



Revista de Desarrollo Sustentable,  
Negocios, Emprendimiento y Educación

Año 1 Número 1

Noviembre 2019

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO (INSTRUCTORES) QUE IMPARTE CURSOS DE INDUCCIÓN EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA MEXICANA

**María Concepción Ramírez Barón.**

Doctora en Educación

[cony@uabc.edu.mx](mailto:cony@uabc.edu.mx)

Universidad Autónoma de Baja California

**Blanca Rosa García Rivera.**

Doctora en Administración.

[blanca\\_garcia@uabc.edu.mx](mailto:blanca_garcia@uabc.edu.mx)

Universidad Autónoma de Baja California

**Alejandra Beristáin Galván**

Maestra en Administración.

[aberistaing@gmail.com](mailto:aberistaing@gmail.com)

Universidad Autónoma de Baja California

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

María Concepción Ramírez Barón, Blanca Rosa García Rivera y Alejandra Beristáin Galván (2019): "Evaluación del desempeño del capital humano (instructores) que imparte cursos de inducción en una Universidad Pública Mexicana", Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 1 (noviembre 2019). En línea:  
<https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/01/instructores-cursos-mexico.html>  
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilcoDS01instructores-cursos-mexico>

## **Resumen**

El objetivo de esta investigación es analizar el desempeño laboral de los instructores en los cursos de inducción impartidos a los alumnos de nuevo ingreso en una Universidad Pública en el municipio de Ensenada en el estado de Baja California, México. La metodología utilizada es mixta: 1) Observación participativa de 9 instructores, 2) Un Focus Group con 22 instructores y 3) Un cuestionario de evaluación aplicado a 2,378 alumnos durante 5 años consecutivos del 2012 al 2017, de los cuales el 56% era del turno matutino y el 30% del turno vespertino y 14% de semiescolarizado, encontrando como resultados que la puntualidad de la mayoría es buena, la mayoría considera adecuado el material, que si promueven los instructores la reflexión y el trabajo grupal, que saben escuchar la mayoría pacientemente, y resuelven dudas, que si conocen las temáticas abordadas, que exponen de manera clara y que la mayoría de los temas consideran que son de utilidad. Donde se encontraron diferencias hay un factor que se identifica que son los años de experiencia. Se propone que no sea en papel la aplicación de la evaluación sino digital, seleccionar mejor a los instructores que no tienen experiencia o capacitarlos y revisar la pertinencia del material para actualizarlo.

Palabras clave: Evaluación del desempeño, instructores, curso de inducción.

## **Abstract**

**Evaluation of the performance of human capital (instructors) that teaches induction courses in a Mexican Public University.**

Table 1 Educational Management

María Concepción Ramírez Barón. Doctor in Education. cony@uabc.edu.mx

Universidad Autónoma de Baja California.

Blanca Rosa García Rivera. Doctor in Administration. blanca\_garcia@uabc.edu.mx

Universidad Autónoma de Baja California

Alejandra Beristáin Galván. Master of Administration. aberistaing@gmail.com

Universidad Autónoma de Baja California

## **Abstract**

The objective of this research is to analyze the work performance of the instructors in the induction courses taught to new students in a Public University in the municipality of Ensenada in the state of Baja California, Mexico. The methodology used is mixed: 1) Participatory observation of 9 instructors, 2) A Focus Group with 22 instructors and 3) An evaluation questionnaire applied to 2,378 students during 5 consecutive years from 2012 to 2017, of which 56% was of morning shift and 30% of the afternoon shift and 14% of semi-choreographed, finding as results that the punctuality of the majority is good, most consider the material adequate, that if the instructors promote reflection and group work, they know how to listen to the most patiently, and resolve doubts, if they know the issues addressed, which are clearly stated and that most of the issues consider useful. Where differences were found there is a factor that is identified as years of experience. It is proposed that the application be not on paper but digital, better select instructors who have no experience or train them and review the relevance of the material to update it.

Key words: Performance evaluation, instructors, induction course.

## **Introducción**

El Talento Humano de una organización es el factor más importante dentro de la misma, es quién encausará los demás recursos al cumplimiento de metas u objetivos en común. Según Añez (2006), las instituciones públicas de educación superior cumplen un papel transcendental en la actual sociedad cambiante, en este sentido, el sector educativo universitario debe dar respuestas adecuadas a las exigencias del entorno, y en esa tarea, el recurso humano es un pilar fundamental de soporte para el cumplimiento de estas exigencias mediante la

docencia e investigación. En las instituciones de educación superior se desarrollan relaciones diversas entre los diferentes actores, docentes, personal administrativo y alumnos.

En este caso el análisis del devenir académico de los alumnos a nivel superior ha constituido en las tres últimas décadas, un tópico determinante en la investigación psicoeducativa, analizar el inicio de éste proceso académico es pertinente, desde la acogida al centro universitario, como lo es el curso de inducción (Astin, 1983; Bean, 1985; Crissman y Upcraft, 2004; Pascarella y Terenzi, 1991; Tinto, 1993).

El proceso de inducción es fundamental para todas las organizaciones, es un curso en donde se establecen los parámetros de los procesos que se llevarán a cabo dentro de las diferentes áreas, en este caso el de la Universidad Autónoma de Baja California en adelante (UABC) representa el inicio formativo de los estudiantes a nivel licenciatura no sólo de manera estudiantil y de manera personal. La UABC atiende 65,000 estudiantes cada semestre, la gran mayoría asistió a el curso de inducción desde hace 62 años

Crissman & Upcraft (2005) comentan que la experiencia del primer año en los estudios superiores es determinante para la permanencia del estudiante; dicha experiencia es mediada por la institución educativa y, por ello, las expectativas que la institución tiene sobre los estudiantes, así como el apoyo que les brinda, son fundamentales (Tinto, 2012).

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

Esta investigación tiene como objetivo general: Evaluar el desempeño laboral del talento humano que imparte el curso de inducción a los alumnos de primer ingreso de una universidad pública en el municipio de Ensenada Baja California.

## **Metodología**

La investigación tiene un enfoque mixto porque se busca explicar razones y motivos del comportamiento, es por ello que se realizó un estudio con diseño transversal, correlacional, no experimental. La investigación se complementó al realizar de manera simultánea un estudio cualitativo que permitió comprender la estructura, procesos y las fuerzas que motivan al objeto de estudio. Para ello se trabajó con diversas técnicas de investigación que permitieron describir las variables de estudio y determinar la posible existencia de asociación entre ellas, las herramientas utilizadas fueron la encuesta, el focus group y la observación directa.

Para el análisis de resultados de la encuesta aplicada a los 2,378 estudiantes revisando desde el 2012 al 2017 integra 10 preguntas que evalúan al instructor.

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

Y la observación directa a 9 instructores realizar la observación participativa tomó una semana, diariamente de 8 de la mañana a 1 de la tarde.

## **Resultados de la observación**

### **Desarrollo del tema**

CUMPLIMIENTO ESPECÍFICO DEL HORARIO	CULMINO LAS ACTIVIDADES DEL CUADERNILLO	RESOLVIO LAS DUDAS	GENERÓ UN BUEN AMBIENTE EN EL AULA
----------------------------------------------	-----------------------------------------------------	--------------------------	---------------------------------------

<i>DOCENTE</i> 1	El horario entre semana era de 8 a 1, mismo llevó a cabo puntualmente desde el inicio al final	Hizo un recorrido total de los temas en el cuadernillo	En su mayoría	Debido a la personalidad tranquila del docente, los alumnos no prestaban la atención necesaria a los temas
<i>DOCENTE</i> 2	Llegó puntual al horario del curso, sin embargo en la mayoría de días culminó unos 30 minutos antes la clase	Hizo un recorrido total, sin embargo a algunos puntos no les dio la importancia necesaria	En su mayoría	Los alumnos se sintieron identificados con el instructor, mismo que siempre se mostró vivaz con ellos y les dio confianza
<i>DOCENTE</i> 3	Llegó puntual al horario del curso, sin embargo en la mayoría de días culminó unos 15 minutos antes la clase.	Culmino todos los temas en el cuadernillo, dando un recorrido total y completo.	Totalmente	El instructor les brindo mucha cosnfianza desde el inicio del curso, mismo que permitió que los alumnos se sintieran identificados con él, y pudieran exponer todas sus dudas.
<i>DOCENTE</i> 4	Llegó con un retraso de 10 minutos al aula, sin embargo terminó la clase en el horario establecido	Realizó un recorrido completo de los temas, además de profundizar en los temas más importantes para ellos	Totalmente	El instructor no brindo confianza en la clase, su postura fue reacia, los alumnos se mantenían callados hasta el momento de exponer sus dudas.
<i>DOCENTE</i> 5	Llegó con aproximadamente 5 minutos de retraso al aula y terminó su clase antes de las 11 de la mañana, es decir, 2 horas antes del horario fijado (todos los días).	Únicamente mencionó algunos puntos (los más significativos) no hizo un recorrido total.	Insuficiente	Al haber sido muy poco el tiempo de las clases, no tuve un margen muy amplio para determinar el ambiente, ya que los alumnos se sintieron cómodos al haber terminado tan rápido la clase.
<i>DOCENTE</i> 6	Su llegada fue con un retraso de aproximadamente 4 minutos, y culmino su clase la mayoría de veces 20 minutos antes	Tocó los puntos que vienen en el cuadernillo, sin embargo no profundizó en todos los temas, únicamente en los que los alumnos tenían más dudas	Lo necesario	La clase se desarrolló en un buen ambiente, donde los alumnos siempre se mostraron ávidos de conocimiento y el instructor se dedicó a resolver dudas.
<i>DOCENTE</i> 7	Su llegada fue muy puntual, así como el término de su clase	Realizó un recorrido total de los temas, profundizó pertinentemente en todos ellos y brindó la información necesaria	Totalmente	El instructor, mostró una postura estricta con ellos, mismo que al principio generó un ambiente cohibido para los alumnos, pero que al pasar de los días generó confianza basado en la disciplina.
<i>DOCENTE</i> 8	Fue puntual en su llegada, en dos ocasiones, salió 20 minutos aproximadamente del aula ya iniciado el curso, y terminó la mayoría de veces en el horario estipulado.	Si mencionó todos los temas, pero no profundizó en todos ellos, solo en aquellos donde los alumnos ponían mayor atención.	En su mayoría	El ambiente en el aula fue de confianza, debido a que el instructor siempre se mostró jovial y eso generó un ambiente de compañerismo en el aula.

DOCENTE 9	Llegó antes del horario requerido, terminó tres minutos antes de lo estipulado	Realizó todo el temario, profundizó en él, constantemente reforzaba los conocimientos con los alumnos y cubrió las necesidades de los alumnos.	Totalmente	El ambiente fue el idóneo, siempre marcada la disciplina sin caer en la exigencia, generando confianza hacia el instructor permitiendo la exposición de dudas.
--------------	--------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

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

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

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

- Los instructores se sienten poco motivados con los resultados de las encuestas ya que, ellos ponen el mayor empeño en sus clases y creen que no se ve reflejado en la opinión de los alumnos.

- Algunos instructores están convencidos que las respuestas de las encuestas, sólo son selecciones al azar por la premura de los alumnos para culminar el proceso.
- En su mayoría están dispuestos a trabajar en conjunto con la UABC y mejorar la dinámica de su clase, sólo sí, la Universidad les brinda la motivación extrínseca necesaria.

Participaron 2378 alumnos en la encuesta desde el año 2012 al 2017 de los cuales el 56% era del turno matutino y el 30% del turno vespertino y 14% de semiescolarizado. Las carreras a las que pertenecían o pertenecen los alumnos son variadas debido a que son las que competen a la Facultad de Ciencias Sociales, los alumnos al inicio de la el nivel superior en la UABC pertenece al tronco común, es así que los cursos de inducción no están encaminados a ser excluyentes sino al contrario, de todas las licenciaturas en todas las aulas donde se imparte el curso de inducción.

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

Resultados de las pruebas de hipótesis: H1

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

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

Se aplicó la prueba no paramétrica del coeficiente de asociación de Spearman, cuyos resultados ( $r_s=.152$ ,  $p=.030<.05$ ) reflejan la existencia de asociación lineal positiva y baja, entre el desempeño laboral de los docentes y la

gestión del talento humano. Lo que permite rechazar la hipótesis nula. En consecuencia, a medida que se incrementa la eficiencia en la gestión del talento humano, se incrementa el nivel del desempeño laboral de los individuos.

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

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

Hipótesis 2:

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

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

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

Hipótesis 3:

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

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

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

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

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

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

De igual manera, al analizar el desempeño laboral de los docentes, se encontró que sí existe relación positiva entre la gestión del talento humano, se incrementa el nivel del desempeño de los docentes. Al respecto es posible

introducir la observación de que actualmente la gestión del talento humano se ocupa de un sistema integrado de actividades que son fundamentales para el desarrollo del personal, tales como: el reclutamiento y selección de personal, la evaluación del desempeño, los planes de formación y de carrera, análisis del clima organizacional, la motivación, la ergonomía, el estudio de las condiciones de trabajo, seguridad y salud, la optimización de plantillas, delinear los sistemas de compensación. Todas estas actividades tienen el propósito de asegurar el desarrollo del talento humano, por ende, mejorar su desempeño y a la vez alcanzar los objetivos estratégicos organizacionales.

Diversos autores consideran que la gestión del talento humano constituye un conjunto de acciones que se llevan a cabo al interior de una organización con el fin de contar con el personal más calificado que con su trabajo contribuye en la consecución de los objetivos organizacionales (Castillo, 2006; Collings y Mellhali, 2009; Restrepo, 2009), en otras palabras, la gestión del talento humano es un factor estratégico cuyas acciones repercuten en el desempeño de los docentes. Para los autores, Castillo (2006), Collings y Mellhali (2009) y Restrepo (2009), la gestión del talento humano se fundamenta en la existencia de políticas y prácticas necesarias para dirigir aquellos aspectos relacionados con las personas, como: el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación del desempeño.

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

conforme aumenta la antigüedad de los docentes, éstos exhiben un menor desempeño.

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

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

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

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

comunicación efectiva, en la institución de educación superior, que permite socializar los requerimientos de personal.

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

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

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

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

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

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

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

competencias corresponde a los docentes que tienen mayor experiencia (17 a 20 o más años).

## **Conclusiones**

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

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

- La universidad participante en el estudio tiene una cultura organizacional orientada hacia el desarrollo del personal.
- Existen indicadores en la institución de educación superior, que miden la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, los cuales están regulados a nivel general por los organismos de control del sistema de educación superior.
- En la educación superior se trabaja con tres niveles de indicadores: macro, meso y micro.
- Existe una cultura organizacional que influye en el desempeño de los docentes de la institución de educación superior.
- Existe una estructura definida en la institución de educación superior para la contratación de personal docente, el postulante pasará por el proceso de un

concurso de méritos y oposición, en el que demostrará que efectivamente cuenta con las competencias requeridas para ser docente.

- No existe un proceso de reinducción del personal en la institución de educación superior.
- Existe un plan de incentivos diseñado con el fin de facilitar la formación del personal académico mediante la realización de cursos, seminarios y artículos científicos.
- Existe relación positiva, baja, entre la gestión del talento humano y el constructo de las competencias, es decir, que al aumentar la eficiencia en la gestión del talento humano, se incrementa el nivel de las competencias en el aula de los docentes.
- No existen diferencias atribuibles a los años de experiencia en docencia en la variable gestión del talento humano y su desempeño laboral.

### **Referencias bibliográficas**

Alles (2008). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Alles. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Añez S. 2006. *Cultura Organizacional y Motivación Laboral de los Docentes Universitarios*. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. 4: 102-126. Recuperado de <http://wwwpublicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/.../1356>

Björkman, I., y Smale, A. (2010). La gestión global del talento: Retos y soluciones. *Universia Business Review*, 30-43.

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

Ibáñez, M. (2011). *Gestión del Talento Humano en la Empresa* (Primera Ed.). Perú: Editorial San Marco.

Ibáñez, N., Barrientos, F., Delado T., Figueroa, A. Geisse, G. (2004). *Las emociones en el aula y la calidad de la educación. Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*. Vol. 35 (2), p. 292-310.

Jaik, A., Tena-Flores, J. y Villanueva, R. (2010). Evaluación del desempeño docente en el nivel superior. Obtenido de <http://fch.mxl.uabc.mx/lateduca/003.pdf>

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

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