

Diagnóstico de gestión talento en el municipio de Tepeji del Río, Hidalgo Diagnosis of talent management in the municipality of Tepeji del Río, Hidalgo

Jessica Jiménez-González ^a, Magda G. Sánchez-Trujillo ^b

Abstract:

The purpose of this work is to diagnose and analyse municipal management from the human talent in the municipality of Tepeji del Río in order to optimize diligence. The study has a quantitative, non-experimental, descriptive-analytical approach. The data collection through the application of the instrument to managerial staff and middle managers was validated obtaining (0,866) applying the Alpha Cronbach test. The dimensions studied: political environment, management by results, operational management, by competencies and strategic management show an intermediate-low level of management, which allows establishing points of improvement to the identified findings.

Keywords:

competency management, human factor, city council.

Resumen:

El presente trabajo tiene como objetivo diagnosticar y analizar la gestión municipal desde el elemento del talento humano en el municipio de Tepeji del Río con el fin de optimizar la diligencia. El estudio tiene enfoque cuantitativo, no experimental, de alcance descriptivo- analítico. La recolección de datos mediante la aplicación de instrumento al personal directivo y mandos medios se validó obteniendo (0,866) al aplicar la prueba Alpha Cronbach. Las dimensiones estudiadas: entorno político, gestión por resultados, gestión operativa, por competencias y gestión estratégica muestran un nivel de gestión intermedio-bajo, lo que permite establecer puntos de mejora a los hallazgos identificados.

Palabras Clave:

factor humano, gestión por competencias, municipio.

1. Introducción

La gestión del talento humano hace referencia al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes y además retiene a los empleados dentro de la empresa.

Todo esto se basa en obtener mejores resultados en la organización con la ayuda de cada uno de los trabajadores, el objetivo es lograr la ejecución de la estrategia, creando un balance entre los trabajadores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales.

Por lo que, surgen las interrogantes, ¿cuál es el nivel de gestión de competencias en los servidores públicos?, ¿el gobierno municipal le da valor al planeamiento estratégico del recurso humano?, ¿existe una eficiente gestión operativa más allá de las actividades diarias? ¿Se logra desarrollar al recurso humano y orientarlo a una gestión por resultados?

De ahí que se plantea como objetivo diagnosticar la gestión de talento humano en el municipio de Tepeji del Río a fin de proponer mejoras y contribuir a una mejor atención ciudadana.

Los estudios pioneros del término *gestión de talento humano* datan de los años 90 s, tras realizar diversas aplicaciones y obtención de resultados en el ámbito empresarial. En su evolución, este concepto fue difundido por las empresas como el factor cuya fuerza proporciona el talento para generar productividad en las organizaciones, de esta forma se contribuye al rendimiento empresarial [1].

Por su parte, la gestión gubernamental también se orienta hacia resultados incorporando el entorno político como el elemento que articula las acciones entre los gobiernos

^a Autor de Correspondencia, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Email: ji380672@uaeh.edu.mx

^b Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, <https://orcid.org/0000-0002-9093-1081>, Email: magdags@uaeh.edu.mx

local, estatal y nacional. En México el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) convoca a los gobiernos a participar en el diagnóstico que les permita identificar el nivel de gestión y desempeño el instrumento tiene el propósito de contribuir al fortalecimiento de las capacidades institucionales de los municipios de México en beneficio de la calidad de vida de su población.

Este instrumento está integrado por ocho módulos, y cubre áreas estratégicas de la administración municipal: organización, hacienda, gestión del territorio, servicios públicos, medio ambiente, desarrollo social, desarrollo económico y gobierno abierto [2].

Modelos de Gestión

Un modelo se caracteriza por organizar y combinar los recursos de la organización con el propósito de cumplir con objetivos, metas y normas. Es un proceso que incluye acciones para administrar u organizar de tal manera que son una prioridad para el ámbito organizacional tanto privado como público.

El *Modelo de Werther y Davis* (1991) proyecta la interdependencia entre las actividades claves del recurso humano, se dividen en cuatro objetivos: sociales, organizativos, funcionales y personales [3].

En tanto el *Modelo de Beer y Colaboradores*, incluyeron todas las actividades claves de gestión en cuatro políticas definidas como: autoridad de los empleados, flujo de recursos humanos, método de trabajo y método de recompensa, con base en cuatro principios: aprendizaje, flexibilidad, integralidad, coherencia [4].

Harper y Lynch proponen el modelo que plantea la previsión de las necesidades en interdependencia con una serie de acciones claves de recursos humanos (análisis y descripción de puestos, clima y motivación, etc.) con estos elementos se logra optimizar el factor humano para lo cual se requiere de supervisión para el cumplimiento de las tareas y por ende de la exigencia de la organización [5].

Chiavenato, plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en seis vertientes: el reclutamiento y selección, el diseño y evaluación del desempeño, la compensación laboral, el desarrollo de las personas, la retención del personal y el seguimiento del personal basado en sistemas de información gerencial y bases de datos [6].

Modelo de Gestión por Competencias

Este modelo es una herramienta imprescindible para conseguir esos cambios, ya que los nuevos estilos de trabajo requieren una forma sistemática para la identificación de los requerimientos de competencias en

la operación, así como contar con ellos en tiempo y forma [7].

Modelo de gestión de resultados

Modelos de gestión por resultados [8], se definen como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad.

Hasta este punto es posible mencionar que, cada uno de los modelos de talento humano coincide en que para el logro de metas organizacionales debe considerar el análisis y condiciones internas y externas ya que, cada una de ellas afecta de manera distinta la gestión. Estas condiciones pueden ser: cultura organizacional, liderazgo, estrategias corporativas, reclutamiento del capital humano, objetivos organizacionales, legislación vigente, mercado y competencia [9].

Además, la gestión por competencias incluye requerimientos específicos para la operación y ejecución de todas las funciones. Por consiguiente, la gestión por resultados da cuenta del cumplimiento de las acciones estratégicas concretas en la planeación y gestión tanto pública como privada.

Finalmente, en el estudio que nos aplica se considera el Modelo de Gestión por competencias para la gestión pública, este modelo integra las siguientes dimensiones: gestión por resultados, entorno político, gestión estratégica y gestión operativa.

Gestión por resultados. De acuerdo a la estructura funcional, se refiere a la organización del trabajo, cumplimiento de proyectos, proyectos de inversión pública, grado educativo para la implementación de planes.

Gestión política. Convenios interinstitucionales establecidos, reuniones interinstitucionales, audiencias públicas para atender mejoras.

Gestión operativa. Realización de informes, procedimientos para la atención de usuarios, estado de equipamiento e infraestructura para actividades, calidad y tiempos de espera en servicios otorgados

Gestión estratégica. Planes de desarrollo del personal realizados e implementados, evaluaciones de rendimiento al personal, gestión del rendimiento, planes de mejora, reconocimientos e incentivos [10].

2. Metodología

El enfoque de la investigación es de tipo cuantitativo descriptivo, prospectivo, pues se explora, analiza y

contextualiza el objeto de estudio gestión institucional a partir de la revisión de literatura y de las variables de gestión y talento humano. El diseño es de tipo no experimental, pues las variables se utilizan para orientar la investigación sin realizar manipulación intencional sobre ellas.

La variable independiente -- Gestión del talento humano, la cual se define como la forma de administrar el factor humano en la administración pública con el fin de optimizar el desempeño laboral con base en la gestión por competencias para la gestión pública que (Sistema regional de visualización y monitoreo (SERVIR, 2017) el cual define las competencias como comportamientos visibles para el adecuado desempeño laboral.

2.1 Muestra

Del total de trabajadores del municipio, se considera una muestra no probabilística donde se establece como criterio de inclusión servidores públicos directivos y/o responsables de área, profesionales y técnicos, sumando un total de 34 servidores públicos.

2.2 Instrumento

Además de la revisión documental, se utilizó instrumento de 22 *items* diseñado con escala Likert de 5 categorías, las dimensiones entorno político, gestión estratégica y operativa consta de 4 *items*, las dimensiones gestión por competencias y gestión por resultados 5 *items* (tabla 1). El instrumento se validó mediante Alpha de Cronbach obteniendo (0,866) por lo que resulta consistente y confiable.

Tabla 1. Instrumento para determinar la Gestión de talento en el Municipio de Tepeji Del Río.

Instrucciones. El presente cuestionario tiene como objetivo obtener información sobre la gestión de talento. Se presentan una serie de preguntas, la respuesta adecuada se debe con una (X), de acuerdo a la escala

Escala				
1	2	3	4	5
Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto

Cargo:	
área	Edad
	Sexo

No.	Pregunta	1	2	3	4	5
	Dimensión. Gestión entorno político					
1	Los directivos tienen la capacidad de generar un trabajo articulado con directivos de otras instituciones para la implementación del Plan Estratégico Institucional (PEI).					

2	Los directivos consiguen que la población sienta confianza en la gestión municipal al involucrarlos en la elaboración y monitoreo del PEI.					
3	Los directivos implementan acciones estratégicas en coordinación y cooperación con el personal a su cargo.					
4	Los directivos ejercen liderazgo empoderando a los colaboradores para realizar sus funciones con motivación, sintiéndose parte fundamental en la gestión institucional.					
Dimensión. Gestión Estratégica						
5	Los directivos toman decisiones en base a lo establecido en el PEI garantizando que el personal sea el adecuado y suficiente para implementar el PEI					
6	Los directivos realizan continuamente eventos de capacitación y monitoreo al personal sobre el PEI.					
7	Los directivos elaboran un Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) de acuerdo al diagnóstico de necesidades de capacitación del personal.					
8	Los directivos implementan el PDP con capacitaciones constantes al personal a lo largo del año fiscal conforme lo establece SERVIR					
Dimensión. Gestión Operativa						
9	Los directivos monitorean y orientan al personal para que los procesos operativos se desarrollen articulados a las normas vigentes.					
10	La infraestructura en la que se desarrolla las funciones es adecuada y cumple con estándares de seguridad en el trabajo.					
11	Los directivos propician un trabajo en equipo, cooperación y apoyo entre el personal.					
12	El personal muestra vocación de servicio hacia la población brindando una atención de calidad					
Dimensión. Gestión por Competencias						
13	El reclutamiento y contratación de personal se efectúa a través de convocatorias públicas y transparentes.					
14	El personal es evaluado permanentemente en consideración al cumplimiento de indicadores de los documentos de planificación institucional y documentos de gestión.					
15	Existe una cultura de recompensa al personal por su destacado desempeño; es decir se hacen					

	reconocimientos, se dan incentivos y/o ascensos					
16	Existe un área de bienestar social que atiende los diversos problemas que aquejan al personal brindando ayuda integral					
17	Los directivos se preocupan por sus colaboradores y atienden sus problemas de manera empática.					
	Dimensión. Gestión por Resultados					
18	El personal desarrolla sus funciones de acuerdo a los documentos de gestión actualizados y difundidos por los directivos, tomando decisiones autónomas y responsables.					
19	Los bienes y servicios ofertados por la Municipalidad son de calidad y están ligados a reducir brechas y atender necesidades de la población.					
20	Se difunden informes de sistematización sobre la gestión institucional a la población					
21	Se cuenta con una estructura orgánica dinámica, ágil y moderna que permite la efectiva comunicación formal entre el personal de las áreas usuarias					
22	Los directivos dirigen un flujo de trabajo fluido en cumplimiento del Manual de Procedimientos Municipal					

Elaboración del autor

3. Resultados

3.1 Gestión por resultados

En la tabla 1 se presentan los alcances de la dimensión Gestión por Resultados desde la perspectiva de la muestra.

Tabla 1. Gestión por resultados

Escala	Participantes	Porcentaje
Muy bajo	2	5.9
Bajo	12	35.3
Regular	9	26.5
Alto	8	23.5
Muy alto	3	8.8
Total	34	100.00

Fuente. Elaboración de autor

Como se aprecia el nivel de gestión por resultados se percibe como regular (26.5%) y alto (23.5%). Esto muestra que el personal labora de acuerdo a los lineamientos establecidos por la administración. Por tanto, es posible decir que los servicios y atención que

brinda el municipio tienden los requerimientos de la población.

3.2 Gestión por competencias

Los resultados en este rubro (tabla 2) determinan que la gestión por competencias es regular (41.1.4%), si consideramos el (5.99%) de porcentaje alto. El 46% coincide en que las competencias del personal cumplen con los estándares institucionales.

Tabla 2. Gestión por Competencias

Escala	Participantes	Porcentaje
Muy bajo	6	17.0
Bajo	10	29.4
Regular	14	41.1
Alto	2	5.88
Muy alto	2	5.88
Total	34	100.00

Fuente. Elaboración de autor

Considerando que existe personal que tiene un puesto de base y por ende experiencia en su puesto, la gestión de talento humano da cumplimiento a las estrategias adoptadas por la administración.

3.3 Gestión política

El nivel de gestión en el ámbito político es regular (55.8%) a bajo (23.5%) esto pone de manifiesto la capacidad de organizar trabajo colaborativo y conjunto con otros organismos, empresas e instituciones para dar cumplimiento a las metas y objetivos del plan de desarrollo municipal (tabla 3).

Tabla 3. Gestión Política

Escala	Participantes	Porcentaje
Muy bajo	1	2.94
Bajo	8	23.5
Regular	19	55.8
Alto	3	8.8
Muy alto	3	8.8
Total	34	100.00

Fuente. Elaboración de autor

3.4 Gestión Operativa

Como se aprecia en la tabla 4, el nivel de apreciación en este rubro es regular (50%) y bajo (226.5%) (Tabla 4).

Tabla 4. Gestión Operativa

Escala	Participantes	Porcentaje
Muy bajo	2	5.88
Bajo	9	26.5
Regular	17	50.0
Alto	5	14.7
Muy alto	1	2.94
Total	34	100.00

Fuente. Elaboración de autor

La operatividad incluye contar con infraestructura básica para el desarrollo de las funciones del personal, así como el seguimiento a los procesos que involucran estándares de seguridad en el trabajo, trabajo cooperativo y el que se propicia un buen ambiente laboral.

3.5 Gestión estratégica

El (52.9%) está de acuerdo en que el personal cumple con lo mínimo para garantizar el seguimiento al plan de desarrollo municipal (Tabla 5).

Tabla 5. Gestión Estratégica

Escala	Participantes	Porcentaje
Muy bajo	1	2.94
Bajo	10	29.4
Regular	18	52.9
Alto	3	8.8
Muy alto	2	5.88
Total	34	100.00

Fuente. Elaboración de autor

El resultado (29.4%) es un porcentaje que identifica existen áreas de oportunidad para desarrollar el potencial del personal, bien puede ser vía capacitación en el puesto de trabajo o actualizaciones.

Conclusiones

El estudio cumplió con el objetivo establecido de diagnosticar y analizar la gestión municipal mediante la gestión por competencias del talento humano en el municipio de Tepeji del Río al relacionar las dimensiones de gestión estratégica, operativa, política y operativa, lo cual pone de manifiesto que los gobiernos locales cuentan con talento humano, pero que se requiere disponer de un plan que potencialice las habilidades y aptitudes del personal a fin de optimizar los resultados y mejorar no solo el servicio a los ciudadanos, sino tener la capacidad para operar y estratégicamente establecer

objetivos y metas más ambiciosos en materia de crecimiento de la localidad.

Los hallazgos encontrados se compararon con lo alcanzado por los indicadores del INAFED (2021) en el municipio de Tepeji del Río (28.8%) de avance en gestión y (41.4%) ponderado en materia de desempeño y seguimiento al plan de desarrollo municipal, se puede deducir que el resultado es en términos de porcentaje similar a los resultados obtenidos (regulares) tras aplicar el modelo de gestión por competencias SERVIR, por lo que el diagnóstico tiene consistencia para considerar amplias mejoras.

Se pone de manifiesto que la gestión del entorno político presenta área de oportunidad respecto al potencial de los funcionarios para fortalecer trabajo colaborativo con otras instancias para la implementación del PEI, lo cual juega un papel determinante para ofrecer mejores resultados, ya que al colaborar de forma multidisciplinaria con el entorno (instituciones de educación superior, empresas, instancias gubernamentales) se podrá facilitar el flujo de recursos (humanos, financieros, materiales) que permitan innovar en la administración de forma trascendental.

Por su parte, la gestión operativa también limita la adquisición de infraestructura que permita además de un mejor desarrollo de las funciones, hacerlo con calidad, seguridad en el trabajo, sin olvidar el trabajo en equipo y la atención a los ciudadanos.

Respecto a la gestión estratégica que tiene resultados regulares, es posible inferir que la toma de decisiones de los funcionarios directivos no está siendo lo suficiente articulada para implementar los planes establecidos.

La gestión por competencias, está ligada a contar con personal calificado para desarrollar de forma óptima las funciones, esto muestra el escaso interés por una adecuada selección de personal, esto puede relacionarse con el privilegio de la relación política.

Finalmente, la gestión por resultados es ligada al talento humano, ya que ello propicia la competitividad de las organizaciones, de ahí la importancia de su estudio, para propiciar mejoras en materia de capacitación, trabajo en equipo, innovación y desarrollo, infraestructura y valores que permitan un mayor nivel operativo y estratégico.

Referencias

- [1] Partners, C. (2020). ¿Qué es la gestión del talento humano? Core Global Partners. <https://coreglobalpartners.com.pe/que-es-la-gestion-del-talento-humano/>
- [2] Instituto Nacional del Federalismo y Desarrollo Municipal (INAFED 2017). Programa Agenda del Desarrollo Municipal. <https://www.gob.mx/inafed/documentos/programa-agenda-para-el-desarrollo-municipal-2017-166983>
- [3] Werther y Davis, K. (1991). Administración de personal y recursos humanos. Editorial Mc Graw-Hill. México.

[4] Freire, M.C. (2018). *Diseño de procesos de gestión del talento humano*. Ed. Universidad Técnica de Ambato pp.40-45

[5] Cuesta, A. (2005). *Tecnología De Gestión De Recursos Humanos*. 2da. Edición, Revisada Y Ampliada. La Habana, Ed. Academia.

[6] Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc GrawHill

[7] Hernández, J. (2013). *Modelo de gestión empresarial según nuevas tendencias*. Recuperado el 20 de abril. de 2016. Obtenido de Universidad de Córdoba.
<http://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/10762/2013000000806.pdf?sequence=1>

[8] Pedro. M. (2000). *El modelo de gestión por resultados el modelo de gestión por resultados en los organismos de la en los organismos de la administración pública nacional*.
<http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MAKON,%20Marcos%20-%20El%20modelo%20de%20gestin%20por%20resultados.pdf>

[9] Sáenz, D. (2019). *El modelo de gestión de talento humano, sus características y cualidades*. Recursos Humanos, el portal del Capital Humano | Guía empresas recursos humanos Perú.
<https://www.infocapitalhumano.pe/columnistas/rh-tendencias/el-modelo-de-gestion-de-talento-humano-sus-caracteristicas-y-cualidades/>

[10] Sistema Regional de Visualización y Monitoreo SERVIR. (2017). *Diccionario de Competencias Genéricas del Grupo de Directivos Públicos*. (A. N. SERVIR, Ed.) Lima, Lima, Perú.
<https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2017/Res320-2017-SERVIRPE.pdf#page=3>