



Universidad Autónoma de Querétaro

Facultad de Contaduría y Administración

**“Administración del personal por competencias y su relación con la
gestión del talento humano en instituciones de educación superior”**

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestra en Administración especialidad Alta Dirección

Presenta

Mariana Solís Sánchez

Santiago de Querétaro, Mayo de 2017



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LA
GESTIÓN DEL FACTOR HUMANO EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestría en Administración

Presenta:

Mariana Solís Sánchez

Dirigido por:

Dra. Ma. Luisa Leal García

SINODALES

Dra. Ma. Luisa Leal García

Presidente

Dra. Esperanza Colmenares Zepeda

Secretario

M. en A. María Elena Díaz Calzada

Vocal

M. en I. Francisco Sánchez Rayas

Suplente

M. en I. Martín Vivanco Vargas

Suplente

Dr. Arturo Castañeda Olalde

Director de la Facultad de Contaduría y
Administración

Firma

Firma

Firma

Firma

Firma

Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña
Directora de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Octubre de 2017

RESUMEN

El presente estudio muestra el grado de relación entre la administración por competencias y la gestión del factor humano en una institución de educación superior. Para llevar a cabo la investigación se eligió un método no experimental, de campo, descriptivo, transversal y correlacional. Por conveniencia se optó por una muestra no probabilística que quedó conformada por 30 trabajadores de la institución educativa de estudio, a los cuales se les aplicó una encuesta con escala tipo Likert ordinal. Los datos se capturaron en hojas de Excel y se analizaron con su respectivo programa estadístico. Se realizó un análisis descriptivo de frecuencias con tablas de contingencia para observar la relación existente entre las dos variables. Los resultados mostraron una relación estadísticamente significativa entre la administración del personal por competencias y la gestión del factor humano. Se concluyó que los empleados consideran en general que la institución educativa utiliza el modelo de gestión por competencias para la gestión del factor humano lo que permite una adecuada administración estratégica de su personal. Se recomienda finalmente que se lleven a cabo cursos de capacitación en torno al tema a todo el personal.

(Palabras clave: Administración de personal, Gestión del factor humano, institución de educación superior).

SUMMARY

This study shows the relationship between administration based on competences and human factor management in a higher education institution. In order to carry out the research a correlational, cross-sectional, descriptive field non-experimental method was chosen. For better results a non-probabilistic sample consisting in 30 employees from the education institution was chosen. They were given an ordinal Likert type scale questionnaire. Data were entered in Excel spreadsheets and analyzed with their appropriate statistical program. A frequency descriptive analysis with contingency tables was performed in order to determine the relationship between both variables. Results showed a significant statistical relationship between staff administrations based on competences and human factor management. The fact that employees consider, on a general basis, that the education institution performs the model of administration based on competences for human factor management was found, which enables an appropriate strategic management for their staff. Finally, we recommend the performance of training courses related to the model of administration for the whole staff.

(**Key words:** Staff management, human factor management, higher education institution).



SECRETARÍA
ACADÉMICA

DEDICATORIA

A mis amores.

A Dios, por la vida, la salud y la oportunidad diaria de ser mejor persona en todos los sentidos.

A mis padres –Alfredo y Marisela- por la mejor herencia, mi educación; por su apoyo, sus sonrisas y su amor incondicional. A mis hermanas –Julieta y Daniela- mis mejores cómplices, las reinas de mi vida y mis mejores amigas.

A mis Fernandas, gracias por siempre estar cuando es necesario, por escucharme siempre, por los consejos, las risas y compartirme, también, de su vida. A Gybsan, por ser el mejor amigo y compañero de trabajo, de escuela y de aventuras.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a la Universidad Autónoma de Querétaro, por ser mi segundo hogar, mi Alma Máter, por su prestigio académico y su nobleza como institución para laborar en ella.

Gracias a mis maestros del posgrado, de cada uno aprendí algo distinto, dentro y fuera de las aulas y a mis compañeros por aumentar mi aprendizaje con sus experiencias y conocimientos.

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	¡Error! Marcador no definido.
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1. Antecedentes	3
2.1.1. Definición de competencias	3
2.1.2. Clasificación de competencias	3
2.1.3. La administración del personal por competencias	8
2.1.4. El entrenamiento en el puesto de trabajo	13
2.1.5. Gestión del talento	17
2.1.6. La gestión del talento humano y su trascendencia	18
2.1.7. La gestión del talento humano y las recompensas	21
2.2. Características de la empresa	22

	Página
2.2.1. Misión	23
2.2.2. Visión	23
2.2.3. Lema	24
2.2.4. Política de calidad	24
2.2.5. Estructura orgánica	25
Figura 4. <i>Organigrama UAQ</i>	25
2.2.6. Secretarías	26
2.2.7. Televisión Cultural Universitaria	26
2.3. Investigaciones relacionadas	29
3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.1. Justificación	37
3.2. Planteamiento del problema	38
3.3. Objetivos	39
3.3.1. Objetivo general	39
3.3.2. Objetivos específicos	39
3.4. Definición del universo	39
3.5. Tamaño y tipo de muestra	40
3.6. Definición de variables	40
3.6.1. Variable independiente	40

	Página
3.6.2. Variable dependiente	41
3.7. Hipótesis	41
4. METODOLOGÍA	42
4.1. Diseño del estudio de investigación	42
4.2. Tipo de estudio	43
4.3. Instrumento	45
4.4. Procedimiento	45
4.5. Procesamiento de la información	46
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	47
5.1. Datos generales	47
5.2. Resultados variable “Administración del personal con base en Competencias”	54
5.3. Resultados de la variable “Gestión del talento humano”	62
5.4. Resultado de la correlación entre variables	70
5.5. Correlación individual entre preguntas	70
PROPUESTAS Y CONCLUSIONES	73
REFERENCIAS	76
APÉNDICES	1

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Correlación individual entre preguntas	71
Tabla 2. Correlación específica entre variables	72

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Clasificación de competencias según su dificultad de detección	6
Figura 2. Intersección entre conocimientos y competencias	9
Figura 3. El proceso natural del desarrollo de competencias	11
Figura 5. Organigrama Producciones Audiovisuales	29
Figura 6. Sexo	47
Figura 7. Edad	47
Figura 8. Estado civil	48
Figura 9. Área de trabajo	49
Figura 10. Escolaridad	49
Figura 11. Dependientes económicos	50
Figura 12. Turno	50
Figura 13. Horas de trabajo	51
Figura 14. Nivel económico	51
Figura 15. Antigüedad en la institución	52
Figura 16. Antigüedad en el puesto	53
Figura 17. Tipo de contrato	53
Figura 18. ¿Los empleados, al demostrar sus competencias, se ve reflejado en su desarrollo?	54

	Página
Figura 19. ¿En tu organización conocen cómo funciona un modelo basado en competencias?	55
Figura 20. En tu organización utilizan en sus procesos modelos de competencias	56
Figura 21. Se evalúa en los empleados la capacidad y habilidad intelectual	56
Figura 22. Se evalúa en los empleados su capacidad de aprendizaje	57
Figura 23. Se evalúa en los empleados los aspectos de personalidad	58
Figura 24. Se evalúa en los empleados los aspectos que lo motivan	59
Figura 25. Se evalúa en los empleados el dominio de conocimientos técnicos	59
Figura 26. El trabajo en tu área está bien organizado	60
Figura 27. Estás motivado y te gusta el trabajo que desarrollas	61
Figura 28. Tus funciones y responsabilidades están bien definidas	62
Figura 29. Las cargas de trabajo están bien distribuidas	63
Figura 30. En tu puesto de trabajo puedes desarrollar al máximo tus habilidades	63
Figura 31. Te sientes parte de un equipo de trabajo	64
Figura 32. Recibes la capacitación para desempeñar correctamente tu trabajo	65
Figura 33. El responsable de tu área pone en marcha iniciativas de mejora	65
Figura 34. Identificas en tus actividades diarias aspectos susceptibles a mejorar	66
Figura 35. Tus necesidades de desarrollo dentro de la organización han sido atendidas.	67
Figura 36. Te hacen un reconocimiento cuando haces una mejora en tu trabajo	68

Figura 37. La organización te proporciona oportunidades para desarrollar tu carrera 69

Figura 38. Análisis de correlación entre las Variables 70

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad el valor de las organizaciones se basa fundamentalmente en su capital humano, su conocimiento y su compromiso con la propia organización. Además, nos encontramos ante un escenario en el que el talento humano es considerado indispensable para el logro de los objetivos que definen el rumbo de las instituciones.

En este sentido, se consideran nuevas formas de gestionar dicho talento a través de la administración del personal por competencias. Modelo que se ha popularizado globalmente y que tiene como base la nueva economía, la cual tiene como principal característica ser una economía colaborativa y no competitiva; es decir, en la cual los profesionales se unen para realizar proyectos en común.

La administración del personal por competencias es un modo genérico que suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral.

De igual forma, gestionar el talento humano basado en la administración por competencias, permitirá a cualquier organización orientar el desarrollo de su personal hacia su propio crecimiento –personal y profesional- buscando que el factor humano oriente sus resultados enfocándose en sus motivaciones y, por consecuencias, se convierta en el capital más valioso de la organización. Es importante tomar en cuenta, que el capital intelectual se ha convertido en la ventaja competitiva más importante de cualquier organización.

Así, elaborar un diagnóstico de la aplicación de dicho modelo en instituciones de educación superior permitirá conocer si gestionar el talento humano que en ellas labora fomenta el logro de su objetivo primordial, que es el de formar recursos con las habilidades, aptitudes y actitudes que demanda la actualidad.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Definición de competencias

Martha Alles (2005) en su texto *Diccionario de comportamientos y competencias* hace referencia a la definición de competencias de Spencer y Spencer (1993) que utilizan en su texto *Competence at work, models for superior performance* (Competencias en el trabajo, modelos de rendimiento superior): “[...]Competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un rendimiento superior en un trabajo o situación [...]” (Alles; 2005:38)

Característica subyacente significa que esta competencia es una parte profunda de la personalidad del individuo que la posee y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Por otro lado, causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño: estándar de efectividad hace relación a que la competencia realmente predice quién hace algo bien, medido sobre un criterio general o estándar. Siguiendo a estos autores, la especialista asegura que las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo.

2.1.2. Clasificación de competencias

Para Spencer y Spencer (1993) son cinco los principales tipos de competencias:

1. **Motivación:** aquellos intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia otras acciones u objetivos y lo alejan de otros.

Ejemplo: aquellas personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para mejorar su desempeño.

2. **Características:** características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Ejemplo: tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate. El autocontrol y la iniciativa son respuestas consistentes a situaciones complejas.

Los motivos y las características son operarios intrínsecos o rasgos supremos propios que determinan cómo se desempeñarán las personas a largo plazo en sus puestos, sin una supervisión cercana.

3. **Concepto propio o concepto de uno mismo:** las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en alguna situación son parte de este concepto propio.

Es importante señalar que los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo.

4. **Conocimiento:** la información que una persona posee sobre áreas específicas.

Ejemplo: conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.

El conocimiento es una competencia compleja. Las evaluaciones de conocimiento no pueden predecir el desempeño laboral pues el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto.

5. **Habilidad:** la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Ejemplo: la “mano” de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la capacidad de un programador para organizar 50 mil líneas de código en un orden lógico secuencial.

Al diferenciar así las competencias, Spencer y Spencer (1993) señalan que las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico y pensamiento conceptual. Además, el tipo o el nivel de competencia tienen implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales; las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas. Por otro lado, el conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar y las competencias de motivación y características resultan más difíciles de evaluar y desarrollar.

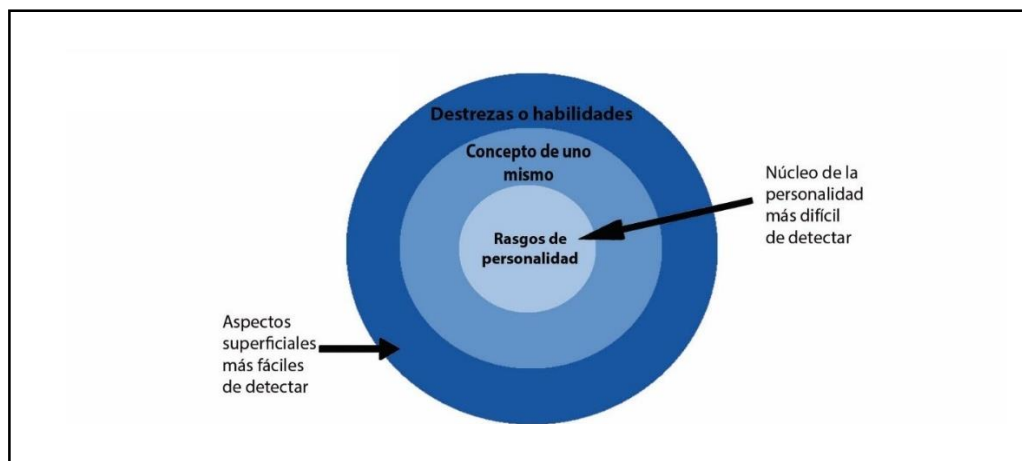
Para estos autores, muchas organizaciones seleccionan a sus empleados con base a conocimientos y habilidades y dan por hecho que los nuevos colaboradores poseen la motivación fundamental y las características necesarias. Sin embargo, las organizaciones

deberían seleccionar con base a buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos.

Además, en los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales. Lo que distingue a los que se desempeñan mejor en puestos de alto rango es la motivación y las habilidades interpersonales y políticas; por lo que los estudios de competencias son la manera más viable de cubrir estas posiciones en cualquier organización.

Como ya se mencionó, los conocimientos, las destrezas y las habilidades están más en la superficie y son más fáciles de detectar; no así las actitudes y valores, el concepto de uno mismo y los rasgos más profundos de personalidades que son más difíciles de evaluar e identificar.

Figura 1. Clasificación de competencias según su dificultad de detección



Fuente: Elaboración propia (2017) basada en Spencer y Spencer (1993)

En resumen, para Spencer y Spencer (1993) las competencias se clasifican así:

Competencias de logro y acción:

- Orientación al logro

- Preocupación por el orden, la calidad y la precisión
- Iniciativa
- Búsqueda de información

Competencias de ayuda y servicio

- Entendimiento interpersonal
- Orientación al cliente

Competencias de influencia

- Influencia e impacto
- Construcción de relaciones
- Conciencia organizacional

Competencias gerenciales

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo

Competencias cognoscitivas

- Pensamiento analítico
- Razonamiento conceptual
- Experiencia técnica/ profesional/ de dirección

Competencias de eficacia personal

- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Comportamiento ante los fracasos
- Flexibilidad

2.1.3. La administración del personal por competencias

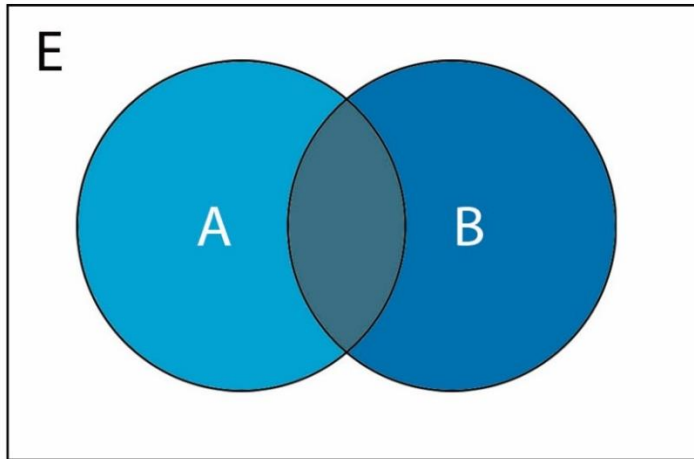
Martha Alles (2005) en su texto *Desarrollo del talento humano basado en competencias* asegura que la definición del término competencias hace referencia a las características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.

Por otro lado, afirma que si partimos de la definición de talento, como conjunto de dotes intelectuales; en la perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias, ese conjunto de “dotes intelectuales” se conforma por la sumatoria de los conocimientos y las competencias; sin embargo, serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior. En este sentido, todas las personas poseen diferentes tipos de conocimientos y competencias.

Además, la autora recalca que en relación a las organizaciones o el trabajo en una empresa para tener talento hacen falta conocimientos y ciertas características de personalidad, a las que se le pueden definir como competencias. Así, una persona que trabaja posee una serie de conocimientos que se pueden definir como A y una serie de competencias que se pueden denominar B. Entre estos conocimientos se pueden identificar desde los específicos que tengan que ver con los estudios de esa persona, hasta

una serie de conocimientos que no usará forzosamente en sus tareas cotidianas. Lo mismo ocurrirá con las competencias. Por lo tanto, una persona (E) al momento de trabajar utiliza los subconjuntos A y B; en un puesto determinado de trabajo aplica una parte de A y B para su puesto de trabajo; en este caso se refiere a la intersección de ambos subconjuntos

Figura 2. Intersección entre conocimientos y competencias



Fuente: Elaboración propia (2017) basada en Martha Alles (2005)

Sin embargo, Martha Alles (2005) afirma que la intersección de los dos subconjuntos no es suficiente para definir el desempeño, pues hace falta la motivación. Esto debido a que en muchas ocasiones la definición de talento se acompaña en conjunción con la motivación; es decir, cuando además del compromiso con lo que se hace, la persona tiene su propia motivación –la cual puede coincidir con sus intereses personales, con sus preferencias o con cualquier motivo-.

Por otro lado, el comportamiento es aquello que una persona hace o dice; no lo que desea hacer o decir o que piensa que debería hacer o decir. En este tenor, los comportamientos hacen “visibles” las competencias y el concepto que se tiene de uno mismo; de ese modo, los comportamientos constituyen la parte visible de la competencia.

Con respecto a la administración del personal por competencias, la autora hace referencia a la profesora francesa Claude Levy-Leboyer (1997) quien en su texto “Gestión de las competencias” recalca que las organizaciones deben preocuparse por crear condiciones favorables para que sus empleados desarrollen sus competencias. Asegura que adquirir nuevas competencias no es una actividad que se realizará aparte del trabajo, sino que se llevará a cabo en el transcurso mismo del trabajo y mediante este. Por lo tanto, un plan de desarrollo de competencias no puede ser organizado al igual que los planes de formación en conocimientos, sino que la clave para el desarrollo de las competencias en las organizaciones se basa en sacar partido de las propias experiencias de las personas y que ésta adopte una actitud crítica en cuanto a la manera en cómo se perciben y se resuelven los problemas, y sea capaz de analizar sus propios comportamientos, identificar las fuentes de posibles problemas y saber aprovechar activamente las observaciones.

Por otro lado, tomando como base el texto de Lyle Spencer y Signe Spencer (1993) *Competence at work, models for superior performance* (“Competencias en el trabajo, modelos de rendimiento superior”), la autora recalca que un entrenamiento basado en competencias y actividades para el desarrollo debe incluir programas formales de capacitación, centros de desarrollo para retroalimentación, guías para el autodesarrollo, videos y programas de computación para la autocapacitación, asignación especial de proyectos, programas de tutoría y una cultura organizacional que fomente el incremento de las competencias.

En otro orden de ideas, Martha Alles (2005) en el mismo texto antes mencionado, señala que los seres humanos adquieren y desarrollan conocimientos y competencias desde el momento en que comienzan a socializar. Al hacer un análisis con relación a la

vida laboral de las personas, se toma el caso de un individuo al inicio de su carrera profesional, momento en el que tendrá sus competencias en cierto grado de desarrollo y en el que habrá pasado algún proceso de selección donde sus competencias fueron evaluadas para que se le asignen una serie de tareas y responsabilidades.

A partir de ahí, se pondrán en juego sus competencias y el individuo ganará experiencia; posteriormente, aumentará el nivel de la competencia producto de la experiencia, siempre y cuando se produzca un proceso de observación y reflexión sobre la experiencia vivida. Si el análisis de los resultados es fructífero, se verificará el incremento en el desarrollo de la competencia; y volverá a encontrarse al inicio del ciclo, pero con un mayor nivel de competencia.

Figura 3. El proceso natural del desarrollo de competencias



Fuente: Elaboración propia (2017) basada en Martha Alles (2005)

Por otro lado, la especialista asegura que usualmente las organizaciones incluyen en sus planes de capacitación solamente aspectos técnicos o de conocimiento. Sin embargo, para tener éxito en un puesto de trabajo, los conocimientos no alcanzan y debe considerarse que el aprendizaje continuo comprende tanto los conocimientos como las

competencias. La capacitación puramente teórica está en desuso y las nuevas generaciones requieren una rápida experimentación práctica. En este tenor, la capacitación de una persona siempre deberá ser con relación a las necesidades de la organización y en particular del puesto ocupado por el/los participantes o el que ocupará/n en un plazo determinado. Por lo tanto, se debe comparar la descripción del puesto actual o futuro con la evaluación del participante. Así, de la comparación de ambo elementos pueden surgir diferencias y un programa para el desarrollo de competencias surgirá de la necesidad de cubrir dicha brecha existente entre ambos indicadores. Asimismo podrá relacionarse a partir de una evaluación de desempeño por competencias, pues si el resultado de esta evaluación muestra brechas entre el nivel requerido y el que efectivamente posee, se deberá pensar en las estrategias para facilitar el desarrollo de dichas competencias donde se registra un déficit.

En este sentido, el entrenamiento y la capacitación en competencias ofrecen diferentes aproximaciones y vertientes; dichas acciones se basan en la suma de los siguientes elementos:

- Un curso formal sobre la competencia que desea desarrollarse, idealmente de tipo práctico.
- Entrenamiento derivado del propio desempeño del puesto mediante los resultados de las evaluaciones, los comentarios diarios de los supervisores, y las indicaciones cotidianas de trabajo.
- El autodesarrollo como base para el desarrollo de competencias.

2.1.4. El entrenamiento en el puesto de trabajo

Este entrenamiento es la vía por excelencia para el desarrollo de competencias. No obstante, no es aplicable en todos los casos ni en todas las circunstancias. Algunos de los recursos que utiliza esta vía son:

1. Entrenamiento experto
2. Asignación a comités
3. Paneles de gerentes para entrenamiento
4. Asignación a un proyecto específico
5. Variantes de rotación de puestos
6. Designación de un gerente para ocupar el mismo puesto en otra filiar de mayor tamaño

Las acciones de desarrollo se optimizan con la guía o supervisión de una persona experta que determine cuáles acciones son indicadas en cada caso y cómo guiar a la persona en su autodesarrollo.

En materia de desarrollo de competencias, la autora asegura que se podían medir las competencias antes y después de la implementación de planes de desarrollo y comparar los resultados obtenidos, para obtener conclusiones al respecto. Es importante que primero se defina el nivel deseado o requerido de las distintas competencias, luego se evaluarán o medirán dichas competencias en un lapso de tiempo definido por la organización de forma permanente. Si las competencias se acercan al perfil deseado, entonces los programas de desarrollo habrán sido eficaces.

Por su parte, Mery Gallego Franco (2007), vicedecana de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT en Medellín, Colombia y coordinadora de la Maestría del Desarrollo Humano Organizacional y de la Especialización en Gerencia del Desarrollo Humano de la misma Casa de Estudios, en su texto *Gestión humana basada en competencias*, asegura que la administración del personal por competencias contribuye al logro de los objetivos organizacionales, desde los diferentes procesos que componen a esta organización.

En este sentido, Gallego Franco (2007) plantea una serie de acciones que las organizaciones pueden llevar a cabo basándose en la teoría de las competencias como son el diseño de cargos y perfiles de puesto, en donde las acciones deberán orientarse a identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en quien ejecute algún puesto en específico, con la intención de asegurar un desempeño sobresaliente desde un principio y garantizar que desde la ejecución misma de la tarea los resultados estén alienados con las estrategias empresariales o institucionales.

Continuando con el proceso anterior, la autora señala la necesidad reclutar y seleccionar, a través de diferentes medios, a la persona adecuada a los requerimientos del cargo; así, el criterio de dicha selección se basará en la identificación de las competencias que deben estar presentes en la persona para garantizar el desempeño exitoso del cargo.

Por otro lado, Mery Gallegos añade la importancia de que la organización cuente con programas de capacitación y desarrollo orientados a ajustar su oferta a las necesidades – individuales y de la propia organización- de tal forma que su intención sea desarrollar las competencias que cada uno de los procesos requiere para ser generadores de valor.

Con relación a los planes de carrera o sucesión que algunas organizaciones desarrollan para su personal, la especialista destaca que la administración por competencias agrega valor a este proceso en cuanto se oriente a identificar y desarrollar las competencias que permitan movilidad organizacional, tanto vertical como horizontal con desempeños laborales de alto rendimiento. Asimismo, recalca que la compensación basada en competencias sugiere que un empleado reciba un salario mayor en tanto que esté más capacitado para desempeñar un mayor número de funciones dentro de una empresa.

Gallego Franco (2005) propone un proceso de implementación de una administración –o gestión- basada en competencias. En primera cuenta señala la necesidad de conformar un equipo de expertos que incluya a personas de todas las áreas de la organización; dicho equipo deberá conformarse, primordialmente, de un representante del área administrativa, por su conocimiento general de la organización; un miembro del área de Recursos Humanos, quien será la persona responsable del proyecto; y del jefe del área específica que habrá de analizarse, por su conocimiento profundo de los procesos específicos y sus factores de éxito.

Por otro lado, es necesario, según la especialista, identificar el plan estratégico del negocio, sobre todo es preciso tener clara cuáles son la misión y la visión de la organización para así identificar los factores críticos de éxito, lo cual servirá de punto de partida para identificar las características organizacionales y cómo deberá ser el personal que labore en esta organización para el cumplimiento del plan estratégico.

Sin embargo, a pesar de que ya se definieron y se consideraron la misión y la visión de la organización en su conjunto; es preciso que se tome en cuenta la misión del área que

se estudiará específicamente, tomando en cuenta el plan estratégico general y con el objetivo de definir quiénes serán los miembros del equipo adecuados para cumplir con la misión. La autora señala que en este punto cada área deberá definir en forma específica la contribución al plan estratégico de toda la organización, por lo que será necesario revisar todos los procesos, tareas y responsabilidades requeridas para este fin y al mismo tiempo se podrá eliminar aquello que no agregue valor a la misión del área.

Posteriormente deberán identificarse las competencias que deberían tener las personas para lograr resultados sobresalientes; esto deberá ser resultado de una construcción colectiva en la que el grupo ponga de manifiesto las características deseadas en el personal. Es necesario tomar en consideración que cada competencia identificada debe ser medible y definida a través de indicadores.

Una vez definidas estas competencias, se deberá pasar a la fase en la que se identifique las competencias presentes en las personas que actualmente trabajan en la organización y que se desempeñan en forma exitosa. Una vez identificadas a los elementos que se consideran sobresalientes por sus resultados y desempeños satisfactorios se deberán tomar las experiencias reales e iniciar un proceso de estudio, observación y análisis para identificar y confirmar las competencias presentes en desempeños exitosos. La autora recomienda analizar al menos 15 casos exitosos.

Finalmente, se deberán aprobar y estandarizar las competencias para cada uno de los cargos; es decir, se definen las competencias que a futuro requerirán las personas que ingresen a la organización.

2.1.5. Gestión del talento

La gestión del talento humano es un factor clave en el éxito de las empresas, ya que la aportación de valor se produce cada vez más desde el área del capital intangible; así lo expresa Fernando Alvarado Alonso (2014) en su texto *La gestión del talento: líneas de trabajo y procesos clave*; en el cual realiza un análisis de la evolución de la gestión del talento, para adentrarse a sus dimensiones fundamentales, que corresponden a las personas y a los puestos clave de las organizaciones.

En este orden de ideas, el autor llevó a cabo un estudio de la evolución de la gestión del talento humano, en el cual propone una serie de definiciones de la gestión del talento que utilizaremos en este apartado, a fin de precisar dicho concepto.

La definición más actual es la propuesta por Al Ariss, Cascio y Paauwe, quienes aseguran que la gestión del talento humano es un conjunto de actividades y procesos que involucran la identificación sistemática de posiciones clave que contribuyen en forma competitiva al sostenimiento de ventajas competitivas de la organización, el desarrollo de un banco de talento de altos potenciales para cubrir esos roles y el desarrollo de una arquitectura diferenciada de Recursos Humanos para facilitar la cobertura de esas posiciones.

Según Scullion, Collings y Calligiuri (2010) la gestión del talento humano se refiere a todas las actividades que la empresa realiza a fin de atraer, seleccionar, desarrollar y retener a los mejores profesionales en los roles más estratégicos.

Por su parte, Tarique y Schuler (2010) definen la gestión del talento humano como la utilización sistemática de técnicas de gestión de recursos humanos para atraer, desarrollar

y retener individuos con elevados niveles de capital humano –refiriéndose a la competencia, la personalidad y la motivación- coincidentes con la dirección estratégica de la empresa.

2.1.6. La gestión del talento humano y su trascendencia

Por su parte, Idalberto Chiavenato (2009) en texto *Gestión del talento humano*, asegura que las personas –o el factor humano- son el diferencial competitivo que propicia y sostiene el éxito de la organización, por lo que se convierte en la competencia básica de ésta, en su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante.

Así, las organizaciones actuales deben cambiar sus conceptos y modificar sus prácticas administrativas para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades. En lugar de invertir directamente en productos y servicios, ahora deberán invertir en las personas que trabajan con ellos y que conocen las actividades que se desarrollan dentro de la organización.

[...]“Las personas se convierten en el elemento básico del éxito de la empresa. En la actualidad se habla de estrategia de recursos humanos para expresar la utilización deliberada de las personas, con el propósito de que ayuden a la organización a ganar o a mantener una ventaja sostenible frente a los competidores que se disputan el mercado [...]” (Chiavenato; 2009:4)

Por otro lado, el autor indica que la administración de recursos humanos o gestión del talento humano –como lo llamaremos en este trabajo- busca ayudar al administrador o bien al encargado de este departamento a llevar a cabo las funciones que constituyen todo proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

Además, la gestión del talento humano debe referirse a las políticas y las prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas:

1. Integrar talentos en la organización
2. Socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora.
3. Diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador.
4. Recompensar a los talentos, como un refuerzo positivo, por un desempeño excelente y por alcanzar los resultados.
5. Evaluar el desempeño humano y mejorarlo continuamente.
6. Comunicar y transmitir conocimiento, y proporcionar retroalimentación intensiva.
7. Formar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje.
8. Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida dentro del mismo.
9. Mantener excelentes relaciones con los talentos, los sindicatos y la comunidad en general.
10. Aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organización y, en consecuencia, el capital intelectual.
11. Incentivar el desarrollo de la organización.

Así, todo esto significa crear todas las condiciones para aumentar el capital humano, así como el capital intelectual de las personas y de la propia organización.

Todas estas prácticas se pueden resumir en seis procesos básicos para la gestión del talento humano:

Procesos para integrar personas: su objetivo es incluir a nuevas personas en la empresa. Incluyen el reclutamiento y la selección del personal.

Procesos para organizar a las personas: se diseñan las actividades que las personas realizan en las organizaciones, para orientar y acompañar su desempeño. Se considera el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de personas y la evaluación del desempeño.

Procesos para recompensar a las personas: se busca incentivar a las personas con la intención de satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Lo integran las recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.

Procesos para desarrollar a las personas: son aquellos procesos que tienen que ver con la capacitación y el incremento del desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad. En esta investigación nos vamos a concentrar en este aspecto de la gestión del talento humano.

Procesos para retener a las personas: tienen la intención de crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Tiene que ver con la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales. De igual forma, se pondrá énfasis en este aspecto.

Proceso para auditar a las personas: tienen la finalidad de dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y verificar los resultados. Se integran las bases de datos y los sistemas de información.

Todas estas actividades tienen una estrecha relación entre sí y tienen una influencia recíproca. Cada proceso favorece o perjudica a los demás cuando es bien o mal llevado a cabo.

2.1.7. La gestión del talento humano y las recompensas

Por otro lado, Bernardo Hidalgo (2011) en su obra *Remuneraciones inteligentes. Una mirada sencilla para atraer, retener y motivar el talento*, afirma que las organizaciones son excelentes solo si cuentan con recursos humanos excelentes. Entendiendo esto, las organizaciones y el recurso humano podrán devenir en una ecuación de retroalimentación que funde el despliegue de un círculo virtuoso de crecimiento. A pesar de esto, el autor señala que los empleados no perciben una relación directa entre lo que hacen y el éxito de las organizaciones. ¿A qué se debe este fenómeno?

La gente – el talento humano- se convierte en la fuente principal de una potencial ventaja competitiva, es un elemento de diferenciación difícil de copiar y, por consecuencia, de posicionamiento relativo exitoso y rentable, por lo que las personas son un factor para el trazado de cualquier estrategia de negocios.

En este sentido, la organización tiene la obligación de atraer, retener y motivar de la manera adecuada a las personas apropiadas. Los principales argumentos de retención y motivación del talento humano deben contemplar, al menos, las siguientes características:

- Un programa de crecimiento
- Una posición apropiada, en cuanto a funciones y prestigio, con las calificaciones de quien la desempeña

- Responsabilidades suficientemente desafiantes como para llamar y mantener la atención del talento
- Un equipo que despierte deseo de pertenencia y orgullo
- Un liderazgo inteligente y comprometido

Así, al ver el protagonismo del talento en el logro de los objetivos organizacionales, la retribución no es solamente un tema del departamento de Recursos Humanos. La gestión de las compensaciones –tema que aborda principalmente el autor en su texto– constituye un tema de nivel estratégico que desafía a buscar la mejor y más inteligente manera de administrar un presupuesto. *Cada organización debe identificar los vectores de excelencia y la manera en que sus miembros contribuyen a desarrollarlo”. Dado que cada persona aporta algo diferente, su recompensa debe guardar una proporción adecuada al valor que agrega.* (Hidalgo; 2011:58)

2.2. Características de la empresa

La Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ) es una institución de educación superior del Estado de Querétaro, en México. Fue fundada el 24 de febrero de 1951, a raíz de la clausura del Antiguo Colegio civil. Obtuvo su autonomía el 5 de febrero de 1959.

Actualmente es la Máxima Casa de Estudios en la entidad queretana. Su comunidad universitaria se integra por más de 27 mil estudiantes, 3 mil profesores y 3 mil integrantes del área administrativa. Su oferta académica se compone por educación media superior, que se oferta en la Escuela de Bachilleres, y alrededor de 70 programas de licenciatura y 118 programas de posgrado, ofertados en 13 Facultades.

La Escuela de Bachilleres “Salvador Allende” de la UAQ imparte los estudios de Bachillerato en las modalidades escolarizada, semiescolarizada y a distancia; se compone por seis planteles distribuidos en la zona metropolitana de Querétaro, así como en los municipios con mayor densidad de población.

El Alma Máter queretana cuenta con 13 campus; de los cuales seis son se denominan “Urbanos”, por encontrarse en los municipios de Querétaro y Corregidora; así como con siete “Regionales”, ubicados en zonas estratégicas de la entidad, con la intención de ampliar la oferta educativa en todo el estado. Las 13 Facultades tienen presencia en diversos campus.

2.2.1. Misión

La Universidad Autónoma de Querétaro es una institución pública autónoma enfocada a la formación integral de profesionistas y ciudadanos con orientación humanista, abierta a la libre discusión de las ideas en todos los campos del conocimiento, mismos que cultiva y enriquece, transmitiéndolos a la sociedad a través de sus miembros y de sus programas educativos, de investigación, vinculación, difusión y desarrollo tecnológico.

Nuestra casa de estudios atiende a todos los sectores de la sociedad y proporciona un espacio de reflexión sobre los problemas mundiales, nacionales, regionales y locales en la búsqueda de un desarrollo sustentable. Asimismo, incorpora en sus procesos los pilares mundiales de la educación: aprender a conocer, a ser, a hacer y a vivir y convivir.

2.2.2. Visión

En 2025, la Universidad Autónoma de Querétaro es reconocida como una de las mejores universidades del país y de América Latina, con un sólido prestigio internacional, con una

estrecha vinculación con la sociedad, y en armonía con el medio ambiente, para ser agente de cambio en la búsqueda de un desarrollo humano libre, justo y equitativo, a través del cumplimiento de sus funciones de generación y transmisión del conocimiento y de preservación, creación y difusión de la cultura.

2.2.3. Lema

En 1952 el Dr. José Vasconcelos acuñó la frase " Educo en la Verdad y en el Honor " que desde entonces es el lema y el símbolo de la Universidad Autónoma de Querétaro.

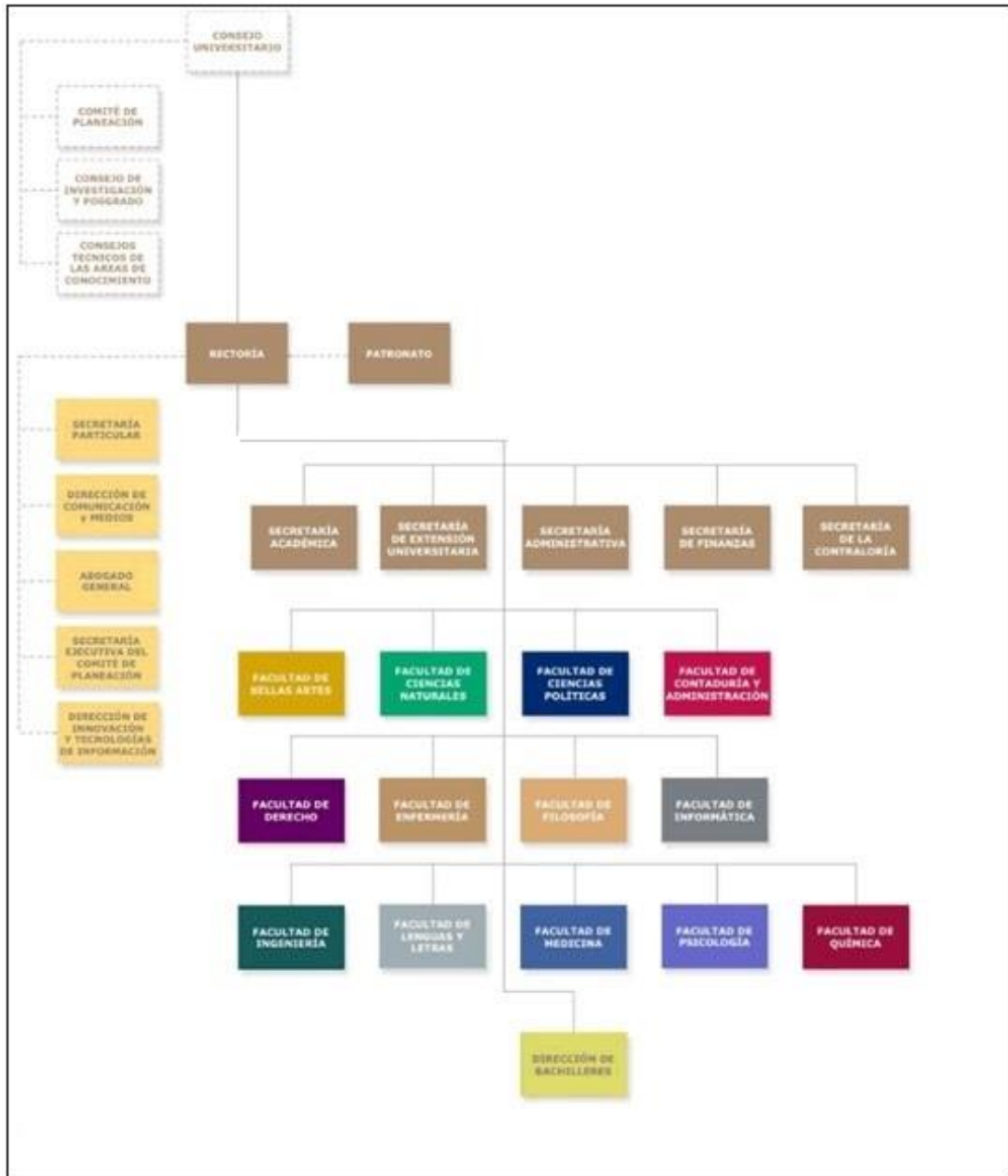
2.2.4. Política de calidad

En un ambiente de integridad y orden en la Universidad Autónoma de Querétaro, nos comprometemos a aplicar la calidad en los programas académicos, en los servicios y en la investigación.

Mejoramos continuamente para superar las expectativas académicas de los alumnos y el servicio que brindamos a los trabajadores y a la sociedad.

2.2.5. Estructura orgánica

Figura 4. Organigrama UAQ



Fuente: www.uaq.mx (2017)

2.2.6. Secretarías

La Universidad Autónoma de Querétaro, a su vez se integra por distintas Secretarías que dependen directamente de Rectoría. El propósito de dichas Secretarías es atender los asuntos administrativos, académicos y de extensión universitaria más importantes.

La Secretaría Particular (SPA) es la encargada de atender los asuntos urgentes que emanen de Rectoría. De esta secretaría surge el Proyecto Cultura UAQ.

Recuperando la experiencia universitaria y atendiendo a las políticas institucionales de la Universidad Autónoma de Querétaro, el rector Dr. Gilberto Herrera Ruiz presentó el 30 de junio de 2016, ante el H. Consejo Universitario, la propuesta para la creación de la Secretaría de Cultura (lo que actualmente es el Proyecto Cultura), cuyo objetivo es trabajar con una noción amplia de cultura que posibilite a los universitarios tener las herramientas necesarias para incidir de manera positiva en la sociedad.

Esta concepción de cultura integra al arte, las prácticas sociales, la visión científica y humanista, la tecnología, la memoria y la identidad de la comunidad universitaria, con una perspectiva de compromiso social.

El Proyecto Cultura UAQ promueve esa concepción y tiene como propósito incidir en la formación integral de la comunidad universitaria y la sociedad en general a través de ocho áreas: Arte y Tecnología, Cine Documental, Ciudadanía, Divulgación Científica, Gestión Cultural, Humanidades, Interculturalidad y Producciones Audiovisuales.

2.2.7. Televisión Cultural Universitaria

Tiene como objetivo ser un medio de comunicación que funcione como plataforma de divulgación científico tecnológica, cultural, deportiva y de vinculación social; ello, a

través de la difusión del quehacer y de las actividades que se desarrollan de forma cotidiana en el Alma Mater en particular, y en la sociedad queretana en general.

Televisión Cultural Universitaria se concibe como un fenómeno que ha surgido de un apremio estético, de un objetivo que apunte al uso social de una tecnología que tiene un alcance masivo, con fines culturales y educativos. Su principal característica es que no tiene fines de lucro. La programación que se propone está enfocada en ser una alternativa a los contenidos comerciales que ya se ofrecen en televisión abierta. Se producen contenidos que hacen eco de los procesos culturales que viven esta Casa de Estudios y el estado de Querétaro; promoviendo valores como la diversidad, la equidad, la responsabilidad social, la sustentabilidad y la participación, entre otros.

Esta plataforma se distingue por ser un espacio plural, donde convergen todas las ideas y pensamientos; un espacio libre para expresar y contrastar reflexiones que deriven de un proyecto cultural diferente a los convencionales; un espacio de análisis plural y crítico. Donde además, se ejerzan valores universitarios en sus espacios informativos: libertad con responsabilidad y periodismo de investigación, que le permita estar donde otros medios no están.

El proyecto tiene como finalidad contar con el canal de Televisión universitaria abierta; lo cual significará una opción más, un complemento diferente al sistema de aprendizaje de la misma universidad y, para la sociedad queretana, una alternativa sólida de acceso directo a la educación, información y diversas expresiones culturales, de manera incluyente y responsable.

Esta es una de las prioridades en las que se ha estado trabajando, por ello se llevó a cabo, en tiempo y forma, el trámite que requiere Instituto Federal de Telecomunicaciones para la obtención de la concesión de uso público para brindar el servicio de televisión digital terrestre en la ciudad de Querétaro. Se han realizado también los análisis necesarios para su viabilidad tanto técnica como legal.

En este sentido, también se integró un equipo compuesto, en su mayoría, por egresados de esta Casa de Estudios en las áreas de comunicación y periodismo, diseño gráfico, edición de audio y video, ingeniería en redes y electrónica. Además, también se compone por becarios –estudiantes de licenciatura- de todas las áreas de estudio de la Universidad.

Actualmente el departamento se compone por:

- 4 personas contratadas con base
- 6 personas contratadas por honorarios
- 15 becarios

A continuación, se presenta el organigrama de Televisión Cultural Universitaria:

Figura 5. Organigrama Producciones Audiovisuales



Fuente: Manual de procedimiento TCU (2016)

2.3. Investigaciones relacionadas

Se han desarrollado diversos trabajos e investigaciones relacionados con la administración del personal por competencias, así como de la gestión del talento humano. Entre ellas, se encuentra el trabajo realizado por María de la Paz Mendoza Torres (2011), quien llevó a cabo una investigación que consistió en identificar cuál es la relación entre las competencias y el estilo de liderazgo con la estructura de la organización, labor que concluyó con su trabajo de tesis de maestría titulado *Liderazgo y competencias laborales*.

Para ello, Mendoza Torres (2011) revisó los elementos de la estructura organizacional donde interactúan los líderes, luego describió su perfil de competencias y finalmente identificó su estilo de liderazgo. El estudio se justificó por cuanto posee valor teórico y utilidad práctica. Se sustentó en las teorías del liderazgo, la estructura organizacional y las competencias. Metodológicamente se consideró la aplicación de un diseño de investigación de campo donde la población estuvo formada por doscientos ochenta y cuatro operadores, tres líderes de celda y once supervisores, de los cuales se tomó una

muestra intencional no probabilística del 100 por ciento de los líderes de celda y supervisores de producción y el 10 por ciento del personal en el puesto de operador de producción.

Se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas en escala de Likert, concluyendo lo siguiente: (a) Los elementos de la estructura que influyen en el estilo de liderazgo enfocado a la tarea son la departamentalización, especialización, descentralización y la formalización; mientras que la cadena de mando y el tramo de control influyen a adoptar un estilo enfocado a las personas (b) Con respecto a las competencias, se considera que las orientadas al negocio influyen en la adopción de un estilo de liderazgo enfocado a la tarea y que las competencias orientadas a la relación, incluido el desarrollo de las personas, trabajo en equipo, *empowerment* y el liderazgo, influyen en la adopción de un estilo enfocado a las personas. (e) De acuerdo con la investigación, la hipótesis planteada se aceptó y se concluyó en que la estructura organizacional influye en el tipo de competencias laborales y el estilo de liderazgo que se va a ejercer.

Por su parte, Mario Alberto Olvera González (2014), en su texto *Evaluación de desempeño por competencias y su impacto en los objetivos organizacionales*, asegura que en muchas empresas de clase mundial, el enfoque de gerenciar el talento basado en competencias ha probado ser un método con alto grado de confiabilidad para predecir el éxito o fracaso de una persona en una posición específica y por lo tanto, es de gran ayuda para sustentar las decisiones acerca del talento.

En este sentido, Olvera Gonzáles (2014) expresó que las competencias determinan los comportamientos que esperamos de la gente al realizar su trabajo diariamente, y que impactan positivamente los resultados de la empresa. Asimismo, las competencias deben

estar alineadas a la cultura que la organización aspira y promueve a través de su filosofía. Un elemento fundamental para vivir congruente y plenamente dicha cultura son las competencias, las cuales se definen como el conjunto de capacidades que incluyen conocimientos, habilidades y actitudes que una persona logra mediante procesos de aprendizaje y que se manifiesta en su desempeño. Tomando en cuenta que uno de los principales objetivos de una empresa es la generación de utilidades (objetivos financieros), se podría considerar que la evaluación de desempeño de los empleados en todas las áreas debería tener una relación directa con la consecución de dichos objetivos. En esta investigación el autor logró comprobar por medio de una correlación de Pearson que la evaluación de desempeño impacta definitivamente a los objetivos organizacionales.

Tomando como base el mismo tema, Rafael Rodríguez (2010) en su trabajo de tesis *La integración de las competencias laborales y la gestión del conocimiento en el sistema de gestión de mantenimiento, en una empresa del sector de la celulosa y el papel*, señala que ante un escenario económico mundial provocado por la globalización industrial, las organizaciones están reformando sus estructuras organizacionales, optimizando y automatizando sus procesos, con el objetivo de mejorar sus ventajas competitivas y hacerlas más confiables, donde la gestión del conocimiento, las competencias laborales y la gestión de mantenimiento juegan un papel primordial; sin embargo, existen pocos trabajos que traten estos temas de manera relacionada, así como la certificación del personal en base a Normas Técnicas de Competencias Laborales, tema relativamente nuevo.

Su proyecto trata precisamente de estos temas integrando al sistema de gestión del mantenimiento, la gestión del conocimiento y las Normas Técnicas de Competencias

Laborales tomando como referencia los modelos gráficos de cada uno de ellos en uno solo y las Normas Técnicas existentes en el país para la gestión de los recursos humanos y la gestión del mantenimiento electromecánico, que permitirán incrementar la confiabilidad de la planta. Se contempló que este proyecto se implementara en la empresa Cartones Ponderosa S.A de C.V.

Por otro lado, Alma Piña Ochoa (2011) en su texto *Administración estratégica de las competencias laborales en la industria textil*, recalca que en el actual mundo cambiante y globalizado existen nuevos conceptos que cada día son más difíciles de procesar y por lo que es preciso que las organizaciones tengan muy claro hacia dónde se dirigen y cuáles son las técnicas y los medios que emplearán para poder lograr el éxito competitivo. La industria textil y de la confección es uno de los sectores en términos de empleo en el país; sin embargo, tiene muchas carencias las cuales le han obligado a mantenerse situado en una posición de estancamiento debido a que ha perdido competitividad internacional. Además de la dura competencia y globalización internacional, la dependencia de la economía estadounidense, la poca captación de inversión extranjera, y la falta de innovación, el retraso tecnológico, los altos costos de producción y escasa mano de obra competitiva. Por tal motivo, a autora concluye que esta industria requiere de la investigación para incorporar otros factores como las competencias laborales y la administración estratégica.

Eréndira Mercado Lobato (2012) en su texto titulado *Gestión del recurso humano a través del reclutamiento, selección y contratación docente basado en competencias como propuesta para el CECyTEM* (Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Michoacán), asegura que en el proceso de selección de instituciones de educación se

lleva a cabo el reclutamiento de un aspirante a ocupar una plaza docente y se concluye cuando se da la contratación del docente competente para cubrir dicha plaza. Su investigación muestra la necesidad de identificar y contratar al personal docente, que no solo cubran el perfil profesional de la materia correspondiente, sino que además posean las habilidades pedagógicas formativas, para poder transmitir y compartir los conocimientos en una aula de clases, además de tener en su haber competitivo un desarrollo no docente de acuerdo a su formación teórica y en todo lo anterior y con base en la teoría fundamentada se analizaran la necesidades de los informadores (Docentes , personal administrativo y de servicios) que trabajan en la docencia bajo el modelo de educación basado en competencias en el CECyTEM. En este sentido, se realizó una recaudación de datos en el subsistema en el Estado de Michoacán. Con el interés de conocer de manera preliminar las opiniones de los informantes definidos en el método de la teoría surgida la cual será base de la presente investigación.

De igual forma, han surgido distintas investigaciones en torno a la gestión del talento humano. Entre ellas, destaca la realizada por Armando Jesús Guerrero Gochicoa (2014) titulada *Gestión del talento humano basado en competencias*, en la cual se identificó el papel tan importante que el especialista en recursos humanos tiene ante estos retos y cuáles son los factores determinantes para que estos puedan no solo gestionar o administrar, sino ser influyentes en el diseño y ejecución de las estrategias dentro de los grupos directivos de las organizaciones a todos niveles, siendo capaces de identificar y potencializar en el factor humano, las herramientas y habilidades que este posee para ser más intencional e impactante en sus tareas.

Guerrero Gochicoa (2014) diseñó una herramienta orientada a diagnosticar las necesidades de los profesionales de recursos humanos en cuanto al diagnóstico de habilidades en los empleados de una organización e identificar en primer plano los factores a evaluar y lo más importante, definir las herramientas necesarias para obtener un diagnóstico fiel que permita crear una plataforma firme de la cual se generen los planes de desarrollo adecuados para que estos empleados logren potencializar sus habilidades y ponerlas en práctica dentro de sus actividades diarias, teniendo como principal fin el incremento de la calidad y efectividad en su área de influencia dentro de una organización dando la oportunidad de responder a las principales necesidades y situaciones cambiantes producto del medio ambiente.

Los resultados arrojados en la investigación demuestran que los factores a considerar para desarrollar e implementar un Modelo diagnóstico basado en competencias laborales que permita la gestión y desarrollo del talento humano son: el entorno laboral, los factores organizacionales, la gestión del talento. el modelo de competencias.

Teniendo relación con la gestión del talento humano, Luis Enrique Puente Garnica (2007) en su estudio titulado *Creatividad, proceso creativo y organizaciones* llevó a cabo una investigación que tuvo como objetivo describir los principios y/o fundamentos generales de la creatividad y de sus procesos creativos para evidenciar la necesidad de la realización de más estudios al respecto, así como proporcionar una mayor cantidad de elementos teórico-prácticos que permitan la Posibilidad de establecer coincidencias o relaciones con factores como, la gestión Del cambio y la cultura organizacional dentro de las organizaciones laborales. Para esto se construyó un marco teórico en el que se abarca una primera aproximación de la creatividad, la relación entre el proceso creativo y el

intelecto, las teorías psicológicas y su perspectiva en el ámbito organizacional. La Metodología utilizada fue mixta, se trabajó con cuarenta sujetos que son responsables de gestionar y desarrollar al personal en la mediana empresa. Los resultados y conclusiones obtenidas fueron las siguientes: el conocimiento de las cinco etapas que conforman el proceso creativo: cuestionamiento- acopio de datos- incubación- iluminación- elaboración – Comunicación; así como los tres diferentes tipos de gestión del cambio: centrado en lo operativo- centrado en lo operativo y humano pero con énfasis en beneficios organizacionales -centrado en lo operativo y humano pero con énfasis en beneficios individuales y organizacionales; y tres tipologías culturales: burocrática-permisiva-colaborativa; permite establecer que se relacionan e Interactúan entre sí, en las personas que realizan la función de gestión y desarrollo de personal.

Por otro lado, Víctor Manuel Trejo Sosa (2011) en su estudio *Plan de vida y carrera y su relación con el compromiso organizacional*, realizó una investigación en una de las cinco regiones en que se divide una empresa dedicada a brindar servicios de recursos humanos en la República Mexicana en el año 2009 y en la que participaron todos los trabajadores a nivel administrativo, tomándose como variables de medición el compromiso organizacional y el plan de vida y carrera, de allí que el propósito de su investigación fue conocer cómo afecta la implementación de planes de carrera sobre el compromiso de los trabajadores en la organización. Para ello fue necesario conocer el nivel de compromiso que tienen los empleados para con la organización, si los trabajadores se identifican con los valores y objetivos de la organización y cuáles son las acciones que la empresa realiza enfocadas a desarrollar planes de carrera de sus trabajadores.

La investigación se justificó por cuanto posee utilidad práctica. Metodológicamente el trabajo de investigación se abordó desde la perspectiva de los tipos de estudio de campo, descriptivo y correlacional. Se aplicó un cuestionario en cual se midieron el compromiso de los trabajadores y la percepción de existencia de planes de vida y carrera y a través de un programa estadístico, se buscaron correlaciones. El procesamiento de datos permitió determinar que, si existe compromiso por parte de los trabajadores y también existe la percepción de existencia de planes de vida y carrera; sin embargo, la correlación entre ambos no es muy alta. En conclusión, el compromiso de los trabajadores se logra a través de la combinación de varios factores y no con el plan de vida y carrera.

3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Justificación

En la actualidad el valor de las organizaciones se basa fundamentalmente en su capital humano, su conocimiento y su compromiso con la propia organización. Además, nos encontramos ante un escenario en el que el talento humano es considerado indispensable para el logro de los objetivos que definen el rumbo de las instituciones.

En este sentido, se consideran nuevas formas de gestionar dicho talento a través de la administración del personal por competencias. Modelo que se ha popularizado globalmente y que tiene como base la nueva economía, la cual tiene como principal característica ser una economía colaborativa y no competitiva; es decir, en la cual los profesionales se unen para realizar proyectos en común.

La administración del personal por competencias es un modo genérico que suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral.

De igual forma, gestionar el talento humano basado en la administración por competencias, permitirá a cualquier organización orientar el desarrollo de su personal hacia su propio crecimiento –personal y profesional- buscando que el factor humano oriente sus resultados enfocándose en sus motivaciones y, por consecuencias, se convierta en el capital más valioso de la organización. Es importante tomar en cuenta, que el capital intelectual se ha convertido en la ventaja competitiva más importante de cualquier organización, en la actualidad.

Así, elaborar un diagnóstico de la aplicación de dicho modelo en instituciones de educación superior permitirá conocer si gestionar el talento humano que en ellas labora fomenta el logro de su objetivo primordial, que es el de formar recursos con las habilidades, aptitudes y actitudes que demanda la actualidad.

3.2. Planteamiento del problema

En un mundo acelerado y cambiante como el actual, las organizaciones modernas – lucrativas y no lucrativas- pierden el rumbo de su visión y se enfocan primordialmente en generar resultados inmediatos que permitan continuar con su labor diaria, perdiendo de vista una serie de elementos que les daría paso, no solo a cumplir con los resultados diarios, sino incluso a alcanzar los objetivos organizacionales, que en ocasiones no se cumplen por que el personal pasa la mayor parte del tiempo atendiendo “pendientes” o “asuntos urgentes”.

Uno de los principales elementos que estas organizaciones pierden de vista, es el desarrollo del factor humano. Es importante que se tome en cuenta que el valor del personal que trabaja en cualquier organización es fundamental para que se cumplan con los proyectos en tiempo y forma. Pero, en ocasiones, no se toma en cuenta todas las características que tiene una persona y que pueden aportar –o no- al éxito de la empresa.

Una persona no vale únicamente por los conocimientos o la preparación académica que tiene; a una persona se le debe considerar como un todo, un ser integral que al momento de laborar da de sí, no solo estos conocimientos, sino también parte de su personalidad, sus motivaciones y sus habilidades.

Sin embargo, las organizaciones pocas veces tomen en cuenta todas estas características, la selección, capacitación y desarrollo del personal se han vuelto procesos sistemáticos en los que no se alcanza a apreciar que el factor humano debe considerarse como un ser integral. Asimismo, hay ciertos espacios en donde no se han actualizado estos procesos y se continúa con labores que no corresponden a las necesidades actuales.

En este caso, es preciso que las instituciones de educación superior comiencen a llevar a cabo su administración del personal basándose en el modelo de competencias; y deben considerar la importancia del desarrollo del factor humano.

En este sentido, la pregunta de investigación de este trabajo es: ¿la administración del personal por competencias tiene relación con la gestión del talento humano?

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo general

Identificar la relación entre la administración del personal con base a competencias y la gestión del talento humano en instituciones de educación superior.

3.3.2. Objetivos específicos

Describir la administración con base a competencias.

Describir la gestión del talento humano.

3.4. Definición del universo

El área que vamos a estudiar es la Secretaría Particular de la Universidad Autónoma de Querétaro; de la cual depende el proyecto Cultura UAQ y Televisión Cultural Universitaria, así como otros proyectos, de los cuales se podrán incluir a sus integrantes

para realizar el presente estudio. En total, esta Secretaría se compone de 150 personas; entre las cuales se encuentra personal contratado por base, eventual, honorarios, becarios, alumnos de servicio social y de prácticas profesionales.

3.5. Tamaño y tipo de muestra

Muestra no probabilística, por conveniencia, de acuerdo a las características, recursos y tiempo destinado a la presente investigación integrada por 30 personas, del área de Secretaría Particular de la Universidad Autónoma de Querétaro.

3.6. Definición de variables

3.6.1. Variable independiente

Administración del personal por competencias:

Martha Alles (2005) en su texto “Desarrollo del talento humano basado en competencias” asegura que la definición del término competencias hace referencia a las características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Asimismo, la autora asegura que las organizaciones deben preocuparse por crear condiciones favorables para que sus empleados desarrollen sus competencias.

Por otro lado, Spencer y Spencer (1993) definen competencia como una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionado a un estándar de efectividad y/o a un rendimiento superior en un trabajo o situación.

3.6.2. Variable dependiente

Gestión del talento humano:

La gestión del talento humano es un factor clave en el éxito de las empresas, ya que la aportación de valor se produce cada vez más desde el área del capital intangible; así lo expresa Fernando Alvarado Alonso (2014) en su texto “La gestión del talento: líneas de trabajo y procesos clave”.

Por su parte, Ariss, Cascio y Paauwe (2014) aseguran que la gestión del talento humano es un conjunto de actividades y procesos que involucran la identificación sistemática de posiciones clave que contribuyen en forma competitiva al sostenimiento de ventajas competitivas de la organización, el desarrollo de un banco de talento de altos potenciales para cubrir esos roles y el desarrollo de una arquitectura diferenciada de Recursos Humanos para facilitar la cobertura de esas posiciones.

3.7. Hipótesis

La administración del personal con base en competencias impacta favorablemente en la gestión del talento humano.

4. METODOLOGÍA

4.1. Diseño del estudio de investigación

Este trabajo de investigación presenta un diseño no experimental, la cual a decir de Roberto Hernández Sampieri (2010) en su libro *Metodología de la investigación* podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no se hacen variar de forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en un contexto natural, para posteriormente analizarlos.

En un experimento, el investigador construye deliberadamente una situación a la que son expuestos varios individuos. Esta situación consiste en recibir un tratamiento, una condición o un estímulo bajo determinadas circunstancias, para después evaluar los efectos de la exposición o aplicación de dicho tratamiento o tal condición. Por decirlo de alguna manera, en un experimento se “construye” una realidad.

En cambio, según el autor, en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularla, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

La investigación no experimental es un parteaguas de varios estudios cuantitativos, como las encuestas de opinión, los estudios *ex post-facto* retrospectivos y prospectivos, etc.

La investigación no experimental es sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya ha sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural.

4.2. Tipo de estudio

La presente investigación es un estudio descriptivo, de campo, correlacional y transversal.

En este sentido, Hernández Sampieri (2010) afirma que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

Son útiles para mostrar con precisión ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. En esta clase de estudios, el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos. Además, la descripción debe ser más o menos profunda, aunque en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno de interés.

Según la página de internet *El pensante*, la cual está dedicada a abordar temas de educación, la investigación de campo se define como el proceso en el que se usan los

mecanismos investigativos, a fin de aplicarlos en el intento de comprensión y solución de algunas situaciones o necesidades específicas.

La investigación de campo se caracteriza principalmente por la acción del investigador en contacto directo con el ambiente natural o las personas sobre quienes se desea realizar el estudio en cuestión. Esto significa que el investigador entra en contacto directo con el objeto de estudio a fin de recopilar datos y la información necesaria, que será posteriormente analizada y sopesada, en búsqueda de respuestas, conclusiones o incluso la planificación de nuevos estudios, que den como resultado un mejor entendimiento del fenómeno abordado.

Regresando al texto de Hernández Sampieri (2010) los estudios correlacionales, por su parte, pretenden responder a preguntas de investigación. Tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular.

Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba.

La utilidad principal de estos estudios es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Es decir, intenta predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en la o las variables relacionadas.

La investigación correlacional tiene, en alguna medida, un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta

información explicativa. Cuanto mayor sea el número de variables que se asocien en el estudio y mayor sea la fuerza de las relaciones, más completa será la explicación.

El autor asegura que los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

Estas investigaciones pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores; así como diferentes comunidades, situaciones o eventos.

4.3. Instrumento

Se elaboró un cuestionario escala tipo Likert (ordinal) con 33 preguntas. De las cuales, 13 son para datos generales y 10 para cada variable de estudio; el cual fue validado por pares y experta.

4.4. Procedimiento

Etapas:

1. Autorización para realizar el estudio, por parte de las autoridades en el entendido de que la información sería confidencial.
2. Revisión de documentos de la empresa: manuales, sistemas, procesos, entre otros.
3. Elaboración del marco teórico y estructura de la tesis.
4. Elaboración y validación del instrumento (cuestionario).
5. Aplicación del cuestionario a la población de estudio en el lugar de trabajo.

6. Presentación de resultados y conclusiones.

4.5. Procesamiento de la información

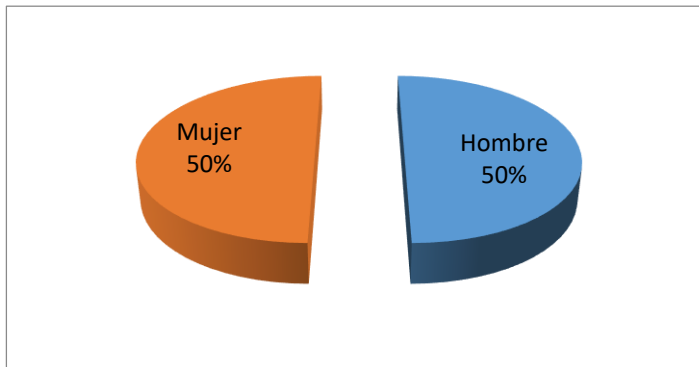
Una vez que se contó con todos los datos, estos se organizaron para tener la posibilidad de efectuar un mejor análisis de la información, utilizando para tal efecto el paquete Excel para Windows, en el cual se vaciaron las respuestas de cada cuestionario aplicado, procediendo a la elaboración de estadística descriptiva (frecuencias o porcentajes) y la generación de figuras. Posteriormente se realizó el análisis de la correlación de Pearson y con ello se pudo comprobar la hipótesis.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Datos generales

Respecto de los datos generales y una vez que estos fueron procesados se obtuvo lo siguiente:

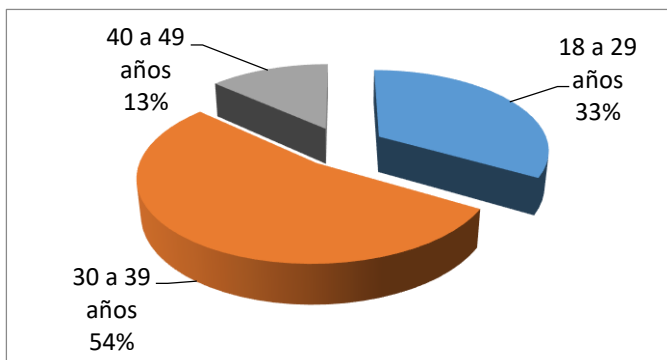
Figura 6. Sexo



Fuente: elaboración propia 2017

En esta organización, las personas encuestadas en Cultura UAQ fue de 50 por ciento hombres y 50 por ciento mujeres; esto nos demuestra que en general el equipo se encuentra equilibrado entre ambos géneros. (Figura 6)

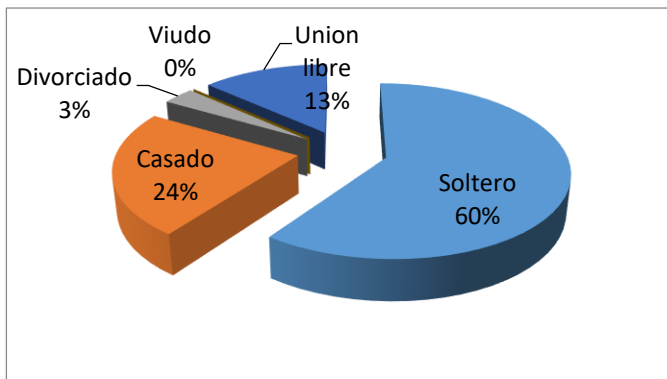
Figura 7. Edad



Fuente: Elaboración propia 2017

La información que se desprende de la Figura 7 es que únicamente el 13 por ciento de las personas que integran el grupo de estudios se encuentran entre los 40 y 49 años; la mayor parte, es decir, un 54 por ciento, se encuentra entre 30 y 39 años y el resto, 33 por ciento, entre 18 y 29 años. Con esto podemos observar que la mayor parte de las personas se encuentran en su momento más productivo; sin embargo, considero que podría ser un punto importante destacar que solo el 13 por ciento son personas mayores de 40 años, por lo que tal vez podría hacer falta más experiencia y madurez en el equipo.

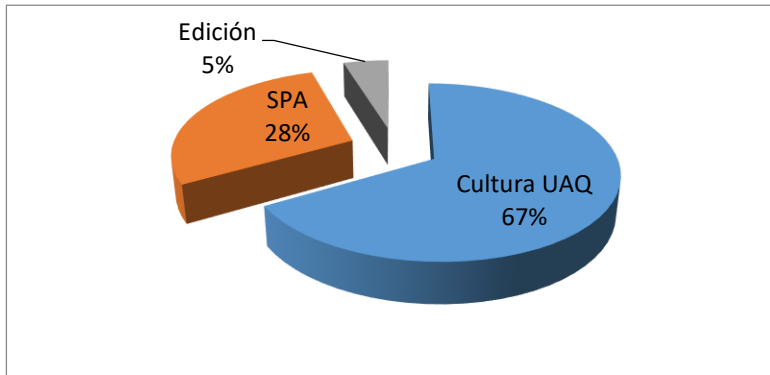
Figura 8. Estado civil



Fuente: Elaboración propia 2017

En este caso, podemos ver que el 60 por ciento de las personas que fueron sometidas al estudio son solteras, el 24 por ciento casadas, el 13 por ciento viven en unión libre con su pareja, únicamente el tres por ciento son divorciados y no hay ninguna persona que sea viuda. Esto se relaciona directamente con los resultados de la edad, pues es más común que la gente joven se mantenga soltera (figura 8).

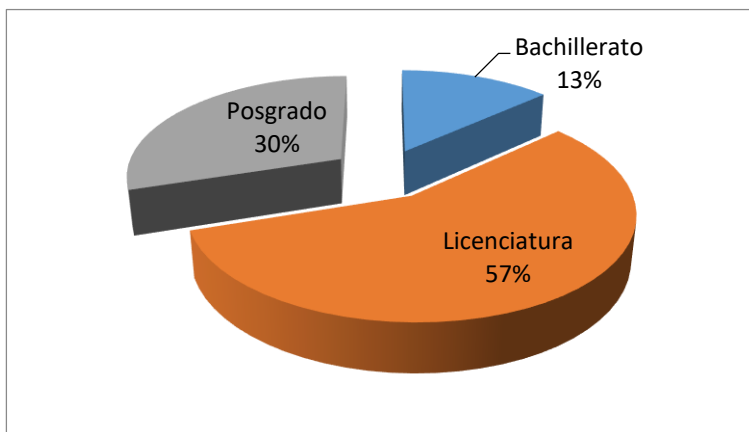
Figura 9. Área de trabajo



Fuente: Elaboración propia 2017

En este caso, se observa que la mayor parte del personal que se sometió al estudio pertenece al área de Cultura UAQ, espacio en el que se deseaba ahondar con la información. Sin embargo, las áreas restantes que también fueron objeto de estudio también sirven de referencia (figura 9).

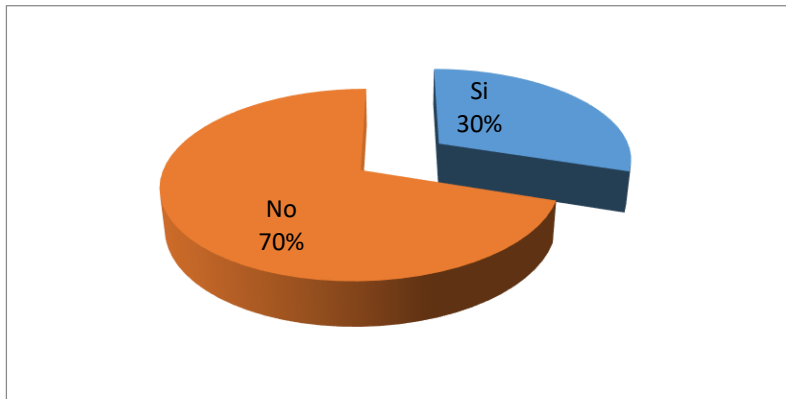
Figura 10. Escolaridad



Fuente: Elaboración propia 2017

El 57 por ciento de los encuestados cuentan con estudios de licenciatura y únicamente el 13 por ciento no alcanza dicho nivel académico, pero por lo menos cuenta con el bachillerato (figura 10).

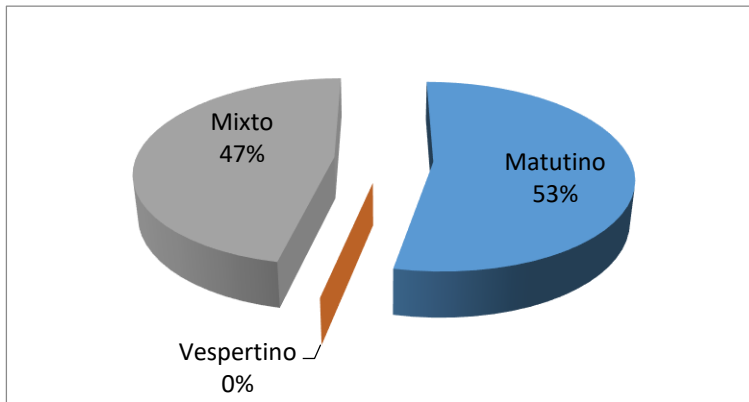
Figura 11. Dependientes económicos



Fuente: Elaboración propia 2017

Únicamente el 30 por ciento del personal que fue sometido al estudio tiene dependientes económicos, contrastando con el 70 por ciento que no tienen ningún dependiente (figura 11).

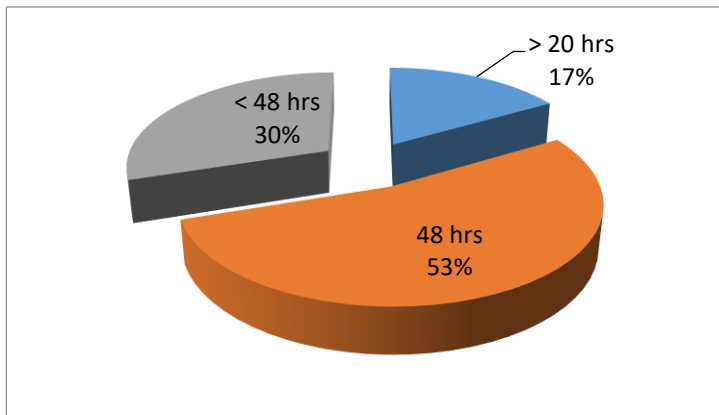
Figura 12. Turno



Fuente: Elaboración propia 2017

No hay ninguna persona que trabaje exclusivamente en el turno vespertino y el turno matutino es el más amplio con el 53 por ciento de las personas encuestas, por arriba del personal que labora en ambos turnos, que representa el 47 por ciento (figura 12).

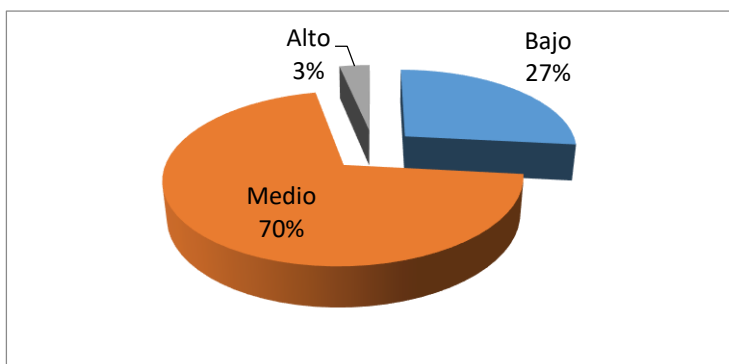
Figura 13. Horas de trabajo



Fuente: Elaboración propia 2017

El 53 por ciento de las personas encuestadas laboran 48 horas a la semana y el 30 por ciento trabaja más de 48 horas. Únicamente el 17 por ciento trabaja menos de 20 horas (figura 13).

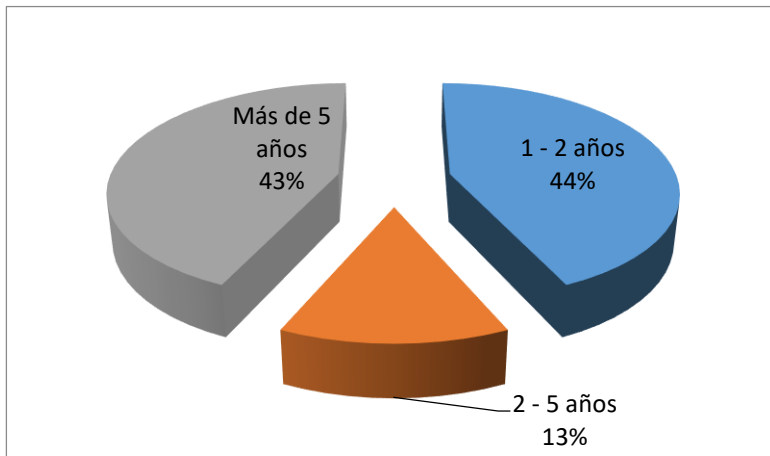
Figura 14. Nivel económico



Fuente: Elaboración propia

El 70 por ciento de las personas que fueron parte del estudio consideran que tienen un nivel económico medio; muy por debajo se encuentran quienes piensan que su nivel económico es bajo, con el 27 por ciento; y solo el tres por ciento mantiene un nivel económico alto (figura 14).

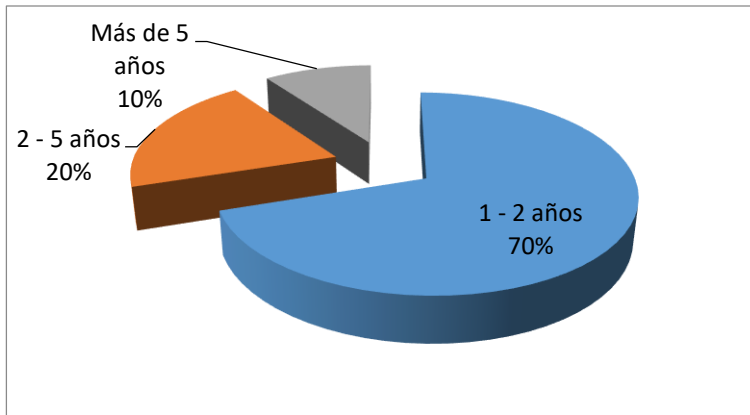
Figura 15. Antigüedad en la institución



Fuente: Elaboración propia 2017

El 43 por ciento de los encuestados tienen más de cinco años en la organización; sin embargo el 44 por ciento tiene entre uno y dos años. Solo el 13 por ciento lleva entre dos y cinco años en la institución (figura 15).

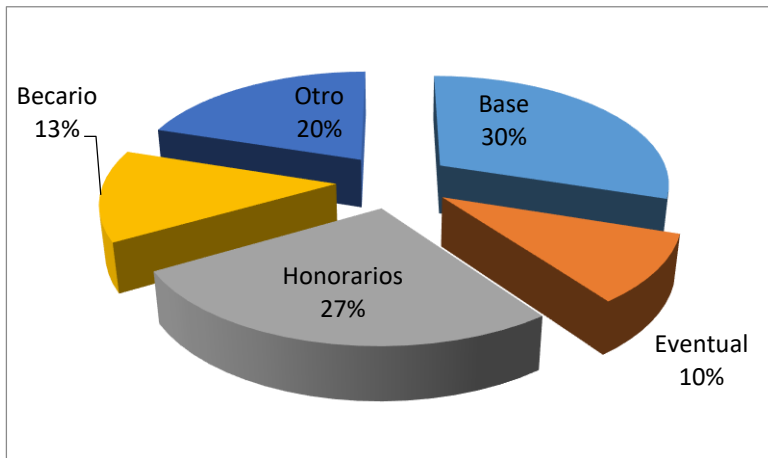
Figura 16. Antigüedad en el puesto



Fuente: Elaboración propia 2017

Al ser un proyecto relativamente nuevo en la institución, podemos observar que el 70 por ciento de los encuestados tienen entre uno y dos años en el puesto que actualmente ocupan y el 20 por ciento llevan entre dos y cinco años (figura 16).

Figura 17. Tipo de contrato



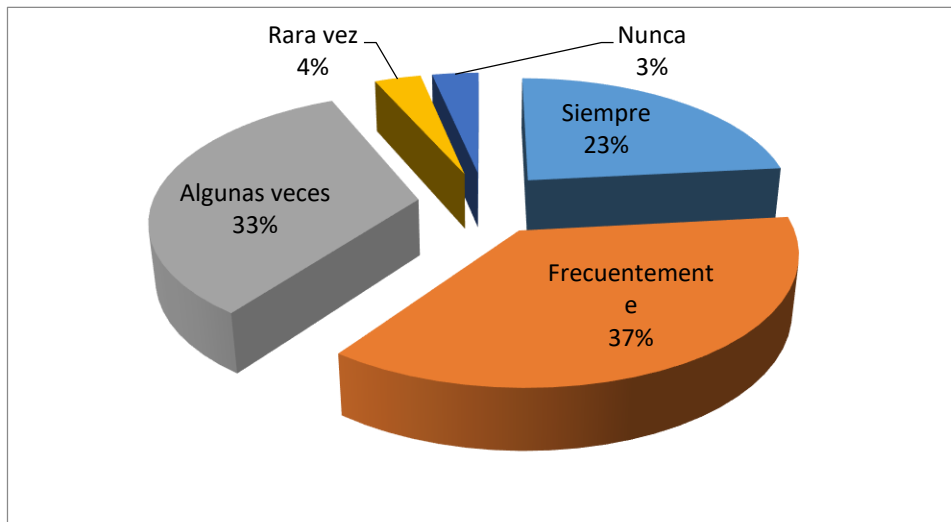
Fuente: Elaboración propia 2017

El 30 por ciento de las personas que fueron estudiadas cuentan con una base laboral dentro de la institución; casi el mismo porcentaje, 27 por ciento, está contratada por

honorarios. 10 por ciento se encuentran con una eventualidad, 13 por ciento son becarios y el 20 por ciento cuentan con otro tipo de contrato (figura 17).

5.2. Resultados de la variable “Administración del personal con base en competencias”

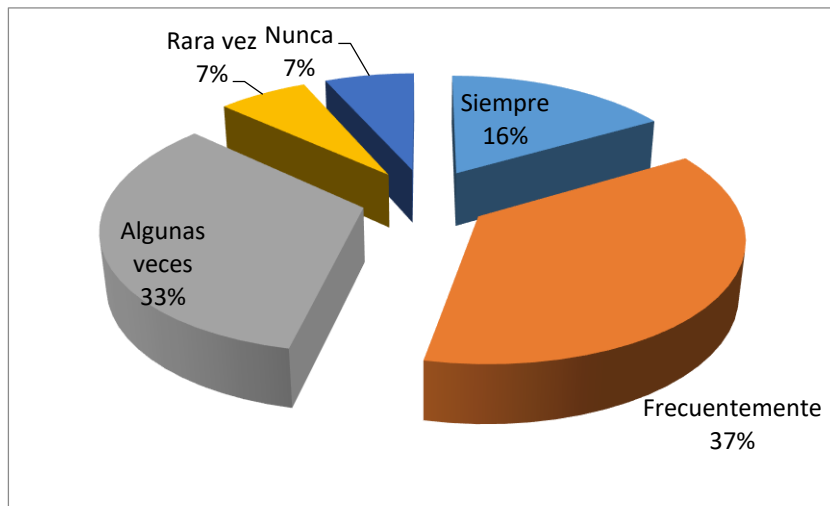
Figura 18. ¿Los empleados, al demostrar sus competencias, se ve reflejado en su desarrollo?



Fuente: Elaboración propia 2017

El 70 por ciento de los encuestados considera algunas veces y frecuentemente al demostrar sus competencias impacta directamente en el desarrollo del personal. El 23 por ciento cree que esto ocurre siempre (figura 18).

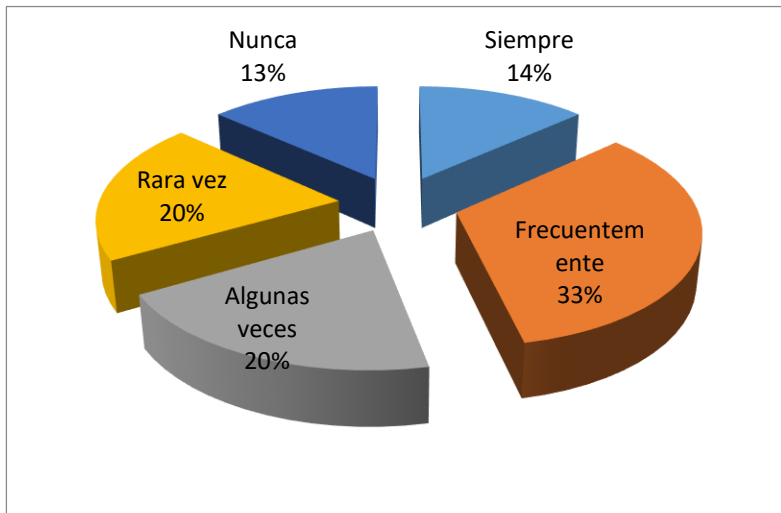
Figura 19. ¿Los líderes en tu organización conocen cómo funciona un modelo basado en competencias?



Fuente: Elaboración personal 2017

Del total de los encuestados, el 86 por ciento considera que la mayor parte de los líderes de su organización conocen cómo funciona el modelo basado en competencias; por el contrario, el 14 por ciento cree que no es así (figura19).

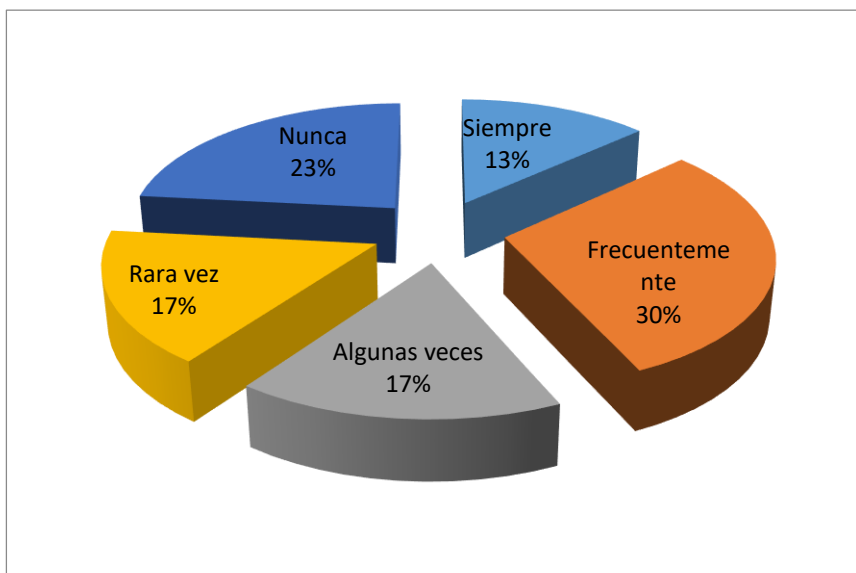
Figura 20. En tu organización utilizan en sus procesos modelos de competencias



Fuente: Elaboración propia 2017

El 47 por ciento de los encuestados considera que en la institución frecuentemente y siempre se aplica el modelo de competencias en los procesos; el 33 por ciento considera que no es así y el 20 por ciento, que algunas veces (figura 20).

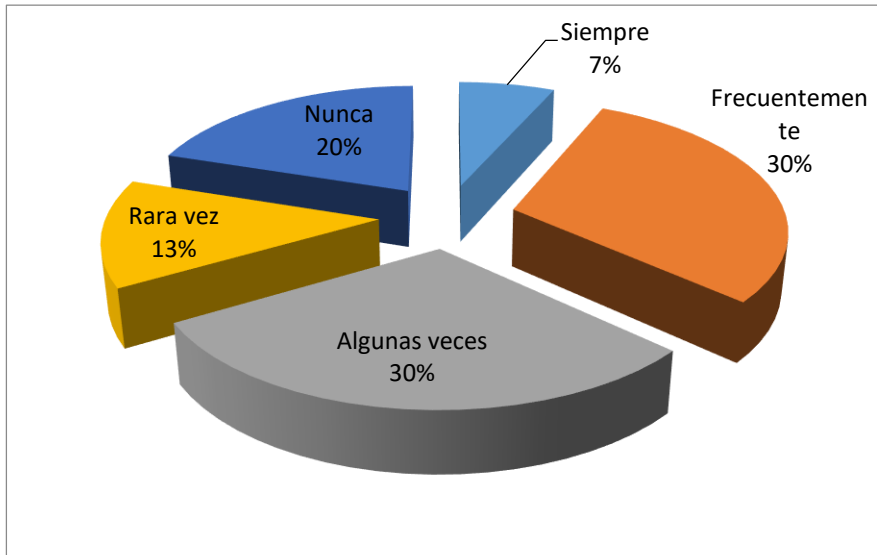
Figura 21. Se evalúa en los empleados la capacidad y habilidad intelectual



Fuente: Elaboración propia 2017

El 40 por ciento de los encuestados consideran que no se evalúa la capacidad y habilidad intelectual de los empleados en la organización; haciendo contraste con el 43 por ciento que cree que sí se realizan estas evaluaciones. El 17 por ciento piensa que esto se realiza algunas veces (figura21).

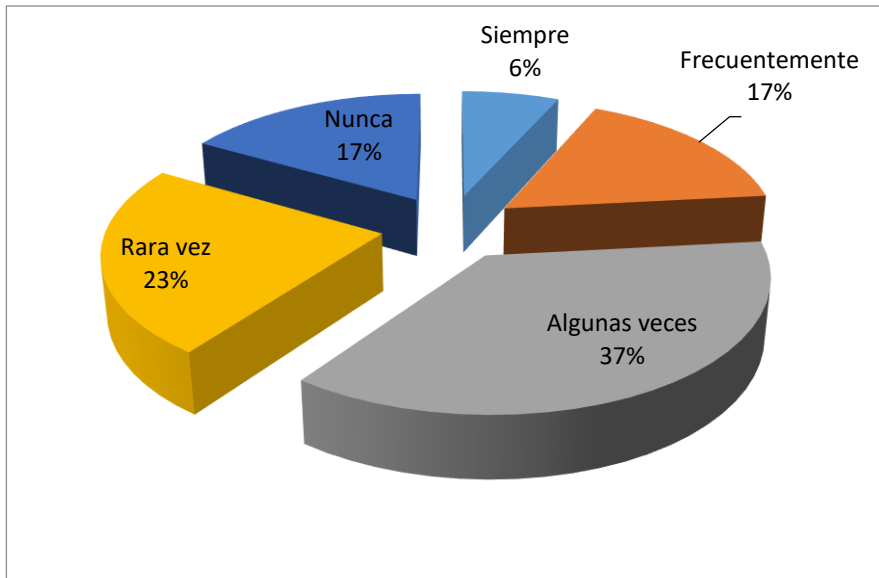
Figura 22. Se evalúa en los empleados su capacidad de aprendizaje



Fuente: Elaboración propia 2017

El 37 por ciento de las personas que participaron en el estudio reflexionan que se evalúa siempre y constantemente su capacidad de aprendizaje dentro de la organización; en cambio, el 33 por ciento, considera que no es así. El 30 por ciento restante cree que se evalúa algunas veces (figura 22).}

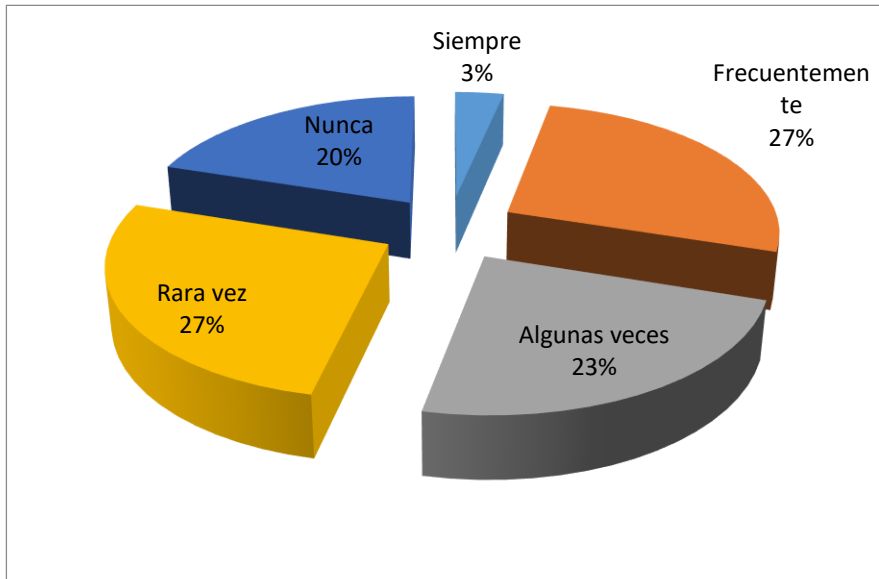
Figura 23. Se evalúa en los empleados los aspectos de personalidad



Fuente: Elaboración propia 2017

Únicamente el 23 por ciento de las personas que se sometieron al estudio respondieron que se evalúa los aspectos de personalidad clave para la adaptación al medio labora; el 40 por ciento cree que no es así; y el 37 por ciento considera que algunas veces se lleva a cabo esta evaluación (figura 23).

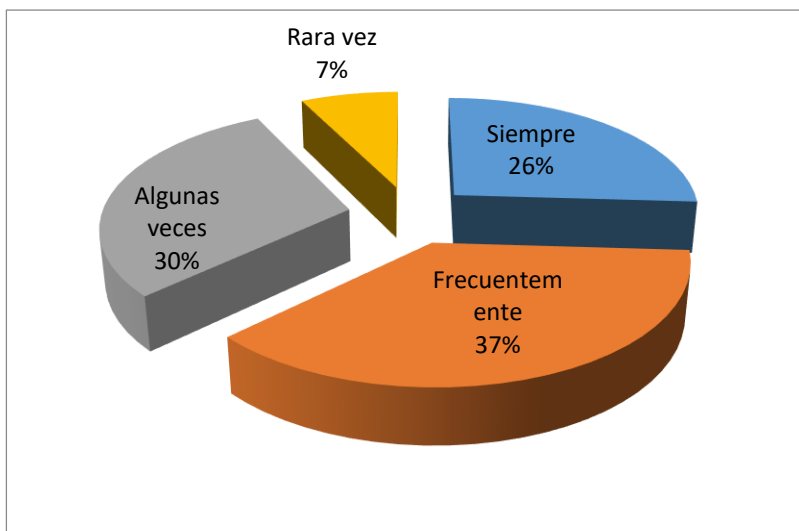
Figura 24. Se evalúa en los empleados los aspectos que lo motivan



Fuente: Elaboración propia 2017

El 47 por ciento de los encuestados contestó que rara vez o nunca se evalúan los aspectos que motivan a los empleados; por otro lado, respondió que esto sí se realiza. El 23 por ciento, aseguró que la evaluación se realiza algunas veces (figura 24).

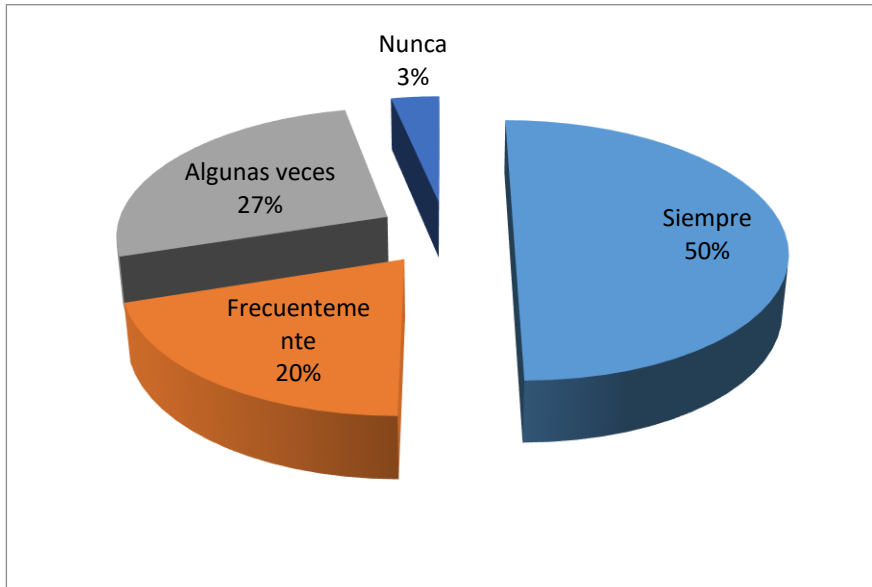
Figura 25. Se evalúa en los empleados el dominio de conocimientos técnicos



Fuente: Elaboración propia 2017

En esta gráfica se observa que el 63 por ciento del personal encuestado considera que se evalúa en los empleados el dominio de conocimientos técnicos necesarios para su puesto; solo el 7 por ciento considera que se hace rara vez y el 30 por ciento respondió que esto sucede algunas veces (figura 25).

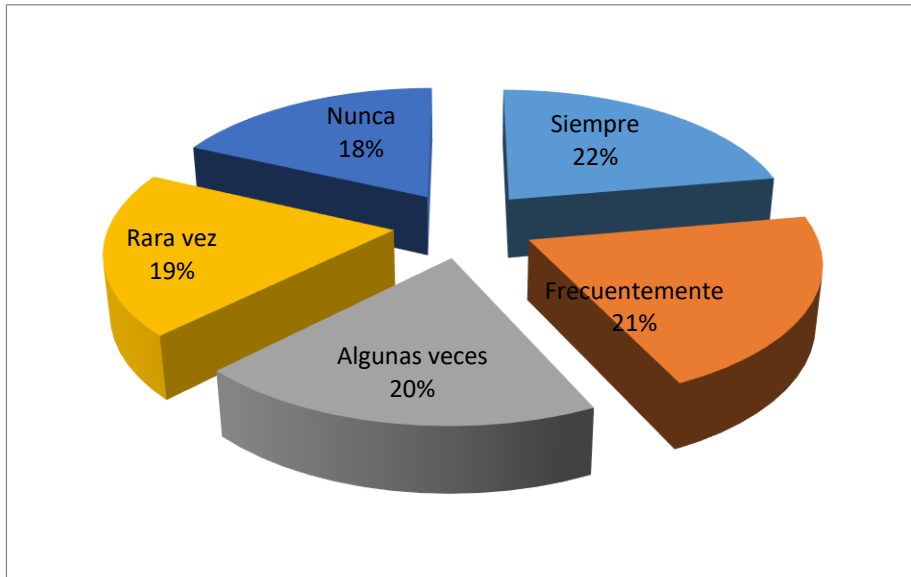
Figura 26. El trabajo en tu área está bien organizado



Fuente: Elaboración propia 2017

El 70 por ciento de los encuestados considera que el trabajo en su área está bien organizado; el tres por ciento considera que no es así y el 27 por ciento, respondió que algunas veces (figura 26).

Figura 27. Estás motivado y te gusta el trabajo que desarrollas

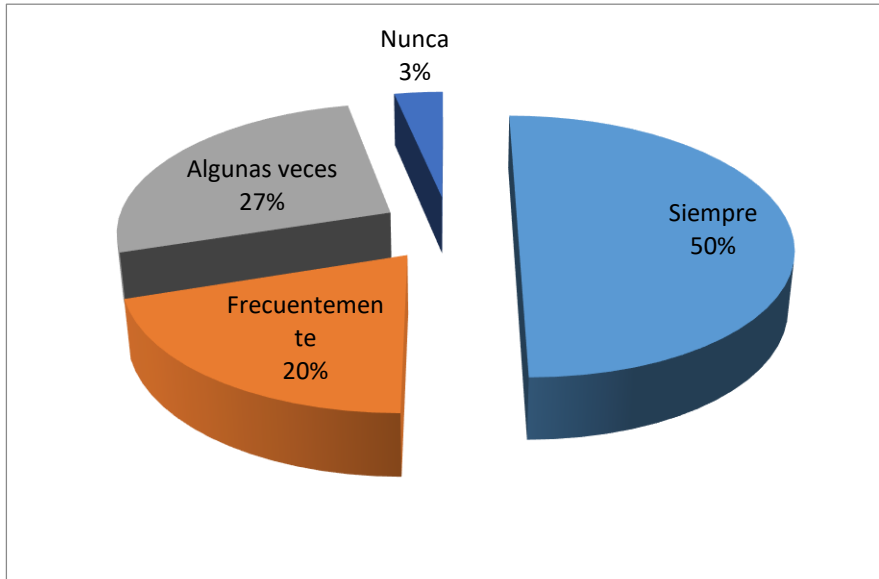


Fuente: Elaboración propia 2017

El 43 por ciento de las personas encuestadas respondieron sentirse motivados en su trabajo, el 37 por ciento aseguró no sentirse motivado y el 20 por ciento comentó sentirse motivado algunas veces (figura 27).

5.3. Resultados de la variable “Gestión del talento humano”

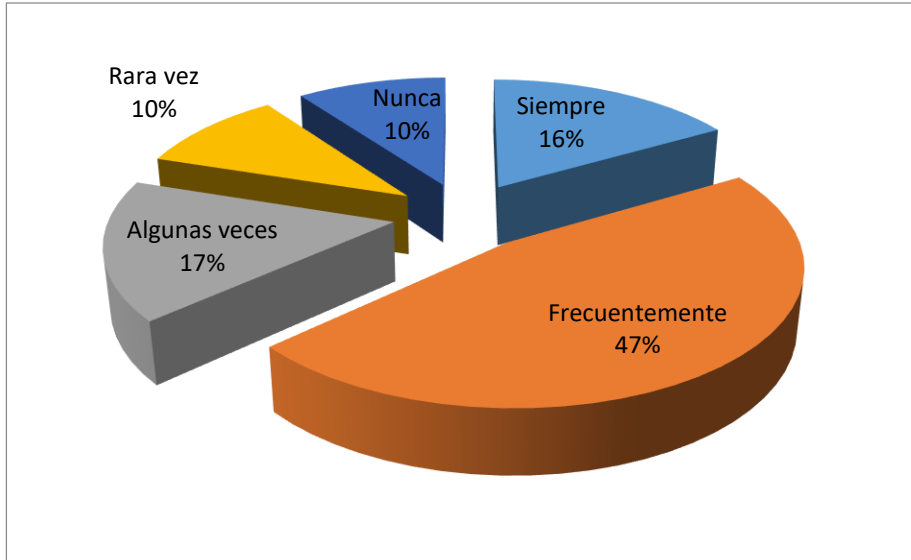
Figura 28. Tus funciones y responsabilidades están bien definidas



Fuente: Elaboración propia 2017

El 70 por ciento de las personas encuestadas consideran que sus funciones y sus responsabilidades están bien definidas; únicamente el tres por ciento considera que no es así y el 27 por ciento respondió que algunas veces (figura 28).

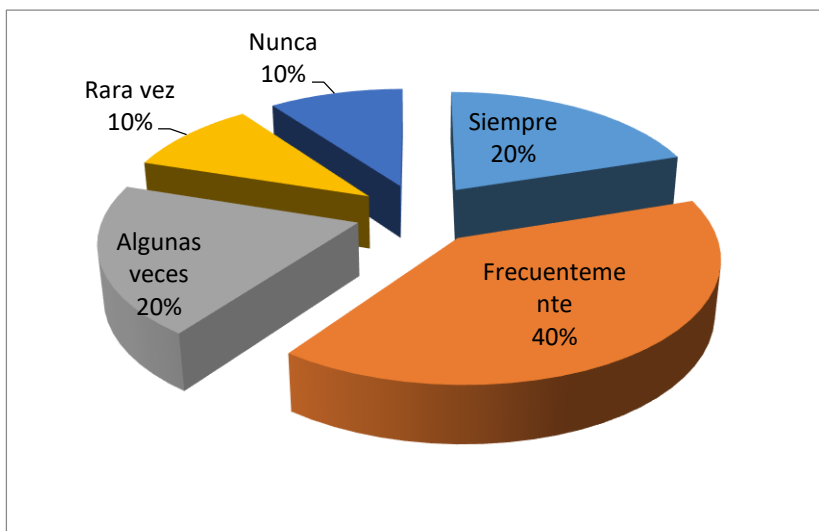
Figura 29. Las cargas de trabajo están bien distribuidas



Fuente: Elaboración propia 2017

El 63 por ciento de las personas que fueron sometidas al estudio consideran que las cargas de trabajo están bien distribuidas; por otro lado, el 20 por ciento cree que no es así y el 17 por ciento respondió que algunas veces (figura 29).

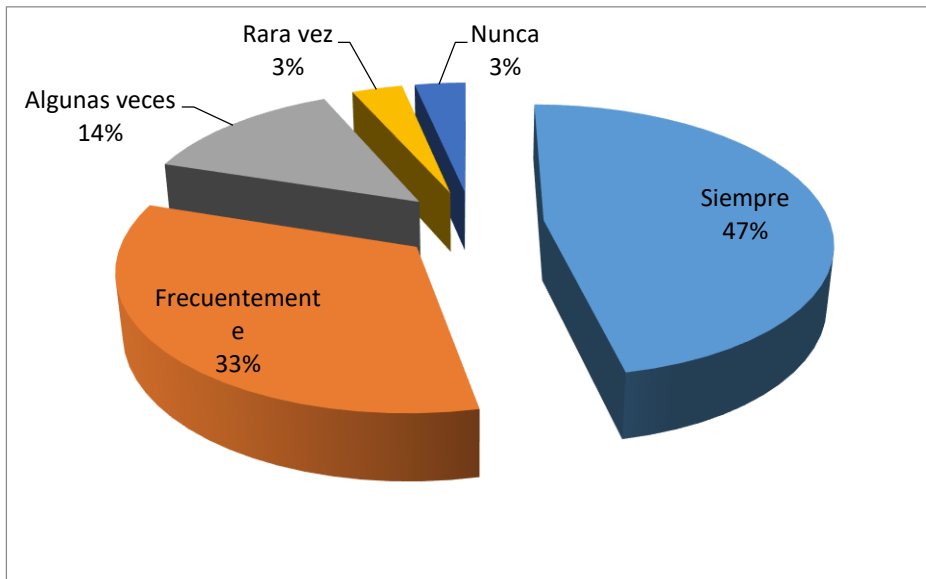
Figura 30. En tu puesto de trabajo puedes desarrollar al máximo tus habilidades



Fuente: Elaboración propia 2017

El 20 por ciento de los encuestados contestó que en su puesto no puede desarrollar al máximo sus habilidades; en contraste con el 60 por ciento que respondió que sí puede hacerlo y el 20 por ciento, que aseguró que esto sucede algunas veces (figura 30).

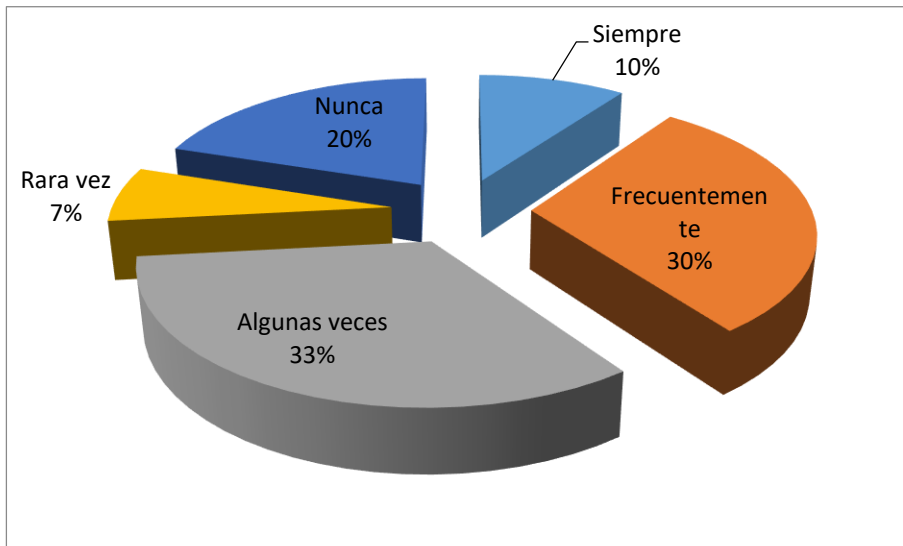
Figura 31. Te sientes parte de un equipo de trabajo



Fuente: Elaboración propia 2017

El 74 por ciento de las personas que participaron en el estudio refirieron sentirse parte de un equipo de trabajo; por el contrario, únicamente el 6 por ciento aseguraron no sentirse así y el 14 por ciento respondió sentirse parte de un equipo de trabajo algunas veces (figura 31).

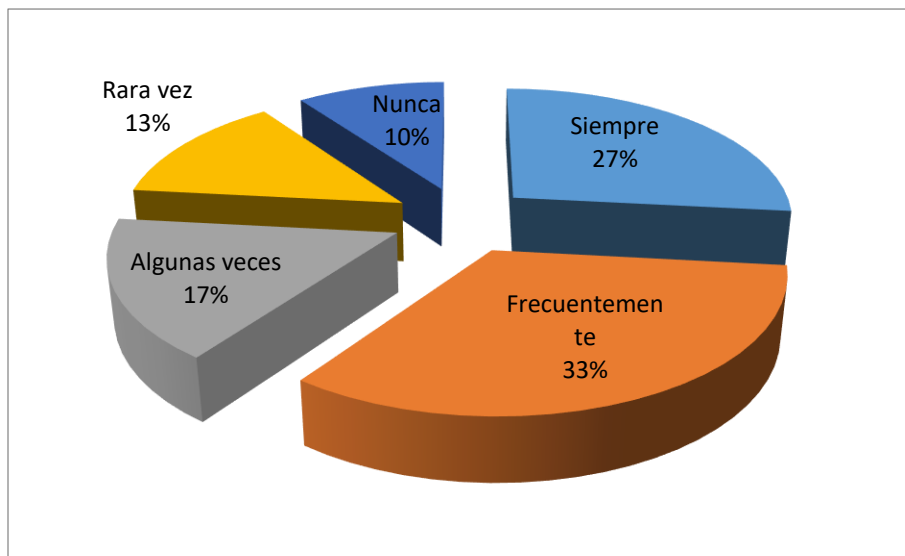
Figura 32. Recibes la capacitación necesaria para desempeñar correctamente tu trabajo



Fuente: Elaboración propia 2017

El 40 por ciento de los encuestados aseguraron recibir la capacitación necesaria para llevar a cabo su trabajo correctamente; el 27 por ciento consideran que no es así; y el 33 por ciento respondieron que reciben esta capacitación algunas veces (figura 32).

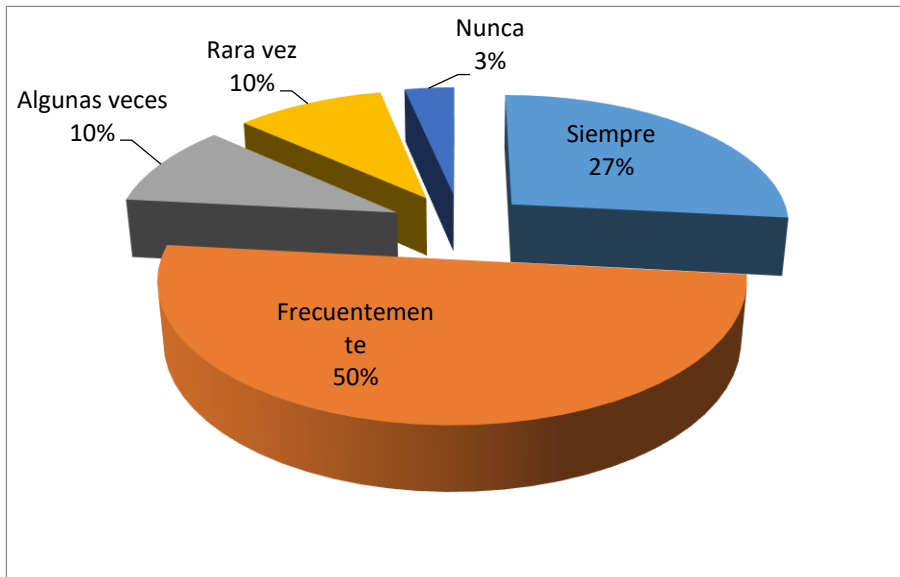
Figura 33. El responsable de tu área pone en marcha iniciativas de mejora



Fuente: Elaboración propia 2017

El 23 por ciento de las personas que participaron en el estudio aseguraron que el responsable de su área no lleva a cabo iniciativas de mejora; por el contrario, el 60 por ciento de los encuestados respondieron que sí se llevan a cabo estas iniciativas y el 17 por ciento considera que esto se realiza algunas veces (figura 33).

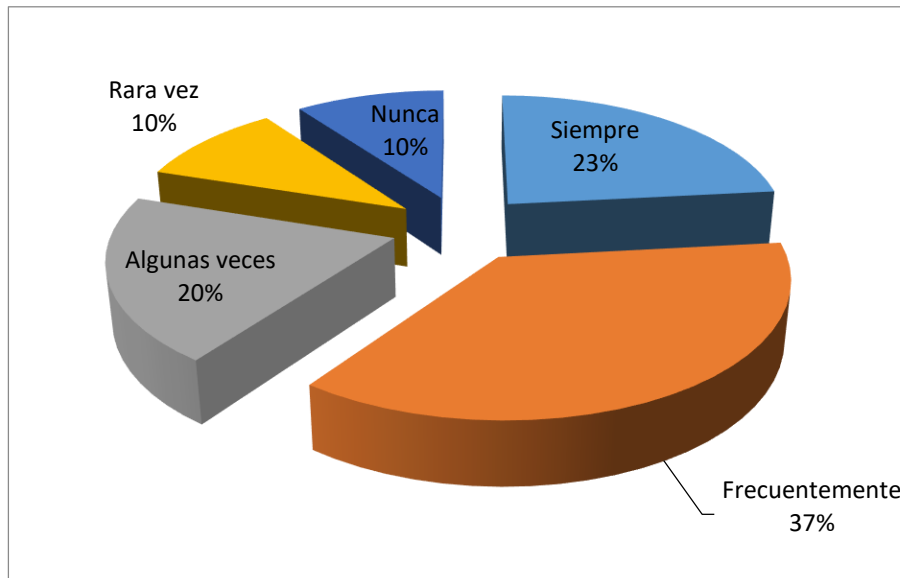
Figura 34. Identificas en tus actividades diarias aspectos susceptibles a mejorar



Fuente: Elaboración propia 2017

El 77 por ciento de los encuestados identifica en sus actividades diarias aspectos susceptibles de mejora; el 13 por ciento no logra identificar estos aspectos y el 10 por ciento aseguró que los identifica algunas veces (figura 34).

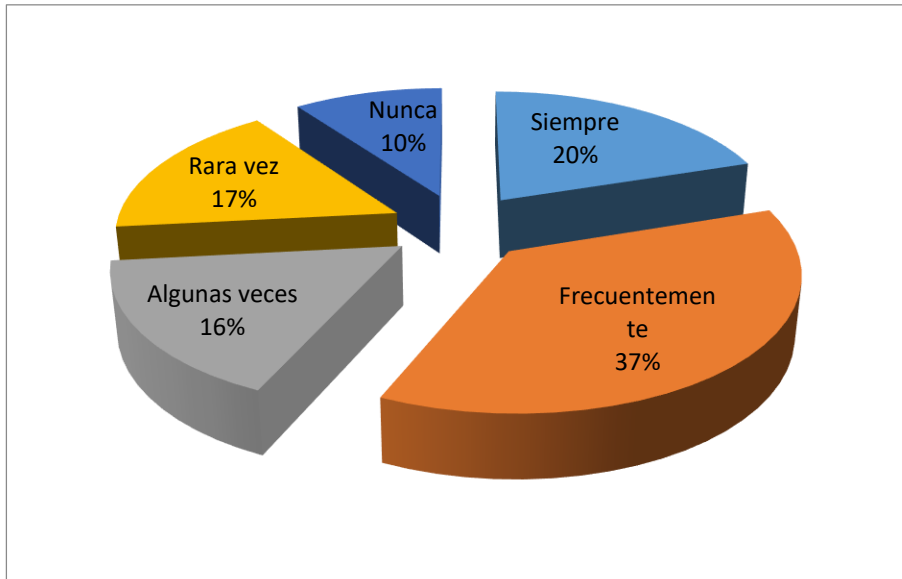
Figura 35. Tus necesidades con respecto a tu desarrollo dentro de la organización han sido atendidas.



Fuente: Elaboración propia 2017

En esta gráfica se puede observar que el 60 por ciento de los encuestados piensa que sus necesidades, con respecto a su desarrollo dentro de la organización, han sido atendidas. Por el contrario, el 20 por ciento considera que no es así y el otro 20 por ciento respondió que esto sucede algunas veces (figura 35).

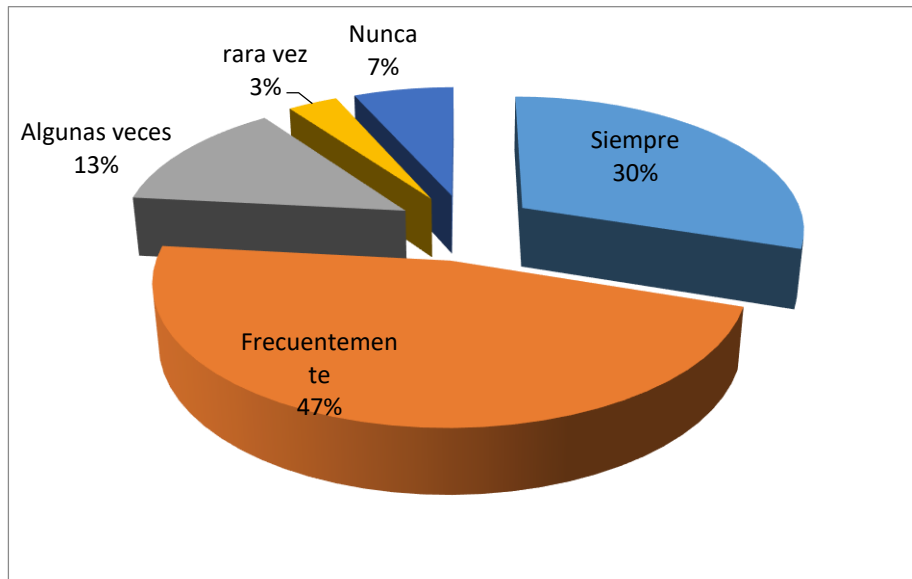
Figura 36. Te hacen un reconocimiento especial cuando haces una mejora en tu trabajo



Fuente: Elaboración propia 2017

Por otro lado, el 57 por ciento de los encuestados consideran que cuando hacen una mejora en su trabajo se les hace un reconocimiento especial; por el contrario, el 27 por ciento cree que no es así y el 16 por ciento expresó que esto sucede solo algunas veces (figura 36).

Figura 37. La organización te proporciona oportunidades para desarrollar tu carrera

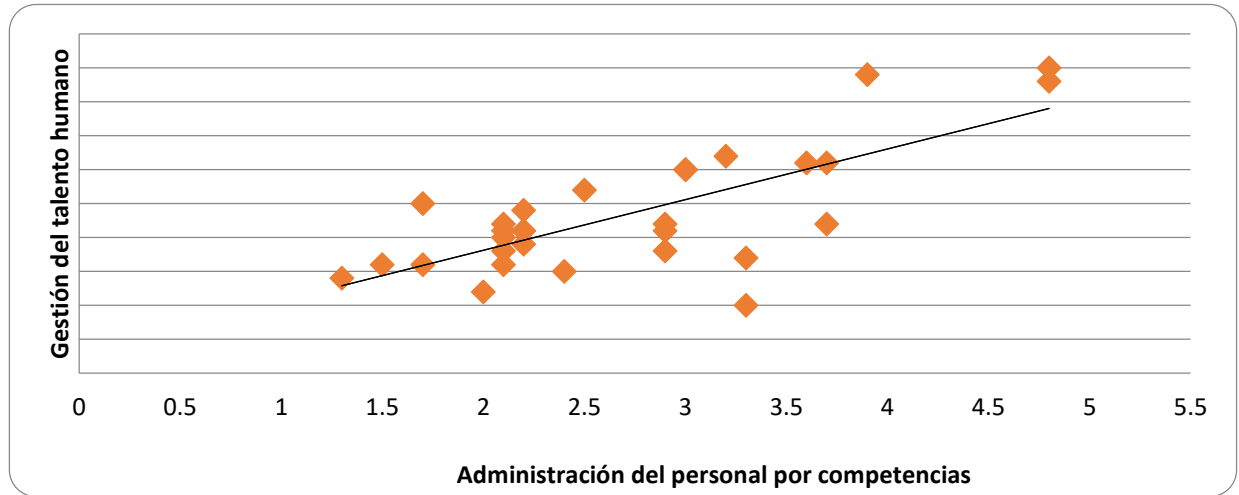


Fuente: Elaboración propia 2017

En este caso se puede observar que el 77 por ciento de los encuestados considera que la organización le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera; solo el 10 por ciento cree que no es así y el 13 por ciento asegura que esto sucede algunas veces (figura 37).

5.4. Resultado de la correlación entre variables

Figura 38. Análisis de correlación entre las Variables



Fuente: Elaboración propia 2017

Por lo que respecta a la correlación general del resultado arrojado por los cuestionarios aplicados para esta investigación que es de .74 cercano a 1 en términos positivos. Este resultado es estadísticamente significativo, lo que indica que las variables Gestión del talento humano y Administración del personal por competencias están relacionadas como se puede observar en la figura 38, por lo que se concluye que la Administración personal por competencias es predictor de la Gestión del talento humano.

5.5. Correlación individual entre preguntas

El cuadro de relaciones individuales entre las preguntas de Administración del personal por competencias y las de Gestión del talento humano quedó de la siguiente manera:

Tabla 1. *Correlación individual entre preguntas*

		Gestión del talento humano									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
Administración del personal por competencias	1	0. 48	0. 29	0. 55	0. 56	0. 34	0. 52	0. 30	0. 60	0. 47	0. 55
	2	0. 49	0. 25	0. 43	0. 33	0. 24	0. 47	0. 12	0. 61	0. 45	0. 48
	3	0. 40	0. 50	0. 44	0. 48	0. 57	0. 64	0. 17	0. 58	0. 66	0. 50
	4	0. 31	0. 29	0. 30	0. 18	0. 48	0. 38	0. 13	0. 53	0. 40	0. 42
	5	0. 44	0. 45	0. 35	0. 23	0. 53	0. 35	0. 02	0. 52	0. 42	0. 50
	6	0. 35	0. 40	0. 32	0. 28	0. 50	0. 42	0. 03	0. 44	0. 43	0. 53
	7	0. 43	0. 41	0. 43	0. 33	0. 58	0. 43	0. 05	0. 61	0. 41	0. 51
	8	0. 19	0. 31	0. 23	0. 20	0. 32	0. 27	0. 03	0. 37	0. 39	0. 43
	9	0. 66	0. 54	0. 61	0. 52	0. 51	0. 61	0. 15	0. 61	0. 43	0. 55
	0	0. 48	0. 37	0. 73	0. 61	0. 54	0. 72	0. 50	0. 60	0. 62	0. 74

Fuente: Elaboración propia 2017

Con base en la correlación de las variables que dio como resultado .74, se analiza que las preguntas que también tuvieron una correlación cercana al resultado fueron:

Tabla 2. *Correlación específica entre variables*

Variable: Administración del personal por competencias	Variable: Gestión del talento humano	Correlación	Interpretación
El trabajo en tu área está bien organizado	Tus funciones y responsabilidades están bien definidas	66	Cuando la organización del trabajo es buena, el personal siente que sus funciones y sus responsabilidades también están bien definidas.
Estás motivado y te gusta el trabajo que desarrollas	En tu puesto de trabajo puedes desarrollar al máximo tus habilidades	73	La motivación influye directamente cuando una persona considera que en su trabajo puede explotar sus habilidades al máximo
En tu organización utilizan en sus procesos modelos de competencias.	El responsable de tu área pone en marcha iniciativas de mejora.	64	A través del modelo de competencias se podrán poner en marcha iniciativas de mejora dentro de la organización, con base en el propio desarrollo del personal
Estás motivado y te gusta el trabajo que desarrollas	El responsable de tu área pone en marcha iniciativas de mejora.	72	La motivación influye directamente cuando una persona considera que en su trabajo puede explotar sus habilidades al máximo.
En tu organización utilizan en sus procesos modelos de competencias	Te hacen un reconocimiento especial cuando haces una mejora en tu trabajo	66	Los modelos de competencias abarcan todo lo relacionado a las motivaciones y a los reconocimientos, por lo que sí se implementa, forzosamente el líder deberá hacer un reconocimiento a quien destaca en su labor.
Estás motivado y te gusta el trabajo que desarrollas	Te hacen un reconocimiento especial cuando haces una mejora en tu trabajo	62	El reconocimiento y la motivación tienen una estrecha relación. Una persona reconocida por su trabajo, siempre estará motivado.
Estás motivado y te gusta el trabajo que desarrollas	La organización te proporciona oportunidades para desarrollar tu carrera	74	Cuando una persona siente dentro de la organización en la que colabora tiene oportunidad de desarrollar su carrera, su motivación aumentará.

Fuente: Elaboración propia 2017.

PROPUESTAS Y CONCLUSIONES

La propuesta más importante que se deriva de este trabajo de investigación es la implementación de un modelo basado en competencias para la gestión del talento humano; esto debido a la relación que encontramos en los resultados.

Sin embargo, antes de ahondar en ese tema, es importante señalar algunos puntos que me parecieron relevantes de resaltar. Si bien, en las encuestas los resultados ponen de manifiesto que en el departamento de Televisión Cultural Universitaria de la Universidad Autónoma de Querétaro, la mayor parte de los empleados se encuentran satisfechos con su labor, en la labor práctica no es así.

La mayor parte de los encuestados respondieron, para comenzar, que en la organización se lleva una administración del personal basado en competencias, lo cual no es así. De igual forma y en contraste con las respuestas que se recibieron en la encuesta que se aplicó a 30 empleados no existen mecanismos formales de evaluación en el que se puedan medir los aspectos de personalidad, motivaciones, concepto de uno mismo, conocimientos o habilidades (elementos básicos de la administración del personal por competencias) de los empleados, por lo que no se da un seguimiento sistemático a estos conceptos.

Además, en relación a la satisfacción que el personal tiene en su trabajo, la mayor parte respondió que se siente satisfecho con su empleo y con las condiciones laborales que tiene; cuestión que tampoco se observa en la práctica; pues en ocasiones, el personal se queja de las condiciones en las que se encuentra trabajando.

Haciendo un análisis más exhaustivo de esta situación, se destaca que las personas que contestaron estar satisfechos con su trabajo o que incluso respondieron que en la organización sí había una administración del personal por competencias, son las personas que están contratadas por honorarios. Debido a su condición laboral, los trabajadores suelen responder positivamente todas las encuestas aunque no coincidan con el concepto real que tienen de la organización.

“[...]Si los trabajadores están inseguros, no exigirán aumentos salariales, no irán a huelga, no reclamarán derechos sociales (...) no garantizándoles el empleo, manteniendo a la gente pendiente de un hilo que puede cortarse de cualquier momento, de manera que mejor estén con la boca cerrada, acepten salarios ínfimos y hagan su trabajo[...].” (Chomsky; 2014)

En este caso, citamos el texto de Noam Chomsky (2014) titulado *El trabajo académico el asalto neoliberal a las universidades y cómo debería ser la educación* en el que asegura que en ocasiones entre peores condiciones laborales tiene el empleado, menos va a exigir más a sus empleadores. En el caso de la Universidad, en específico del departamento en el cual se aplicó la encuesta, la mayor parte de los empleados tienen poca estabilidad laboral, por lo que podría pensarse que es por eso que los resultados de la encuestas giraron en este sentido.

Por otro lado, y retomando la idea original; se sugiere a la organización que implemente la administración del personal por competencias para la gestión del talento humano, llevando a cabo las siguientes acciones:

- Diseñar y ejecutar una serie de cursos a modo de capacitación en las cuales se dé a conocer, a todo el personal desde altos puestos, mandos medios y coordinadores, qué es el modelo de la administración del personal por competencias y los beneficios que traería a la organización implementarlo como parte de una estrategia de la gestión del talento.

- Diseñar el perfil de puesto dentro de una organización, con las actitudes, conocimientos y destrezas que debe tener la persona que ocupe este puesto, para desarrollar las labores específicas de esta área.
- Elaborar dentro de una organización una evaluación de desempeño de acuerdo a las competencias que el colaborador debe realizar en su puesto de trabajo. De igual forma, es posible diseñar un programa de incentivos mediante este método.
- Se puede aplicar en el departamento de Recursos Humanos en el área de Reclutamiento y Selección, para elegir adecuadamente a la persona que presenta los atributos necesarios para el desempeño de tareas específicas en ciertas situaciones.

REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2005) *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Buenos Aires; Argentina. Granica.
- Alles, M. A. (2005) *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Buenos Aires, Argentina. Granica.
- Alvaro A. et al (2014) *La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave*. Publicado en *Intangible Capital IC*,– 10(5): 1003-1025 – Online ISSN: 1697-9818 – Print ISSN: 2014-3214, recuperado el 11 de febrero de 2017 en <http://dx.doi.org/10.3926/ic.518>
- Chiavenato, I. (2009) *Gestión del talento humano*. México. 3ª edición. Mc. Graw Hill.. 3era. Edición.
- Chomsky (2014) *El trabajo académico, el asalto neoliberal a las universidades y cómo debería ser la educación*. SSociologos/Blog de Actualidad y Sociología. Recuperado el 5 de abril a través de <http://sociologos.com/2014/03/13/noam-chomsky-el-trabajo-academico-el-asalto-neoliberal-a-las-universidades-y-como-deberia-ser-la-educacion/>
- El pensante (Abril 23, 2016). *La investigación de campo, qué es y en qué consiste*. E-Cultura Group. Recuperado el 26 de febrero de 2017 de <https://educacion.elpensante.com/la-investigacion-de-campo-que-es-y-en-que-consiste/>

- Gallego, M. (2007) *Gestión humana basada en competencias*. areaRH.com consultado el 8 de febrero de 2017 a través de:
<http://www.areasrh.com/rrhh/procesosgestionhumana.htm>
- Guerrero, A. (2014) *Gestión del talento humano basado en competencias*. Tesis de Maestría. Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Querétaro. México.
- Hidalgo, B. (2011) *Remuneraciones inteligentes. Una mirada sencilla para atraer, retener y motivar al talento*. Buenos Aires, Argentina. Granica
- Mendoza, M. (2011) *Liderazgo y competencias laborales*. Tesis de Maestría. Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Querétaro. México.
- Mercado, E. (2012) *Gestión del recurso humano a través del reclutamiento, selección y contratación docente basado en competencias como presupuesto para el CECYTEM*. Tesis de Maestría. Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Querétaro. México.
- Olvera, M. (2014) *Evaluación por competencias y su impacto en los objetivos organizacionales*. Tesis de Maestría. Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Querétaro. México.
- Piña, A. (2000) *Administración estratégica de las competencias laborales en la industria textil*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Querétaro. San Juan del Río, Querétaro; México.
- Puente. L. (2007) *Creatividad, proceso creativo y organizaciones*. Tesis de Doctorado. Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Querétaro. México.

Rodríguez, R. (2010) *La integración de las competencias laborales y la gestión del conocimiento en el sistema de gestión de mantenimiento, en una empresa del sector de la celulosa y el papel*. Tesis de Maestría. Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Querétaro. México.

Trejo, V. (2011) *Plan de vida y carrera y su relación con el compromiso organizacional*. Tesis de Maestría. Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Querétaro. México.

APÉNDICES

APÉNDICE A.
ABREVIATURAS

UAQ: Universidad Autónoma de Querétaro

SPA: Secretaría Particular

APÉNDICE B.
CUESTIONARIO

La finalidad de este cuestionario es identificar la relación entre la administración del personal por competencias y la gestión del talento humano.

Es importante que contestes absolutamente todas las frases de una manera sincera. No hay respuestas ni buenas ni malas. Los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Agradecemos de antemano tu valiosa cooperación. (Tiempo aproximado: 15 minutos).

DATOS GENERALES

Favor de marcar con una “X” la letra que lo describa

- 1.- Sexo es: A) Hombre B) Mujer
- 2.- Edad es entre: A) 19-29 b) 30-39 C) 40-49
- 3.- A) Soltero(a) B) Casado(a) C) Divorciado(a) D) Viudo(a) E) Unión libre
- 4.- Puesto: _____
- 5.- Área: _____
- 6.- Escolaridad es: A) Bachillerato B) Licenciatura C) Posgrado
- 7.- Dependientes económicos (hijos, hermanos u otros): A) Si B) No
- 8.- Turno de trabajo es A) Matutino B) Vespertino C) Mixto
- 9.- Horas trabajadas a la semana: A) Menos de 20 hrs. B) 48 hrs. C) Más de 48 hrs.
- 10.- Nivel económico es: A) Bajo B) Medio C) Alto
- 11.- Antigüedad en la organización: _____
- 12.- Antigüedad en el puesto: _____
- 13.- Tipo de contrato: _____

Para contestar esta sección, se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de:

- A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez E) Nunca

Ahora por favor lee con cuidado cada una de las frases siguientes. Marca con una “X” la opción, que **en general**, mejor refleje la situación.

VARIABLE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS						
No.	Pregunta	A	B	C	D	E
1	¿Los empleados, al demostrar sus competencias, se ve reflejado en su desarrollo?					
2	¿Los líderes de tu organización conocen cómo funciona un modelo basado en competencias?					
3	¿En tu organización utilizan en sus procesos modelos de competencias?					

4	¿Se evalúa en los empleados la capacidad y habilidad intelectual (toma de decisiones, solución de problemas)?					
5	¿Se evalúa en los empleados su capacidad de aprendizaje?					
6	¿Se evalúa en los empleados los aspectos de personalidad claves para la adaptación a un medio laboral?					
7	¿Se evalúa en los empleados los aspectos que los motivan?					
8	¿Se evalúa en los empleados el dominio de conocimientos técnicos necesarios para su puesto?					
9	¿El trabajo en tu área está bien organizado?					
10	¿Estás motivado y te gusta el trabajo que desarrollas?					
VARIABLE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO						
No.	Pregunta	A	B	C	D	E
1	¿Tus funciones y responsabilidades están bien definidas?					
2	¿Las cargas de trabajo está bien distribuidas?					
3	¿En tu puesto de trabajo puedes desarrollar al máximo tus habilidades?					
4	¿Te sientes parte de un equipo de trabajo?					
5	¿Recibes la capacitación necesaria para desempeñar correctamente tu trabajo?					
6	¿El responsable de tu área pone en marcha iniciativas de mejora?					
7	¿Identificas en tus actividades diarias aspectos susceptibles a mejorar?					
8	¿Tus necesidades con respecto a tu desarrollo dentro de la organización han sido atendidas?					
9	¿Te hacen un reconocimiento especial cuando haces una mejora en tu trabajo?					

10	¿La organización te proporciona oportunidades para desarrollar tu carrera?					
-----------	--	--	--	--	--	--