa el desempeño docente.

Así mismo, se encontró la existencia de relación lineal estadísticamente significativa, baja y directamente proporcional, entre el factor de la gestión del talento humano: medición del desempeño y el desempeño docente, lo que significa que a medida que incrementa el nivel de eficiencia en la gestión en la medición del desempeño, se incrementa el desempeño docente.

Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Discusiones

En este apartado se discuten posibles explicaciones relativas a los hallazgos de esta investigación. De manera que del análisis de los resultados de este estudio, se identifica que en relación a la gestión del talento humano, la universidad participante en el estudio tiene una cultura organizacional orientada hacia el desarrollo del personal. Situación que coincide con los autores Calderón-Hernández, Murillo-Galvis y Torres-Narváez (2003), quienes señalan que la satisfacción del trabajador está positivamente relacionada con culturas organizacionales orientadas al empleado.

La universidad participante en el estudio tiene una cultura organizacional orientada hacia el desarrollo del personal. Esta política coincide con el criterio de los autores: Castillo (2006), Collings y Mellahi, Restrepo (2009), Dessler (2009), Björkman y Smale (2010) e Ibáñez (2011), quienes señalan que la gestión del talento humano es un proceso administrativo que constituye un factor estratégico de las organizaciones que tiene como propósito reclutar el personal más calificado para que con su trabajo contribuya a conseguir los objetivos organizacionales, mediante la aplicación de las prácticas y políticas requeridas para lograr el desarrollo y conservación del talento humano.

De lo que se deduce que las decisiones tomadas en el área de talento humano influyen de manera directa en el desempeño de los individuos. Esta situación es ratificada por Hatch (1997) quien concibe a la cultura organizacional como una variable independiente y externa que tiene influencia en las organizaciones y es llevada a la organización a través del personal que labora en ella, individuos que a su vez han sido influidos por otras instituciones culturales, como por ejemplo: la familia, la comunidad, la educación, entre otras.

Se identifica que existe una estructura definida, en la institución de educación superior participante del estudio, para la contratación de personal docente; el postulante pasará por el proceso de un concurso de méritos y oposición, en el que demostrará que efectivamente cuenta con las competencias requeridas para ser docente. De igual manera, existe un mecanismo de comunicación efectiva, en la institución de educación superior, que permite socializar los requerimientos de personal.

Sin embargo, no existe un proceso de reinducción del personal en la institución de educación superior. Esta situación no coincide con lo señalado por Alles (2008) quien presenta un subsistema de la gestión del talento humano, conformado por: el análisis y descripción de puestos, la atracción, selección e inducción de personal, la evaluación del desempeño, el desarrollo del personal, planes de sucesión y la capacitación y formación del personal; conjunto de procesos que al ser realizados de manera sistemática, le permiten a las organizaciones alcanzar su visión y objetivos estratégicos.

Por otro lado, se identificó que existe un mecanismo de diagnosticar las necesidades de capacitación del personal docente en la institución de educación superior, orientado hacia el cumplimiento de la normativa vigente. De manera que la formación de los docentes, según López y Chaparro (2006) debe adecuarse a las necesidades de la sociedad actual. En este sentido, Ocampo, Castro, Becerra y Herrera (2014) señalan que los docentes deben exhibir un conjunto de competencias base para desarrollar un buen ejercicio de la docencia; tales como: uso de una comunicación variada y fluida, uso de las tecnologías de la información y comunicación, realizar seguimiento al aprendizaje del estudiante, manejo del grupo, que el diseño de la clase esté orientado hacia el desarrollo de competencias profesionales no solo en el contenido, sino que además exhiban respeto hacia los alumnos, que apliquen la escucha activa, que motiven a los estudiantes y que tengan habilidades de comunicación.

Prieto-Bejarano (2013) señala que uno de los aspectos que motiva más a los trabajadores, es la posibilidad de desarrollarse y hacer carrera dentro de una misma organización, para lo cual, es preciso que desde el área de talento humano se impulse la formación del personal, además para, generar bienestar laboral se requiere que se mantengan relaciones de trabajo satisfactorias, tanto con los colegas de trabajo como con los superiores.

No existe un plan de mantenimiento del personal en la institución de educación superior, en este sentido, Vaillant (2009) señala que las instituciones de educación superior necesitan atraer, contratar y mantener docentes a quienes se les debe suministrar una formación tanto inicial como permanente, con el fin de mejorar su desempeño. Respecto de la evaluación del desempeño de los docentes, en las instituciones de educación superior existe un formato pre establecido, que permite medir la utilidad de la capacitación del personal a través de la evaluación del desempeño; ésta se realiza utilizando los mecanismos de evaluación requeridos por los organismos de control (auto, hetero y coevaluación).

Una vez finalizada la discusión de los resultados, se discutirán los resultados fruto de las hipótesis planteadas con las variables de la pregunta de investigación.

Se encontró que si existe una relación lineal positiva, baja, entre la gestión del talento humano y la inteligencia emocional, es decir, que cuando se incrementa la eficiencia en la práctica de la gestión del talento humano, aumenta el nivel de competencias puestas en marcha de los docentes. La gestión del talento humano constituye un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos que atañen a las personas, tales como: el análisis y descripción de puestos, la atracción, selección e incorporación de personal, la evaluación del desempeño, el desarrollo y planes de sucesión para finalmente llegar a la capacitación y entrenamiento del personal (Castillo, 2006), (Alles, 2008), (Restrepo, 2009), lo que asegura el uso eficiente del talento humano y el logro de los objetivos organizacionales.

Con referencia a la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre las competencias de los docentes y los años de experiencia impartiendo los cursos, no se observaron diferencias entre estas variables, sin embargo, se observó que el grupo que exhibe mayor nivel de competencias corresponde al grupo de docentes que tienen de 1.5 a 12 años, le sigue el grupo de docentes que cuenta con un rango de 13 a 16 años, y el grupo que demostró un menor nivel de competencias corresponde a los docentes que tienen mayor experiencia (17 a 20 o más años).

De igual manera, al analizar el desempeño laboral de los docentes, se encontró que sí existe relación positiva entre la gestión del talento humano, se incrementa el nivel del desempeño de los docentes. Al respecto es posible introducir la observación de que actualmente la gestión del talento humano se ocupa de un sistema integrado de actividades que son fundamentales para el desarrollo del personal, tales como: el reclutamiento y selección de personal, la evaluación del desempeño, los planes de formación y de carrera, análisis del clima organizacional, la motivación, la ergonomía, el estudio de las condiciones de trabajo, seguridad y salud, la optimización de plantillas, delinear los sistemas de compensación. Todas estas actividades tienen el propósito de asegurar el desarrollo del talento humano, por ende, mejorar su desempeño y a la vez alcanzar los objetivos estratégicos organizacionales (Gelabert y Martínez, 2012).

Diversos autores consideran que la gestión del talento humano constituye un conjunto de acciones que se llevan a cabo al interior de una organización con el fin de contar con el personal más calificado que con su trabajo contribuye en la

consecución de los objetivos organizacionales (Castillo, 2006; Collings y Mellhali, 2009; Restrepo, 2009), en otras palabras, la gestión del talento humano es un factor estratégico cuyas acciones repercuten en el desempeño de los docentes. Para los autores, Castillo (2006), Collings y Mellhali (2009) y Restrepo (2009), la gestión del talento humano se fundamenta en la existencia de políticas y prácticas necesarias para dirigir aquellos aspectos relacionados con las personas, como: el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación del desempeño.

Al momento de analizar la existencia de relación entre el desempeño laboral de los docentes respecto de los años de experiencia en la impartición del curso de inducción, se identificó que no existe relación entre estas variables. Este último resultado es razonable y refuerza las diferencias encontradas en las que se identificó que el grupo con menor desempeño corresponde a los docentes con más años de experiencia; en otras palabras, los docentes con más antigüedad. Estos resultados coinciden con el hallazgo del estudio realizado por Jaik, Tena-Flores y Villanueva (2010), quienes reportan una correlación significativa y negativa entre la antigüedad y el desempeño de los docentes, de manera que conforme aumenta la antigüedad de los docentes, éstos exhiben un menor desempeño.

5.2 Conclusiones

El personal que imparte el curso de inducción si bien, se siente motivado y se percibe con un alto nivel dentro del aula, los resultados que arrojan los cuestionarios aplicados a los alumnos no muestra lo mismo, y en el caso de la observación directa, se pudo observar que sólo el 70% de los instructores realmente realizan dinámicas dentro del aula que no sólo están apegadas al cuadernillo, es decir, que generan más allá de lo establecido en el programa, el otro 20% realiza únicamente lo que pide el cuadernillo que es el que rige el curso de inducción y el 10% no cumple con el programa, con los horarios y los alumnos

lo perciben directamente, mismo que afecta en los procesos que los alumnos necesitan realizar dentro de la Universidad.

Una vez realizado el análisis de la información obtenida, la autora del presente trabajo considera conveniente incluir en este apartado algunas conclusiones derivadas del análisis de los resultados en relación a la teoría presentada:

- La universidad participante en el estudio tiene una cultura organizacional orientada hacia el desarrollo del personal.
- Existen indicadores en la institución de educación superior, que miden la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, los cuales están regulados a nivel general por los organismos de control del sistema de educación superior.
- En la educación superior se trabaja con tres niveles de indicadores: macro, meso y micro.
- Existe una cultura organizacional que influye en el desempeño de los docentes de la institución de educación superior.
- Existe una estructura definida en la institución de educación superior para la contratación de personal docente, el postulante pasará por el proceso de un concurso de méritos y oposición, en el que demostrará que efectivamente cuenta con las competencias requeridas para ser docente.
- No existe un proceso de reinducción del personal en la institución de educación superior.
- Existe un plan de incentivos diseñado con el fin de facilitar la formación del personal académico mediante la realización de cursos, seminarios y artículos científicos.
- Existe relación positiva, baja, entre la gestión del talento humano y el constructo de las competencias, es decir, que al aumentar la eficiencia en la

gestión del talento humano, se incrementa el nivel de las competencias en el aula de los docentes.

- No existen diferencias atribuibles a los años de experiencia en docencia en la variable gestión del talento humano y su desempeño laboral.

Presentadas las conclusiones correspondientes al análisis de los resultados, así como las conclusiones correspondientes a las hipótesis planteadas, se procede a mostrar las recomendaciones para el presente trabajo.

5.3 Recomendaciones

En la Universidad Pública que se encuentra en el Municipio de Ensenada en el Estado de Baja California existe carencia de conocimiento público relacionado a la importancia en los cursos de inducción a los alumnos de nuevo ingreso, lo que ha impedido que se pueda entender el alcance de la importancia de esta condición y la magnitud de su impacto en la institución en general. Este desconocimiento ha impedido que se realice un programa establecido de la gestión del talento humano dentro de la institución para beneficio de la comunidad universitaria, por lo que es necesario:

- Fomentar en las instituciones de educación superior una cultura organizacional orientada hacia el desarrollo del personal, puesto que la satisfacción del trabajador está positivamente relacionada con culturas organizacionales orientadas al empleado.
- Ubicar el área de gestión del talento humano a nivel ejecutivo dentro de la estructura orgánica de las instituciones de educación superior, ya que sus funciones se basan en la planificación estratégica del personal.
- Reformular el mecanismo de diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal docente en las instituciones de educación

superior, adecuándolas a las necesidades de la sociedad actual, de manera que los docentes adquieran las competencias base identificaciones como necesarias para desplegar un buen ejercicio de la docencia.

- Motivar la formación y el desarrollo del personal mediante el impulso y mejoramiento del plan de incentivos existente, de una manera tal, que permita a los docentes desarrollarse y hacer carrera dentro de la misma institución de educación superior.
- Llevar a cabo las acciones de gestión del personal que permitan generar una sensación de bienestar en el personal docente, es decir, que el área de gestión del talento humano debe ir más allá de sus funciones propias y atender aspectos tales como: organización del trabajo, participación efectiva, trabajo en equipo, relaciones directivos-trabajadores, transparencia en el manejo de la de la información, mantener una perspectiva humanista y exhibir respeto y consideración por todos los individuos.
- Promover la capacitación del personal docente en el tema de la inteligencia emocional, principalmente en aspectos como: el bienestar, sociabilidad y emocionalidad, puesto que son los componentes de la inteligencia emocional reportados como los más relacionados con la gestión del talento humano y el desempeño de los docentes que imparten el curso de inducción a los alumnos de nuevo ingreso en una Universidad Pública en el Municipio de Ensenada Baja California. Así mismo, se requiere que se brinde a los docentes, capacitaciones sobre el factor de las competencias, ya que ésta presenta una relación inversa con el desempeño laboral de los docentes.
- Es preciso que en la institución se reconozca el valor de sus docentes, sus ideas y propuestas de mejora, sus logros y su experiencia, lo que generará en el personal un incremento de su autoestima y satisfacción laboral.
- Promover la participación de los docentes, de manera particular, en planes de pensiones que les permita ahorrar para el momento de la jubilación.

- Se recomienda tener una investigación continua sobre las competencias aplicadas en el desempeño laboral de los instructores del curso de inducción a los alumnos de nuevo ingreso en la Universidad pública en Ensenada Baja California y así generar un plan para los docentes, que establezca los parámetros necesarios a llevar a cabo en cada curso de inducción.

En general, bajo la consideración de la naturaleza descriptiva-correlacional de la presente investigación, los resultados de un proyecto de investigación tan ambicioso como lo fue éste, no son concluyentes y es deseable que haya una mejora continua del mismo, de manera que se sugiere a investigadores que tengan interés en el tema, que se complemente la investigación con la participación de otras instituciones de educación superior, y así poder contrastar los resultados obtenidos.

El presente estudio se planteó con un enfoque mixto, por lo que el propósito no ha sido la cantidad y la estandarización, sino la riqueza, profundidad y calidad de la información. De manera tal que se espera que la información proporcionada por intermedio de este estudio coadyuve a generar datos e hipótesis que constituyan en material de utilidad para futuras investigaciones.

La presente investigación corrobora algunos hallazgos que fueron detallados en la revisión de la literatura, lo que permite tener una idea general de la importancia que tiene tanto en el ámbito laboral como en el académico, al realizar la gestión del talento humano que imparten el curso de inducción a los alumnos de nuevo ingreso, de manera eficiente así como fomentar el desarrollo de las competencias de los instructores. Sin embargo, se percibe que faltan investigaciones que relacionen estas variables, puesto que no se había realizado ningún estudio sobre la gestión del talento humano que imparte los cursos de inducción particularmente en la institución donde se realizó esta investigación.

Solo queda considerar los sesgos que podría tener el instrumento de evaluación a los instructores del curso de inducción utilizado en la Universidad: cuestionario diseñado por la propia Universidad, dicho instrumento es contestado por los alumnos, mismos que en ocasiones, por buscar el rápido culmino de la actividad, no contestan con precisión y con conciencia basándose realmente en la experiencia que tuvieron dentro del curso, en ocasiones también los alumnos pueden contestar con base en sus percepciones y las características y/o preferencias personales hacia un tipo de personalidad del docente.

Por ello, la autora del presente trabajo considera la recomendación siguiente:

Crear una plataforma destinada a la aplicación de la encuesta de manera segura y como requerimiento oficial para el culmino del proceso del curso de inducción, esto con el propósito de que no exista manera de cambiar las respuestas de los alumnos y la información sea fidedigna, y con base en ello establecer las áreas de oportunidad donde el área de Formación Básica debe poner énfasis para mejorar no solo el proceso de inducción como tal, sino también, la manera en que los docentes lo instruyen.

La creación de la plataforma deberá estar a cargo del departamento de informática de la Universidad, con los tópicos que ya existen en la encuesta, al acceder a responder la encuesta, el alumno debe tener confirmado que la respuesta de la misma será confidencial, que eso no afectará o beneficiará su devenir académico y que por el contrario servirá para mejorar el proceso para generaciones futuras.

5.4 Limitaciones

A través del desarrollo de la investigación surgen algunos obstáculos que si bien pueden modificar el propósito de la misma también pueden encausarla y hasta delimitarla, en el caso de la presente investigación, la limitación más grande fue la de escoger la facultad a la que estaría dirigida la investigación.

Al principio del interés por parte de la investigadora se anhelaba poder revisar los cursos de inducción de toda la UABC Campus Ensenada, es decir, de todas las facultades que se encuentran ahí, pero al entender la magnitud de datos y de proceso a llevar a cabo se tomó la decisión de delimitar la investigación en una sola facultad.

La siguiente limitación en el proceso fue en la etapa de la observación directa, debido a que al estar los horarios sincronizados de la impartición de todos los cursos en salones diferentes y por instructores diferentes era imposible estar en todos los cursos de manera diaria para observar a todos los instructores, es así que se programó un horario en donde se observaba de 2 a 3 instructores por día, teniendo en cuenta que en el sistema escolarizado son 5 días en los que se desarrolla el curso de inducción.

De ahí en adelante para la investigación no existieron más limitaciones significativas o que le dieran un giro diferente, es así que éste apartado no se extenderá más.

5.5 Investigaciones futuras

La investigación sobre este tema debería ser abordado en el futuro con el fin de darle continuidad, con el fin de que los docentes logren desarrollar las competencias requeridas para enfrentar la realidad del aula, con base en una eficiente gestión del talento humano por parte de la institución en la que se basó la presente investigación.

En el apartado de recomendaciones, se menciona que más adelante se debería de establecer una plataforma de aplicación de encuestas a los alumnos de nuevo ingreso, es así que parte de las investigaciones que deben hacerse en el futuro es la de revisar si la plataforma en efecto, coadyuva a la mejora del proceso para evaluar al talento humano que imparte el curso de inducción en la UABC Campus Ensenada, con la investigación aquí realizada y la investigación futura, podría hacerse un comparativo y establecer nuevas recomendaciones entre uno y otro.

6.4 Referencias bibliográficas

- 1.- Acosta, P. (2011). *El aprendizaje organizacional como proceso de innovación en nuevas empresas de base tecnológica, un estudio de casos*. Ideas, CONCYTEG 6 (74) 959-976.
- 2.- Adler, A. (1964). *The Individual Psychology of Alfred Adler*. H.L Ansbacher and R.R. Ansbacher (eds.) New York: Harper Torchbooks.
- 3.- Aguinis, H., Pierce, C.A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management reserach. *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* 29,139.145.
- 4.- Alcántara, A. (2007). *Tendencias mundiales en la educación superior: El papel de los organismos multilaterales*. Revista Inter Ação 31 (1): 11-33. doi: <http://dx.doi.org/10.5216/ia.v31i1.1490>
- 5.- Al Noor, M, Uddin, I. y sharmin, s.s (2011). Leadership Style and Emotional Intelligence: A Gender Comparison. *European Journal of Business and Management. Vol. 3, No. 10, 27-53.*
- 6.- Alles (2008). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- 7.- Alles. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- 8.- Alles. (2013). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- 9.- Allport, G.W. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- 10.- Almuiñas, J., y Glarza, j. (2013). *La Evaluación del Desempeño Docente Universitario: Experiencias institucionales y nacionales*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Tecnológica ECOTEC.
- 11.- Altbach,P., Reisberg,L., y Rumbley, L. (2009). *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution*. A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higuer Education. Paris: SIDA/SAREC.

- 12.- American Psychological Association APA. (2010). Ethical principles of psychologists and code of conduct. American Psychologist. With the 2010 Amendments, Vol 66 (5), 393-403: <http://dx.doi.org/10.1037/a>
- 13.- Añez S. 2006. *Cultura Organizacional y Motivación Laboral de los Docentes Universitarios*. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. 4: 102-126. Recuperado de <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/.../1356>
- 14.- Arboleda, L. M. (2008). *El grupo de discusión como aproximación metodológica en investigaciones cualitativas*. Revista de la Facultad Nacional de Salud Pública, 26 (1), 69-67. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfnsp/v26n1/v26n1a08>
- 15.- Arnold, M. (1960). *Emotion and personality*. New York: Columbia University Press.
- 16.- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) (2015). Anuario estadístico. *Población escolar en la educación superior, ciclo 2014-2015*. México. Recuperado de <http://www.anuies.mx/content.php?varSectionID=166>
- 17.- Beardwell, I., Holden, L. (2003). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. Published by Financial Times. Prentice Hall. United Kingdom.
- 18.- Beneitone, P., Esquetini, P., González J., Marty, M., Siufi, G., y Wagenaar, R. (2007). *Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina*. Informe Final-Proyecto Tuning-2004-2007. Bilbao: América Latina Universidad de Deusto.
- 19.- Bisquerra, R. (2003). Educación emocional y competencias básicas para la vida. Revista de Investigación Educativa, 2003, Vol. 21, no. 1, 7-43.
- 20.- Bisquerra, R. (2005) La educación emocional en la formación del profesorado. Revista Interuniversitaria de Formación del profesorado. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 19 (3), 95-114.
- 21.- Brooman, S. & Darwent, S. (2014). *Measuring the beginning: A quantitative study of the transition to higher education*. Studies in Higher Education, 39 (9), 1523- 1541.
- 22.- Björkman, I., y Smale, A. (2010). La gestión global del talento: Retos y soluciones. Universia Business Review, 30-43.

- 23.- Bolívar, A. (2008). Evaluación de la práctica docente. Una revisión desde España. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa* 2008- Volumen 1, Número 2, 57-74.
- 24.- Brown, J. L. (2012). *Developing a freshman orientation survey to improve student retention within a college*. *College Student Journal*, 46 (4), 834.
Recuperado de <http://go.galegroup.com.dibpxy.uaa.mx/ps/retrieve.do?sort=DA-SORT&docType=Report&tabID=>
- 25.- Brunner, J. (2000). *Globalización y el futuro de la educación. Seminario sobre prospectiva de la educación en la región de América Latina y el Caribe*. Santiago: UNESCO. Recuperado de http://mt.educarchile.cl/archives/Futuro_EDU%25UNESCO-2000.pdf
- 26.- Brunner, J. (2010). *Educación superior en América Latina*. Santiago: Centro de Políticas Comparadas en Educación.
- 27.- Cardona Salazar, B. L., Ramírez E., M. E. y Tamayo Montoya, M. B. (2011). *El estudiante recién llegado en el escenario universitario. Newcomer Students in the University Scenario*, 8 (2), 76-88. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=79758088&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- 28.- Castells, M. (1997). *The Information Age: The Rise of the Network Society [La era de la información: El auge de la sociedad red*. Oxford: Blackwell Publishers.
- 29.- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madrid, España: Alianza.
- 30.- Castells, M. (1999). *La era de la información. Economía sociedad y cultura*. Madrid, España: Alianza editorial.
- 31.- Castells, M. (2001). *La Galaxia Internet*. Reflexiones sobre internet, empresa y sociedad. Barcelona, España: Areté.
- 32.- Chiavenato I, Solares F, Rodríguez J. 2007. *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. Editorial McGraw-Hill. p. 98-115.
- 33.- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. (2 Ed.), México: McGraw Hill.
- 34.- Conesa, J.; Cavas, F.; Natividad, L.A.; García, R. *Dimensiones motivacionales y resultados académicos de los estudiantes de nuevo ingreso en la*

Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de la Universidad Politécnica de Cartagena. En: Congreso Internacional de Innovación Docente, Cartagena, 2011. Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena, 2011. p.919-931

35.- Crissman, J. & Upcraft, M. L. (2005). *The keys to first-year student persistence*. En *Challenging and supporting the first-year student*. A handbook for improving the first year of college (pp. 27-46). Recuperado de https://www.ncsu.edu/uap/transition_taskforce/documents/documents/TheKeystoFirst-YearStudentPersistence.pdf

36.- DE LOS GERENTES. Sinapsis: Revista De Investigaciones De La Escuela De Administración Y Mercadotecnia Del Quindío EAM, 136-146.

37.- De Vries, W., León Arenas, P., Romero Muñoz, J. F. y Hernández Saldaña, I. (2011). *Desertores o decepcionados. Distintas causas para abandonar los estudios superiores*. Revista de la Educación Superior, XL (4) (160), 29-50.

38.- Escudero, J.M. (1992): *Del diseño y producción de medios al uso pedagógico de los mismos*". En J. DE PABLOS y C. GORTARI: Las nuevas tecnologías de la información en la educación. Sevilla, España: Alfar.

39.- Fike, D. S. & Fike, R. (2008). *Predictors of first-year student retention in the community college*. *Community College Review*, 36 (2), 68-88. Recuperado de <http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA186270792&v=2.1&u=fondoconacyt&it=r&p=AONE&sw>

40.- Forestello, R. P. (2014). *Estudiar y aprender en primer año de la universidad*. *Praxis Educativa*, 18 (1), 67-74. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.dibpxy.uaa.mx/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=102075408&lang=es&site=ehost-live&scope=site>

41.- Gallegos, J. A. (1998). *La secuenciación de los contenidos curriculares: principios fundamentales y normas generales*. Revista de Educación, (315), 293-315. Recuperado de <http://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/articulosre315/re3151700463.pdf?documentId=>.

42.- Garbanzo, G. (enero-abril, 2012). *Educación superior pública en América Latina: Características y desafíos*. Revista Gestao Universitaria na America Latina – GUAL- 5(1): 216-227. doi: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n1p216>.

- 43.- Galarza, D. y González, D. (2000) *El trabajo docente en el Tercer Ciclo de la Educación General Básica*. Unidad de Investigaciones Educativas, Serie Informes de Investigación, N° 4. Buenos Aires: Argentina: Ministerio de Educación.
- 44.- Grañeras, P. M. y Parras, L. A. (coords.) (2009). *Orientación educativa: fundamentos teóricos, modelos institucionales y nuevas perspectivas*. Ministerio de Educación, Política Social y Deporte. España: Centro de Investigación y Documentación Educativa (CIDE).
- 45.- Hellriegel, D., Jackson, S. y Solcum, J. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (10 Ed.). México: McGraw-Hill de México.
- 46.- Hesselbein, F., Goldsmith, M., y Benckhard, R. (2006). *El líder del futuro*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- 47.- Ibáñez, M. (2011). *Gestión del Talento Humano en la Empresa* (Primera Ed.). Perú: Editorial San Marco.
- 48.- Ibáñez, N., Barrientos, F., Delado T., Figueroa, A. Geisse, G. (2004). *Las emociones en el aula y la calidad de la educación*. *Pensamiento Educativo*. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana. Vol. 35 (2), p. 292-310.
- 49.- Jaik, A., Tena-Flores, J. y Villanueva, R. (2010). Evaluación del desempeño docente en el nivel superior. Obtenido de <http://fch.mx1.uabc.mx/lateduca/003.pdf>
- 50.- Jaik, A., Tena-Flores, J. y Villanueva, R. (2011). *Valoración del desempeño docente y presencia de burnout en maestros de educación superior*. Revista electrónica diálogos educativos. N. 21, 65-80.
- 51.- Jiménez, M.A., y Navaridas, F. (2012). *Cómo son y qué hacen los “maestros excelentes”: la opinión de los estudiantes*. Revista Complutense de Educación 463 ISSN: 1130-2496 Vol. 23 Núm. 2. Universidad de la Rioja, 463-485.
- 52.- Kamoche, K., y Mueller, F. (1998) *Human Resource Management and the Appropriation-Learning perspective Human Relations*, vol. 51, num 8., 1033-1060.
53. Kellaghan, T., y Greaney, V. (2001). The globalization of Assessment in the 20th Century Assessment in Education, 8(1), 87-102.
54. Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- 55.- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias: Cómo analizarlas, cómo evaluarlas y cómo desarrollarlas*. Barcelona: Edición Gestión 2000.

- 56.- Lewis, R. y Heckman, R. (2006). *Talent management. A critical review*. *Human Resource Management Review*, 16 (2), 139.
- López Puig, P., Díaz Bernal, Z., Segredo Pérez, A. M., & Pomares Pérez, Y. (2017). *Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano*. (Spanish). *Revista Cubana De Salud Pública*, 43(1), 3-15.
- Massot, M. I., Dorio, I. y Sabariego, M. (2004). Grupos de discusión. En Bisquerra. *Metodología de la investigación educativa*. España: La Muralla.
- Molina-Marím, G., Oquendo-Lozano, T., Rodríguez-Garzón, S., Montoya-Gómez, N., Vesga-Gómez, C., Lagos-Campos, N., & Arboleda-Posada, G. (2016). *Gestión del talento humano en salud pública. Un análisis en cinco ciudades colombianas, 2014*. (Spanish). *Revista Gerencia Y Políticas De Salud*, 15(30), 108-125. doi:10.11144/Javeriana.rgyps15-30.gtsp
- Onwuegbuzie, A. J., Dickinson, W. B., Leech, N. L. y Zoran, A. G. (2011). *Un marco cualitativo para la recolección y análisis de datos en la investigación basada en grupos focales*. *Paradigmas*, 3, 127-157. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3798215>
- Quiñones, V., Otarla, S., Ramos, F. y Aguilera, N. (2008). *Desarrollo organizacional*. Blogspot, Grupo15. Recuperado de <https://www.bing.com/search?q=Desarrollo+Organizacional.+Blogspot%2C+Grupo15.&PC=U316&FORM=CHROMN>
- Reyes Ponce, (1990). *Administración de personal*. México: Limusa Noriega.
- Riascos Erazo, S. C., & Castro, A. A. (2011). *Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano*. *Cuadernos De Administración*, 27(46), 141-154.
- Romo Martínez, J. M. (2012) *La elección de una carrera: complejidad y reflexividad*. En E. Weiss (coord.). Jóvenes y bachillerato. México: Colección Biblioteca de la Educación Superior-ANUIES.
- Secretaría de Educación Pública (SEP) (2014). Segundo informe de labores 2013-2014. México. Recuperado de http://fs.planeacion.sep.gob.mx/rendicion_de_cuentas/informe_de_labores/
- Secretaría de Educación Pública (SEP) (2015). Estadística del sistema educativo mexicano. Recuperado de http://www.sniesep.gob.mx/descargas/estadistica_e_indicadores/estadistica_e_indicadores_educativos_15MEX.pdf
- Tamayo, T. (1998). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa S.A

Tinto, V. (2012). *Completing college*. Rethinking institutional action. EUA: The University of Chicago Press..

Tünnerman, C. (2000). *Pertinencia social y principios básicos para orientar el diseño de políticas de educación superior*. Educación Superior Sociedad 11(1), 181-196. Recuperado de <http://ess.iesalc.unesco.org.ve/index.php/ess/article/viewArticle/364>

UABC (2016). *Curso de Inducción a alumnos de nuevo ingreso*. Cuadernillo de ejercicios.

VALLS CAROL, María Rosa. *Educación permanente y sociedad de la información*. En: Tabanque. Revista Pedagógica. N° 16, 2001- 2002. Dpto. de teoría e historia de la educación. Universidad de Barcelona. España. p. 19-32

Vargas Peña GS, Gómez Zona AL, Roa Piedrahita A. *Análisis del manejo del talento humano de los protocolos y normas técnicas y de la percepción sobre la educación recibida por los usuarios*. Programa de Detección Temprana. Colombia. 2002-07. Rev. Gerenc. Polít. Salud. 2015; 14(29): 136-155. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.rgyps14-29.amth>