



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## **Profesionalización como responsabilidad social y ética profesional en la gestión de la administración pública**

María Lorena Alcocer Gamba<sup>1</sup>  
Rocío Edith González García\*

### **Resumen:**

México pone en práctica el servicio profesional de carrera en áreas de la administración pública federal. Sin embargo, la práctica conocida como “botín” es común en la designación de las personas que ocupan cargos en la administración pública. El objetivo es impulsar la formación, capacidad, habilidad, actitudes, aptitudes y compromiso entre el servidor público y la responsabilidad que desempeña. La metodología partirá de una investigación de campo transversal, correlacional y descriptiva. La investigación está en proceso, los hallazgos iniciales hacen evidente la que responsabilidad social y corresponsabilidad con la sociedad, llevan al ejercicio profesional acorde a la ética, es decir, a desempeñarse en el cargo para el cual se es apto y en el que se pueden hacer bien las cosas; y dar resultados a los ciudadanos.

**Palabras clave:** Profesionalización; responsabilidad social; ética profesional; administración pública; ciudadanía.

**Abstract:** Mexico puts into practice professional career service in areas of Federal Public Administration. However, the practice known as “booty” is common in the designation of persons in public administration. The objective is to promote the training, capacity, ability, attitudes, skills and commitment between the public servant and the responsibility the person has.

The methodology will start from a cross-sectional, correlational and descriptive field investigation. The investigation is in process, the initial findings make evident that social responsibility and co-responsibility with society, lead to the professional exercise according to ethics, that is, to

---

<sup>1</sup> \*Universidad Autónoma de Querétaro.

perform in the position for which it is suitable and in which they can be do things well; and give results to citizens.

**Keywords:** Professionalization; social responsibility; professional ethics; public administration; citizenship.

**Objetivo:**

Impulsar la formación, capacidad, habilidad, actitudes, aptitudes y compromiso entre el servidor público y la responsabilidad que desempeña.

**Metodología:**

Tipo de Investigación

- La investigación es de campo porque se acudirá directamente a una Institución de Educación Superior (IES), para la aplicación del cuestionario.
- Transversal porque se realizará una sola medición en el tiempo de la investigación y ésta no varía.
- Correlacional, porque se analizarán dos variables que son: servidor público y responsabilidad que desempeña.
- Descriptiva, porque se especificarán una serie de datos y gráficas que arroja la aplicación de un cuestionario.

**Reforma gerencial**

Desde 1998, México como miembro del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) suscribió el documento “Una nueva gestión pública para América Latina”, en el que definió la agenda de la reforma gerencial entendida como “un componente de la reforma de las instituciones políticas y (que) es interdependiente con la redemocratización y

la consolidación de la democracia en nuestros países.” (Aguilar, 2009 mencionado en Mayado, 2011, p. 213).

La “Agenda de la Reforma Gerencial en América Latina”, según el mismo documento del CLAD es la siguiente:

- a) Profesionalización del servicio público como punto de partida para constituir un núcleo estatal estratégico, es decir, contar con una elite burocrática de tomadores de decisión, con gran capacidad técnica encargada de la formulación y seguimiento de las políticas públicas.
- b) Transparencia de la gestión pública y responsabilidad de los funcionarios públicos ante la sociedad, combatir las politizaciones clientelares y la corrupción.
- c) Descentralización de la ejecución de servicios públicos. Esto favorece la eficiencia y efectividad y aumenta la fiscalización y el control social de los ciudadanos sobre las políticas públicas.
- d) Desconcentración organizacional, delegando la ejecución de funciones hacia agencias descentralizadas.
- e) Evaluación de desempeño y control de resultados, no sólo control de normas y procedimientos, como en el modelo burocrático weberiano, y la integración de un sistema de evaluación del desempeño.
- f) Autonomía gerencial de las entidades públicas mediante control de resultados, control contable de costos, control por competencias administrativas y control social.
- g) Orientación del suministro de servicios hacia el ciudadano cliente (calidad), reestructurar los servicios públicos y enfocarlos en función de las expectativas del cliente y consumidor y disponer una infraestructura institucional para brindar servicios con calidad.

h) Vinculación del papel de la burocracia con la democratización del poder público.

Browser señaló que la reforma gerencial está empezando en América Latina, y se constituye como uno de los elementos para impulsar el desarrollo económico de la región, a la par del papel activo de la sociedad.

### **Nueva gobernanza pública**

La administración pública como parte del Estado ha tenido cambios significativos, principalmente en las primeras décadas del Siglo XX, de acuerdo a Encinas (2014) para dar lugar a una nueva gestión pública y funciones estratégicas que ponen el énfasis en la evolución de la legalidad a la imparcialidad, la eficiencia y la flexibilidad.

La Nueva Gobernanza Pública plantea un estilo de gestión integral orientado al cliente o usuario, “con énfasis en los procedimientos, la imparcialidad, la norma ética y un control fuerte centralizado”, en el que la acción pública se rige por el control la gestión, la ética y los valores de servicio público. (Chapos y Tobin, 2017, p. 15)

La Ley del Servicio Profesional de Carrera (LSPC) establece 3 tipos de servidores públicos en México:

1. Trabajador de base en la Administración: son los trabajadores sindicalizados que laboran en la APF.
2. Servidores públicos de carrera: se clasifican en 2 tipos; eventuales y titulares. Los eventuales, que contemplan aquellos de primer nivel de ingreso que se encuentran en su primer año de desempeño; los

- nombrados con motivo de los casos excepcionales que establece el artículo 34 de la ley, y los que ocupan temporalmente un puesto del sistema por virtud de un movimiento de personal. Los titulares, con aquellos servidores que ingresan en el sistema, mediante concurso público y abierto, con excepción de los señalados anteriormente, cuando han obtenido su nombramiento al acreditar el cumplimiento de los requisitos y las evaluaciones que se hayan establecido para ese propósito.
3. Servidores públicos de libre designación: personal que presta sus servicios en la Presidencia de la República, en los rangos de secretarios de despacho, jefes de departamento administrativo, subsecretarios, oficiales mayores, jefe o titular de unidad y cargos homólogos; los miembros de las fuerzas armadas, del sistema de seguridad pública y seguridad nacional, del servicio exterior mexicano y similares a este; personal docente de los modelos de educación preescolar, básica, media superior y superior; de las ramas médica, paramédica y grupos afines, los gabinetes de apoyo, así como aquellos que estén relacionados con el sistema legal de SCC; y los que presten sus servicios mediante contrato, sujetos al pago por honorarios en las dependencias.

Desde la implementación del Servicio Profesional de carrera, la administración pública se ha enfrentado a varios desafíos, entre ellos: Transformar la propia administración pública y la gestión de su personal; lo cual ha llevado a cambios en los aspectos estructurales-organizacionales, presupuestales, tecnológicos y culturales.

El trabajo ha tenido dificultades en el camino, principalmente porque va contra un sistema con rezago, en el que existe resistencia de los servidores públicos y de los aspirantes a ingresar. A ello se suman las críticas que hay de parte del gremio académico y periodístico; Martínez (2006) habla de la falta

de credibilidad en el sistema, al ponerse en duda que el ingreso de las personas sea por el mérito e igualdad de oportunidades, práctica que se opone a la de botín y el ingreso por las relaciones personales y políticas, en lugar de los méritos. El sistema aún con las áreas de oportunidad que presenta, podría ser un referente a nivel nacional, aplicable a todos los niveles de gobierno.

Al estudiar diferentes modelos en México y el mundo, se concluyó que en el servicio civil predominan tres tipos: “Los modelos evolucionados de botín, donde existe ausencia de disposiciones legales o voluntad para acatarlos; distribución vertical de las posiciones políticas o administrativas; institucionalización de prácticas viciadas, como nepotismo, autoritarismo, recompensas partidistas y personalistas. Otros son los modelos de servicio civil incipiente o limitados a casos concretos, donde existen lineamientos generales y una estructura central supervisora; hay requisitos de ingreso y ascenso que tienden a la profesionalización del personal; existe insuficiencia de recursos y persistencia de intereses particulares que pervierten parcialmente el sistema. Finalmente, los modelos de servicio civil ortodoxos, donde existe centralización de normas y políticas, el ingreso se hace por rigurosa selección, hay una estricta profesionalización del personal, los ascensos se hacen previa capacitación y examen, y se tiene acceso a los niveles técnicos administrativos más elevados.” (Rivas, Trujillo, Lambarri, Chávez y Chávez, 2013, p. 430)

En México, en lo que refiere al personal de confianza, “no existía un sistema de carrera y en realidad las prácticas habían sido cercanas a los modelos evolucionados de botín”. (2013, p. 430). El enfoque de la responsabilidad de la Nueva Gobernanza Pública se encuentra ligada a la eficacia y eficiencia de su gestión, y no solo al cumplimiento de sus mandatos; pretende que el gobierno sea un socio de los ciudadanos y empresa.

## **Responsabilidad social**

Como parte de los estudios de la nueva gestión pública, la responsabilidad social es una temática obligada en la práctica de las actividades en los sectores públicos y privados. Agriadas establece como punto de partida la idea de que los partidarios del neoliberalismo, desean que el Estado adopte características del sector privado, entre las que sobresalen: La responsabilidad social, la ética en los negocios y la ética profesional.

Cuevas y Rodríguez (2017, p. 15) plantean que “la responsabilidad social del líder llevaría a efecto el equilibrio de la ética de la convicción y la ética de la responsabilidad, metiendo los dedos en la rueda de la historia con pasión sincera y responsabilidad personal.”

La Gestión Pública tiene como objetivo enfrentar los nuevos desafíos que se le presentan al reforzar la lógica gerencial que busca la eficacia y eficiencia, a través de:

- Asegurar la constante optimización del uso de los recursos públicos en la producción y distribución de bienes públicos como respuesta a las exigencias de más servicios, menos impuestos, más eficacia, más eficiencia, más equidad y más calidad.
- Garantizar que el proceso de producción de bienes y servicios públicos, incluidas las fases de asignación y distribución, así como las medidas para mejorar la productividad, sean transparentes, equitativas y controlables.
- Promover y desarrollar mecanismos internos para mejorar el desempeño de los dirigentes y trabajadores públicos, y con ello promover la efectividad de los organismos públicos, en miras a posibilitar los dos



objetivos anteriores. (Serra, 2007 mencionado en Franciscovik, 2013, p. 29)

En este contexto se debe mencionar que el “profesional” renuncia a sus intereses personales y se pone al servicio de los intereses de su profesión bajo el principio ético (*ethos* o forma de ser) que se basa en el principio de Kant “el ser humano jamás se le debe tomar como un medio sino como un fin en sí mismo”. (Silva, 2002) El sentido ético del trabajo radica en que puede hacerse bien o mal.

Otro concepto que se debe considerar es “ser profesional” entendido como la fuerza moral en que se apoya lo que se profesa, es decir, la profesión. Lo anterior parte del supuesto en el que quien ejerce un cargo público, rindió protesta en la profesión (en caso de que aplique para el cargo), de tal forma que una institución académica lo autoriza para ejercer la profesión. Este acto además es público o avalado por la sociedad y puede ser retirado públicamente por cometer una falta a su compromiso ético.

La ética profesional implica entrega a la vocación, responsabilidad, honestidad intelectual y práctica (lo que se sabe y se hace). Es un compromiso de hacer bien las cosas independientemente del sueldo, ganancia, premio o recompensa.

El ciudadano ha pasado de ser entendido como un “cliente” pasivo que consumía servicios públicos a un “ciudadano activo” que co-participa en la co-confección y co-gestión de las políticas y de los servicios públicos. Los ciudadanos no son receptores pasivos, sino libres e iguales que hacen valer su condición para que se respeten sus derechos naturales.

El papel de los ciudadanos es para Romero (2013) exigir que el Estado cumpla con las políticas públicas y lo haga con el uso adecuado de los recursos. La expansión de las políticas públicas se asocia al crecimiento del estilo *Welfare State*, traducido al español con el nombre de Estado de Bienestar.

“Si se quiere conocer el grado de modernización de la administración de un país, el mejor indicador de que se dispone es el de los recursos humanos y, más concretamente, el tránsito de la tradicional administración de personal a la gestión estratégica del capital humano.” (Zarragoitía, 2005, p. 3)

En este contexto, la nueva gerencia pública enfrenta varios desafíos, entre los que sobresalen:

- Transformaciones institucionales para implementar los nuevos instrumentos de gestión en todos los organismos de la administración pública partir de:
  1. Compromisos con el ciudadano.
  2. Gestión por resultados.
- Transformaciones horizontales que producen cambios en los sistemas que atraviesan transversalmente todo el sector público y empresarial en sus modalidades de gestión a partir de:
  1. Gestión Moderna de los Recursos Humanos.
  2. Gestión, Formación y Desarrollo del Capital Humano.

Al respecto Rivas (2010, p. 33) propone el siguiente modelo de competencias técnicas y gerenciales para los servidores públicos en México:

<b>Metas competencias</b> Visión estratégica Negociación Liderazgo Gestión del cambio  <b>Competencias ejecutivas</b> Trabajo en equipo Orientación a resultados		<b>Puestos objeto de acreditación</b> Directores generales, directores adjuntos, subdirectores Directores generales, directores adjuntos, subdirectores, jefes de departamento, puestos de enlace
<b>Competencias técnicas</b>		
Recursos humanos	Recursos humanos – relaciones laborales, administración de personal y remuneraciones Recursos humanos – profesionalización y desarrollo Gestión de recursos humanos	Dependiendo del campo laboral: Directores generales, directores adjuntos, subdirectores, jefes de departamento, puestos de enlace
Recursos materiales y servicios generales	Adquisición de bienes muebles y contratación de servicios Servicios generales	
Recursos financieros	Contabilidad gubernamental	
Informática y telecomunicaciones	Herramientas de cómputo Redes de telecomunicaciones y soporte técnico	
Auditoría	Auditoría interna Consultoría en el servicio público	
<b>Competencias transversales</b> Lenguaje ciudadano, servicio al usuario, comunicación, gestión de proyectos		Directores generales, directores adjuntos, subdirectores, jefes de departamento, puestos de enlace

Fuente: Rivas (2010) mencionado en Rivas, Trujillo, Lámbarry, Chávez y Chávez, (2013, p. 436)

## **Función del talento en las organizaciones**

Peter Cappelli mencionado en Björkman y Smale (2010) propone que para que el área de Recursos Humanos (RH) asuma un papel más determinante en las organizaciones, y contribuya a la creación de valor, debe emprender cinco iniciativas:

1. Definir la agenda de todo lo relacionado con el talento organizacional:
  - Reestructuración de los equipos de trabajo, reclutamiento de talento clave, iniciativas sobre horario flexible y trabajo a distancia.

2. Foco en el aquí y en el ahora: Compenetración con el entorno de la organización, tanto externo como interno, identificación de amenazas y retos surgidos en los tiempos que corren y diseño de las herramientas necesarias para atenderlos.
3. Desarrollar conocimientos sobre los aspectos esenciales del negocio: El área de talento debe profundizar en las “funciones medulares” del negocio y aprender a leer informes financieros y reportes técnicos para mejorar sus habilidades en el reclutamiento de talento clave para la empresa y asesorar al presidente en las decisiones sobre talento.
4. Analizar los retornos financieros de sus decisiones: Se espera que preparen informes sobre retorno de la inversión, al hacer recomendaciones de entrenamiento o promoción de personas.
5. Huir de los programas que hacen perder tiempo y no añaden valor: RH está consciente de la necesidad estratégica de los conocimientos que se imparten y la importancia del aprendizaje transformacional para lograr cambios sustanciales en las personas. (Maestres, 2016)

El departamento de Recursos Humanos es para González y Sotelo (2002, p. 28) el área encargada del reclutamiento y selección del talento humano, la selección es “un procedimiento para encontrar al sujeto que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado”. Se considera como aspirante idóneo a quien generará ganancias para ella y la empresa; lo que permite tener personas autorrealizadas, leales y productivas.

Cuando una persona solicita un empleo debe considerarse que lo hace porque tiene la capacidad para desempeñarlo; y el reclutador debe considerar cualidades, capacidades, actitudes, aptitudes, intereses y las motivaciones por las que solicita el puesto. A continuación se mencionan las fases del proceso de selección:

- Vacante: Es la necesidad de la organización para cubrir un puesto, puede ser debido a la nueva creación, o por la ausencia temporal o permanente. En algunos casos se recomienda que el trabajo se redistribuya antes de iniciar el reclutamiento y selección.
- Requisición: Consiste en notificar al departamento de selección de personal. Debe señalar fecha en la que debe cubrirse la vacante, el tiempo por el que será contratada, en qué departamento trabajará, el turno, horario y sueldo.
- Análisis y valuación de puestos: En este proceso se determinan los requisitos que debe tener el candidato a ocupar la vacante, para que tenga un desempeño eficiente. Se deben conocer las funciones que realizará, sus responsabilidades, condiciones de trabajo y jerarquía. También se debe definir el estado civil y si tiene familia; además del estado emocional.
- Inventario de recursos humanos: Consiste en considerar los anhelos o ideales del personal, ya que dentro puede haber candidatos idóneos para ocupar la vacante, lo que implica ahorro en inducción y se convierte en una oportunidad de ascenso y promoción.
- Fuentes de reclutamiento: Se puede consultar la cartera de candidatos; o recurrir a amistades o familia del personal; para después buscar en agencias de empleo, medios de comunicación, universidades o bolsas de trabajo.
- Solicitud de empleo: Incluye datos personales, datos familiares, disponibilidad para empezar a trabajar, información respecto a la formación y experiencia. Es el primer filtro y sirve para definir a quiénes se entrevistará.
- Entrevista: Se realiza con el objetivo de identificar las características del candidato, apariencia física, facilidad para expresarse, habilidad para relacionarse, así como sus motivaciones. Por lo general se dedica a ella un

tiempo de sesenta minutos, en los que se pide información personal, familiar, laboral, académica; y se hacen cuestionamientos dirigidos a conocer en qué se usa el tiempo libre; así como los proyectos a corto y largo plazo.

- Pruebas psicológicas: Se valoran las habilidades y potencial del candidato, además de la relación que hay entre su capacidad y necesidades del puesto. En esta fase se evalúa inteligencia, aptitudes, rendimiento, intereses, personalidad y valores.
- Pruebas de trabajo: Por lo general las aplica quien podría ser el jefe inmediato y permite comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia necesaria.
- Examen médico de admisión: Ayuda a determinar la cantidad y calidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad.
- Estudio socioeconómico: Permite conocer la actividad sociofamiliar, es decir, posibles situaciones de conflicto que puedan influir en el rendimiento. Se conoce la actitud, responsabilidad y eficiencia en empleos anteriores; y se corrobora la veracidad de la información.
- Decisión final: Consiste en evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Los resultados se presentan al jefe inmediato y al jefe del departamento o gerente para que tomen la decisión.
- Inducción: Después de seleccionar y contratar a alguno de los aspirantes se debe informar a los demás empleados de su incorporación, y darle a conocer las normas, políticas, procedimientos y costumbres.

En la actualidad hay más empresas que cuentan con sistemas para identificar y desarrollar el talento, sin embargo; se les considera con un “enfoque *ad hoc* o sin ningún orden establecido”. (Björkman y Smale, 2010, p. 30)

La gestión del talento, es una práctica que en algunas ocasiones “la escasa valoración del capital humano se traduce en la inexistencia de sistemas de desarrollo de la carrera, evaluación de desempeño, responsabilización por rendimiento, promoción conforme al mérito y retribución adecuada y/o diferenciada.” (Pocoví y Andreiu, 2009, p. 102)

El talento puede identificarse de varias formas, una de ellas consiste en tener un *pool* o conjunto de empleados que están a la cabeza por sus competencias y rendimiento, por lo que se consideran líderes y elementos clave para ocupar posiciones en la organización en el futuro. Identificar y retener al talento es una ventaja competitiva para toda organización. Tom Peters, Crósbey, Déming y Peter Druker mencionados en Castillo (2006) destacan que “no se puede gestionar lo que no se mide”.

El aspecto clave es ¿Cómo identificar al talento?, al respecto Björkman y Smale (2010) proponen que es necesario centrarse en personas que están en la organización. Otro reto es evaluar el potencial, para ello se sugiere determinar las competencias para la tarea. “Hay empresas que abordan esta cuestión tanto desarrollando un modelo general de competencias para el liderazgo en la empresa como especificando las competencias clave que se necesitan en los distintos niveles del canal de liderazgo”. Charan et al. (2001) mencionado en Björkman y Smale (2010, p. 35)

Después de evaluar al talento, el reto es asegurarse de que las personas desarrollan sus competencias y ocupan puestos en los que pueden hacer uso de sus habilidades. Ello requiere una serie de procesos de gestión de las personas, como gestionar el rendimiento; identificar el talento hasta la formación; el desarrollo, la compensación y las recompensas, además del proceso para cubrir las áreas en la organización.

Al planear la sucesión de talentos es necesaria la participación del área de RH, quien debe considerar a las personas que son parte del *pool* de talentos. En este punto es necesario aclarar que cualquier estrategia de negocio sólo funciona en la medida en que las personas con capacidad, conocimiento y compromiso hacen que los activos tangibles e intangibles generen valor.

Medir el talento humano es esencial en las organizaciones y necesita que el área responsable de la gestión del talento humano:

- Apoye las estrategias empresariales de la compañía.
- Tenga una perspectiva general para revisar cómo funcionan las políticas y programas de gestión del personal.
- Impulsa la idea de que todos los gerentes son directores del talento humano.
- Sea socio de la organización y ayude a identificar el talento.
- Revise sus programas con el fin de determinar su vigencia.
- Estimula el cambio.

A partir de lo que Castillo (2006, p.27) menciona con respecto a la escala global de gestión, es importante mencionar que en términos de eficiencia impulsa la relación entre el número de empleados en la función de gestión del talento humano con todo el personal. Disminuye los costos laborales con respecto a los costos totales de operación y al total del personal; así como el costo del staff de talento humano por empleado; lo anterior se logra al concebir que el gestor del talento es una persona con la capacidad, competencias y habilidades para ser responsable del área con una visión holística, lo que permite la eficiencia y eficacia en el proceso.



En cuanto a los logros, se puede mencionar se logran aumentar los índices de mejora del clima laboral y la satisfacción de los gerentes con la orientación adecuada para su área; lo anterior en consecuencia hace que los índices de rotación personal y el ausentismo laboral, disminuyan. Como se aprecia la gestión del talento tiene un impacto positivo que se refleja en el aumento de la producción y ventas como efectos de la gestión del talento humano (disminución de paros laborales, mejora de actitud del servicio, menos accidentes de trabajo, mayores competencias, mejor desempeño, etc.)

Todos los empleados tienen competencias que generan valor para la organización, pero hay quienes se diferencian por aportar un mayor beneficio. Así surgió la diferenciación de la fuerza laboral para reconocer la aportación individual y diferenciada que cada persona hace para lograr los objetivos estratégicos.

La diferenciación puede ser de la siguiente forma:

- Diferenciación basada en el capital humano: Se basa en la teoría de los costos de transacción, es decir, las empresas sostienen relaciones con empleados que tienen ciertas habilidades y aportan valor, o una ventaja competitiva. La teoría del capital humano plantea que se invierte en el talento, en base a las habilidades y la no transferencia a un tercero. El modelo de arquitectura establece la especificidad y el valor estratégico del capital humano, lo que permite tener cuatro modos de empleo: desarrollo interno, adquisición, contratación y alianza. Este modelo considera a la persona como el elemento más importante de la organización.
- Diferenciación basada en el puesto de trabajo: Parte de la idea de que algunos puestos son críticos para el desempeño, por lo que debe invertirse más en ellos; donde el trabajo individual tenga más impacto para la firma.

Este enfoque ha sido el que prevalece en la gestión del talento, y es acompañado por el enfoque de portafolio. “Se basa en la asignación de los mejores empleados en puestos estratégicos (posiciones A), aquellos que tienen un buen desempeño en puestos de soporte (posiciones B) y aquellos de menor desempeño en trabajos con bajo valor estratégico (posiciones C).” El proceso inicia al determinar puestos de trabajo estratégicos, continúa con la identificación y desarrollo de un *pool* de talentos y termina al establecer un sistema de gestión diferencial. (Ribero y Dabos, 2017, p. 44)

La gestión del talento es una oportunidad para multiplicar competencias por compromiso, de forma que se puedan tomar como referencia al desarrollar un puesto de trabajo; ya que es un factor multiplicador para ascender. En la actualidad los procesos de innovación en la cadena de valor organizacional, permiten concluir que las personas, su conocimiento y competencias son quienes diferencian a las organizaciones, tanto del sector público como privado. (Castilla, 2014)

## **Conclusiones**

La dinámica global y competitividad en los sectores públicos y privados, exigen a las organizaciones implementar prácticas de selección y gestión del talento humano, que permitan tener a los mejores elementos, quienes a su vez permitirán adquirir ventaja competitiva y elevar los indicadores financieros, de desempeño y por ende la rentabilidad de la organización o empresa. Lo anterior se logrará en la medida en que las organizaciones y los encargados del proceso de recursos humanos, de manera específica, los funcionarios en ámbitos de gobierno, abandonen las prácticas de botín, y en apego a la responsabilidad social y ética profesional, impulsen acciones de reclutamiento

y selección que permita tener a los mejores candidatos y adquirir el mejor talento, en base al mérito, los conocimientos, la capacidad, habilidades, actitudes y aptitudes para dar paso a organizaciones de alto desempeño que aprenden. El ámbito laboral actual debe procurar el bienestar del talento humano, ya que existe relación entre la productividad del talento de la empresa y la productividad del sector, lo que impacta en la competitividad. Mientras los indicadores de calidad de la vida laboral tienen un gran impacto en el balance social.

### Referencias

- Björkman, I.; y Smale, A. (2010). La gestión global del talento: Retos y Soluciones. (Spanish). *Universia Business Review*, (27), p. 35.  
Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&sid=2ffe233f-f025-4a8c-bcd6-ed8256d69775%40sessionmgr4006>
- Castilla Sánchez, A. (2014). Optimización del talento en las organizaciones: una mirada desde la realidad de la dirección de RRHH. *Athenea Digital (Revista De Pensamiento E Investigación Social)*, 14(2), 285-291. doi:10.5565/rev/athenea.1344  
Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=17&sid=2ffe233f-f025-4a8c-bcd6-ed8256d69775%40sessionmgr4006>
- Castillo, P. L. (2006). Indicadores de gestión en el área de gestión humana, y su importancia en las organizaciones. *El Ágora USB*, 6(1), p. 27.  
Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=19&sid=2ffe233f-f025-4a8c-bcd6-ed8256d69775%40sessionmgr4006>

- Cuevas Moreno, R., & Rodríguez Minor, R. (2017). Responsabilidad social y ética profesional en la gestión de la administración pública y empresarial. *Pensamiento & Gestión*, (42), 1-25. doi:10.14482/pege.41.9704. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=1fb6b126-45df-401b-97c8-a7285e36ec33%40sessionmgr4010>
- Chappoz, Y., & Tobin, I. (2017). Las nuevas fronteras de la gestión pública. *Management International / International Management / Gestión Internacional*, 21(2), 15-17. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=1fb6b126-45df-401b-97c8-a7285e36ec33%40sessionmgr4010>
- Encinas Orozco, F. C. (2014). Orientación de las organizaciones públicas al aprendizaje organizacional. El caso de los organismos descentralizados en el Estado de Sonora, México. *Estudios Gerenciales*, 30(130), 10-17. doi:10.1016/j.estger.2014.01.010. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=41&sid=65ee9f08-90ed-494c-b418-d155b68b2c9c%40sessionmgr101>
- Franciskovic, J. (2013). Retos de la gestión pública: presupuesto por resultados y rendición de cuentas. (Spanish). *Journal Of Economics, Finance & Administrative Science*, 1828-32. p. 29. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=1fb6b126-45df-401b-97c8-a7285e36ec33%40sessionmgr4010>
- González Núñez, J.; y Sotelo Arias, C. El ABC del reclutamiento y selección de personal. *E Semanal*, 21(531), 28. 2002. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=1fb6b126-45df-401b-97c8-a7285e36ec33%40sessionmgr4010>

- viewer?vid=3&sid=2ffe233f-f025-4a8c-bcd6-ed8256d69775%40sessionmgr4006
- Ley del Servicio Profesional de Carrera. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Recuperado de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/56889/LEY\\_DEL\\_SERVICIO\\_PROFESIONAL\\_DE\\_CARRERA\\_EN\\_LA\\_ADMINISTRACION.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/56889/LEY_DEL_SERVICIO_PROFESIONAL_DE_CARRERA_EN_LA_ADMINISTRACION.pdf)
- Martínez Puón, R. (2006). Alcances y resultados del Servicio Profesional de Carrera en México: Un ejercicio de evaluación a tres años de su implementación. *Gestión y Política Pública*, 15(2), 457-483. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=7a8fbfb5-b734-4a89-a030-543df9299582%40sessionmgr4007>
- Maestres M., R. (2016). La nueva función del talento en las organizaciones. *Debates IESA*, 21(1), 6-8. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=20&sid=1fb6b126-45df-401b-97c8-a7285e36ec33%40sessionmgr4010>
- Moyado Estrada, F. (2011). Gobernanza y calidad en la gestión pública. *Estudios Gerenciales*, 27(120), 205-223. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=1fb6b126-45df-401b-97c8-a7285e36ec33%40sessionmgr4010>
- Pocoví Estela, G. & Andrieu, E. (2009). Gestión y desarrollo de recursos humanos: clave para la transformación y la modernización de la administración pública. El caso de la provincia de Santa Fe. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 9(12), 101-104. Recuperado de

- <http://web.b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=27&sid=65ee9f08-90ed-494c-b418-d155b68b2c9c%40sessionmgr101>
- Rivas Tovar, L.; Trujillo Flores, M.; Lámbarry Vilchis, F.; Chávez, A.; Chávez, Espejel, J. (2013). Diagnóstico del sistema profesional de carrera y certificación de competencias gerenciales de los servidores públicos en México. *Estudios Gerenciales*, vol. 29, núm. 129, 2013, pp. 428-438. Universidad ICESI. Cali, Colombia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/212/21230026005.pdf>
- Gabriela Rivero, A., & Enrique Dabos, G. (2017). Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 39-51. doi:10.1016/j.estger.2016.12.003 Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=20&sid=2ffe233f-f025-4a8c-bcd6-ed8256d69775%40sessionmgr4006>
- Romero Quintero, B. (2013). Las políticas públicas como muestra de gestión de un Estado. (Spanish). *Revista Pensamiento Americano*, 6(11), 114-121. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&sid=854b95f8-ed5d-490b-8ea8-69558c6bb3d4%40sessionmgr4010>
- Silva, J. (2002). *Revista Contaduría y Administración*. (205). Recuperado de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/205/RCA20501.pdf>
- Zarragoitia Alonso, M. (2005). La gestión de los recursos humanos en la administración pública y empresarial. (Spanish). *Folleto Gerenciales*, 9(3), 3-10. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=1a9c23b3-773f-4072-a896-0584948f1b14%40sessionmgr101>