

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



**LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS
DE UNA PARAMUNICIPAL EN EL MUNICIPIO DE ENSENADA, BAJA
CALIFORNIA: FACTOR PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACION**

PRESENTA

SUSANA BARRON HERRERA

Ensenada, B. C.

Febrero del 2020

DRA. EUNICE VARGAS CONTRERAS
COORDINADORA DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES
Presente.

Asunto: Voto aprobatorio sobre trabajo
Terminal de grado de Maestra

Después de haber efectuado una revisión minuciosa sobre el trabajo de tesis presentado por Susana Barrón Herrera para poder presentar la defensa de su examen y obtener el grado de Maestra en Administración, me permito comunicarle que he dado mi voto **APROBATORIO**, sobre su trabajo titulado:

**"LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE UNA
PARAMUNICIPAL EN EL MUNICIPIO DE ENSENADA, BAJA CALIFORNIA:
FACTOR PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD**

”.

Esperando reciba el presente de conformidad, quedo de usted.

ATENTAMENTE
Ensenada, B.C., 14 de febrero del 2020



Dra. Olivia Denisse Mejía Victoria

DRA. EUNICE VARGAS CONTRERAS
COORDINADORA DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES
Presente.

Asunto: Voto aprobatorio sobre trabajo
Terminal de grado de Maestra

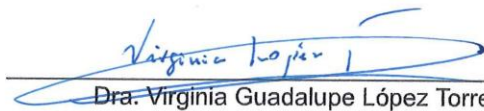
Después de haber efectuado una revisión minuciosa sobre el trabajo de tesis presentado por Susana Barrón Herrera para poder presentar la defensa de su examen y obtener el grado de Maestra en Administración, me permito comunicarle que he dado mi voto **APROBATORIO**, sobre su trabajo titulado:

**"LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE UNA
PARAMUNICIPAL EN EL MUNICIPIO DE ENSENADA, BAJA CALIFORNIA:
FACTOR PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD**

”.

Esperando reciba el presente de conformidad, quedo de usted.

ATENTAMENTE
Ensenada, B.C., 14 de febrero del 2020


Dra. Virginia Guadalupe López Torres

DRA. EUNICE VARGAS CONTRERAS
COORDINADORA DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES
Presente.

Asunto: Voto aprobatorio sobre trabajo
Terminal de grado de Maestra

Después de haber efectuado una revisión minuciosa sobre el trabajo de tesis presentado por Susana Barrón Herrera para poder presentar la defensa de su examen y obtener el grado de Maestra en Administración, me permito comunicarle que he dado mi voto **APROBATORIO**, sobre su trabajo titulado:

**'LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE UNA
PARAMUNICIPAL EN EL MUNICIPIO DE ENSENADA, BAJA CALIFORNIA:
FACTOR PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD**

Esperando reciba el presente de conformidad, quedo de usted.

ATENTAMENTE
Ensenada, B.C., 14 de febrero del 2020



Dr. Francisco Javier Peralta Castillo

A Dios

A mi esposo por su apoyo incondicional, con amor.

A mis hijos, sirva de inspiración, que nada sea obstáculo para el logro de
sus sueños.

Agradecimientos

Directora de tesis

Dra. Olivia Denisse Mejía Victoria

Síndicos:

Dra. Virginia Guadalupe López Torres

Dr. Francisco Javier Peralta Castillo

A los docentes que compartieron sus conocimientos con la XV generación de la Maestría de Administración

A las compañeras de maestría que se convirtieron en amigas

Gracias Universidad Autónoma de Baja California

Resumen

El objetivo de la presente investigación es analizar las competencias laborales de los servidores públicos que trabajan en una paramunicipal de la Ciudad de Ensenada, Baja California, como principio para incrementar su productividad. Se analizarán los componentes de las competencias laborales: conocimientos, motivación y tecnologías y la relación entre ellos. La presente investigación es de tipo cuantitativo con un alcance descriptivo correlacional, aplicando un método no experimental relacional, utilizando técnicas cuantitativas de recolección y análisis de datos. Los participantes fueron los servidores públicos que laboran en una paramunicipal de la Ciudad de Ensenada, Baja California. La recolección de datos se realizó mediante la aplicación de un instrumento (cuestionario) en escala de Likert. Para el análisis de datos se utilizaron los programas Statistical Package Social Science (SPSS) y excel, asimismo, se aplicó el método de análisis de Rho de Spearman para determinar la correlación entre las variables. El análisis de las competencias laborales de los servidores públicos, determina que tienen voluntad y disponibilidad, para mejorar su desempeño laboral a través de sus competencias laborales, lo que por ende incrementaría su productividad; pero es fundamental que se desarrolle el modelo adecuado para la gestión del personal que labora en esta dependencia gubernamental, asimismo, es necesario que se articulen las políticas gubernamentales requeridas para implementarlo.

Palabras clave: Competencias laborales, conocimientos, motivación, tecnologías, productividad.

Abstract

The objective of this research is to analyze the job skills as factor to increase productivity of public servants who work in a public decentralize office of the City of Ensenada, Baja California. The analysis will focus on the job skill's elements as well as the relation among them: knowledge, motivation and technologies. The present research is of a quantitative type with a descriptive correlation approach, applying a non-experimental relational method, using quantitative and analysis data collection techniques. The participants were public servants working in a public decentralize office of the City of Ensenada, Baja California. Data collection was obtained by applying an instrument (questionnaire) on a Likert scale. For data analysis, the Statistical Package Social Science (SPSS) and excel programs were used. To determine the correlation among variables the Spearman's Rho analysis method was applied. The analysis of the public servant's job skills, determines that there is willingness and availability to improve their work performance through their job skills, which would therefore increase their productivity; but it is essential to develop the suitable model of human resource management program for personnel working in this government office, also, it is necessary to articulate government policies required to implement it.

Keywords: Job skills, knowledge, motivation, technologies, productivity.

Tabla de contenido

Resumen-----	8
Abstract -----	9
Lista de tablas -----	14
Lista de figuras -----	15
Introducción -----	17
Capítulo 1-----	28
1.1 Marco contextual -----	28
1.1.1 Los servidores públicos, perspectivas a nivel internacional. -----	28
1.1.2 Servidores públicos, perspectivas a nivel nacional -----	31
1.1.3 Antecedentes de la Formación de competencias laborales en México-----	34
1.1.4 El Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) --	35
1.1.5 Foro Nacional Permanente para la Profesionalización y el Servicio Público de Carrera en Administraciones Locales. -----	41
1.1.6 Servidores públicos, perspectivas municipales -----	43
1.1.7 Municipios: Tendencias y desafíos en el siglo XXI-----	46
1.2 Marco jurídico-----	50
1.2.1 Plan de desarrollo: nacional, estatal y municipal. -----	50
1.2.1.1 Objetivos y planes de acción encaminados al fortalecimiento de las competencias laborales de los servidores públicos de los tres niveles de gobierno. -----	50
1.2.1.2 Plan de Desarrollo Nacional -----	50

1.2.1.3 Plan de Desarrollo Estatal -----	51
1.2.1.4 Plan de Desarrollo Municipal -----	52
1.2.3.5 Las paramunicipales en Ensenada, Baja California -----	52
Capítulo 2-----	53
2.1 Marco teórico -----	53
2.1.1 Productividad-----	53
2.1.1.1 Factores de la productividad-----	60
2.1.1.1.1 Motivación -----	60
2.1.1.1.2 Capacitación -----	69
2.1.1.1.3 Tecnologías -----	71
2.1.1.2 Medición de la productividad -----	73
2.1.1.3 Estrategias para incrementar la productividad -----	74
2.1.2 Competencias-----	75
2.1.2.1 Competencias laborales -----	77
2.1.2.2 Función de las competencias laborales-----	82
2.1.2.3 Ventajas de utilizar el modelo de competencias laborales en la gestión del recurso humano -----	85
2.1.2.4 Propósito de la evaluación de las competencias laborales -----	88
2.1.2.5 Técnicas para la evaluación de competencias laborales -----	90
Capítulo 3-----	91
3.1 Estudio de caso -----	91

3.2	Diseño de investigación-----	93
3.3	Definición operacional de las variables -----	93
3.4	Instrumento de medición-----	96
3.4.1	Estructura del instrumento -----	97
3.4.2	Validez y confiabilidad del instrumento de medición-----	97
3.4.3	Resultado de jueceo -----	97
3.6	Población, muestra y participantes -----	98
3.7	Procedimiento para la recolección de la información -----	99
3.8	Tratamiento estadístico -----	100
Capítulo 4	-----	101
4.1	Descripción, interpretación y análisis de resultados-----	101
4.2	Descripción de datos generales -----	101
4.3	Descripción de resultados -----	102
4.3.1	El nivel de conocimientos de los servidores públicos que trabajan en una paramunicipal de la Ciudad de Ensenada, Baja California en el desempeño de las funciones. -----	103
4.3.2	Grado de motivación de los servidores públicos que trabajan en una paramunicipal de la Ciudad de Ensenada, Baja California. -----	104
4.3.3	Necesidades de herramientas tecnológicas o materiales necesarios para el cumplimiento de su desempeño laboral. -----	108

4.3.4 Relación entre los conocimientos, la motivación y las tecnologías, de los servidores públicos que trabajan en una paramunicipal de la Ciudad de Ensenada, en el desempeño de sus funciones. -----	110
4.4 interpretación y análisis de resultados -----	111
Conclusiones -----	116
Recomendaciones-----	117

Lista de tablas

<i>TABLA 1 DIMENSIONES (PSICOLÓGICA Y PSICOSOCIAL) Y LOS FACTORES (INDIVIDUALES, GRUPALES Y ORGANIZACIONALES).....</i>	<i>59</i>
<i>TABLA 2 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES GENÉRICAS (SPENCER Y SPENCER, 1993).....</i>	<i>80</i>
<i>TABLA 3 COMPETENCIAS GENERALES SEGÚN PUESTO OCUPADO</i>	<i>81</i>
<i>TABLA 4 UTILIDAD DE LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES</i>	<i>89</i>
<i>TABLA 5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....</i>	<i>93</i>
<i>TABLA 6 OPERACIONALIDAD DE LAS DIMENSIONES</i>	<i>94</i>
<i>TABLA 7 VALORES DE RHO DE SPEARMAN</i>	<i>110</i>
<i>TABLA 8 CORRELACIÓN SPEARMAN DE VARIABLES DE ESTUDIO.....</i>	<i>111</i>

Lista de figuras

FIGURA 1 ESTADOS CON OBLIGATORIEDAD DE LA CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS COMO ESQUEMA DE PROFESIONALIZACIÓN PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPALES.	23
FIGURA 2 ESTRUCTURA BÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL.	24
FIGURA 3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL FORO NACIONAL PERMANENTE PARA LA PROFESIONALIZACIÓN Y EL SERVICIO PÚBLICO DE CARRERA EN ADMINISTRACIONES LOCALES.	41
FIGURA 4 COMPARACIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA TÍPICA DEL PASADO (EJEMPLO 1970) Y EN EL PRESENTE.	56
FIGURA 5 LOS COSTOS DE NO CALIDAD SON EL ARGUMENTO ECONÓMICO PARA MEJORAR LOS PROCESOS.....	57
FIGURA 6 FACTORES DE LA PRODUCTIVIDAD.....	60
FIGURA 7 PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LA MOTIVACIÓN.....	64
FIGURA 8 CLASIFICACIÓN DE LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.....	65
FIGURA 9 COMPETENCIAS LABORALES Y DESEMPEÑO SUPERIOR EN EL TRABAJO	83
FIGURA10 FUNCIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES	85
FIGURA 11 ESTADÍSTICOS DE CONOCIMIENTOS.....	103
FIGURA 12 FACTOR MOTIVACIONAL: LOGRO	104
FIGURA 13 FACTOR MOTIVACIONAL: AFILIACIÓN.....	105
FIGURA 14 FACTOR MOTIVACIONAL: PODER	106
FIGURA 15 FACTOR MOTIVACIONAL: METAS	106
FIGURA 16 FACTOR MOTIVACIONAL: COMPROMISO	107

FIGURA 17 FACTOR MOTIVACIONAL: RECOMPENSAS	108
FIGURA 18 TECNOLOGÍAS	109
FIGURA 19 FACTORES MOTIVACIONALES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS	113
FIGURA 20 GRADO DE INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE UNA PARAMUNICIPAL ..	115

Introducción

La administración pública mexicana, se encuentra conformada en razón a su contexto: por la federación, 32 entidades federativas y 41,848 municipios (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI], 2012). Asimismo, en razón a su competencia, la administración pública se clasifica en tres niveles: el federal, estatal y el municipal. De la misma manera, esta puede ser en razón de su forma organizacional: centralizada, desconcentrada y descentralizada. Es necesario, para fines de esta investigación, ahondar en el significado de las formas organizacionales existentes en el país, específicamente la primera y la última. Estas se definen de la siguiente manera:

Organismo centralizado es aquel que está compuesto por organizaciones públicas con funciones administrativas, es decir, son parte para el funcionamiento del Estado. La descentralización consiste en trasladar ciertos servicios o funciones que desarrollada un poder (Ejecutivo, legislativo o judicial) hacia otras instituciones. Además, éstas son autónomas, en otras palabras, existe una sola persona responsable y cuentan con su propio presupuesto. (Congreso Ciudadano de Jalisco, 2018, pág. s/n)

De acuerdo a INEGI (2012), a nivel nacional, la administración pública descentralizada cuenta con un total de 2,221 dependencias paramunicipales, de las cuales existen 56 en Baja California y 13 en el municipio de Ensenada (XXII Ayuntamiento de Ensenada, Baja California, 2018). En lo que se refiere al personal laborando en las 13 entidades paramunicipales constituidas en el municipio de Ensenada, y de acuerdo a la información presentada en la página web de

Transparencia municipal (H. Ayuntamiento de Ensenada, 2018), son aproximadamente 400 servidores públicos que laboran en ellas, todos ellos contratados bajo la modalidad de empleados de confianza.

En el caso específico del municipio de Ensenada, el Reglamento de la Administración Pública para el Municipio de Ensenada, Baja California, es el documento que rige y determina que el gobierno municipal, siendo una institución jurídica, política y social que se constituye para el logro de los intereses de convivencia de una comunidad y reconocida como un orden de gobierno, base de la división política y territorial del Estado de Baja California, tiene la facultad de crear organismos descentralizados llamados paramunicipales, los cuales coadyuvan con el logro de las metas y objetivos planteados en su Plan De Desarrollo Municipal.

En su Título tercero, el Reglamento de la Administración Pública para el Municipio de Ensenada,(2016) establece que las paramunicipales del Municipio de Ensenada, son organismos descentralizados, creados por acuerdo de Cabildo, que cuentan con personalidad jurídica y patrimonio propios, son presididas en todos los casos por el Presidente Municipal, quien designa a un director general; asimismo, dicho reglamento establece que los objetivos y actividades para los que son creadas, deberán ser congruentes con el sistema municipal de planeación y con los lineamientos generales en materia de gasto, financiamiento, control y evaluación municipal. Es Tesorería y Sindicatura Municipal quienes se encargan de revisar, auditar y verificar a las Paramunicipales, vigilan la administración, manejo y aplicación de los recursos que les son asignados, vigilan que lo ejerzan, que lo hagan de manera eficiente y correcta, que vaya encaminado al logro de las metas y objetivos establecidos en sus programas y de conformidad con la normatividad aplicable.

Es necesario mencionar la definición de servidor público, debido a que existen otros términos frecuentemente utilizados como sinónimos al referirse a personas que la trabajan en la iniciativa pública los cuales no son correctos y solo crean confusión para entender a qué tipo de ente público hacen referencia. Según, Rodríguez (2011) *“servidor público: es toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en la administración pública”* (Rodríguez, 2011, pág. 21).

Los ciudadanos se han vuelto cada vez más participativos y exigentes en el quehacer gubernamental; exigen transparencia en el uso de los recursos provenientes de la recaudación de los impuestos, exigen que su gobierno responda a sus necesidades, desde las básicas, como contar con infraestructura adecuada y suficiente, exigen que el gobierno responda por necesidades generales de la comunidad, del comercio e industria, así como también exigen que los servidores públicos sean capaces, que cuenten con la preparación, conocimientos y capacidades adecuados para resolver estas necesidades. Los gobiernos municipales representan la primera instancia a la cual los ciudadanos pueden acudir para solicitar apoyo para la solución de sus necesidades, asimismo el gobierno municipal tiene la responsabilidad de garantizar el orden público, las libertades y derechos ciudadanos, así como atender las necesidades de los ciudadanos y darles respuesta (Rodríguez, 2011).

Bajo esa premisa y en relación a los servidores públicos municipales, Rodríguez (2011) refiere que los grandes problemas de los gobiernos locales es la alta rotación de personal, falta de capacitación y la existencia de esquemas de profesionalización pobremente estructurados, si en su caso se encuentran constituidos, como resultado de ello, esta problemática se ve mayormente reflejada en la etapa de reclutamiento y contratación de personal, ya que al asignarles un puesto y funciones, no son

consideradas sus habilidades y capacidades, aunque el personal cuente con experiencia laboral en el sector privado, lo cual proporciona cierta ventaja para los trabajadores, debido a que manejan un mejor estándar de calidad comparado con el exigido en la administración pública, para las dependencias municipales realmente representa una debilidad estructural y administrativa (Rodriguez, 2011).

Rodriguez (2011), menciona que para combatir y prevenir la problemática arriba mencionada, es necesario, primeramente exista voluntad política reflejada en una política pública transversal. Para que con ello se generen los programas necesarios para implementarlos en beneficio de su personal, con el objetivo de contar con servidores públicos capacitados que puedan estar en condiciones de desempeñar sus facultades y atribuciones eficaz y eficientemente para atender las necesidades de la población (Rodriguez, 2011).

En segundo lugar, es necesario que los gobiernos municipales cuenten con una gestión adecuada del recurso humano, que no solo beneficiará a los servidores públicos, sino será la base para que junto con los recursos financieros y materiales logren cumplir con sus objetivos, así como también cubrir las necesidades de los ciudadanos. Lo anterior se logrará cuando los gobiernos municipales planeen a largo plazo, en donde se definan políticas acorde a sus necesidades, pero solo ello no será suficiente, además será necesario que cuenten con el personal idóneo, con capacidad y compromiso para que vinculado con esas políticas en programas debidamente estructurados impacten el desarrollo y bien estar de la ciudadanía (Rodriguez, 2011).

Otro punto, es la percepción de la población, quienes normalmente perciben a los servidores públicos como corruptos o flojos, es por este motivo que los mismos

servidores públicos tienen la necesidad de buscar sus propias motivaciones, las cuales la gran mayoría de las veces son de tipo intrínsecas y así evitar caer en prejuicios de esta índole. La gran mayoría de los servidores públicos que laboran en el gobierno, ya sea federal, estatal o municipal, lo hacen por convicción propia, por esa idea de servir a una causa mayor, por un bien común, a nivel comunitario, regional o nacional. Por este motivo es importante comprender y ayudar a que las naciones y los estados administren efectivamente, eficientemente y equitativamente el recurso humano; para lograrlo se tendrán que tomar medidas para cambiar la forma en que los servidores públicos son percibidos y tratados, en este sentido, también dependerá que tan bien preparados ellos estén (Pattakos, 2004)

También, es importante lograr que los gobiernos municipales cuenten con un panorama amplio de la situación actual de sus servidores públicos y al mismo tiempo estén convencidos sobre el impacto que representa para el logro de sus objetivos el contar con servidores públicos con las capacidades y habilidades necesarias para el desempeño de sus funciones; es importante que cuenten con información de esta naturaleza, que los gobiernos municipales tengan claridad de estas implicaciones y se convenzan de su utilidad y las ventajas que les podría reportar, para que les permita tomar las mejores decisiones y cumplir con las demandas de sus ciudadanos (Rodriguez, 2011).

Ahora bien, desde la percepción de los servidores públicos, Sanginés & Strazza (2016) afirma que es necesario que el sector público cuente con recursos humanos, en donde ellos consideren su empleo como uno estable, planificado y calificado, lograrlo, será la base para que los gobiernos puedan dar respuesta y cumplir con las demandas de la sociedad: *“De poco sirven las agendas de reforma y modernización si los*

gobiernos no se sustentan en una base sólida de personas competentes, motivadas y con responsabilidades bien definidas” (Sanginés & Strazza, 2016, pág. V).

Del mismo modo, Sanginés & Strazza, (2016), identifica diversas problemáticas en la gestión del recurso humano en dependencias gubernamentales mexicanas, algunos de estos hallazgos son: No existe una planificación del personal para prever necesidades futuras de servidores públicos tanto en cantidad como en perfil, nula o poca disponibilidad de manuales de clasificación de puestos y perfiles, por ende, nula o insuficiente desarrollo de las competencias laborales en los manuales de puestos y perfiles, ausencia de evaluación del desempeño o bien centrada en aspectos formales como por ejemplo asistencia y puntualidad, en lugar de considerar, por ejemplo, su rendimiento; alta rotación en los puestos de confianza, detección de necesidades de capacitación insuficientemente ligada a las funciones del puesto y los objetivos funcionales.

Con respecto a la relación laboral entre los servidores públicos y las paramunicipales de la ciudad de Ensenada, Baja California, y derivado de la autonomía que se le confiere a estas últimas, este tipo de dependencias cuenta, en algunos casos, con reglamentos internos de operación, en donde no señalan claramente los procedimientos para efectuar sus contratos laborales y remociones de personal, mucho menos algún protocolo de fortalecimiento al recurso humano. El servidor público paramunicipal, como recurso humano, no se gestiona adecuadamente y/o de manera continua; las dependencias paramunicipales de la ciudad de Ensenada no cuentan con adecuados sistemas de reclutamiento, selección de personal y por consiguiente, no tienen un sistema de evaluación de su desempeño, capacitación, motivación, remuneración y promoción por nombrar algunas deficiencias. El Reglamento de la

Administración Pública para el Municipio de Ensenada (2016) menciona que la relación laboral de los servidores públicos municipales, incluyendo los de las paramunicipales, se regirá por la Ley del Servicio Civil de los Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado y Municipios de Baja California. Esta ley, solo establece las obligaciones y responsabilidades de ambas partes, no existe un programa estructurado de contratación, capacitación, evaluación del desempeño, mas sin embargo, si establece las condiciones por las que un servidor público podrá ser separado de su cargo de forma temporal o permanente.

Según datos del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, por sus siglas INAFED (INAFED, Gobierno de México, 2018), solo tres estados de la República Mexicana han adoptado formalmente el fortalecer el desempeño de sus servidores públicos a través de la promoción de la certificación en competencias laborales, como se muestra en color azul, en la Figura 1:



Figura 1 Estados con obligatoriedad de la certificación de competencias como esquema de profesionalización para los servidores públicos municipales.
Fuente: (INAFED, 2018)

Para el resto de los municipios del país, que no se encuentran regulados, existe una propuesta para certificar en competencias laborales a sus servidores públicos, pero

no todas las dependencias que conforman a los ayuntamientos se encuentran consideradas y ni siquiera menciona alguna certificación para las instancias paramunicipales. A continuación se presenta en la Figura 2 el modelo propuesto (INAFED, 2018):

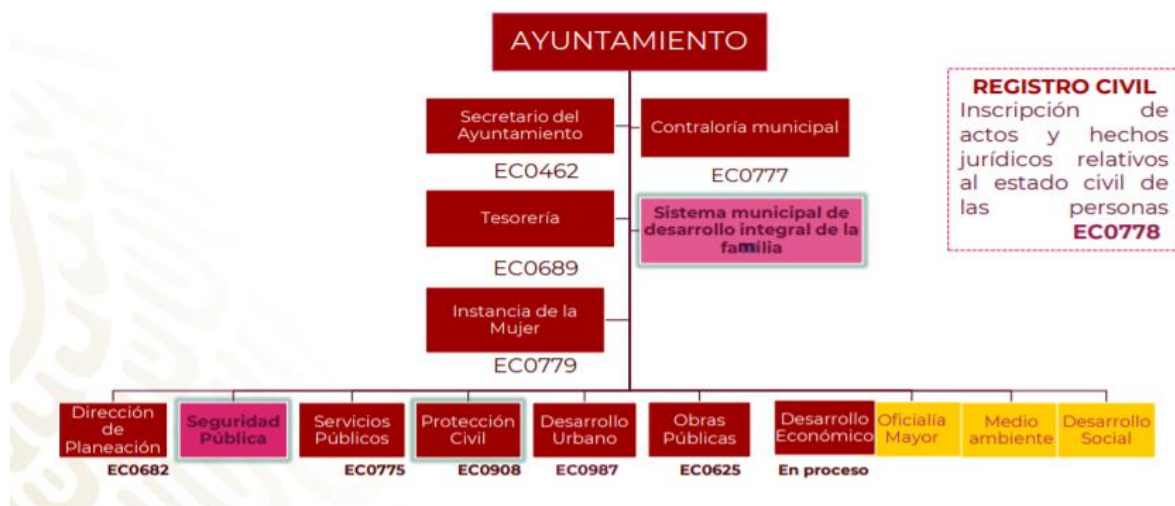


Figura 2 Estructura básica de la administración pública municipal.
Fuente: (INAFED, 2018)

Es importante mencionar que las certificaciones en competencias laborales que se asignaron a cada dependencia mostrada en la Figura 2, solo están todas dirigidas a los directores y coordinadores/supervisores de cada entidad municipal, de acuerdo a la descripción del catalogo de cada una de ellas (CONOCER, 2017).

En el caso del esquema de ayuntamientos del estado de Baja California, tanto el Sistema Municipal para el Desarrollo Integral de la Familia como la Instancia de la mujer son dependencias de tipo paramunicipal. En la Figura 2 se aprecia que hasta el 2018, la primera no está considerada para certificar a sus directivos, más sin embargo, la segunda, si es considerada, por ser una que aborda el tema de la perspectiva de género; este tema es uno que actualmente es de gran importancia para el gobierno

federal, así como también, el de velar por la igualdad de género y la no discriminación a la mujer, lo anterior, por estar regulado por la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, (Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres, 2018), pero una vez más, esta certificación solo está dirigida a los directores generales en instituciones públicas.

Por otro lado, en el caso de los servidores públicos al servicio del estado de Baja California, durante el periodo del 2016 al 2018, tres mil servidores públicos estatales de los cinco municipios de la entidad, fueron incorporados al programa y certificados en competencias laborales ECO105 Atención al ciudadano en el sector público (Oficialia Mayor Baja California, 2018). Es importante hacer mención que en el Estado de Baja California, a la fecha del presente documento, la certificación de los servidores públicos no se encuentra reglamentado y hacerlo no es de carácter obligatorio para ellos. Estas certificaciones se lograron por iniciativa del gobernador en turno, quien ofreció esta opción a diferentes servidores del ámbito estatal, (Servidor público, comunicación personal, 16 de junio, 2018). Este programa no garantiza que en futuras administraciones se renueve dicha certificación o que certifique a los servidores públicos de nuevo ingreso.

En resumen, la gestión del recurso humano en las dependencias gubernamentales actualmente tiene muy baja prioridad, es por ello que es necesario que exista información que evidencie la importancia gestionarlo adecuadamente. Actualmente los servidores públicos de las paramunicipales de la ciudad de Ensenada, Baja California, solo cuenta con herramientas de apoyo y asesoría para el desempeño de sus funciones. La gestión del servidor público, como recurso humano no es aprovechada efectivamente, al no fomentar su potencial a través de sus competencias

laborales y así incrementar su productividad. En el ayuntamiento de Ensenada no existe regulación, evaluación de desempeño, reconocimiento al mérito de los servidores públicos a través de sus competencias laborales, como base para garantizar la calidad de los servicios, la productividad y continuidad de la gestión pública. De igual manera, el ciudadano no tiene la certeza de contar con servidores públicos que sean capaces de atender sus demandas y necesidades inmediatas de forma capaz, eficaz y efectivamente.

Se espera que el presente documento sirva a los gobiernos municipales del país, pero principalmente al de esta ciudad, como una herramienta informativa, que beneficie a los servidores públicos y en consecuencia a los ciudadanos, pues con ellos es que se tiene el compromiso y obligación del quehacer de todo servidor público. La Gestión del recurso humano en la administración pública municipal, es un proceso que apenas empieza a considerarse en este país y es necesario impulsarla desde todos los ámbitos posibles.

De lo anterior, surge el cuestionamiento ¿son las adecuadas competencias laborales de los servidores públicos que trabajan en una paramunicipal de la Ciudad de Ensenada, Baja California, para el desempeño de sus funciones?, para desarrollar este tema es necesario desglosarlo, lo que lleva a la necesidad de cuestionar también, ¿son suficientes los conocimientos?, ¿cuál es su nivel motivacional?, ¿cuenta el servidor público con las tecnologías y herramientas necesarias para desempeñar sus funciones? Y por último, ¿existe relación entre los conocimientos, nivel motivacional y las tecnologías y herramientas a su alcance?

La tendencia actual, a nivel internacional es fortalecer la administración pública local. No solo se trata de una moda, se deriva de las necesidades de un mundo

globalizado, en donde los gobiernos locales son los que reciben y atienden de primera mano las necesidades de las personas en cada demarcación territorial. En ese sentido, México ha conformado dependencias gubernamentales enfocadas a fortalecer las administraciones municipales. Sin embargo, es necesario que exista información proveniente de investigaciones formales, donde se analice y evalúe la situación actual de cada uno de los municipios del país.

Si las organizaciones privadas consideran que la administración de los recursos humanos es el factor más importante para ser eficientes en sus procesos y en consecuencia incrementar su productividad, ¿Por qué las organizaciones públicas deberían hacer esa misma consideración? Al igual que las privadas, su principal y más valioso recurso es el humano. Impulsar el desarrollo laboral de los servidores públicos generaría para el erario público grandes beneficios, tal como contar con servidores públicos con las competencias adecuadas para el puesto que desempeñan, reducir el número de servidores públicos laborando en cada dependencia, bajar los índices de rotación de personal, mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros, la eficiencia de los servidores públicos se vería también reflejada directamente en los servicios y atención brindada a las necesidades de los ciudadanos.

Los resultados emanados de la presente investigación servirán para evidenciar y brindar información referente a la situación actual de las competencias laborales de los servidores públicos que trabajan en una paramunicipal. Se hace hincapié en el impacto que representa para el logro de objetivos gubernamentales, contar con servidores públicos con las competencias laborales necesarias para el desempeño de sus funciones. De ahí la importancia de analizar las competencias laborales de los servidores públicos que trabajan en una paramunicipal de la Ciudad de Ensenada, Baja

California, como factor para incrementar su productividad. Para obtener la información necesaria para el análisis respectivo, es importante primeramente analizar los conocimientos de los servidores públicos, analizar el grado de motivación laboral de los servidores, conocer las necesidades de herramientas tecnológicas o materiales necesarios para el cumplimiento de su desempeño laboral y analizar la relación entre los conocimientos, la motivación y las tecnologías de los servidores públicos que trabajan en una paramunicipal de la Ciudad de Ensenada, en el desempeño de sus funciones.

Capítulo 1

1.1 Marco contextual

1.1.1 Los servidores públicos, perspectivas a nivel internacional.

Incrementar el desempeño gubernamental a través de sus trabajadores y sus competencias se ha convertido en un tema de interés general, además, por la gran cantidad de recursos que los gobiernos a nivel mundial están invirtiendo, se ha convertido también en un tema político (Thiel & Leeuw, 2002).

Ahora bien, el entorno del sector público, es donde un mayor número de ciudadanos demandan servicios de mejor calidad, la necesidad de reducir el gasto público, la importancia de una administración pública cercana a la ciudadanía, demanda generar sistemas innovadores de medición (y presentación de informes) del rendimiento gubernamental (Sa' y Kanji, 2003b, pág. 503) (citado en Pimentel & Major, 2015).

Así pues, para incrementar el desempeño gubernamental es necesario medirlo, con base en resultados de eficacia y eficiencia, en todos los niveles del sector público: federal, estatal y municipal (Thiel & Leeuw, 2002). Para medirlo, es preciso implementar un monitoreo continuo –gestión de calidad-, este enfoque debe ser acorde a las demandas del entorno competitivo actual, considerar la satisfacción de los clientes/ciudadanos y las buenas relaciones con los empleados (Fitzgerald, 2007) (citado en Pimentel & Major, 2015). Bajo esa premisa, los indicadores para medir el desempeño en organizaciones públicas son los siguientes: (i) premios a la eficiencia, (ii) nivel de satisfacción de los clientes/ciudadanos, (iii) nivel de satisfacción de los empleados, y reducción de costos (principalmente las reducciones de costos de personal) (Pimentel & Major, 2015).

Por otro lado, la población normalmente percibe a los servidores públicos como corruptos o flojos, razón por la que los servidores públicos tienen la necesidad de buscar sus propias motivaciones. La gran mayoría de las veces las motivaciones que los servidores públicos encuentran son de tipo intrínsecas, con ello evaden verse perjudicados con los prejuicios de la población (Pattakos, 2004).

Alrededor del mundo, la gran mayoría de los servidores públicos que laboran en oficinas de gobierno, en cualquier nivel: federal, estatal o municipal, lo hacen por convicción propia, por esa idea de servir a una causa mayor, por un bien común, a nivel comunitario, regional o nacional. Por este motivo es importante comprender y ayudar a que las naciones y los estados, administren efectivamente, eficientemente y equitativamente el recurso humano; para lograrlo se tendrán que tomar medidas para cambiar la forma en que los servidores públicos son percibidos y tratados, en este

sentido, también dependerá de lo bien preparados que ellos estén, refiriéndose a los conocimientos adecuados para el desempeño de sus funciones (Pattakos, 2004).

En otro estudio realizado a nivel internacional por (Bullock, Stritch, & Rainey, 2015), se evaluaron servidores públicos de treinta países, incluidos servidores de México; su estudio se basó en identificar las diferencias entre los empleados de organizaciones privadas y los de públicas. Para identificar estas diferencias, se analizaron tres variables dependientes: motivos orientados al servicio público, percepción del impacto social, importancia de altos ingresos y compromiso organizacional, en empleados de gobierno. En la variable de motivos orientados al servicio público, percibe que para el trabajador es importante tener un trabajo en el cual ayude a otros y es útil para la sociedad. En la variable de percepción del impacto social, mide el grado en que los individuos perciben que su trabajo beneficia a la sociedad. La importancia de percibir altos ingresos, mide que tan importante es para el trabajador que la actividad que desempeña le genere altos ingresos. El compromiso organizacional, mide que tan comprometido está el trabajador para que su organización tenga éxito, producto de su arduo trabajo. El método utilizado para la recolección de datos fue a través del *International Social Survey Programe*, basándose solo en trabajadores que se encontraban laborando para el gobierno o para el sector privado (Bullock, Stritch, & Rainey, 2015).

Los resultados fueron concluyentes, Bullock, Stritch, & Rainey (2015), determinaron que si existen diferencias motivacionales entre los trabajadores del sector privado y del sector público: los trabajadores del sector público se encuentran mayormente motivados por servir a su país, estado o comunidad, independientemente

de su ingreso y su compromiso hacia su organización es mayor que el de los empleados del sector privado, estos últimos se enfocan mayormente en su nivel de ingresos y estatus que su empleo les proporciona. Los resultados fueron los mismos en todos los países estudiados, independientemente de las diferencias culturales y de los contextos institucionales (Bullock, Stritch, & Rainey, 2015).

Por lo que, (Pattakos, 2004) y (Bullock, Stritch, & Rainey, 2015) coinciden que los servidores públicos a nivel internacional, encuentran el sentido a su trabajo haciendo cosas que generan valor, haciendo en su comunidad la diferencia a través de su trabajo y lo más importante, la motivación principal de los funcionarios públicos de todos los niveles y países, no es el dinero, es el deseo de hacer la diferencia a través de su trabajo.

En resumen, a nivel internacional, para incrementar el desempeño gubernamental a través de sus trabajadores y sus competencias, es necesario implementar un sistema de gestión de calidad, a través de la generación de técnicas innovadores de medición, acorde a las demandas competitivas del entorno mismo. Asimismo, como parte integral de la gestión de calidad, se deberá considerar que las razones que motivan a un servidor público a desempeñar sus funciones, son principalmente de tipo intrínsecas, independientemente del país y del contexto institucional del que provengan.

1.1.2 Servidores públicos, perspectivas a nivel nacional

El Gobierno Mexicano a través de la Secretaría de la Función Pública percibiendo las necesidades crecientes de aumentar la competitividad en pro del desarrollo y democracia del país y con el propósito de impulsar la profesionalización de la función

pública en general, principalmente para el beneficio de la sociedad; creó la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, la cual fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 de abril de 2003, entrando en vigor el 7 de octubre del mismo año. Su implantación gradual inició el 5 de abril de 2004, fecha en la que también entró en vigor el Reglamento de la misma (Secretaría de la Función Pública, 2015). Actualmente la Secretaría de la Función Pública, a través del Servicio Profesional de Carrera y sus disposiciones, es quien regula las condiciones y criterios de selección, reclutamiento, evaluación del desempeño y desarrollo del capital humano de la federación, este último punto, a decir de la misma Secretaría, se deberá conseguir incrementando los conocimientos y habilidades de los servidores públicos que trabajan en las dependencias del ámbito federal. El Servicio profesional de Carrera, encamina sus esfuerzos para a ofrecer la oportunidad de un desarrollo profesional acorde a las necesidades tanto de la dependencia como del servidor público, para el desempeño óptimo de sus actividades en la función pública (Secretaría de la Función Pública, 2015).

Es importante mencionar que el Servicio Profesional de Carrera para el desarrollo del capital humano, está dirigido únicamente y exclusivamente a los servidores públicos del ámbito federal, por lo que los servidores de las entidades estatales y municipales no se favorecen de los beneficios y oportunidades de los que gozan los del federal.

Por otro lado, Rivas, Trujillo, Lámbarry, Chávez, & Chávez, (2013), en su estudio titulado: Diagnóstico del sistema profesional de carrera y certificación de competencias gerenciales de los servidores públicos en México, analizan el sistema de servicio profesional de carrera de la administración pública federal. Este sistema se conforma de

6 subsistemas: Subsistema de planeación, subsistema de ingreso, subsistema de desarrollo de personal, subsistema de capacitación y certificación de capacidades, subsistema de evaluación del desempeño, subsistema de desarrollo de personal. Ahondando en el subsistema de capacitación y certificación, (Rivas, Trujillo, Lámbarry, Chávez, & Chávez, 2013) menciona que tiene fuertes debilidades para su implementación y seguimiento, ellas son: no ser considerado una prioridad en la asignación de recursos en las dependencias, falta de congruencia en los instrumentos de evaluación, gran desarticulación: entre lo que se está obligado: "...todos los servidores públicos están obligados a 40 horas de capacitación al año y a certificar las capacidades asignadas a sus puestos cada 5 años" (Llanos, 2010, pág. 16) (citado en Rivas, Trujillo, Lámbarry, Chávez, & Chávez, 2013, pág. 432). Realmente en la práctica no hay cumplimiento, la disponibilidad de presupuesto sigue siendo la mayor limitante. Asimismo (Rivas, Trujillo, Lámbarry, Chávez, & Chávez, 2013) concluye que "*Se encuentran desalineadas de las necesidades de las dependencias. Así mismo, hay desorden en los mecanismos de certificación. Existe dificultad para ordenar las necesidades y demandas de capacitación. Entre otros problemas*" (Centro de Investigación y Docencia Académica, 2010, pág. 23) (citado en Rivas, Trujillo, Lámbarry, Chávez, & Chávez, 2013, pág. 433).

El Instituto de Investigaciones Legislativas Poder Legislativo del Estado de Guanajuato, Sexagésima Primera Legislatura 2009-2012, (2009) (citado en Mejia, 2013) menciona que es necesario capacitar a los servidores públicos de manera permanente y continua para el mayor desempeño de sus funciones, además de generar el incremento de su productividad, les proporciona incentivos cuasi económicos que les

permite saber que la tarea que realizan es apreciada, respetada y valorada. Asimismo, para el desarrollo óptimo de sus competencias laborales, es necesario tomar en cuenta las transversales: “Son aquellas que se supone forman parte de la cultura general de un funcionario público competente, y que son: lenguaje ciudadano, servicio al usuario, comunicación, y gestión de proyectos” (Rivas et. al, 2013, pág. 436).

1.1.3 Antecedentes de la Formación de competencias laborales en México

México ha desarrollado el enfoque de competencias en las áreas educativa y laboral. Su implementación inicia en el año de 1993, la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de manera conjunta promueven un proyecto sobre educación tecnológica y modernización de la capacitación. Posteriormente, en 1995, se crea el Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral (CONOCER), el cual sienta las bases para la operación del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC). Este proyecto pretende impactar el sistema educativo y laboral en México con planes de estudios basados en normas de competencia laboral a través de instituciones de educación técnica. Es por ello que los primeros en ofertar este plan de estudios fueron instituciones como: El Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), los Centros de Capacitación del Trabajo Industrial (CECATIS) y los Centros de Estudios Tecnológicos Industriales (CETIS), como primera etapa, en la segunda etapa del proyecto fueron incluidos todos aquellos centros de estudios que así lo solicitaron (Álvarez & De la O, 2005).

En el sector laboral, específicamente en la administración pública federal, bajo el modelo de certificación de competencias laborales de este proyecto, da inicio en el

2001 con la certificación de treinta servidores públicos del sector turismo, pertenecientes a diferentes entidades federativas. En 2002, se certifican quince servidores públicos del Organismo CONOCER. Del 2002 al 2003, se certifican cinco miembros de Seguridad Pública, con la propuesta de certificar otros cinco, pero por falta de recursos de la dependencia se suspendió el programa. Del 2003 al 2003, ciento treinta servidores públicos de la Administración de la Función Pública fueron certificados. Los evaluadores durante el proceso de certificación enfrentaron varias dificultades, entre las que más resaltan son: espacios adecuados o falta de ellos para realizar la evaluación correspondiente, debido a la falta de comunicación por parte de los encargados del programa de certificación laboral de cada dependencia, los servidores públicos evaluados, mostraron un alto nivel de nerviosismo, debido a que temían que al ser evaluados se identificaran fallas que les impediría ser candidatos a promociones o permanencia en sus puestos o que se les obligaría a realizar más actividades o mayores responsabilidades, todo ello fundamentado por la misma dinámica laboral interna que se maneja en este tipo de organizaciones. También se presentaron casos de servidores públicos que se negaron a certificarse por considerar que no era el nivel de norma requerido para ellos (Álvarez & De la O, 2005).

1.1.4 El Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED)

El Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), tiene como antecedente que fue creado para impulsar y consolidar la 8ª Reforma al Artículo 115 constitucional en 1984, llevando el nombre de Centro Nacional de Estudios Municipales, posteriormente, a principios de los años noventa, cambia su denominación por Centro

Nacional de Desarrollo Municipal, nuevamente al inicio del siglo fue renombrado, para quedar como el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. El propósito inicial de esta institución, fue ser el vínculo político entre la Federación y las instancias estatales de promoción y apoyo al desarrollo local. Con el pasar de los años, amplió sus acciones, para convertirse en un espacio para publicaciones, capacitación, documentación y apoyo técnico (Mejía, 2013). A pesar de sus atribuciones políticas, no ha logrado posicionarse como:

La gran promotora del desarrollo local; la coordinadora de esfuerzos institucionales; la orientadora por excelencia del quehacer gubernamental federal; la principal asesora de la gestión de apoyos de la Federación a Estados y Municipios; y la instancia que promueve el intercambio de experiencias. (Mejía, 2013, págs. 132-133).

Es así, como el Gobierno Federal, siguiendo línea de acción: *“Por un México competitivo en beneficio de su desarrollo democrático”* (Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal [INAFED], 2017), creó el 30 de julio del 2002, el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. Este instituto es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Gobernación. Sus acciones están orientadas a fortalecer las capacidades institucionales de las administraciones públicas estatales y municipales. Su objetivo es ofrecer asesoría y orientación en los temas de: administración pública municipal, finanzas municipales, asuntos jurídicos y reglamentación municipal, programas federales de apoyo a los municipios y la elaboración de proyectos para obtenerlos (Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal [INAFED], 2017).

Es hasta el año 2018, en que INAFED crea el Programa Interinstitucional para el Fortalecimiento de las Capacidades de los Gobiernos Locales, cuyo propósito es impulsar el cumplimiento de la Agenda 2030 (INAFED, Gobierno de México, 2018).

La Agenda 2030, se crea en septiembre del 2015 como resultado de un compromiso de común acuerdo entre los países integrantes de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), México es uno de ellos. Los objetivos de dicha agenda, son enfrentar a nivel global el combate a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad. Para ello, se concertó como plan de acción, la creación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), conformado por 17 temas que incluyen 169 metas y 231 indicadores globales (INAFED, Gobierno de México, 2018). Para lograr los objetivos de la Agenda 2030, es necesario atender las necesidades las comunidades a nivel municipal, ya que es la población beneficiada directamente (INAFED, Gobierno de México, 2018).

A su vez, el Programa Interinstitucional para el Fortalecimiento de las Capacidades de los Gobiernos Locales, INAFED (2018) señala que fue creado con los siguientes objetivos:

Objetivo principal: Consolidar municipios inclusivos, resilientes y sostenibles mediante el fortalecimiento de las capacidades institucionales de los gobiernos municipales, para que a través de su quehacer se ofrezca una respuesta oportuna y eficiente a las demandas de su población. (INAFED, Gobierno de México, 2018, pág. s/n).

Objetivos específicos: Habilitar personal del servicio público municipal que presenta áreas de oportunidad en la prestación de los servicios públicos, con base en el enfoque de competencias a fin de brindar respuestas oportunas a las demandas y necesidades de las personas. Desarrollar instrumentos de planeación y gestión que permitan a los gobiernos municipales tomar mejores decisiones respecto a los requerimientos y necesidades de la población. (INAFED, Gobierno de México, 2018, pág. s/n).

Es importante mencionar que INAFED (2018) refiere que este programa, al 9 de enero del 2018, fecha de la publicación, tiene un avance de solo el diseño de tres modelos que serán el conducto de la asistencia técnica para la mejora de instrumentos administrativos y de gestión, que se desarrollarán coordinadamente INAFED, los Organismos Estatales de Desarrollo Municipal de las entidades federativas, la participación de otras instancias de la Administración Pública Federal y de la Cooperación Internacional. Además, INAFED, seleccionó siete instrumentos administrativos y de gestión, en los enfocará sus acciones específicas, de ellas, solo uno tiene relación directa con el ejercicio de las funciones de los servidores públicos municipales: elaboración de manuales de organización para la administración pública municipal (INAFED, Gobierno de México, 2018).

Por lo anterior mencionado, y a pesar de los esfuerzos e intenciones de INAFED y de la creación del Programa Interinstitucional para el Fortalecimiento de las Capacidades de los Gobiernos Locales, aun se encuentra en la etapa gestación por lo que hoy por hoy es un modelo de asistencia técnica para los gobiernos locales; por lo que tiene muchas limitantes, como por ejemplo, para que un municipio sea partícipe o

incorporado a este programa, primeramente es necesario que los funcionarios de alto nivel, encargados de la toma de decisiones, conozcan de su existencia, posteriormente que exista una propuesta de intención a incorporarse al Programa Interinstitucional y esta sea aprobada por su Cabildo y además emita un pronunciamiento a favor y un compromiso en conducir su quehacer gubernamental en el ámbito de sus competencias, alineado a la Agenda 2030, además, designar un funcionario de enlace con el programa en mención, cumplir con el seguimiento y monitoreo del programa, por señalar algunos de los requisitos. De modo que, es un programa que no es obligatorio para todos los municipios del país, por consiguiente, no es un programa que denote impacto directo en promover el desarrollo profesional de los servidores públicos municipales obligatoriamente.

Por otro lado y dentro del mismo tema, es importante mencionar que Mejia (2013) ya hablaba de conformar un programa a nivel nacional que agrupara a los municipios del país, en donde fuera prioridad el interés nacional sobre el particular o el partidista, asimismo, señala que conformarlo constituirá todo un gran reto, será necesario que realmente este esfuerzo se convierta en promotor del desarrollo integral del país; igualmente, será un reto, no solo en el sentido de convencer a las autoridades y gobernantes, sobre su importancia y peso político, pero también debido al contexto general en el que se encuentra el país actualmente, ya que existe una fuerte confrontación político electoral y por las ideologías partidistas fuertemente arraigadas en los propios municipios.

Asimismo, Mejia (2013) sugiere que los gobiernos federales y estatales, deberían proveer mayores libertades de acción política a los municipios, que los primeros deben fungir solo como acompañamiento y asesoría para estos últimos. Que los municipios

deberían contar con autonomía política, económica y social, para que su organización pueda ser efectivamente orientada a la atención específica de los problemas que los aquejan, es así que realmente se convirtieran en promotores e impulsores del desarrollo nacional. Mientras los gobiernos federales y estatales, continuen limitando y condicionando, mientras se continuen decidiendo el quehacer municipal desde sus ámbitos, mientras no se vea a la sociedad como base del poder y del ejercicio del mismo, el municipio no conseguirá asegurar la gestión de los intereses de su comunidad, para defenderlos y salvaguardarlos. Actualmente los gobiernos federales y estatales, solo convocan a los municipios, para poner en marcha y ejecutar proyectos que solo van en beneficio y son de interés para ellos.

Si se lograra conformar un programa de desarrollo municipal de tal magnitud, Mejía (2013), propone que es necesario tomar en cuenta, varios temas, como por ejemplo, que las propuestas de mejora deben surgir de los mismos municipios, que deberán tener un objetivo claro, viable y que consideren la diversidad social y económica de cada uno de los municipios del país, que el éxito de un programa de ese tipo, dependerá de la voluntad de los municipios por constituirlo, ello incluye su voluntad para colaborar, de aportar el recurso humano necesario, así como también de los recursos materiales y financieros, que permitan la consolidación y funcionamiento de esta propuesta, que difícilmente podrá tener éxito si los planes de acción emanen de los ámbitos federales o estatales sin haber consultado las necesidades específicas de cada municipio.

Mejía (2013), concluye que:

El futuro de México, el futuro de los Municipios del país depende de impulsar su desarrollo en razón de sus realidades y no de buenos deseos y mejores normas. De nada valen estos si no existen los recursos económicos, administrativos y humanos que se encarguen de promover el crecimiento municipal. pág. 147.

1.1.5 Foro Nacional Permanente para la Profesionalización y el Servicio Público de Carrera en Administraciones Locales.

Es importante mencionar que, previo a la creación de la Agenda 2030 y del Programa Interinstitucional para el Fortalecimiento de las Capacidades de los Gobiernos Locales, los gobiernos estatales, impulsados por el mismo INAFED, constituyen el Foro Nacional Permanente para la Profesionalización y el Servicio Público de Carrera en Administraciones Locales, el 26 de octubre de 2001, en la Ciudad de México, celebrando su Asamblea Constitutiva.

En la Figura 3, se muestra la estructura la cual estaba conformada de la siguiente manera:



Figura 3 Estructura organizacional del Foro Nacional Permanente para la Profesionalización y el Servicio Público de Carrera en Administraciones Locales.
Fuente: (Joseacontreras.net, s,f)

El Foro Nacional de Profesionalización de los Gobiernos Locales (FNP),
operando bajo los siguientes principios (Joseacontreras.net, s,f):

Misión:

Impulsar la profesionalización y el desarrollo humano de los servidores públicos de los Gobiernos Locales, para servir a la sociedad con la mayor eficiencia, eficacia, transparencia y legitimidad.

Visión:

El Foro Nacional para la Profesionalización y el Servicio Público de Carrera en Gobiernos Locales será un modelo a nivel internacional, desde una perspectiva federalista, para lograr la concurrencia y cooperación de entidades políticas autónomas, que buscan incidir en la institucionalización de la profesionalización y el servicio público de carrera como uno de sus aspectos más relevantes.

Objetivo general:

Servir como instancia permanente para la promoción de estudios, análisis, intercambio y difusión de experiencias de profesionalización y servicio público de carrera en los gobiernos locales, este tema incluye el promover el incremento de las competencias laborales de los servidores públicos. (Joseacontreras.net, s,f, pág. s.n).

Desde su creación hasta el año 2013, al cumplir 12 años de su creación, sus logros a lo largo de ese periodo han sido principalmente: a lo largo de esos años la participación de más de la mitad de los estados de la república mexicana; en 2007, la propuesta de un Modelo de Profesionalización para los servidores públicos de las entidades federativas (Joseacontreras.net, s,f) (INAFED, Foro Nacional de

Profesionalización de los Gobiernos Locales, 2013) y al 2013 la creación de institutos de profesionalización en las entidades federativas, el interés de varios estados por trabajar en el tema, el intercambio de experiencias entre gobiernos estatales y la intención de avanzar en la certificación por competencias de sus servidores públicos. En su reunión celebrada en junio del 2013, reconoce que los mayores desafíos que enfrentan son: A pesar que la administración pública ya lleva operando el Servicio Profesional de Carrera, ningún estado ha podido replicar ese modelo exitosamente; en el tema de profesionalización de los servidores públicos estatales, es necesario homogenizar la legislación en los estados para que estos procesos brinden certeza al implementarlos; que el modelo de certificación de competencias laborales se adecue a las necesidades administrativas y presupuestos estatales; y el más complejo, convencer de la importancia de la profesionalización y certificación de las competencias laborales de los servidores públicos locales para que exista voluntad política de parte de los encargados de la toma de decisiones (INAFED, Foro Nacional de Profesionalización de los Gobiernos Locales, 2013).

1.1.6 Servidores públicos, perspectivas municipales

Según Mejía (2013), como parte de las recientes tendencias en torno al desarrollo municipal, gradualmente y de manera continua se están redefiniendo y redistribuyendo las atribuciones, facultades y recursos entre los tres órdenes de gobierno, con el propósito de fortalecer a los gobiernos municipales y dejar atrás el centralismo. En México, este proceso inicia hace 30 años, con la Reforma Constitucional al Artículo 115 de 1983. Las tendencias más destacadas en torno al fortalecimiento municipal que surgen de esa reforma constitucional, son las siguientes:

la multiplicación de municipios, la puesta en práctica de nuevos modelos de participación comunitaria en la toma de decisiones sobre el quehacer municipal, las innovaciones gubernativas y administrativas, los programas de eficiencia y eficacia administrativa, la reglamentación (Mejía, 2013).

A decir de Mejía (2013), los programas de eficiencia administrativa están enfocados a:

La capacitación, la profesionalización, el servicio civil de carrera y el intercambio de experiencias, son algunos de los mecanismos de que se auxilian los ayuntamientos para mejorar y hacer eficiente el uso de los recursos humanos, materiales y financieros de que disponen. Cada vez son más los gobernantes que se preocupan por contar con el personal idóneo para cada área de trabajo y para cada tarea, a efecto de obtener los mejores resultados. (Mejía, 2013, págs. 143-144)

A pesar de los esfuerzos para fortalecer a los gobiernos municipales, a decir de Rodríguez (2011), existen grandes retos y a la vez limitantes en el seguimiento y/o continuidad de programas municipales, el mayor de ellos, es el periodo constitucional de los ayuntamientos de tres años, debido a que cualquier programa queda sujeto a las prioridades y visión del gobernante en turno. Otra limitante con la que se enfrentan los gobiernos municipales es el recurso financiero asignado, el cual debe cubrir las necesidades de los municipios y sus ciudadanos, además, que estas sean atendidas de forma integral; por otro lado, los grandes retos son: planear políticas públicas municipales a largo plazo, claras y precisas, evitar dar cabida a la planeación basada solo en la experiencia de la dependencia o institución. Lo anterior se podrá lograr si al mismo tiempo se cuenta con servidores públicos idóneos para cada cargo, que cuenten

con las capacidades, habilidades y el compromiso necesario para el desempeño de sus funciones, ello se reflejará en programas y acciones que realmente impactaran el desarrollo y bienestar de sus ciudadanos (Rodríguez, 2011).

Ahora bien, el artículo 115 constitucional en el apartado VIII, estipula que la relación laboral de los servidores públicos municipales, se regirá de acuerdo lo que determine la legislación de cada estado y de acuerdo a lo establecido en el artículo 123 constitucional. Mejia, (2013), analiza las facultades y obligaciones de los municipios en cuanto a sus relaciones laborales, señalando que:

Por lo general cada tres años las administraciones municipales renuevan al personal, perdiéndose la capacidad y experiencias adquiridas; La falta de pericia en la culminación de relaciones laborales ha puesto a muchos municipios en la antesala de la banca rota al enfrentar millonarias demandas que, por lo general, las pierden; también, muchos cargos municipales se utilizan para pagar apoyos recibidos en las campañas electorales; El Servicio Civil de Carrera y la Profesionalización se han convertido en modas y no en verdaderos esquemas de formación de profesionales del servicio público cuya carta de presentación y de preservación en el cargo sean los resultados que entregan a la ciudadanía; No existe una instancia nacional responsable de la formación, capacitación, profesionalización, adiestramiento y actualización, de personal municipal; No existe un Programa Básico de Contenidos para la preparación de personal al servicio de los Municipios; No existe un proceso nacional de formación, seguimiento y evaluación del desempeño del trabajo y de los resultados entregados por los servidores públicos municipales, y En contraparte, existen

muchas instancias prestadoras de servicios de capacitación a los municipios a los que nadie pide cuentas sobre su trabajo, pero que absorben grandes presupuestos de los Ayuntamientos por el trabajo realizado (Mejia, 2013).

En resumen, es necesario que existan políticas, programas, instrumentos y herramientas para capacitar el personal y con ello le brinde estabilidad laboral, que exista un seguimiento y continuidad en esquemas de ingreso, capacitación, evaluación del desempeño, promociones e incentivos, y sanciones, orientado a elevar la eficiencia, productividad, responsabilidad y compromiso de los servidores públicos (Rodriguez, 2011). Son los gobiernos municipales los que atienden las necesidades inmediatas de la población, por lo que, estos deben de disponer además de los recursos financieros, con los recursos humanos adecuados, que cuenten con las capacidades y habilidades necesarias para cumplir con sus funciones de forma eficaz y eficientemente. Asimismo, los servidores públicos deberán estar conscientes de la importancia de contar con las capacidades necesarias o en su caso, estar dispuestos de adquirirlas. Entonces, deberá existir voluntad política para una adecuada gestión del recurso humano de la función pública municipal, para que se convierta y se considere una prioridad de los gobiernos.

1.1.7 Municipios: Tendencias y desafíos en el siglo XXI

Las personas alrededor del mundo se enfrentan a escenarios cada vez más complejos, dinámicos e inciertos, tanto en el ámbito social como en el tecnológico, en donde deberán desarrollar nuevas competencias principalmente para el ámbito laboral profesional (Contreras, 2011). Delors (1996) (citado en Contreras, 2011), refiere que la

Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI, de la UNESCO, asevera que la problemática que las personas enfrentaran en el siglo XXI, tendrán como principales disyuntivas:

• Entre lo mundial y lo local. • Entre lo universal y lo singular. • Entre la tradición y la modernidad. • Entre el largo plazo y el corto plazo. • Entre la indispensable competencia y la preocupación por la igualdad de oportunidades. • Entre el desarrollo de los conocimientos y las capacidades de asimilación del ser humano..... • La globalización, en particular de la economía, que genera nuevas condiciones para los mercados, los sistemas productivos y las finanzas, así como también para la educación, las condiciones laborales, entre otros. • Los avances en ciencia y tecnología, con dinamismos sin precedentes en la generación de nuevos conocimientos, a niveles imposibles de alcanzar por las personas y las organizaciones, y la creación y evolución acelerada de productos tecnológicos sofisticados... (Contreras, 2011, págs. 111-112)

En el mundo laboral, las personas deberán estar preparadas para:

...trabajar con otras personas, en contextos multidisciplinarios y multiculturales, ya sea en forma directa o a distancia, en escenarios nacionales o internacionales... para enfrentar desafíos complejos, inéditos, abiertos, ... con consideración de respeto a las personas y su cultura, el cuidado del medio ambiente, la legislación vigente.... (Contreras, 2011, pág. 113)

Además, a decir de (Lohmann, J., 2008. sitio web.) (Citado en Contreras, 2011), los profesionistas del siglo XXI, deberán enfrentar nuevos escenarios, conocimientos propios asociados a la disciplina que desempeñen, deberán desarrollar otras

competencias para desempeñarse en el mundo moderno y poseer además las siguientes cualidades:

El profesional del mundo globalizado debe ser un profesional sensitivo a las culturas, con conciencia social y astucia política, poseedor de un conocimiento amplio, con capacidad y disposición para aprender durante toda la vida, participante de equipos multidisciplinarios, un comunicador efectivo, con capacidad para hablar en lenguas extranjeras, sólidamente ético, innovador, emprendedor, flexible, con capacidad y disposición a movilizarse, ... (Lohmann, J., 2008. sitio web.) (Citado en Contreras, 2011, pág. 114).

A decir de Contreras, (2011), el desafío para el siglo XXI, abarca aspectos educativos, profesionales y sociales. En ese sentido el desafío comienza en las instituciones educativas, principalmente a nivel superior. Es necesario que se elaboren reformas educativas en donde se pueda asegurar una sociedad más avanzada, políticas que garanticen calidad, financiamiento y la certificación de competencias laborales, aumento al acceso a la educación superior, educación superior altamente competitiva, por destacar algunas reformas pertinentes (Contreras, 2011).

En el ámbito laboral, refiriéndose al ejercicio de una profesión bajo el esquema de competencias laborales, las personas deberán actuar profesionalmente: basado en el conocimiento científico y técnico; mantenerse actualizado en temas sociales, nacionales y globales, relacionados a aspectos humanos, políticos, económicos, tecnológicos y medioambientales, principalmente los que se relacionen a su disciplina; Manejo avanzado de las tecnologías de la información y comunicación; capacidad y disponibilidad al emprendimiento, a través de una actitud de desarrollo personal, la

iniciativa y perseverancia, la orientación al logro, la búsqueda de oportunidades, el manejo financiero y la micro economía, la disposición a asumir riesgos, la resiliencia (Contreras, 2011).

En el ámbito social, las personas deberán estar dispuestas a la interacción colaborativa, lo cual conlleva a desarrollar buenas costumbres, en aspectos como respeto a las ideas de los demás, adecuado comportamiento social, manejo del dialogo a través del buen uso comunicación oral, escrita y corporal, actuar sabiendo el efecto que ello tendrá en otras personas, manejo adecuado de conflictos, etc.; relación constructiva con el mundo social del cual participa, a través del actuar proactivamente en la organización a la que pertenece, respetando la diversidad humana y cultural y con un alto sentido de responsabilidad social, principalmente del medio ambiente; compromiso y respeto de valores éticos universales, como lo es el apego a la verdad y la justicia con apego a la legalidad, defendiendo y respetando los derechos humanos y la diversidad cultural y solidaridad con aquellas personas en estado de vulnerabilidad social (Contreras, 2011).

El siglo XXI se prospecta en la comprensión de los nuevos escenarios socioculturales, económicos, científicos y tecnológicos del mundo moderno, y de sus consecuencias sobre los nuevos perfiles profesionales, en donde las iniciativas de mejora sean de alcance nacional e internacional, para ello deberán involucrarse tanto los gobiernos e instituciones, así como las personas en general, y que además sean orientadas al desarrollo de las competencias (Contreras, 2011).

1.2 Marco jurídico

1.2.1 Plan de desarrollo: nacional, estatal y municipal.

1.2.1.1 Objetivos y planes de acción encaminados al fortalecimiento de las competencias laborales de los servidores públicos de los tres niveles de gobierno.

Los planes de desarrollo de gobierno, son los documentos que marcan la pauta en las acciones y estrategias que se llevan a cabo en cada uno de los tres niveles: nacional, estatal y municipal. A partir del Plan de Desarrollo Nacional se van elaborando los estatales y de ellos los municipales. Por lo que, en los dos últimos, sus objetivos y planes de acción siempre se encuentran alineados al nacional. En este sentido y haciendo referencia al tema de este estudio, se presentan a continuación fragmentos de estos planes, en donde se menciona que una de sus estrategias de acción es ser un gobierno que cuente con servidores públicos capaces de desempeñar sus funciones eficazmente, incrementando sus competencias laborales para ofrecer servicios de calidad orientados a resultados.

1.2.1.2 Plan de Desarrollo Nacional

El Plan de Desarrollo Nacional 2014 – 2019, plasma como objetivo general “Llevar a México a su máximo potencial”, dentro de sus metas nacionales en su fracción IV. México próspero, menciona que una de sus estrategias transversales es ser un “Gobierno cercano y moderno” para lograrlo propone: Las políticas y acciones de gobierno inciden directamente en la calidad de vida de las personas, por lo que es

imperativo contar con un gobierno eficiente, con mecanismos de evaluación que permitan mejorar su desempeño y la calidad de los servicios; que simplifique la normatividad y trámites gubernamentales, y rinda cuentas de manera clara y oportuna a la ciudadanía.

Por lo anterior, las políticas y los programas de la presente Administración deben estar enmarcadas en un Gobierno Cercano y Moderno orientado a resultados, que optimice el uso de los recursos públicos, utilice las nuevas tecnologías de la información y comunicación e impulse la transparencia y la rendición de cuentas con base en un principio básico plasmado en el artículo 134 de la Constitución: "Los recursos económicos de que dispongan la Federación, los estados, los municipios, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados".

1.2.1.3 Plan de Desarrollo Estatal

El Plan de Desarrollo Estatal 2014 – 2019 de Baja California contempla en su eje 7.1 Gobierno Eficiente y de Resultados / 7.1.1 Gestión y profesionalización del capital humano, propone las siguientes acciones: Estrategias, Situación a lograr al 2019: Actualizar y modernizar los Catálogos de Puestos Específicos de las diversas dependencias. Integrar los Catálogos de Puestos Específicos del Poder Ejecutivo. Lograr que el 20% de los cursos de capacitación sean impartidos por instructores internos certificados en competencias laborales a servidores públicos de acuerdo a las destrezas y habilidades necesarias para un mejor desempeño laboral. Consolidar la

implementación del sistema integral de profesionalización y desarrollo de los servidores públicos (SIPRODE) extendiéndolo a las entidades paraestatales para continuar fortaleciendo la capacitación del personal. Capacitar a los servidores públicos con base a la detección de necesidades específicas de las dependencias, perfiles de los puestos, articulados al Catálogo de Puestos Específicos correspondiente. Evaluar el desempeño de los servidores públicos, así como dar seguimiento a la certificación de competencias laborales que promuevan la profesionalización en la gestión gubernamental. Operar y dar seguimiento al Sistema Integral de Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos.

1.2.1.4 Plan de Desarrollo Municipal

El Plan de Desarrollo Municipal 2017-2019 contempla en su Estrategia 6, Política pública, Gobierno de calidad, 6.1 Formación y profesionalización, como objetivos específicos el “Procurar que la administración pública municipal cuente con servidores públicos con las aptitudes y competencias necesarias para el desarrollo de sus funciones, que se traduzcan en bienes y servicios públicos de calidad.”

1.2.3.5 Las paramunicipales en Ensenada, Baja California

El Reglamento de la Administración Pública para el Municipio de Ensenada, Baja California (2016), determina que el gobierno municipal, siendo una institución jurídica, política y social que se constituye para el logro de los intereses de convivencia de una comunidad y reconocida como un orden de gobierno, base de la división política y territorial del Estado, tiene la facultad de crear organismos descentralizados llamados

paramunicipales, los cuales coadyuvan con el logro de las metas y objetivos planteados en su Plan De Desarrollo Municipal.

Las paramunicipales son presididas en todos los casos por el Presidente Municipal. Son organismos descentralizados que cuentan con personalidad jurídica y patrimonio propios, por lo que tienen la libertad de establecer sus lineamientos de organización y función, plasmados en su reglamento interno, pero sus metas y objetivos, como ya se mencionó, alineados al Plan de Desarrollo Municipal. Enfocando en el tema que atañe este documento, una de sus atribuciones es el realizar acciones de capacitación para el mejor desempeño de sus funciones a todo el personal que labore directa o indirectamente en la entidad (Reglamento de la Administración Pública para el Municipio de Ensenada, 2016).

Capítulo 2

2.1 Marco teórico

2.1.1 Productividad

Uno de los principales propósitos en toda empresa es el incremento de su productividad. Para lograrlo es necesario considerar tres aspectos básicos: las acciones de mejora en los procesos, su impacto en el funcionamiento de los procesos y las condiciones y factores que darán lugar a esas acciones (Herrera, Martínez, & Villalobos, 2003).

La importancia de medir la productividad de una empresa, está en relación con la riqueza que ella genera en términos de bienes y servicios, es por eso que se realiza en

correspondencia a sus procesos y a la de los individuos que intervienen en ella (Herrera, Martínez, & Villalobos, 2003).

Autores manejan diversos conceptos de productividad, existen los que solo se refieren a la relación entre el proceso productivo – horas hombre utilizados; la que toma en consideración la relación del resultado de dividir los productos obtenidos entre lo gastado; la que asevera que es hacer más con menos; productividad medida con base a la riqueza que genera (Herrera, Martínez, & Villalobos, 2003).

Para efectos de esta investigación, se tomará la definición de Herrera, Martínez, & Villalobos,(2003) quienes afirman que la productividad es *“un proceso continuo e inagotable de perfeccionamiento, integrando una cadena de acciones y medidas ordenadas de manera sistemática de mejora en todos los procesos que se presentan en la empresa”* (Herrera, Martínez, & Villalobos, 2003, pág. 76), de este concepto se desprende que todo proceso de mejora debe ser continuo e iniciar con el fortalecimiento del recurso humano. Asimismo, Herrera, Martínez, & Villalobos (2003) destacan que la incidencia en la productividad es el resultado de dos factores interdependientes: el humano y el tecnológico. El factor humano, representa el factor que aporta en mayor grado que la productividad aumente y el factor tecnológico es de gran importancia para el hombre en el sentido que necesita la tecnología para interactuar con su entorno, para producir satisfactores, por mencionar algunos, es por ello que estos factores no pueden ser separados (Herrera, Martínez, & Villalobos, 2003).

La productividad frecuentemente se asocia a los procesos de las empresas, pero en realidad también, es sinónimo de eficiencia, eficacia y efectividad, ya que esta puede ser medida de acuerdo a estas variables en conjunto (Herrera, Martínez, & Villalobos,

2003). Por lo que se desprende que eficiencia, *“es la forma en que se utilizan los diferentes recursos de la empresa (humanos, tecnológicos, materias primas, insumos, capital, etc.)”* (Herrera, Martínez, & Villalobos, 2003, pág. 37), *eficacia, porque “se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos, metas o estándares de la empresa”* (Herrera, Martínez, & Villalobos, 2003, pág. 38) y *efectividad “se refiere a la relación que se obtiene entre la productividad obtenida y la productividad óptima, concierne tanto a la eficiencia como a la eficacia”* (Herrera, Martínez, & Villalobos, 2003, pág. 38).

Dicho de otra manera: eficacia y eficiencia son dos componentes importantes que auxilian a valorar adecuadamente la productividad. Eficacia se refiere a la relación existente entre el total de los resultados obtenidos y cuántos de ellos cumplen con los objetivos establecidos o productos de calidad logrados y eficiencia se representa la relación de recursos utilizados contra los desperdiciados. De ambos conceptos se deriva el de efectividad, refiriéndose a que los objetivos planteados sean realmente alcanzados, eficaz y eficientemente (Gutiérrez, 2009).

La productividad puede ser medida de dos formas, tratándose de productos, por unidades producidas, vendidas, etc., mientras que la productividad del recurso humano puede ser cuantificarse por la cantidad de trabajadores en relación con el tiempo empleado, horas máquina, etc. (Gutiérrez, 2009).

La Figura 4 muestra una comparación entre el porcentaje del trabajo del conocimiento y los materiales utilizados en la producción, dos modelos empresariales: antes de 1970 y en el siglo XXI:

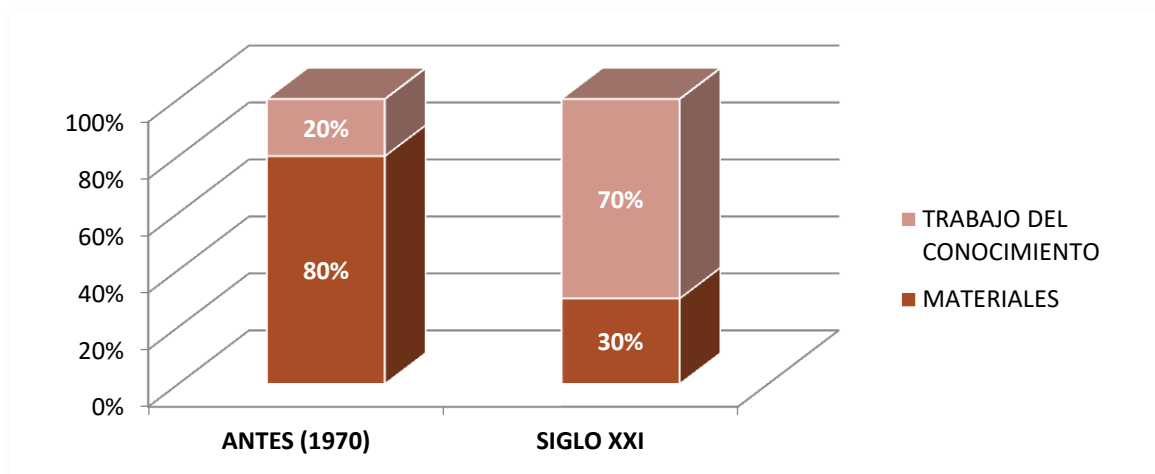


Figura 4 Comparación de los costos de producción en una empresa típica del pasado (ejemplo 1970) y en el presente.

Fuente: (Gutiérrez, 2009, pág. 111)

El trabajo del conocimiento implica la mejora de la calidad y de la productividad, conocimiento del cliente, logística adecuada, alianzas, distribución e investigación y desarrollo. Por lo que, se puede resaltar que la productividad en el siglo XXI se trata de la mejora continua de los sistemas, producir mejor en vez de producir más rápido, entonces, productividad es igual a eficiencia por eficacia (Gutiérrez, 2009).

Gestionar un sistema con un "enfoque basado en procesos", significa enfocarse a las actividades que producen los resultados en lugar de enfocarse a los resultados finales. Además implica identificar los diferentes procesos que interactúan para lograr un resultado final, y hacer que el trabajo y las interfaces entre los diferentes procesos fluyan en forma ágil y con la calidad adecuada (Gutiérrez, 2009, págs. 112-113).

Para mejorar la productividad de una organización, es necesario encontrar las causas de fondo. Ello implica identificar los problemas de la ella, en donde, la mayoría de las veces estos se relacionan con el diseño de sus procesos, ocasionando que estos sean lentos y burocráticos. Además, es necesario considerar que gran parte de los

problemas o barreras para incrementar o mejorar la productividad que enfrentan las organizaciones, están relacionados a sus mismos hábitos (positivos o negativos), a su estructura organizacional, a los protocolos para la toma de decisiones, al estilo de liderazgo, a los métodos de trabajo, entre otros, pero quien debe encabezar la labor de mejora dentro de la organización, es la alta dirección. (Gutiérrez, 2009)

La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** detalla como las fallas y deficiencias en una organización, le frena para ser competitiva, asimismo, compara como la mejora en los procesos desenlaza una reacción en cadena hacia la mejora de la productividad y en consecuencia convierte a la organización en una sumamente competitiva:



Figura 5 Los costos de no calidad son el argumento económico para mejorar los procesos

Fuente: (Gutiérrez, 2009)

Hasta este punto se explica la disposición de los procesos en conjunto, para incidir positivamente en la productividad. Ahora, por el lado del factor humano, el cual es uno de los más importantes dentro de esa cadena de mejora de procesos, ya que representa más del 50% del recurso necesario para el logro de la productividad de forma, *eficaz*, eficiente y efectivamente, Vroom, citado por Chiavenato (2009, pág. 252) citado en (Cequea, Rodríguez, & Nuñez, 2011), indica que del factor humano se desprenden los elementos motivacionales, los cuales determinan la productividad de una persona y los enmarca en tres componentes: *“los objetivos individuales, la relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos individuales, y la percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad”* (Chiavenato, 2009, pág. 252) (citado en Cequea, Rodríguez, & Nuñez, 2011, pág. 555).

Entonces, la productividad depende en gran parte de las personas, por lo que para que ellas incidan en la productividad, estas deberán disponer en su entorno con suficientes elementos como: motivación, satisfacción laboral, participación, el aprendizaje y la formación, la comunicación, los hábitos de trabajo, el clima laboral, la toma de decisiones, el manejo de conflictos, el liderazgo y estilo gerencial, la cultura organizacional, la comunicación, la capacitación y las recompensas (Antikainen y Lonnqvist, (2006); Quijano, (2006); Kemppila y Lonnqvist, (2003); Fernández-Ríos y Sánchez, (1997)) (citado en Cequea & Nuñez, 2011, pág. 118).

Singh (2008) (citado en Cequea, Rodríguez, & Nuñez, 2011) asevera que:

Los recursos son administrados por las personas, quienes ponen todos sus esfuerzos para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando dicha

producción cada vez más, por lo que toda intervención para mejorar la productividad en la organización tiene su génesis en las personas. pág. 255.

Por lo que se afirma que la productividad depende en un 50% del factor humano, sin dejar de lado el factor tecnológico. Por consiguiente, el factor humano debe considerarse más que un recurso o insumo, un actor, ya que es él, quien maneja los recursos disponibles en una organización. Es él, quien maneja los recursos disponibles en relación a los procesos psicológicos y psicosociales en el desempeño de las organizaciones (Cequea, Rodríguez, & Nuñez, 2011).

En la Tabla 1 Cequea, Rodríguez, & Nuñez, (2011), dimenciona los procesos psicologicos y psicosociales de la siguiente manera:

Tabla 1 Dimensiones (psicológica y psicosocial) y los factores (individuales, grupales y organizacionales)

DIMENSIÓN PSICOLOGICA	DIMENSIÓN PSICOSOCIAL		RESULTADOS
	FACTORES	FACTORES	
	INDIVIDUALES	GRUPALES ORGANIZACIONALES	
Motivación			Productividad (Individual, Grupal y Organizacional)
Competencias			
Satisfacción	Cohesión	Cultura	
Identificación,	Conflicto	Liderazgo	
compromiso	Participación	Clima	
e implicación			

FUENTE: (CEQUEA, RODRÍGUEZ, & NUÑEZ, 2011, PÁG. 560)

Asimismo, Arturo Pacheco Espejel (citado en Herrera, Martínez, & Villalobos, 2003), sostiene que se requieren tres condiciones para que la productividad emane: que el trabajador quiera ser mejor, lo cual implica una intención de su parte, que actúe

en consecuencia, alcanzar aquello que se ha propuesto y que pueda ser mejor, indicando como y tener los medios para lograrlo; esto conlleva a su entrenamiento y capacitación. Lo anterior se representa en la Figura 6:

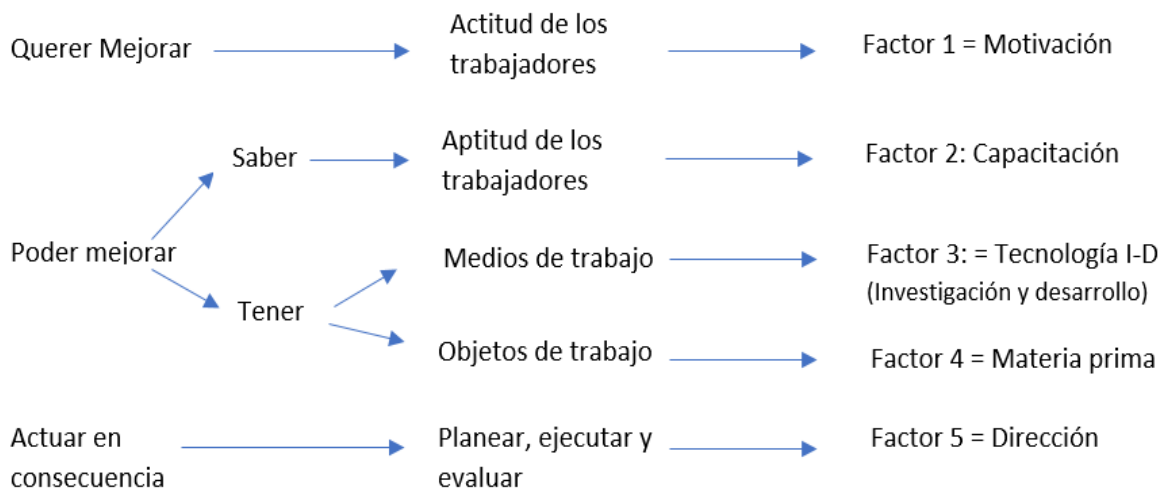


Figura 6 Factores de la productividad.

Fuente: Espejel (1991) (citado en Herrera, Martínez, & Villalobos, 2003, pág. 70)

2.1.1.1 Factores de la productividad

2.1.1.1.1 Motivación

A decir de Chiavaneto, (2006) “La motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que pueden satisfacer tales necesidades” (Chiavaneto, 2006, pág. 101). Las necesidades motivan el comportamiento humano, imprimiéndole dirección y contenido. Asimismo, determina que existen tres niveles o estados de motivación, ellos son las necesidades fisiológicas, las psicológicas y las de autorrealización.

Las necesidades fisiológicas se refieren a las necesidades básicas de una persona para sobrevivir. Las necesidades psicológicas son las adquiridas y

desarrolladas en el transcurso de la vida de una persona. La necesidad de autorrealización como estado de motivación, es la derivada de la educación y es el impulso de cada individuo en particular a realizar su propio potencial y estar en continuo desarrollo. Por lo que, la motivación del empleado para alcanzar los objetivos organizacionales va encaminada en función de si este satisface o no alguna necesidad individual (Chiavaneto, 2006).

Los conceptos de las necesidades básicas de una persona están fundados en las teorías de las necesidades de Maslow, de Herzberg y Vroom, donde el primero se basa en una estructura uniforme y de jerarquía de necesidades, el segundo basado en la suposición de que existe “una mejor manera” (*the best way*) de motivar a las personas y el tercero reconoce las diferencias individuales, las cuales determinan su motivación para producir (Chiavaneto, 2007).

Debido a que la motivación es un comportamiento que va encaminado a cubrir las necesidades de la persona, y a consecuencia del surgimiento de las diferentes teorías, la motivación se puede agrupar en tres perspectivas: La conductual, humanística y cognitiva (Naranjo, 2009).

La perspectiva conductual se basa en la recompensa externa o el castigo como elementos que motivaran a una persona para realizar o no una conducta específica. Trechera (2005) (citado en Naranjo, 2009), refiere que la perspectiva conductual se define de la siguiente manera:

Las personas suelen realizar comportamientos con el objetivo de obtener algún beneficio y evitan o dejan de hacer aquellas conductas que conllevan un daño. Para este enfoque toda modificación de conducta se realiza básicamente a través de refuerzos, recompensas o mediante la evitación u omisión de aquello

que sea desagradable. (Trechera (2005 pág. 3) (citado en Naranjo, 2009, pág. 155)

La segunda perspectiva, de acuerdo a Naranjo(2009), es la humanista, la cual se basa en que la persona tiene la libertad y capacidad de elegir los elementos de crecimiento y satisfacción acorde a sus necesidades. La teoría más conocida es la de Maslow, debido a que jerarquiza las necesidades, y para poder pasar al siguiente nivel, las primeras deben de haber sido cubiertas. La Teoría Existencia, Relación y Crecimiento (E.R.G.) desarrollada por Clayton Alderfer (citado por Trechera, 2005), es una teoría basada en la de Maslow, por lo que no presenta nada nuevo. La teoría E.R.G. agrupa las necesidades en tres rubros: Existencia, Relación y Crecimiento. Existencia es el equivalente a las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow; Relación, se refiere a las necesidades sociales y de aceptación; y Crecimiento, son las necesidades de desarrollo personal.

La Teoría de las necesidades de McClelland, la cual sostiene que los elementos motivacionales son: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación, la necesidad de poder y la necesidad de autosuficiencia. García (2008) (citado en Naranjo, 2009), sostiene que estas necesidades son motivaciones sociales, aprendidas de manera no consciente, como resultado de enfrentarse a situaciones del medio de forma activa, su importancia radica en que el comportamiento de las personas las predispone a comportarse en formas que afectan de manera crítica el desempeño en muchos trabajos y tareas. De ello se desprende que las personas con alta necesidad de logro, son personas que intentan hacer bien las cosas, tener éxito, incluso por encima de las recompensas; las personas con alta necesidad de poder, se esfuerzan por obtenerlo y

ejercer su autoridad. Esta necesidad tiene dos caras, la negativa y la positiva, la negativa sucede cuando la persona en necesidad de poder, lo ejerce en forma de dominio – sumisión. La cara positiva es cuando la intención de la persona es la de persuadir e inspirar a otras evocándoles sentimientos de fortaleza, ayudándolas a establecer metas. La necesidad de afiliación, es donde las personas buscan la aceptación social y la calidad de las relaciones interpersonales es muy importante para ellas. La necesidad de autosuficiencia, es aquella en donde las personas creen tener el control de las situaciones y pueden obtener resultados positivos (Naranjo, 2009).

Naranjo (2009), afirma que la perspectiva cognitiva se refiere a que los pensamientos de las personas, es lo que influye en su nivel de motivación, por lo que *“las ideas, creencias y opiniones que tenga la persona sobre sí y sobre sus habilidades determinan el tipo y la duración del esfuerzo que realiza y, por tanto, el resultado de sus acciones”* pág. 161.

A decir de Naranjo (2009), en la perspectiva cognitiva se encuentran agrupadas la Teoría de las expectativas de Vroom, la Teoría de la equidad de Stacey Adams y el Modelo de fijación de metas y objetivos. La primera se refiere al valor que la persona le otorga a la actividad que realiza, esta teoría se basa en tres variables: valencia, expectativas e instrumentalidad. La segunda teoría, se basa en que la persona compara las recompensas que recibe con las que otras personas reciben, en condiciones o tareas similares: su motivación se establece en función de la percepción que tiene la persona en relación a la actividad que pretende ejecutar o que ejecuta basado en las recompensas que obtendrá al realizarla. La tercera teoría es en realidad un modelo, de acuerdo a Locke y Latham (citado por Trechera, 2005) (citado en Naranjo, 2009),

asevera que al fijar metas y objetivos, priorizando las actividades para actuar en consecuencia, lo que supone para la persona un reto que, con esfuerzo y persistencia se puede alcanzar. Los factores motivacionales que impulsan esta teoría son: conocimiento, aceptación, dificultad, especificidad. Lo anterior se resume en la Figura 7:



Figura 7 Perspectivas teóricas de la motivación
Fuente: Elaboración propia a partir de (Naranjo, 2009)

Además de agrupar las teorías de la motivación en perspectivas, referidas por Naranjo,(2009), Valdés (2005) (citado en Naranjo, 2009) agrega que las teorías de la motivación también pueden clasificarse en dos grupos (Figura 7): las de contenido y las de proceso. Las de contenido estudian aspectos como las necesidades, las aspiraciones y el nivel de satisfacción, los cuales pueden ser factores motivacionales

para las personas; mientras que las de proceso, se enfocan en estudiar como el pensamiento es el proceso por el cual una persona se motiva.



Figura 8 Clasificación de las teorías de la motivación
Fuente: Elaboración propia a partir de (Naranjo, 2009)

El estudio de la conducta humana a través del factor motivacional, ayuda a comprender sus emociones, sus necesidades, su comportamiento y autoestima; ya que ello definirá su actuar en situaciones específicas:

Cada una de las perspectivas teóricas brinda valiosos aportes que permiten comprender de manera más integral cómo opera el fenómeno de la motivación en el ser humano. Se puede entender, por consiguiente, que la motivación está influida por múltiples variables; por ejemplo, el impacto de los refuerzos positivos y negativos sobre el comportamiento, al que se refiere el enfoque conductual; todas las necesidades y emociones que considera el enfoque humanista y las ideas, creencias, opiniones y expectativas que toma en cuenta el enfoque

cognitivo. Estas posiciones teóricas se complementan, pues consideran diferentes dimensiones del funcionamiento humano. Las personas son seres con conductas, emociones, necesidades, pensamientos, y todos estos se relacionan entre sí. Lazarus (citado por Naranjo, 2004) opina que la singularidad del pensamiento es un gran impedimento para el aprendizaje y el progreso. Existe un deseo de hallar una solución verdadera, precisa y perfecta a los problemas humanos; sin embargo, no existen causas únicas para estos (Naranjo, 2009, págs. 167-168).

2.1.1.1.1 Motivación laboral

La motivación laboral se caracteriza por ser de tipo intrínseca y extrínseca. La motivación intrínseca se refiere a la realización de acciones por la mera satisfacción de hacerlas sin necesidad de ningún incentivo externo. La motivación extrínseca se considera como el conjunto de recompensas monetarias directas -pago de salarios, incentivos, complementos por méritos- o indirectas -tiempo no trabajado, programas de protección, pagos en especie, formación que, a cambio de su trabajo, recibe un individuo (Cruz, Pérez, & Cantero, 2009).

A decir de Pink (2009), los incentivos económicos (motivación extrínseca) no siempre son los más adecuados para motivar a las personas a ser mejores en su trabajo, sino todo lo contrario, los bloquea, bloquea su creatividad. Evita la transmisión de conocimiento (Cruz, Pérez, & Cantero, 2009), pueden resultar en un impacto negativo para el desempeño en general (Pink, 2009).

Los Incentivos financieros como factor para motivar a los trabajadores en las organizaciones es un concepto obsoleto. Los nuevos hallazgos se enfocan en

motivaciones Intrínsecas, esto quiere decir que se enfoca en motivar a las personas en hacer lo que les gusta, es lo importante para ellas (Pink, 2009).

El nuevo enfoque motivacional que se recomienda a las empresas utilizar en el siglo XXI, está basado en tres conceptos: Autonomía, dominio total y propósito. El primer concepto se refiere al impulso que dirige a las personas en sus propias vidas, el segundo al deseo de ellas por ser mejor y mejor en algo que les importa y el tercero la intención de hacer lo que hacen al servicio de algo más grande que ellos mismos (Pink, 2009).

Entonces, lo que está funcionando en las empresas actualmente es fomentar la motivación intrínseca en sus trabajadores (Pink, 2009). Aplicando esta estrategia, cambia la actitud del trabajador a una de querer mejorar la forma de realizar sus actividades y funciones, asimismo, tratará de mejorar sus aptitudes, se encontrará mayormente receptivo a la mejora (Herrera, Martínez, & Villalobos, 2003). En consecuencia, entendiendo y aplicando este concepto, la productividad sube, el compromiso sube, la satisfacción de trabajador sube y la rotación baja (Pink, 2009).

Las recompensas económicas funcionan hasta un cierto grado y solo en ciertas circunstancias. El secreto para el alto desempeño, no es recompensa y castigo, la clave está en promover una motivación o fuerza intrínseca, esa fuerza que lleva a hacer cosas por gusto, porque importan, por propio interés (Pink, 2009).

Ahora bien, según la teoría motivacional de Frederick Herzberg, afirma que el reconocimiento por el desempeño, forma parte de la realización personal de los trabajadores y que su ausencia o presencia contribuye a modificar el nivel motivacional, estimulándolo o no, a un desempeño superior. Herzberg asevera que mantener las

estrategias motivacionales en una organización no es tarea fácil para los directivos, pero para que impacten positivamente, estas deben convertirse en políticas continuas. Asimismo, Herzberg refiere que la clave a la motivación en los trabajadores es la respuesta para el enriquecimiento del trabajo dentro de las organizaciones, por lo que deberá existir un balance entre las características y los requerimientos del trabajo, así como entre las capacidades, las habilidades y necesidades de crecimiento del individuo (Manso, 2002).

Otra estrategia utilizada y reconocida por investigadores, consultores y especialistas en el tema, para motivar a las personas que laboran en organizaciones, ya sean públicas o privadas, es establecer metas individuales, específicas, claras y a corto plazo. La estrategia consiste en que los trabajadores deben conocerlas, de esta forma el trabajo que realizan adquiere sentido para ellos, conocen el objetivo y propósito de su trabajo; así es como se les involucra en el logro de ellas, haciéndoles partícipes de sus avances para lograrlas, de igual forma, informándoles cuando han alcanzado su cumplimiento (Koontz, 1998).

Para estar en condiciones de implementar esta estrategia motivacional, los objetivos y metas planteados para cada individuo deben ir alineadas de acuerdo a las metas grupales o departamentales y estas a su vez a las de generales de la organización (Koontz, 1998).

Duarte (2006) (citado en Cequea, Rodríguez, & Nuñez, 2011), afirma que cuando los trabajadores se encuentran altamente motivados y ante una actitud positiva en su trabajo, ello se refleja de forma positiva en la productividad de su organización. Este estudio, se concentró en la motivación, actitudes y productividad en México, en él, confirma que cuando un trabajador percibe que su esfuerzo será recompensado, este

adopta una actitud laboral positiva, estimuladora, satisfaciendo sus necesidades y expectativas. De la misma manera, Marchant (2006) (citado en Cequea, Rodríguez, & Nuñez, 2011), confirma que cuando un trabajador percibe que su fuente laboral le ofrece la oportunidad de desarrollo con lo cual alcanzará su realización personal, su desempeño laboral mejora considerablemente. De lo anterior, se desprende la idea de que al propiciar un alto nivel motivacional, el desempeño en la organización será exitoso, por lo que, para que la productividad aumente, la organización también deberá fomentar las actitudes y comportamientos deseados en el ambiente laboral de ella.

“Las personas son seres con conductas, emociones, necesidades, pensamientos, y todos estos se relacionan entre sí.” (Naranjo, 2009, pág. 167)

2.1.1.1.2 Capacitación

La capacitación forma parte de la educación profesional de una persona, es aquella educación que le prepara para ejercer una profesión en un ambiente laboral determinado. Entonces, la capacitación se define como “la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función “ (Chiavaneto, 2007, pág. 322). Sus objetivos son a corto plazo, para cubrir necesidades inmediatas, para un puesto en específico y puede otorgarse a cualquier persona de cualquier nivel jerárquico dentro de una empresa (Chiavaneto, 2007).

Capacitar y volver a capacitar al personal es vital para la supervivencia de las empresas, de no hacerlo corren el riesgo de no ser competitivos, además, la demanda de experiencia técnica actualmente cambia rápidamente, razón por la cual es necesario que el personal cuente con conocimientos de vanguardia y experiencia (Thompson & Gamble, 2012).

La calidad de la gente de una organización siempre es un ingrediente esencial de la ejecución con éxito de una estrategia; los empleados con conocimientos, comprometidos, son la mejor fuente de ideas creativas de una compañía para las mejoras operativas de los aspectos prácticos que conducen a la excelencia operativa. pág. 330

A decir de Garrido, (2007), la responsabilidad social de invertir en el incremento de los conocimientos de las personas recae en las empresas y para los objetivos específicos de estas.

La educación profesional en México debe ajustarse a las necesidades cambiantes del mercado laboral actual, por lo que a decir de (Sanchez - Castañeda, 2007) esta debe generarse en tres niveles:

Primer nivel. Una formación profesional adquirida a través del sistema educativo técnico o profesional. Segundo nivel. Una formación profesional durante todo el tiempo de actividad laboral activa del trabajador que le permita perfeccionar su trabajo o que lo posibilite a desarrollar otra actividad profesional. Tercer nivel. Una formación profesional en caso de pérdida de empleo, que posibilite a una persona que se encuentra en situación de desempleo en la posibilidad de retomar su actividad laboral o iniciar una nueva. (Sanchez - Castañeda, 2007, págs. 224-225)

Capacitar a las personas de una organización, beneficia a ambas partes, aumentando su eficiencia y potencial. Transmitir el conocimiento es tan importante como las formas de hacerlo. La era de la tecnología de la información digital ha traído consigo nuevas formas de capacitar a las personas, por lo que facilita promover e

implementar el aumento de conocimientos de las personas en las empresas. Ya no solo se capacita en un salón de clases o estrictamente de forma presencial. Actualmente se combinan diferentes técnicas, las que mejor se ajustan a las necesidades de cada organización. Algunas de las herramientas utilizadas son: la educación en línea, las plataformas digitales, correo electrónico, entre otros. Cuando se combinan diferentes técnicas de capacitación, se le conoce como *blended learning*. Este tipo de técnica de capacitación, facilita el aprendizaje, el seguimiento y acompañamiento por parte del capacitador para con los aprendices. Es por ello que las tecnologías también son importantes en el proceso de capacitación y no se pueden dejar de lado (Pattama, Onjaree, & Pornsook, 2013).

2.1.1.1.3 Tecnologías

La década de los años noventa, marca el inicio de la era de las tecnologías, la era de la información. El desarrollo tecnológico y la tecnología de la información, vienen a ser un parte aguas para el nacimiento de la riqueza del conocimiento, convirtiéndose en uno de los recursos más valiosos para las organizaciones (Chiavaneto, 2007).

La era de la información se caracteriza por las tecnologías de la información, la globalización, el énfasis en los servicios, la aceleración del cambio, la imprevisibilidad, la inestabilidad e incertidumbre, lo anterior con un gran énfasis y enfoque a incrementar la productividad, la calidad, la competitividad, el cliente y la globalización. Ejemplos de esto, se puede mencionar el surgimiento del concepto de las oficinas virtuales, archivos electrónicos, empresas conectadas virtualmente, reduciendo gastos fijos en las empresas. Las comunicaciones se hacen móviles, flexibles, rápidas, directas y en tiempo real, acortando la brecha entre la empresa y el cliente (Chiavaneto, 2007).

Invertir en tecnologías de la información puede representar el éxito, fracaso o supervivencia de una empresa. Poder dar respuesta en tiempo real representa una ventaja competitiva para ella. “Es más importante ser innovador y adaptable que ser perfecto” (Dimitris, 2003, pág. 202). Este punto es el que se debe reflejar en el uso de las tecnologías de la información y las soluciones organizacionales. Para lograrlo se deben propiciar los cambios organizacionales, flexibilidad y adaptación como prerequisites. Los dos factores claves para lograr la eficiencia en el uso de las tecnologías de la información contar con una estructura organizacional plana y con estar dispuesto a compartir la información; si bien es cierto que la información debe resguardarse, esta debe compartirse con todos los sujetos autorizados. Llámese sujetos autorizados, por ejemplo, miembros de consejo, altos ejecutivos y sus asistentes, quienes comprenden lo que es necesario hacer para lograr sus objetivos y que también entienden la importancia del manejo adecuado de confidencialidad de esta información (Dimitris, 2003).

Organizacionales con estructuras inflexibles son cada vez menos aceptadas, por quedar obsoletas. Es necesario que se reconozca el llamado a reestructurar sus operaciones a las necesidades cambiantes y demandas de su mercado, a través del uso de las tecnologías de la información adecuadas. Uno de los mayores obstáculos para la reestructuración y el uso de las tecnologías de la información es la resistencia al cambio (Dimitris, 2003).

2.1.1.2 Medición de la productividad

Para poder determinar si es necesario mejorar la productividad, como parte del proceso administrativo de control, es necesario medirla. Uno de los factores principales a los que se atribuye esta necesidad, es la escasez de trabajadores calificados; centrándose pues, la administración como la causa principal de un problema en la productividad (Koontz, 1998).

La productividad de una empresa se ve influenciada por diversos factores, pero uno de los más importantes es el factor humano. El factor humano está involucrado en todos los procesos encaminados a la productividad de una empresa. Su influencia es intangible y de difícil medición, no se dispone de una escala para medir subjetivamente la productividad, métodos que hayan sido aceptados y probados en referencia a su fiabilidad y validez. Los factores humanos de tipo individual, que inciden en mayor o menor grado en la productividad se caracterizan por ser los catalogados como psicológicos y psicosociales, los primeros se refieren a la satisfacción, el compromiso, la motivación, entre otros, y los segundos al trabajo en equipo, el conflicto y la cohesión grupal, entre otros (Cequea & Nuñez, 2011).

Debido a que *“la productividad es la relación entre insumo-producto en cierto periodo con especial consideración a la calidad”* (Koontz, 1998, pág. 694); existen dos tipos de trabajos que se pueden medir en las personas: el manual y el intelectual. La medición del trabajo manual es sencillo en comparación con la medición del trabajo intelectual: estos se diferencian por el uso de los conocimientos y habilidades. El uso de habilidades es característico de trabajos o trabajadores manuales, como es el caso de los albañiles, mecánicos, personal de las líneas de producción. Por otro lado, el uso de

conocimientos se enfoca en trabajadores intelectuales como los que se desempeñan en áreas administrativas, entre ellos se puede mencionar también a ingenieros, contadores, informáticos, por referir algunos. Uno de los mayores retos para medir la productividad en los trabajadores intelectuales es que el resultado de su trabajo es solo una contribución al resultado final de la productividad total de una empresa (Koontz, 1998).

En términos generales, mejorar la productividad de una empresa es resultado de buenas prácticas administrativas (Koontz, 1998).

2.1.1.3 Estrategias para incrementar la productividad

Toda organización debe contar con estrategias de acción, encaminadas al logro de objetivos y metas. Debe ser un plan estratégico sólido, que no solo los directivos estén interesados en lograrlo, el reto es que los empleados de la organización lo acepten y se comprometan en su ejecución.

Una buena ejecución estratégica requiere de un esfuerzo de equipo. Todos los administradores tienen la responsabilidad de ejecutar estrategias en sus áreas de autoridad y todos los empleados deben participar de forma activa en el proceso de ejecución de la estrategia. (Thompson & Gamble, 2012, pág. 324)

Son varios los factores que pueden demeritar o lograr el éxito de una buena estrategia, como el tener una planeación que se adecue a la empresa, tener los recursos necesarios, pero el más importante es el humano. Para lograr este éxito, es necesario disponer de recurso humano con las capacidades y habilidades suficientes y necesarias. Las estrategias son elaboradas por los administradores/ directivos, quienes

tienen una idea clara de la dirección que debe tomar la organización, los subordinados por otro lado, deben ser convencidos; no solo porque reciben un plan de acción, significa que lo van a implementar, frecuentemente existe gran resistencia al cambio, o su interpretación es diferente a la planteada, sobre todo si los subordinados no participaron en el proceso de elaboración del plan estratégico. Ahí la importancia de informarles de la forma más clara posible, o en su caso, promover la creatividad de los subordinados y permitirles participar en la creación de estas para crear ese sentido de pertenencia para la empresa y compromiso para llevarlas a cabo (Thompson & Gamble, 2012).

2.1.2 Competencias

Existen varios enfoques para definir el concepto de competencias pero los más citados por la mayoría de los autores son:

McClelland: un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas. (Escobar, 2005).

Spencer & Spencer: Una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación. “Causalmente relacionada” significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y desempeño. (Büchner, 2001, pág. 7).

Caude Levy-Leboyer: Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad

cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Ellas representan un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas (Büchner, 2001, pág. 8).

Boyatzis (1982) (citado en Escobar, 2005) define las competencias como las características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo.

Gil Flores (2007), menciona que las competencias se pueden clasificar de la siguiente manera: (I) Competencias esenciales; las exigidas para una actuación media o mínimamente adecuada. (II) Competencias diferenciadoras, las que permiten distinguir a quienes sobresalen por sus actuaciones (Boyatzis, 1982). (III) Competencias generales sustentadas en el aprendizaje durante toda la vida, de ella se derivan las competencias básicas, las relacionadas con la lectoescritura o la alfabetización matemática, y competencias de comunicación, trabajo en equipo, pensamiento crítico y reflexivo, toma de decisiones, dominio de nuevas tecnologías de la información o aptitud para el aprendizaje continuo. (IV) Complementarias a éstas, serían las competencias transferibles, o también competencias clave, que permiten a los ciudadanos ser capaces de adquirir por sí mismos nuevas competencias, adaptarse a las nuevas tecnologías y a nuevos contextos, propiciando así su movilidad en el mercado de trabajo. (V) Competencias transferibles son las que permiten a las personas adaptarse a las necesidades de los empleadores y por consecuencia se integran y contribuyen al desarrollo de la sociedad, por lo que se convierten en

competencias profesionales, a decir de Echeverría (2002) (citado en Gil Flores, 2007), ellas constituyen la suma de cuatro componentes, según los cuales los sujetos saben (competencia técnica), saben hacer (competencia metodológica), saben ser (competencia personal) y saben estar (competencia participativa).

Como ya se ha visto en los párrafos anteriores, cada autor las agrupa en diferentes categorías dependiendo del contexto en el cual se utilizan y de acuerdo a sus comprensiones e intereses, Contreras,(2011) presenta una compilación de ellas:

- Saber, Saber hacer, Saber ser. • Básicas, Genéricas, Específicas. • Básicas, Genéricas, Laborales de Gestión, Laborales Técnicas Específicas. • Duras, Blandas. • Técnica, Metodológica, Social, Participativa. • Cognitivas, Procedimentales, Actitudinales. • Conocimientos, Habilidades, Actitudes, Valores.
- Transversales, Específicas de la Profesión, Específicas del Actuar Profesional, de Gestión. • Intrapersonales, interpersonales, profesionales y disciplinares. • Conceptuales, Metodológicas, Humanas, de Alta Dirección. (Contreras, 2011, págs. 117-118)

2.1.2.1 Competencias laborales

El concepto de competencias es de reciente creación, aunque su origen real data de 1870 aproximadamente. Competencias laborales, se origina de los trabajos de psicología industrial y organizacional de finales de los años sesentas, principios de los setentas, según Spencer y otros (1992) (citado en Gil Flores, 2007) y se consolida a partir del modelo de habilidades de McClelland en 1973, siendo él, quien precisó nuevas variables para definir el desempeño laboral, denominándolas “competencias”. De acuerdo a McClelland, estas deben ser observadas en el lugar de trabajo y en el

momento en el que el individuo desempeña sus funciones, relacionándolas directamente con aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que ellas estén asociadas con el rendimiento del trabajo (Escobar, 2005).

Le Boterf (2001) (citado en Gil Flores, 2007), argumenta que las competencias laborales son resultado de *“una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimiento, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño”* pág. 85.

Por otro lado, y complementando la definición anterior, Dessler & Varela, (2009, pág. 89) menciona que *“las competencias se definen como las características demostrables de una persona que permiten el desempeño, por lo que siempre son conductas observables y medibles que forman parte de un trabajo”*.

Escobar,(2005, pág 39), sugiere que las competencias laborales se clasifican en genéricas y específicas. Las genéricas se refieren a *“un conjunto o grupo de actividades y las segundas destinadas a funciones o tareas específicas”* y las específicas *“son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva”*. Las primeras incluyen todos aquellos atributos distintivos de un trabajador y que son los necesarios para el desempeño exitoso de un puesto específico; por atributos se refiere a los conocimientos, habilidades o actitudes específicas. Las segundas también conocidas como competencias directivas, a su vez se clasifican en competencias estratégicas e intratérgicas. Las estratégicas son las

relacionadas al diseño de estrategias para producir valor económico a la organización, las intratérgicas, por otro lado, son las relacionadas a la obtención de buenos resultados económicos, refiriéndose a la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas (Escobar, 2005).

Otra manera de hacer referencia a los diferentes modelos de competencias laborales es clasificándolas por su tipo. Rodríguez (2005) (citado en Palmar & Valero, 2014) refiere que para que un trabajador cumpla sus funciones de forma más eficaz, eficiente y efectivamente posible, este debiera recurrir a la utilización de una serie de combinaciones de tipos de competencias laborales: (I) Las competencias básicas, son las que se adquieren desde los primeros años de vida y se perfeccionan con el conocimiento de la práctica y la educación, por ende son los conocimientos y habilidades que se adquieren al integrarse al sistema educativo formal y a la sociedad, se incluye el lenguaje, la comunicación, la aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otras personas y el manejo creciente de tecnologías de información. (II) Las competencias conductuales, son las conductas y habilidades que derivan en desempeños sobresalientes en el trabajo y son atribuidos a rasgos personales, como por ejemplo, orientación al logro, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, valores individuales, como la responsabilidad y honestidad. (III) Las competencias funcionales o técnicas: corresponden a una función laboral, establecida por la empresa, llevada a cabo según los estándares, las exigencias, las funciones y la calidad que ella estipula.

Son tres los modelos de competencias laborales utilizados actualmente: el modelo de competencias distintivas de McClelland (1973), el modelo de competencias genéricas de Thornton y Byham (1982) y el modelo funcional desarrollado por Stayce Fine (1975), (Pineda - Zapata, Pérez - Ortega, & Arango - Serna, 2012).

Rivas et al. (2013) menciona que el modelo de Thornton y Byham (1982) es un enfoque de capacidades gerenciales para los altos mandos, mientras que Escobar (2005) asevera que el enfoque propuesto por Dulewicz (1989), se relaciona a los mandos intermedios, u otras, que según Levy-Leboyer (1997) son confeccionadas por los propios especialistas de recursos humanos de una determinada empresa, en función de un sistema de competencias propio, y que en su gran mayoría aún permanecen sin editar, ya que son confeccionadas por la empresa para su propio consumo (Rivas, Trujillo, Lámbarry, Chávez, & Chávez, 2013).

De las tipologías y clasificaciones de las competencias laborales genéricas propuestas por diferentes autores (Gil Flores, 2007), considera que el modelo propuesto por Spencer y Spencer (1993) sigue siendo el más completo. Este considera seis grupos de competencias genéricas Tabla 2:

Tabla 2 Clasificación de las competencias laborales genéricas (Spencer y Spencer, 1993)

Grupos	Competencias genéricas
Competencias de desempeño y operativas	• Orientación al resultado. • Atención al orden, calidad y perfección. • Espíritu de iniciativa. • Búsqueda de la información.
Competencias de ayuda y servicio	• Sensibilidad interpersonal. • Orientación al cliente.
Competencias de influencia	• Persuasión e influencia. • Conciencia organizativa. • Construcción de relaciones.
Competencias directivas	• Desarrollo de los otros. • Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal. • Trabajo en grupo y cooperación. • Liderazgo de grupos.
Competencias cognitivas	• Pensamiento conceptual.

	• Capacidades técnicas, profesionales y directivas
Competencias de eficacia personal	• Pensamiento analítico. • Autocontrol. • Confianza en sí mismo. • Flexibilidad. • Hábitos de organización.

Fuente: (Gil Flores, 2007)

Una vez que se tiene el contexto de lo que implica trabajar bajo el esquema de competencias, es importante mencionar que la gestión del recurso humano está determinado en relación al puesto y jerarquía que ocupa la persona dentro de la organización, por lo que Hooghiemstra (1992) (citado en Gil Flores, 2007) presenta en la *TABLA 3*, en donde muestra las competencias genéricas en función del nivel jerárquico del trabajador:

Tabla 3 Competencias generales según puesto ocupado

Puesto	Competencias
Ejecutivos	• Razonamiento estratégico. • Liderazgo del cambio. • Gestión de las relaciones.
Directores	• Flexibilidad. • Introducción del cambio. • Sensibilidad interpersonal. • Delegación de responsabilidades. • Trabajo en equipo. • Transferibilidad a diferentes entornos geográficos.
Empleados	• Flexibilidad. • Motivación para buscar información y capacidad de aprender. • Orientación hacia el logro. • Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo. • Colaboración en grupos multidisciplinarios. • Orientación hacia el cliente.

Fuente: (Hooghiemstra, 1992) (citado en Gil Flores, 2007)

Büchner (2001) concluye que:

El modelo de competencias representa una oportunidad para incluir a aquellos que quedan fuera del sistema rápidamente debido a su falta de competencia en el área en el cual se han desarrollado laboralmente, permitiendo así hacerles cobrar la confianza en sí mismos, uno de los pilares del modelo. A las organizaciones con fines de lucro les permite achicar la brecha de manera programada y en función de una precisa asignación de recursos (en épocas de escasez de los mismos) en una era de alta competitividad y en la cual la ecuación costo-tiempo-beneficio resulta vital para su subsistencia. (Büchner, 2001, pág. 27)

Como se mencionó anteriormente, existen muchos autores que proporcionan una definición de competencia laboral, pero para efectos de este estudio, se tomará el concepto de (Suárez & Castellanos, 2006) quien la define de la siguiente manera:

Aquella que le permite al individuo alcanzar un desempeño superior en su trabajo, a partir de la aplicación de los conocimientos, las habilidades, las experiencias, las aptitudes y las motivaciones que posee, en conductas que le permitan la resolución de problemas propios de su entorno laboral y la eficiente utilización de los recursos de que dispone. (Suárez & Castellanos, 2006, pág. 84).

2.1.2.2 Función de las competencias laborales

El que los trabajadores se desarrollen y trabajen bajo el enfoque de competencias laborales es con el propósito de que colaboren con los objetivos de la empresa de forma eficaz y eficiente y así elevar su productividad de la empresa. (López, 2007).

Pineda - Zapata, Pérez - Ortega, & Arango - Serna, (2012) concluye que hay una relación estrecha entre el nivel de competencias laborales de los empleados y el incremento en la productividad en las organizaciones.

La Figura 9 muestra la constitución de una competencia laboral individual y su relación con las competencias organizacionales para el logro de un desempeño superior:

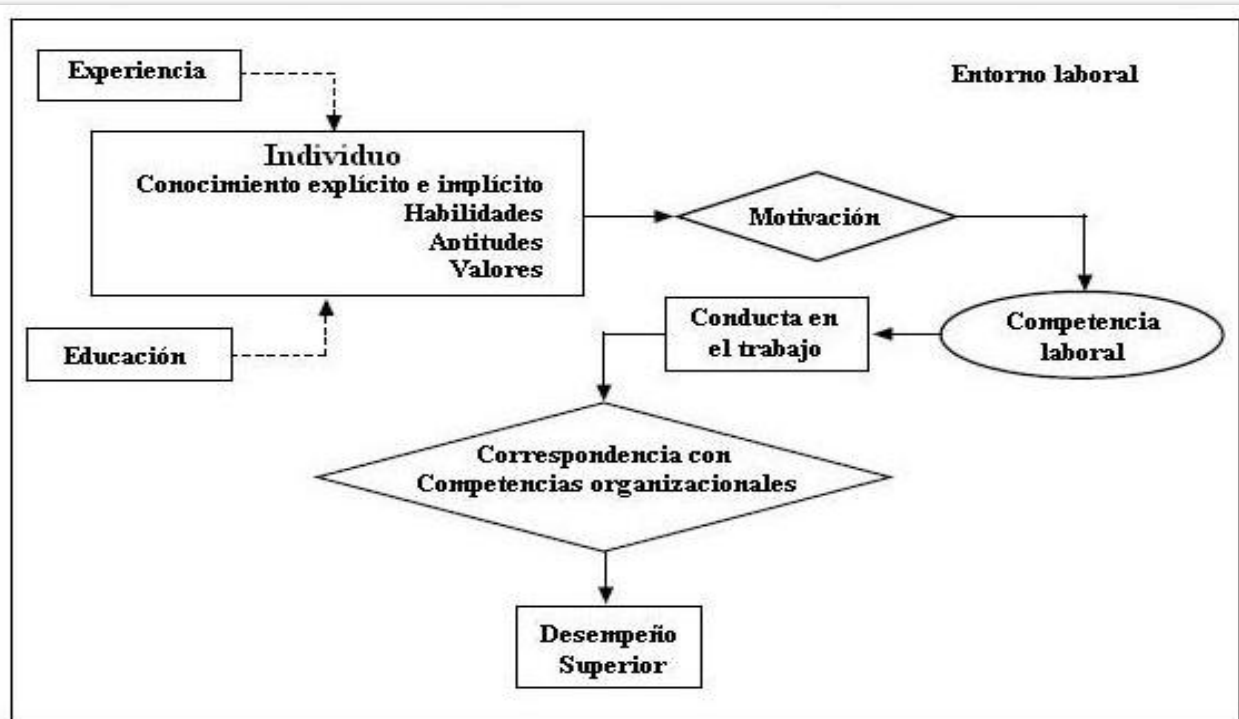


Figura 9 Competencias laborales y desempeño superior en el trabajo

Fuente: Agut (2001), Ducci (1997), (1996) y Spencer (1993) (citado en Suárez & Castellanos, 2006)

Una vez que ha sido aceptada la importancia de las personas en las organizaciones y el trabajar bajo el modelo de competencias laborales, la organización tiene la tarea de determinar las competencias de acuerdo al perfil de cada puesto, aquellas que son las necesarias para la inserción y el desempeño laboral de la persona (Gil Flores, 2007). En consecuencia, los trabajadores tendrán conocimiento claro y preciso sobre lo que la organización espera de ellos, permitiéndoles concentrarse en el desarrollo de esas competencias específicas. A largo plazo esos trabajadores serán

competitivos en el ámbito laboral y por ende mejorarán su nivel de vida (Hernandez y Rodriguez, 2011).

El trabajar bajo el esquema de competencias laborales, no solo beneficia a las personas, también a las organizaciones y los beneficios que obtienen son:

Dar estructura a las funciones de sus puestos, mejorar los procesos de trabajo (la persona ideal para el puesto ideal), mejorar sus sistemas de reclutamiento, selección de personal y evaluación del desempeño laboral, establecer sus programas de capacitación y desarrollo, establecer sistemas de remuneraciones homogéneas para las carreras laborales, ... (Hernandez y Rodriguez, 2011, pág. 359)

De lo anterior, se desprende que la función de las competencias laborales, cuando la organización decide trabajar bajo este modelo, se convierte en un proceso integral organizacional, como a continuación la Figura10 detalla:

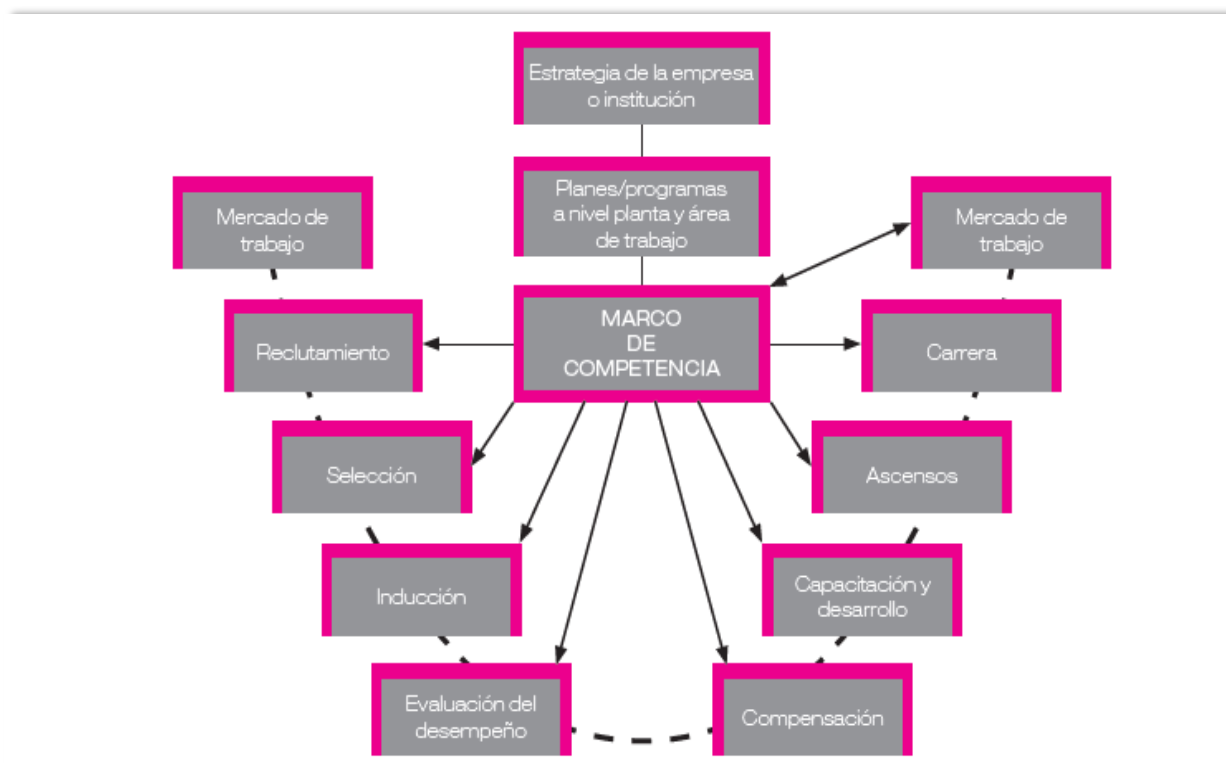


Figura10 Función de las competencias laborales
Fuente: (Hernandez y Rodriguez, 2011)

2.1.2.3 Ventajas de utilizar el modelo de competencias laborales en la gestión del recurso humano

La palabra modernización ha acompañado a la humanidad desde la época de la revolución industrial, todo se encuentra sujeto a la evolución; los países, las empresas y las personas compiten por el progreso y el desarrollo, bajo la premisa de la ciencia y el individuo independiente. Los años ochenta, con la apertura de los mercados mundiales, da inicio a la globalización o mercado globalizado, en donde los costos de producción adquieren gran importancia. Se reestructuran regiones o bloques comerciales, aumentando la competencia entre países, personas e individuos. Como consecuencia nace la necesidad de reducir gastos, aumentar la productividad y flexibilizar el trabajo y por ende se contrata a las personas en función de sus competencias. La contratación

pasó, entonces, de las calificaciones a las competencias, basado en el conjunto de saberes del trabajador en la solución de situaciones específicas del trabajo. Con ello las competencias se vuelven la base de la selección, reclutamiento, seguimiento (promoción, capacitación y remuneración) y evaluación del personal (López, y otros, 2007).

Si bien es cierto que el concepto de competencias laborales es de reciente creación, sus raíces se remontan al siglo XIX. Esta nueva era, demanda trabajadores no solo con ciertos niveles de educación, habilidades y destrezas para cumplir con los requisitos actuales, pero además, se requiere que cuenten con cualidades como talento, creatividad, flexibilidad, voluntad para enfrentar y resolver situaciones diversas, asimismo, voluntad (motivación, gustos, deseos y valores) para cumplir con el puesto requerido, a lo que en conjunto se le denomina competencias (López, y otros, 2007)

La idea de la gestión de recursos humanos por competencias laborales es la de mejorar la productividad y mantener el clima laboral propicio para las buenas relaciones laborales, para elevar los niveles de competitividad del individuo mediante el incremento del conocimiento y la capacidad de aprendizaje de la organización gracias al talento humano (Suárez & Castellanos, 2006). Los resultados de la gestión de los recursos humanos, se enfocan principalmente en dos ejes; propiciar el desarrollo individual de las personas, para que les sea posible adaptarse al ambiente laboral, y a través de su evaluación, se conoce el rendimiento de los empleados, su conducta, sus cualidades, deficiencias, logros o su potencial de desarrollo. Por otro lado, desde la perspectiva administrativa, sirve como herramienta en la etapa de selección de personal encaminados a ocupar puestos específicos, toma de decisiones como es el caso de incrementos salariales o ascensos (Gil Flores, 2007).

Las organizaciones gubernamentales no han sido capaces en su gran mayoría de encausar todas las potencialidades de los servidores públicos, para lograr que ellos le encuentren sentido pleno a su trabajo, más allá del “trabajar por trabajar; no se han preocupado por el hombre, que por su naturaleza aspira a la perfección, y dado que las organizaciones no pueden funcionar sin el hombre, este podría convertirse en el motor que la organización necesita, para en conjunto con los recursos materiales, financieros y tecnológicos, lograr la organización productiva que el país necesita (Sánchez, 2008).

Pereda y Berrocal (2004) (citado en (Gil Flores, 2007), argumenta que algunas ventajas de adoptar el sistema de competencias laborales en la gestión del recurso humano son las siguientes:

Permite que se utilice un lenguaje común accesible para todos los miembros de la organización, puesto que se habla de comportamientos observables con los que se está familiarizado y no de rasgos psicológicos; focaliza los esfuerzos de todas las personas hacia la consecución de resultados; contribuye a la predicción del comportamiento futuro de las personas sobre la base de su comportamiento pasado; facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil competencial de las personas (Gil Flores, 2007, pág. 84)

De acuerdo con Ravitsky⁵⁰ (2002) (citado en Pereira M., Gutiérrez G., Sardi H., & Villamil P., 2008) la gestión por competencias, aporta innumerables ventajas como:

La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad, ya que están orientados a la excelencia (desempeño superior) en el puesto de trabajo. • El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo. • La identificación de los puntos débiles

permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados. • La gerencia del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables, y con posibilidades de observación directa. • El aumento de la productividad y la optimización de los resultados. • La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose en un proceso de Ganar-Ganar desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas. • Cuando se instala la gerencia por competencias se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo. • La posibilidad real de cuantificar y observar en términos económicos los resultados de la inversión hecha en capacitación. pág. 85.

2.1.2.4 Propósito de la evaluación de las competencias laborales

El propósito principal para la evaluación de las competencias laborales como parte de la gestión del recurso humano en las empresas, radica en la importancia de sus resultados, enfocándose principalmente en dos ejes; propiciar el desarrollo individual de las personas y desde la perspectiva administrativa. Para el desarrollo individual significa que les será posible adaptarse al ambiente laboral, por lo que, a través de su evaluación, se conocerá el rendimiento de los empleados, su conducta, sus cualidades, deficiencias, logros o su potencial de desarrollo. Por otro lado, desde la perspectiva administrativa, sirve como herramienta en la etapa de selección de personal encaminados a ocupar puestos específicos, toma de decisiones como es el caso de incrementos salariales o ascensos (Gil Flores, 2007).

La Tabla 4 presenta su utilidad que representa el evaluar las competencias laborales para los involucrados:

Tabla 4 Utilidad de la evaluación de competencias laborales

Para la organización	• Para fundamentar la planificación de los recursos humanos. • Como base para la selección de nuevo personal. • Como parte de la evaluación del personal. • Para informar a la dirección sobre las actividades del personal. • Como base para la adopción de criterios en materia de política de personal (motivación, promoción, salario, corrección de deficiencias en el trabajo, etc.). • Como forma de determinar el grado de integración del personal con las finalidades y con la cultura de la organización. • Para motivar al trabajador hacia un mayor entendimiento de los principios y objetivos de la empresa. • Para propiciar la comunicación jefe-subordinado acerca del puesto de trabajo y de la realización de las tareas propias del mismo. • Para identificar necesidades de capacitación y desarrollo personal.
Para los trabajadores	• Para conocer su situación en relación con las competencias exigidas por el puesto de trabajo que ocupa. • Como punto de referencia para identificar competencias que deben mejorarse o desarrollarse. • Para comprobar que sus competencias laborales son apreciadas por la organización. • Como medio para lograr una mejor situación dentro de la organización. (promoción, mayores beneficios, incentivos, etc.).
Para los supervisores	• Como vía para una evaluación sistemática de las personas. • Como medio de comprobar que el desempeño de los trabajadores contribuye a los fines y metas de la organización. • Para valorar el potencial de las personas y lo que puede esperarse de ellas. • Para la adopción de decisiones imparciales a la hora de determinar incrementos salariales, ascensos, traslados, etc. • Como coadyuvante para lograr mejores relaciones y mejor comunicación con los subordinados.

Fuente: Adaptado de Grados, Beutelspacher y Castro, (2006), (citado en Gil Flores, 2007)

Al trabajar bajo el modelo de competencias laborales, el proceso de evaluación deberá estar presente en las diferentes etapas de la vida laboral de una persona, las

más importantes se realizan para la selección y para la gestión del desempeño del personal. La evaluación para la selección de personal, deberá cumplir con los siguientes requisitos: determinar los criterios de desempeño, identificar las competencias personales vinculadas al desempeño, recoger información sobre competencias de los candidatos y comparar las competencias de los candidatos y las requeridas por el puesto. En cuanto a la evaluación para la gestión del desempeño, con base en las metas y objetivos organizacionales, se realizará una comparación entre las competencias laborales demostradas por el trabajador y las requeridas por el puesto para cumplir con las expectativas del mismo; el resultado de esta comparación, será la orientación que deberá tomar el trabajador para avanzar en el desarrollo de sus competencias laborales (Gil Flores, 2007).

Asimismo, Vargas,(2001) afirma que:

Dado que las Competencias se definen en el contexto laboral, su evaluación se realiza también con propósito laboral: planificación del adiestramiento, evaluación de potencial, selección o promoción de personal. En general, la evaluación en este contexto trata de determinar el grado de congruencia entre las exigencias de un trabajo y las características de una persona, para establecer su probabilidad de éxito en el mismo y decidir su contratación, su ascenso o recomendar un proceso de desarrollo. Pág. 9.

2.1.2.5 Técnicas para la evaluación de competencias laborales

Medir las competencias laborales de una persona no es sencillo, debido a que implica atender no solo rasgos psicológicos de las personas, sino a comportamientos observables que son consecuencia de un conjunto de motivaciones, rasgos de

personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades (Mitrani et. al, 1992 (citado en Gil Flores, 2007)).

Existe una gran variedad de técnicas de evaluación de competencias laborales pero Gil Flores(2007) sugiere las siguientes: (I) Con base en la experiencia práctica: listas de verificación, sistemas de escalas para la observación, incidentes críticos, simulación y ejercicios prácticos. (II) Con base en las Características y experiencias del evaluado: test psicológicos, recogida de información biográfica, entrevista de evaluación, portafolios. (III) Con base en las valoraciones del evaluado o de otros miembros de la organización: auto informe sobre comportamientos, balance de competencias, evaluación de 360°.

La técnica que utilice la organización, dependerá del tipo de información que ella desea obtener y para los fines particulares para los que los utilizará, como por ejemplo, desempeño del personal con relación a la productividad, planificación del adiestramiento, evaluación de potencial de las personas, selección o promoción de personal, por destacar algunos usos (Gil Flores, 2007).

Capítulo 3

3.1 Estudio de caso

La presente investigación se enfocó en el estudio de las competencias laborales de los servidores públicos que trabajan en una dependencia gubernamental de tipo paramunicipal. Entendiéndose por paramunicipal, aquella entidad pública con personalidad jurídica y patrimonio propios, creadas por el ayuntamiento, con el objeto de una mejor prestación de los servicios públicos o el ejercicio de las funciones

encomendadas (Reglamento de la Administración Pública para el Municipio de Ensenada, 2016).

Para determinar la factibilidad de la presente investigación se valoraron los factores legales, operativos, recursos y tiempo.

En la parte legal, primeramente se solicitó y se obtuvo la autorización de los directivos para la realización del presente estudio, siendo este el punto de partida, confiriéndole un alto grado de factibilidad. Posteriormente se acordó el tipo de información que podría ser utilizada en la investigación, para asegurar no incurrir en alguna falta o delito, por tratarse de una dependencia gubernamental.

Para analizar el factor operativo, se contó con la ventaja que el investigador y los participantes fueran compañeros de trabajo y que su relación laboral fuera buena. Se realizó una prueba piloto para comprobar el nivel de confianza hacia el investigador. Se solicitó apoyo de aproximadamente 20 servidores públicos para contestar un cuestionario, a manera de prueba, el resultado fue un alto nivel de participación. De ahí que se determinó ser factible en este rubro.

En el factor de recursos, se determinó que ya se contaba con lo requerido, por lo que no habría necesidad de realizar algún tipo de inversión adicional.

En el factor tiempo, se consideró que era factible la realización de la investigación, debido que el periodo necesario para realizar la investigación coincidiría con el periodo de gestión de una administración municipal, lo que significa que se aseguraba la continuidad de la investigación y no se correría el riesgo de que en el transcurso de esta, hubiera cambio de gobierno y los nuevos directivos no estuviesen de acuerdo en la realización del mismo.

3.2 Diseño de investigación

La presente investigación es de tipo cuantitativo con un alcance descriptivo correlacional, aplicando un método no experimental relacional (Hernández, 2014) y utilizando técnicas cuantitativas de recolección y análisis de datos (Hurtado, 2000). La recolección de datos se llevo a cabo en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Las variables obtenidas se clasifican como ordinales (David, Dennis, & Thomas, 2008). La recolección de datos se realizó mediante la aplicación de un instrumento (cuestionario) en escala de Likert. El método de análisis de datos se realizó utilizando el programa *Statistical Package Social Science* (SPSS), aplicando el método de análisis de Spearman.

3.3 Definición operacional de las variables

La definición operacional de las variables fue tomada de la investigación documental realizada y plasmada en el capítulo 2: Marco Teórico, del presente documento, para quedar como sigue:

Tabla 5 Operacionalización de las variables

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES
PRODUCTIVIDAD Proceso continuo de perfeccionamiento, integrando una cadena de acciones y medidas ordenadas de manera sistemática de mejora en todos los procesos que se presentan en la empresa, iniciando con el fortalecimiento del	COMPETENCIAS LABORALES Aquellas que le permiten al individuo alcanzar un desempeño superior en su trabajo, a partir de la aplicación de los conocimientos, las habilidades, las experiencias,	CONOCIMIENTOS La información que el individuo posee en su mente, personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que pueden ser o no útiles, precisos o estructurales. (Alavi & Leidner, 2002)

recurso humano, para incrementar su eficiencia, mejorar su desempeño, motivándolo para obtener un rendimiento productivo constante (Herrera, Martínez, & Villalobos, 2003)	las aptitudes y las motivaciones que posee, en conductas que le permitan la resolución de problemas propios de su entorno laboral y la eficiente utilización de los recursos de que dispone (Suárez & Castellanos, 2006, pág. 84)	MOTIVACIÓN Se refiere a la actitud o comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que pueden satisfacer tales necesidades y, por ende, a alcanzar un alto desempeño laboral. Elaboración propia con base en (Chiavaneto, 2007)
		TECNOLOGÍAS Conjunto de estrategias tendientes a maximizar los resultados y minimizar la pérdida de tiempo e información en beneficio de los objetivos organizacionales. (Chiavaneto, 2006)

Fuente: Elaboración propia con base en (Alavi & Leidner, 2002; Chiavaneto, 2006; Chiavaneto, 2007; Hernandez y Rodriguez, 2011; Suárez & Castellanos, 2006)

Tabla 6 Operacionalidad de las dimensiones

DIMENSIONES	INDICADORES	DEFINICION
CONOCIMIENTOS	Aptitudes y habilidades	Aptitud: Capacidad innata que posee la persona para realizar ciertas tareas o actividades Habilidad: Desarrollo progresivo o aprendizaje adquirido de ciertas competencias (Sanchez, 2008)
	Educación profesional / capacitación	La educación para la adaptación de la persona a un puesto o función
MOTIVACIÓN	Logro	Personas enfocadas en: Les gustan las situaciones en las que pueden tomar personalmente la responsabilidad de encontrar la solución a los problemas. • Tienden a fijarse metas moderadas y a tomar riesgos calculados. • Desean una retroalimentación concreta acerca de

		qué tan adecuadamente se están desempeñando. (Motivación intrínseca) Se distinguen por intentar hacer bien las cosas, tener éxito, incluso por encima de las recompensas. (Sanchez, 2008)
	Afiliación	Las personas con una gran necesidad de afiliación buscan la compañía de otras, toman medidas e ingenian estrategias para ser admitidas por estas, intentan proyectar una imagen favorable en sus relaciones interpersonales, moderan las tensiones desagradables en sus entrevistas, ayudan y apoyan a otras, y desean ser admiradas en retribución. (Naranjo, 2009)
	Poder	Refleja el proceso mediante el cual el comportamiento persuasivo e inspirador de una persona puede evocar sentimientos de fortaleza y habilidad en otras y las ayuda a establecer metas. (Naranjo, 2009)
	Metas	También llamado objetivo y es aquello que la persona intenta alcanzar, el propósito de una acción (Trechera, 2005, (citado en Naranjo, 2009)
	Compromiso	La cantidad de energía y esfuerzo que una persona está dispuesta a poner en su trabajo. (Sánchez, 2008)
	Recompensas	Motivan la conducta y dirigen la atención de las personas hacia acciones adecuadas y la distancian de las inadecuadas (Naranjo, 2009)
	Equipo de computo	
Tecnologías	Redes sociales/comunicación web	
	Conectividad	
	Software especializado	

Fuente: Elaboración propia con base en (Naranjo, 2009; Sanchez, 2008; Trechera, 2005, citado en Naranjo, 2009)

3.4 Instrumento de medición

El instrumento de medición que se utilizó en la realización de la presente investigación para la recolección de la información, fue un cuestionario de tipo escala de Likert, manejando las opciones de respuesta 1: Siempre, 2: Casi siempre, 3: Casi nunca, 4: Nunca; se excluyó la opción neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo, neutral, indeciso...), con el propósito de que el servidor público respondiera favorable o desfavorablemente. Es importante mencionar que la puntuación baja mide los resultados favorables y la puntuación alta mide los resultados desfavorables (Hernández, 2014).

La razón por la que se optó en utilizar como herramienta de recolección de datos un instrumento de la escala de Likert es debido a que las variables están relacionadas a conocer actitudes, las cuales están íntimamente relacionadas a comportamientos. Algunas de las propiedades más destacadas de las actitudes que se miden en las investigaciones son: dirección (positiva o negativa) e intensidad (alta o baja) (Hernández, 2014). En el caso del instrumento utilizado, las respuestas: siempre y casi siempre hacen alusión a una dirección positiva y las correspondientes a nunca y casi nunca, a una negativa.

El diseño, se basó en la operacionalización de las variables y dimensiones tomadas del marco teórico de este mismo documento, obteniendo un total de 47 items.

3.4.1 Estructura del instrumento

Primera parte: Encabezado, título, mes de aplicación y breve explicación del planteamiento del problema a investigar.

Segunda parte: Datos generales del participante: Género (hombre - mujer), estado civil, edad, escolaridad y tiempo laborando en la dependencia objeto de estudio.

Tercera parte: Cuerpo. Contiene 46 preguntas, las cuales hacen referencia a las dimensiones de las variables de estudio que permitirán medir cada una de ellas.

3.4.2 Validez y confiabilidad del instrumento de medición

Para ratificar la validez y confiabilidad de la herramienta (cuestionario), primeramente, se utilizó el método de jueceo (Hernández, 2014), en donde se tuvo la participación de cinco personas expertas en el tema de investigación, quienes fungieron como jueces. El procedimiento para esta etapa fue el siguiente: Se les presentó en petición formal por escrito solicitando su apoyo, posteriormente se les presentó una breve explicación de las variables y dimensiones (Operacionalidad), así como las instrucciones pertinentes para contestarlo.

Los parámetros base para el jueceo fueron: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia en una escala de 1 a 4 para cada ítem. Siendo 1: No cumple con el criterio, 2: Bajo nivel, 3: Moderado nivel y 4: Alto nivel (Galicia , Balderrama, & Navarro, 2017), (Hernández, 2014).

3.4.3 Resultado de jueceo

El resultado del jueceo, arrojó de primera instancia, modificaciones menores de redacción, por lo que se ajustó la redacción de 8 ítems. Para corroborar el grado de

concordancia de los jueces, se concentró el puntaje de cada ítem de cada juez, en una base de datos de Excel para su análisis.

Se aplicaron dos fórmulas, la primera, una de ponderación promedio de concordancia en donde se obtuvo un valor aceptable de 91% (Galicía , Balderrama, & Navarro, 2017), la segunda fórmula aplicada fue para determinar el índice de validez de cada ítem del instrumento con base al modelo de Índice de Validez de Contenido (Lawshe, 1975) (citado en Pedrosa, Suárez-Álvarez, & García-Cueto, 2013), según su autor, el valor mínimo aceptable es de .29; los valores obtenidos fueron dentro del rango marcado como aceptable, siendo de entre .30 a .54. Del total de los ítems, solo uno obtuvo puntuación por debajo del aceptado, por lo que se eliminó, quedando así un instrumento de 46 ítems en total.

3.6 Población, muestra y participantes

Debido a que la presente investigación se realizó en una sola dependencia paramunicipal de la ciudad de Ensenada, Baja California, la población se determinó por el total de los servidores públicos de nivel operativo que laboran en ella, siendo la población un total de 58 individuos aproximadamente. La muestra fue determinada a conveniencia (Hernández, 2014).

Los participantes fueron 41 servidores públicos de nivel operativo, que trabajan en una paramunicipal de la Ciudad de Ensenada, Baja California, quienes contribuyeron de forma voluntaria.

3.7 Procedimiento para la recolección de la información

Primeramente se estableció que se utilizaría el procedimiento auto administrado individual, ello se refiere a que se le entregaría a cada participante un cuestionario para que lo respondiera él mismo, sin intermediarios (Hernández, 2014). Para establecer el medio o forma por la cual se les presentaría el instrumento, se les preguntó a más de la mitad de los participantes cual sería la forma más conveniente para ellos; se les ofreció las siguientes opciones: preferían se les enviara de manera digital, a través de correo electrónico o redes sociales o si preferían de manera impresa. La respuesta fue que la mayoría optaba por la forma impresa. Es así que se distribuyó cada cuestionario personalmente a cada servidor público.

Hacer la distribución de forma personal, también fue una buena decisión, propició a que se tuviera la oportunidad de explicar a cada participante el propósito de la información recabada, asimismo, poder manifestarles que su participación y respuestas al instrumento serían tratados en total anonimato. Los participantes expresaron desconfianza y temor en participar en este tipo de ejercicios, ya que para ellos, ser evidenciados en sus respuestas era su mayor preocupación y una barrera para contestarlo, pero una vez que se aclararon sus dudas, se disipo esta barrera.

Es importante señalar que la decisión de los servidores públicos a participar en la presente investigación fue voluntaria, de esta forma hubo mayor disposición para colaborar en la contestación del instrumento, lo que fue determinante para que la muestra final fuera de más de la mitad de la población total y además el tiempo de respuesta fue muy rápido, considerando que aplicar un instrumento de forma auto

administrado individual, es considerado como uno de respuesta media (Hernández, 2014), en este caso resulto uno de respuesta alta.

Normalmente la participación de servidores públicos en este tipo de ejercicios es complicada, su mayor temor es ser evidenciados con respecto a expresar sus opiniones sin sufrir represalias por parte de los directivos o evidenciar sus debilidades laborales, también por el temor a ser destituidos; pero después que ellos mismos pudieron confirmar que la información recabada sería completamente anónima, puesto que no se les solicitó anotar su nombre, cargo o departamento o área de trabajo, se obtuvo una gran disponibilidad a para contestar el instrumento. Una vez, que se aclararon las dudas de los participantes, el cuestionario se distribuyó y este fue contestado durante el horario de su jornada laboral, previa autorización de los directivos de la paramunicipal.

3.8 Tratamiento estadístico

De acuerdo al tipo de datos recolectados se determinó que la medición de las variables es de tipo ordinal (David, Dennis, & Thomas, 2008). Por lo que su análisis se realizó a través del programa Statistical Package Social Science (SPSS), utilizando el método de coeficiente de Rho de Spearman. Se optó por utilizar este coeficiente debido a las características de las variables: ordinales, se desea medir el grado de asociación entre dos cantidades (Martínez, Tuya, Martínez, Pérez, & Cánovas, 2009).

Por otro lado, para obtener la información deseada y debido a que cada variable está integrada por varios ítems en el instrumento, estos se transformaron utilizando el programa SPSS utilizando la función de transformación, es así como se convirtieron a variables compuestas (Hernández, 2014).

Aunque tratándose de datos recolectados con una herramienta diseñada en escala de Likert, a decir de Hernández (2014,) existe gran controversia por parte de diferentes autores en relación al tratamiento de las variables: ¿deberán medirse estas como ordinales o como de razón por intervalos?, Hernández (2014) sugiere como solución, *“efectuar tanto análisis para variables ordinales como de intervalos y ver si hay coincidencia (por ejemplo, si pretendemos correlacionar dos escalas de Likert, utilizar el coeficiente de Pearson y el de Spearman u otro y contrastar ambos valores)”* (Hernández, 2014, pág. 243). Por lo anterior, se procedió a realizar dicha prueba, el resultado arrojó una coincidencia significativa entre ambos coeficientes. Para el presente estudio se presentan resultados correlacionados con el coeficiente de Rho de Spearman.

Capítulo 4

4.1 Descripción, interpretación y análisis de resultados

El presente capítulo presenta una descripción detallada de los hallazgos y la respectiva interpretación y el análisis. Primeramente se presenta la descripción de los participantes en el apartado de datos generales, en segundo lugar, la descripción de las dimensiones de conocimientos motivación y tecnologías. Posteriormente, se presenta la interpretación y análisis pertinente; cabe mencionar que la información es descrita, interpretada y analizada acorde a los objetivos específicos.

4.2 Descripción de datos generales

Datos generales

Se tuvo la participación de 41 individuos, con las siguientes características: Del total de la muestra se tuvo una participación de 18 hombres y 23 mujeres, 19 individuos casados y 22 solteros, el rango de edades de los participantes fue de entre 18 años a 65 años: de los cuales se tuvo la participación de 12 individuos de entre 18 a 30 años, 16 individuos de entre 31 años a 40 años y 13 individuos de más de 41 años. Del total de los participantes, 17 de ellos cuentan con un grado escolar de bachillerato o menos y 24 con licenciatura o más. El tiempo que los servidores públicos tienen laborando en la dependencia: 17 individuos manifestaron tener menos de tres años y 24 de ellos, más de cuatro años.

En resumen, la mayor parte de los encuestados tiene las siguientes características: son mujeres, son casados, su rango de edad es de entre los 31 a 40 años, con estudios de licenciatura y con más de cuatro años laborando en la dependencia.

4.3 Descripción de resultados

En este apartado se mostrarán los resultados derivados de la recolección de datos, una vez realizado el tratamiento estadístico correspondiente.

4.3.1 El nivel de conocimientos de los servidores públicos que trabajan en una paramunicipal de la Ciudad de Ensenada, Baja California en el desempeño de las funciones.

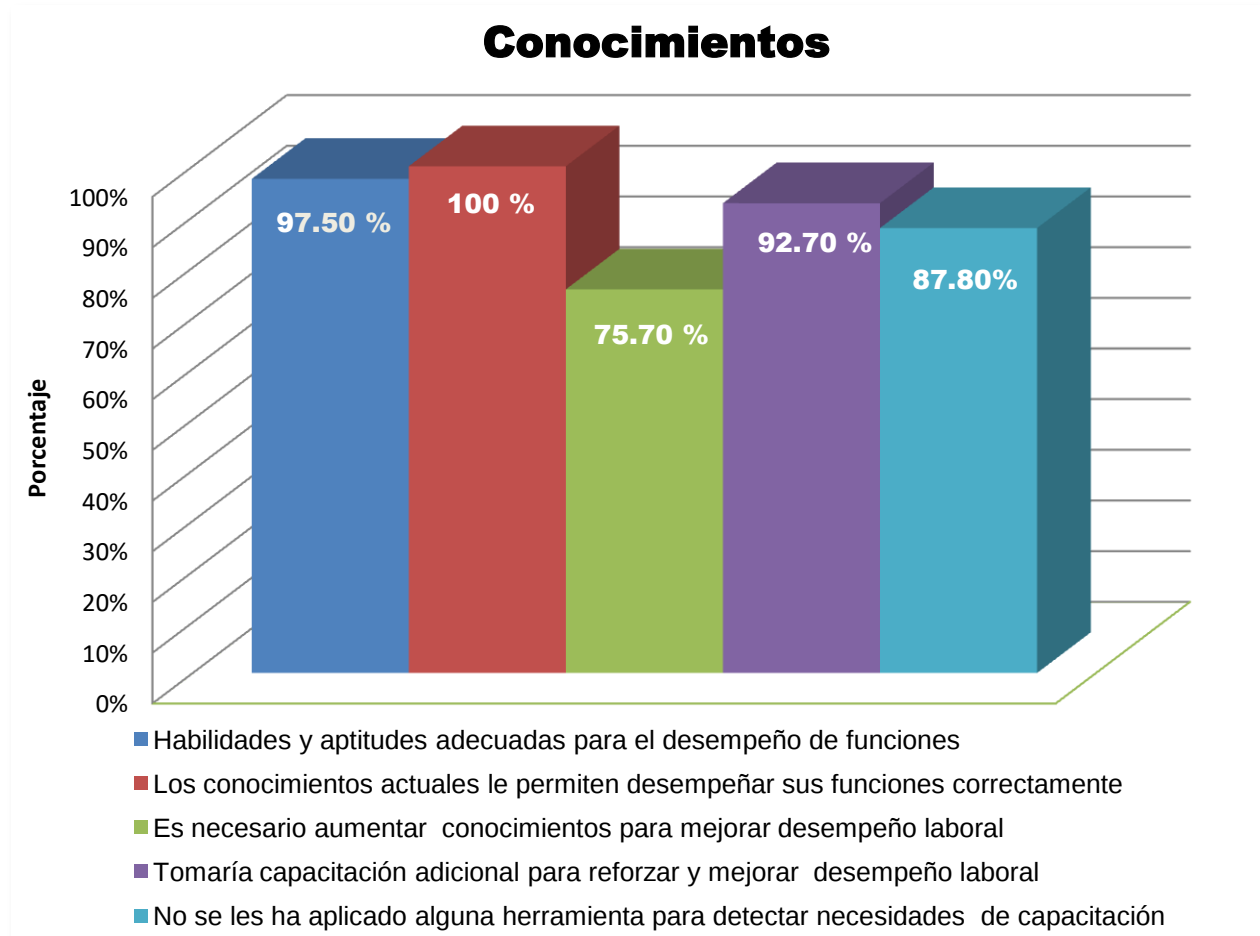


Figura 11 Estadísticos de conocimientos
Fuente: Elaboración propia

Los servidores públicos manifestaron lo siguiente: 97.5 % de ellos, expresaron que sus habilidades y aptitudes son las adecuadas para el desempeño de sus funciones; el 100%, que su educación es la adecuada para el puesto que desempeñan, más sin embargo 75.7%, considera necesario aumentar sus conocimientos para mejorar su desempeño laboral; 92.7% le gustaría recibir capacitación adicional para reforzar y

mejorar su desempeño laboral; 87.8% manifiesta que no se les ha aplicado alguna herramienta para detectar de esas necesidades.

4.3.2 Grado de motivación de los servidores públicos que trabajan en una paramunicipal de la Ciudad de Ensenada, Baja California.

Los factores motivacionales analizados fueron logro, afiliación, poder, metas, compromiso y recompensas, que como ya se habló en la parte teórica, son los que definen el comportamiento de los individuos para incidir en la productividad de una organización.

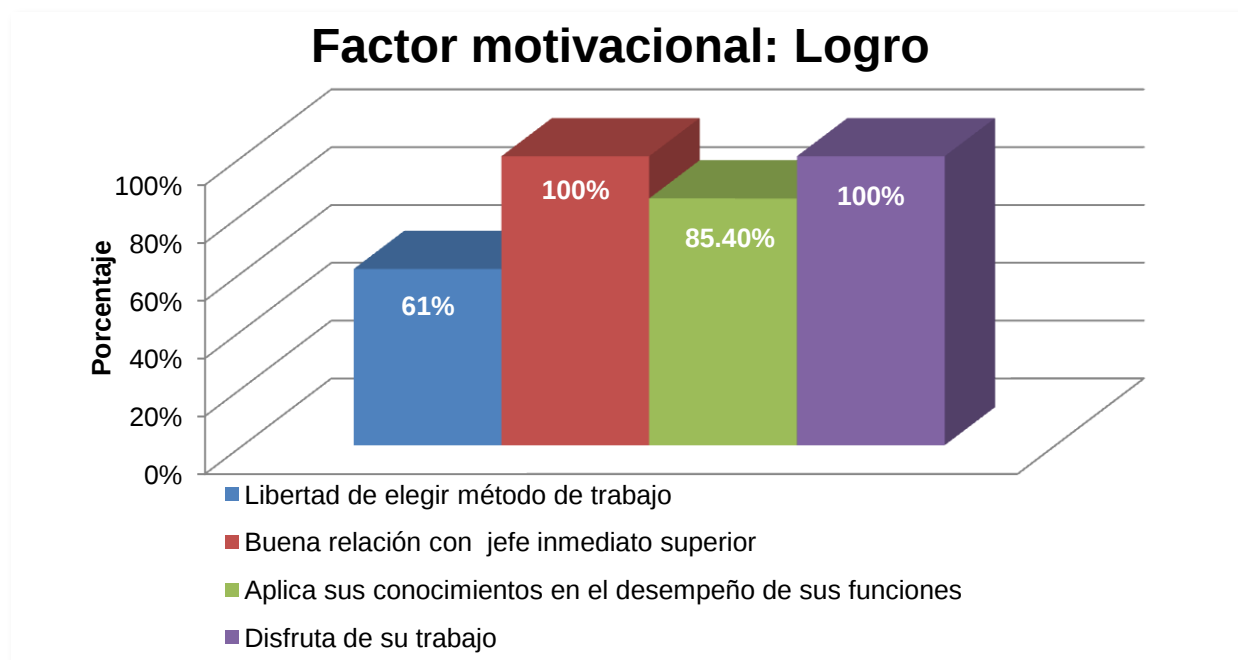


Figura 12 Factor motivacional: Logro
Fuente: Elaboración propia

Logro: los servidores públicos opinaron que 61% tiene la libertad de elegir su propio método de trabajo. El 100% de los trabajadores manifestaron tener una buena relación laboral con su superior. 85.4% tiene la oportunidad de utilizar sus conocimientos y el 100% de los servidores públicos disfruta de su trabajo.

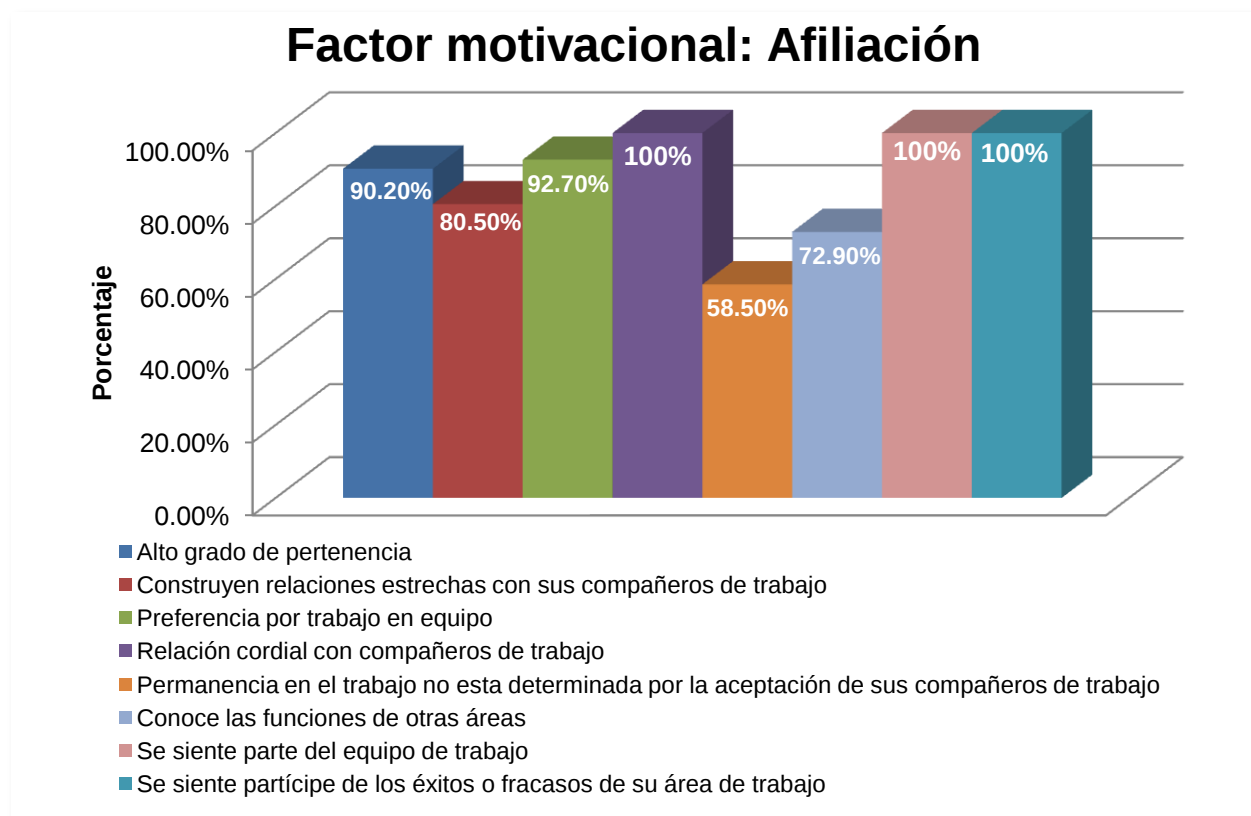


Figura 13 Factor motivacional: Afiliación

Fuente: Elaboración propia utilizando software SPSS

Afiliación: 90.2% de los servidores públicos, siente un alto grado de pertenencia, 80.5% tienden a construir relaciones estrechas con sus compañeros de trabajo, 92.7% prefieren trabajar en equipo en lugar de hacerlo solos, 100% mantiene una relación cordial con sus compañeros de trabajo, aunque 58.5% refiere que su permanencia en el trabajo no está determinada por la aceptación de sus compañeros, 72.9% refiere que conoce las tareas que se desempeñan en otras áreas, 100% se siente parte del equipo de trabajo, asimismo, en el mismo porcentaje, se siente partícipe de los éxitos o fracasos de su área de trabajo.

Factor motivacional: Poder

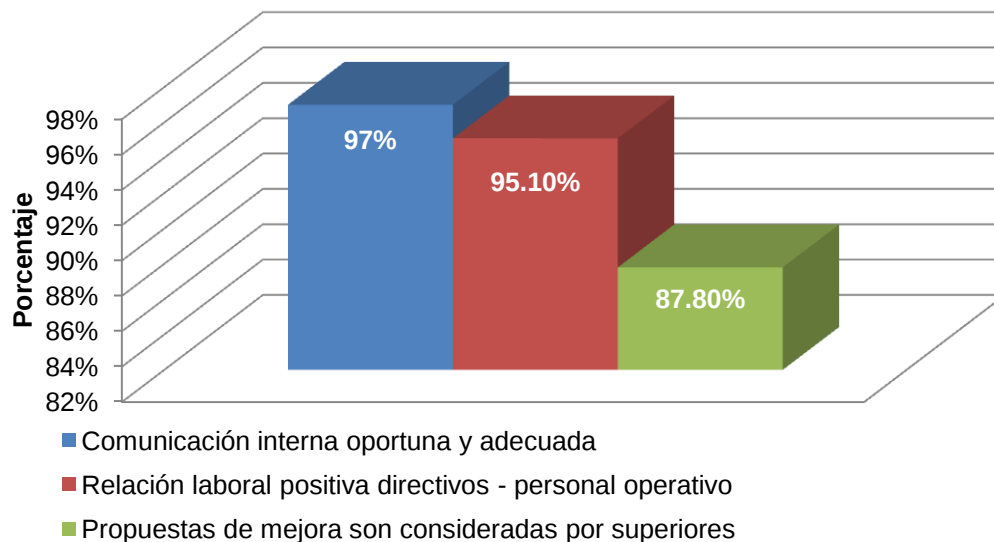


Figura 14 Factor motivacional: Poder
Fuente: Elaboración propia

Poder: 97% manifestó que la comunicación interna es oportuna y adecuada, 95.1% las relaciones laborales entre la dirección – directivos y el personal es positiva, 87.8% menciona que sus sugerencias para mejorar su trabajo son tomadas en cuenta.

Factor motivacional: Metas

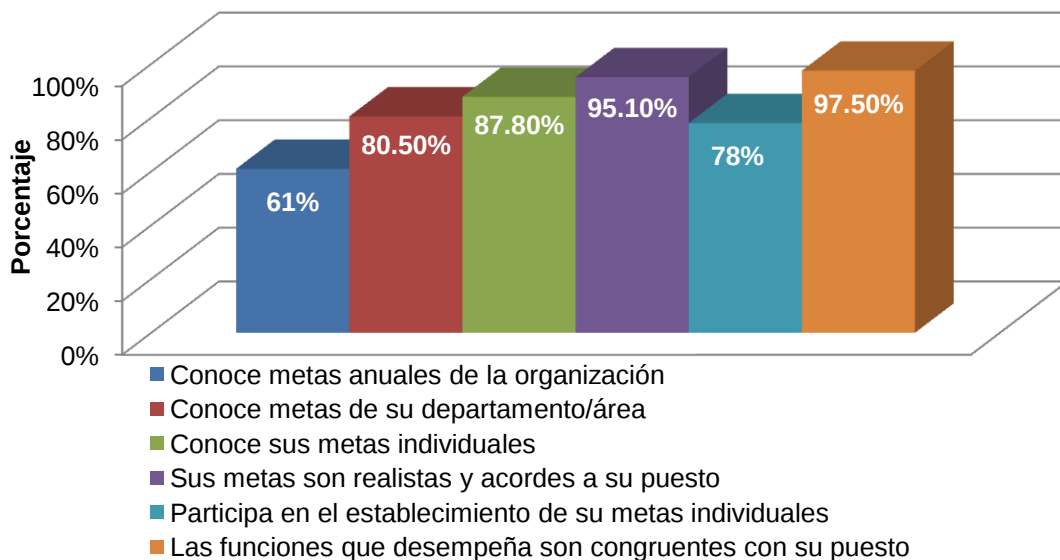


Figura 15 Factor motivacional: Metas
Fuente: Elaboración propia

Metas: 61% asegura conocer las metas anuales de la organización, 80.5% conoce las de su departamento-área, 87.8% conoce sus metas específicas, 95.1% considera que estas son realistas y acorde a su puesto, 78% participa en su establecimiento, 97.5% considera que las funciones que desempeña son congruentes con su puesto.

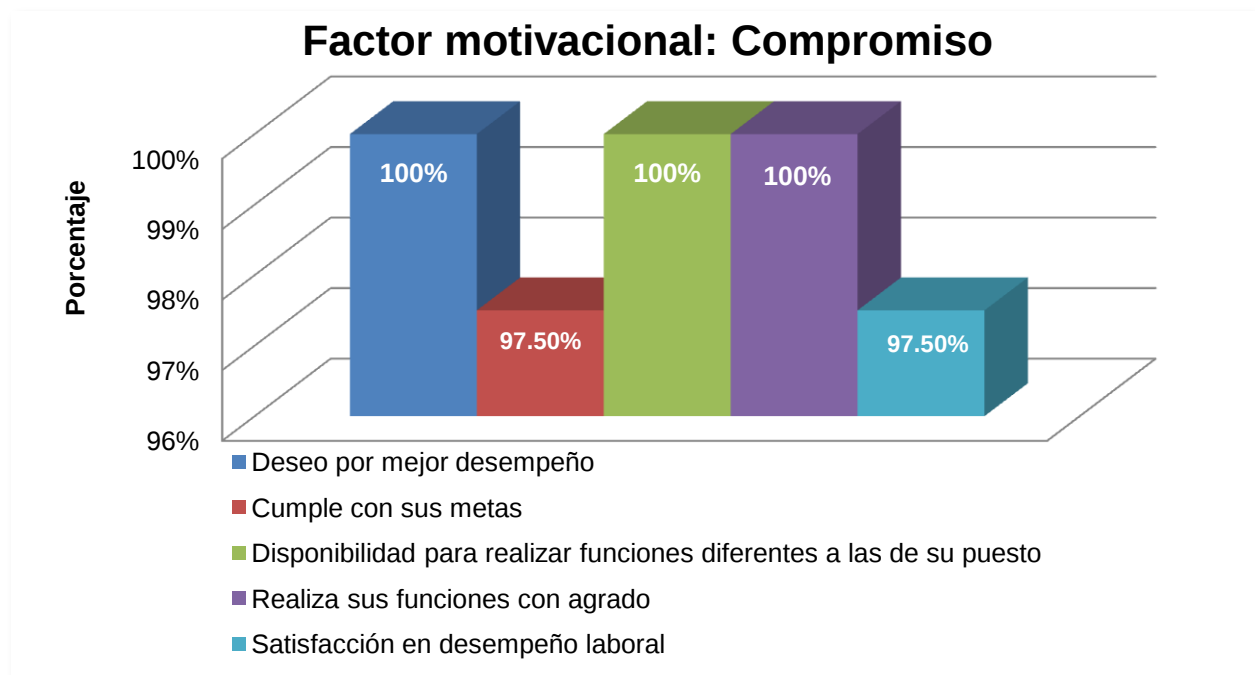


Figura 16 Factor motivacional: Compromiso
Fuente: Elaboración propia

Compromiso: 100% desea desempeñar sus funciones lo mejor posible, 97.5% dice cumplir con sus metas, 100% cuándo se le solicita apoya en actividades no necesariamente inherentes a su puesto, pero importantes para la organización, 100% menciona que el tiempo pasa rápido cuando desempeña sus funciones, 97.5% se siente complacido cuando su desempeño es favorable.

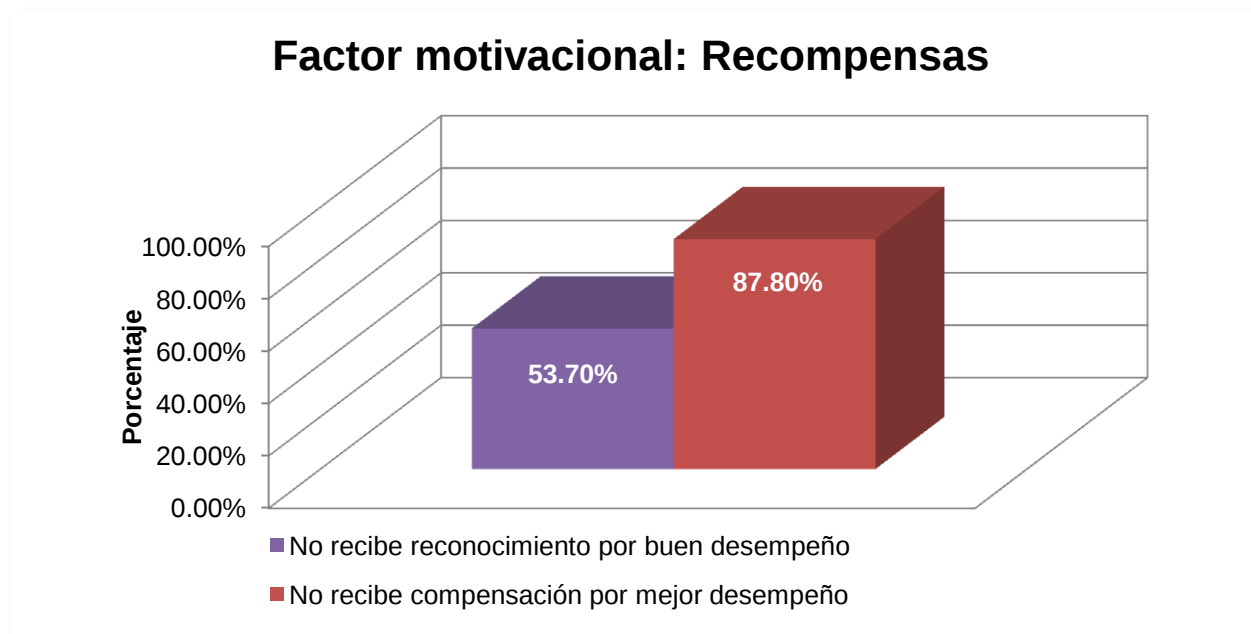


Figura 17 Factor motivacional: Recompensas
Fuente: Elaboración propia

Recompensas: 53.7% obtiene reconocimiento por un trabajo bien hecho y 87.8% no recibe compensación por trabajo bien realizado.

4.3.3 Necesidades de herramientas tecnológicas o materiales necesarios para el cumplimiento de su desempeño laboral.

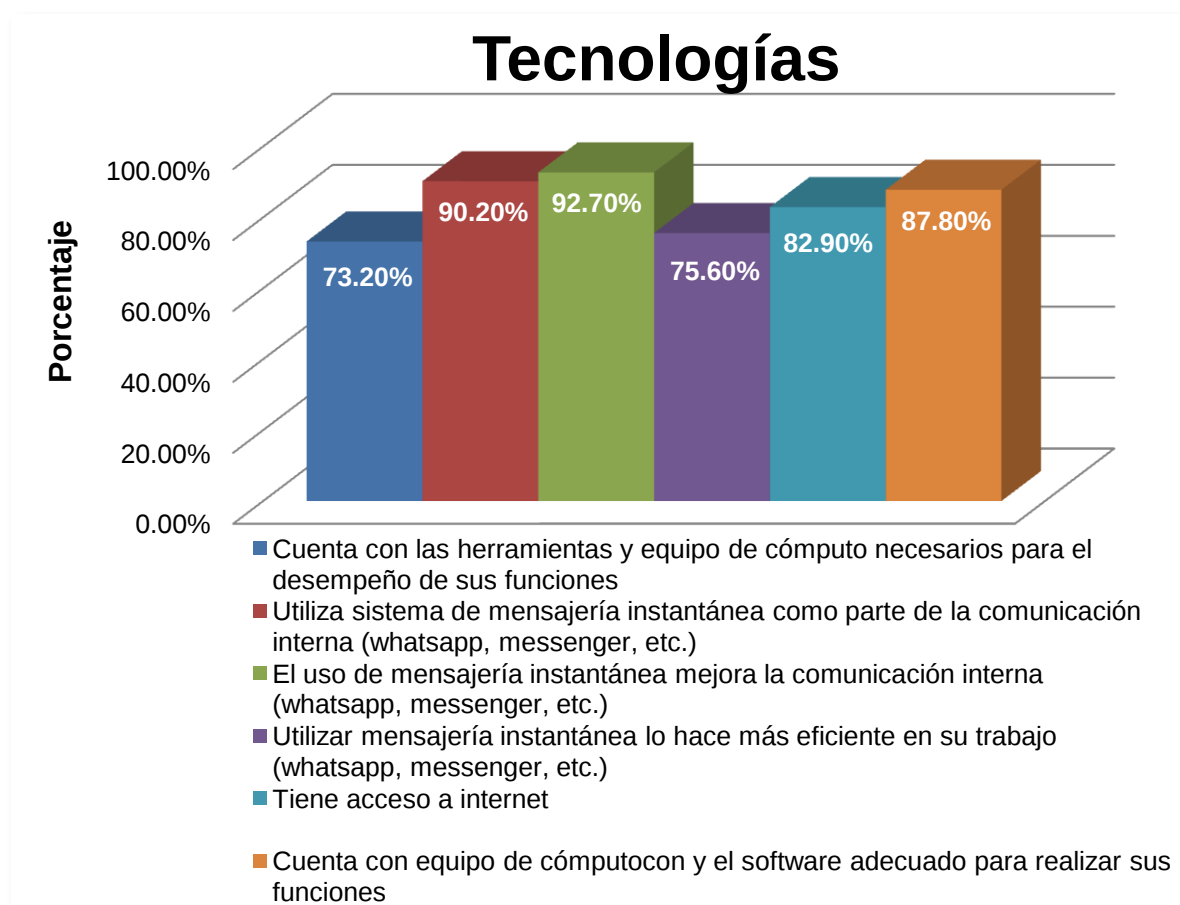


Figura 18 Tecnologías
Fuente: Elaboración propia

73.2% de los servidores públicos manifestaron contar con las herramientas y equipo tecnológico necesarios para el desempeño de sus funciones, 90.2% utiliza sistema de mensajería instantánea para comunicarse con sus compañeros de trabajo (whatsapp, messenger, etc.), 92.7% considera que el uso de mensajería instantánea mejora la comunicación en su lugar de trabajo (whatsapp, messenger, etc.), 75.6% considera que utilizar la mensajería instantáneos lo hace más eficiente en su trabajo (whatsapp, messenger, etc.), 82.9% tiene acceso a internet en su lugar de trabajo, 87.8% asevera que cuenta con equipo de cómputo y con el software adecuado para realizar sus funciones eficazmente.

4.3.4 Relación entre los conocimientos, la motivación y las tecnologías, de los servidores públicos que trabajan en una paramunicipal de la Ciudad de Ensenada, en el desempeño de sus funciones.

Para determinar la correlación entre las dimensiones de conocimientos, motivación y tecnologías, se utilizó el tratamiento estadístico del método de coeficiente de Rho de Spearman con apoyo del programa SPSS. Para determinar los valores de la correlación del coeficiente de Rho de Spearman se utilizó el modelo de escala 4 presentado por (Martínez, Tuya, Martínez, Pérez, & Cánovas, 2009), como a continuación se muestran en la Tabla 7:

Tabla 7 Valores de Rho de Spearman

Rango	Relación
0 – 0,25	Escasa o nula
0,26-0,50	Débil
0,51- 0,75	Entre moderada y fuerte
0,76- 1,00	Entre fuerte y perfecta 5

Fuente: (Martínez, Tuya, Martínez, Pérez, & Cánovas, 2009)

Una vez que se procedió al tratamiento estadístico en SPSS, se obtuvieron los siguientes resultados

Tabla 8:

Tabla 8 Correlación Spearman de variables de estudio

CORRELACIONES SPEARMAN					
		CONOCIMIENTOS	MOTIVACION	TECNOLOGIAS	
Rho de Spearman	CONOCIMIENTOS	Coefficiente de correlación	1.000	.524**	.032
		Sig. (bilateral)	.	.000	.843
		N	41	41	41
	MOTIVACION	Coefficiente de correlación	.524**	1.000	.252
		Sig. (bilateral)	.000	.	.112
		N	41	41	41
	TECNOLOGIAS	Coefficiente de correlación	.032	.252	1.000
		Sig. (bilateral)	.843	.112	.
		N	41	41	41

^{**}. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia utilizando software SPSS

La

TABLA 8 muestra el tratamiento estadístico correlacionando las dimensiones de conocimientos, motivación y tecnologías. El resultado arroja que existe una correlación directa entre elementos: conocimientos y motivación= $r = 0.524$ = correlación positiva directa moderada fuerte, conocimientos y tecnologías = $r = 0.032$ = correlación nula, motivación y tecnologías = $r = 0.252$ = relación escasa

Es directa, puesto que de acuerdo a la metodología y al tratamiento estadístico, es de tipo lineal y mientras uno de los valores se incrementa, el segundo lo hará de la

misma forma o viceversa, si uno de ellos disminuye, el otro también disminuirá (Martínez, Tuya, Martínez, Pérez, & Cánovas, 2009).

4.4 interpretación y análisis de resultados

El presente apartado tiene como propósito presentar una interpretación y análisis detallado de los resultados, posterior al tratamiento estadístico.

Es importante mencionar que la paramunicipal, donde se llevó a cabo el estudio de la presente investigación, no cuenta con un esquema estructurado de proceso de reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo del personal. Por este motivo, se analizó la información recolectada con base en la percepción de los servidores públicos que en ella trabajan. No existe descripción y perfil de puestos, por lo que no es posible conocer y analizar si las actividades y el perfil de los servidores públicos están alineadas al puesto asignado, a decir de Rodríguez (2011) estas carencias ocasionan en las dependencias debilidades estructurales y administrativas.

Los servidores públicos que trabajan en una paramunicipal en la ciudad de Ensenada, Baja California, perciben que sus conocimientos son pertinentes para el desempeño de su función, aún así, consideran que recibir capacitación o adquirir nuevos conocimientos podría mejorar su desempeño. Lo anterior, evidencia que existe intención de su parte para ser mejor, lo cual es uno de los principales elementos que propician la mejora de la productividad en las organizaciones Espejel (1991) (citado en Herrera, Martínez, & Villalobos, 2003).

La motivación laboral es otro de los elementos clave para incidir positivamente en la productividad. Uno de los objetivos de esta investigación es conocer y analizar el

nivel de motivación de los servidores públicos que trabajan en una paramunicipal de Ensenada, Baja California.

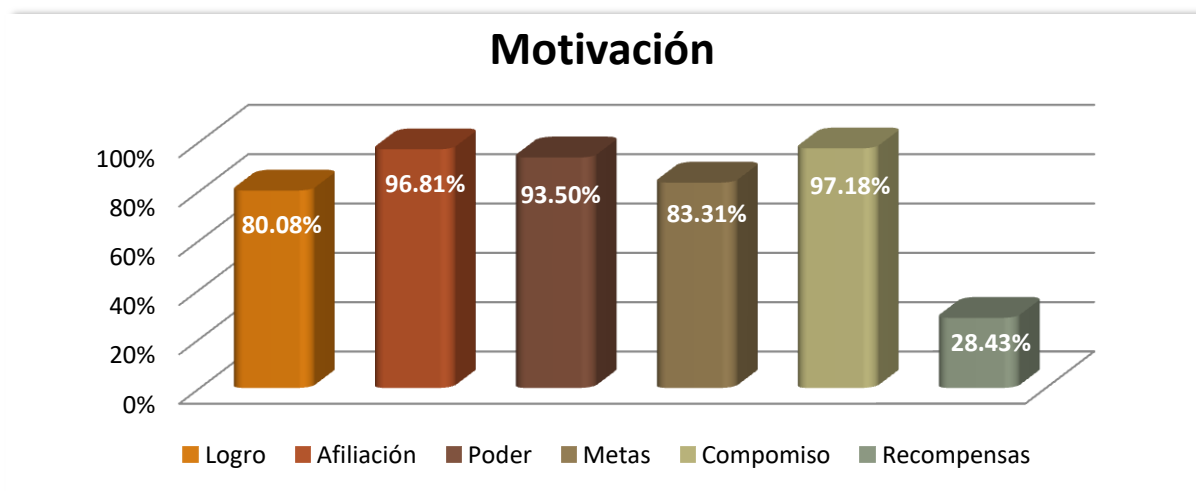


Figura 19 Factores motivacionales de los servidores públicos
Fuente: Elaboración propia

La Figura 19, muestra el nivel de motivación aboral de los servidores públicos que trabajan en una paramunicipal en la ciudad de Ensenada, Baja California. Dicha figura se desglosa en los factores que miden el nivel de motivación laboral. Se puede apreciar que los porcentajes están entre 80 y 98%, en ese sentido se puede afirmar que su nivel motivacional es alto, indicando que los factores individuales relacionados a las actitudes individuales se encuentran alineados para incidir positivamente en la productividad (Cequea, Rodríguez, & Nuñez, 2011), lo anterior también concuerda con lo establecido en la teoría de McClelland (Naranjo, 2009).

En el factor de recompensas, los servidores públicos se perciben desmotivados, manifiestan no recibir reconocimiento a su desempeño. Es importante resaltar que en relación a este punto, no existen protocolos para medir el desempeño de los servidores públicos que trabajan en la paramunicipal objeto del presente estudio, por lo que el juicio de buen o deficientemente desempeño es emitido por el jefe inmediato superior,

tampoco existen mecanismos formales para recompensar el buen desempeño. Este factor motivacional no es una actitud que depende del servidor público, es un factor que le corresponde a la organización promover (Cequea, Rodríguez, & Nuñez, 2011), pero constituye un complemento importante de la motivación laboral, sea la recompensa de tipo intrínseca o extrínseca, es necesario que exista de manera continua y permanente, como parte de sus políticas de gestión del recurso humano de toda organización (Cequea & Nuñez, 2011; Cequea, Rodríguez, & Nuñez, 2011; Gutiérrez, 2009; Naranjo, 2009; Pink, 2009).

Por otra parte, Los servidores públicos afirman contar con las herramientas tecnológicas o materiales suficientes para su desempeño laboral, en este aspecto sus necesidades se encuentran cubiertas. Ello significa que cuentan con los medios para realizar su trabajo, lo que de acuerdo a (Chiavaneto, 2007), y Espejel (1991) (citado en Herrera, Martínez, & Villalobos, 2003) puede incidir positivamente en la productividad de las organizaciones.

Retomando el tema de los conocimientos y los factores motivacionales de los servidores públicos que trabajan en una paramunicipal en la ciudad de Ensenada, Baja California, y con basen en la información proporcionada por los mismos servidores públicos, se determina que estos factores están íntimamente relacionados, cuando el nivel de alguno de ellos sube o baja el otro también en la misma dirección. Estos hallazgos, validan la teoría motivacional de Herzberg (citado en Manso, 2002), donde asevera que debe existir un equilibrio entre la motivación del trabajador y las capacidades, las habilidades y necesidades de crecimiento del individuo.

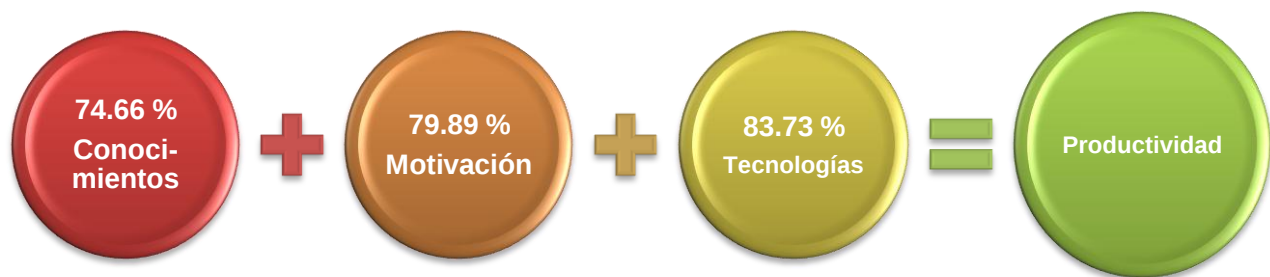


Figura 20 Grado de incidencia en la productividad de una paramunicipal

La Figura 20, resalta que 74.66% de los servidores públicos asevera que sus conocimientos son pertinentes para el puesto que desempeñan, que su nivel de motivación laboral es de 79.89% y 83.73% cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para el desempeño de sus funciones.

Por todo lo anteriormente mencionado, se puede decir que en relación a las competencias laborales de servidores públicos que trabajan en una paramunicipal en la ciudad de Ensenada, Baja California, reúnen los factores individuales de motivación, competencias, satisfacción, identificación, compromiso e implicación, que de acuerdo a Cequea & Nuñez (2011) deben estar presentes para incidir positivamente en la productividad.

Por último, es importante resaltar que es necesario que los gobiernos locales tomen la responsabilidad de fortalecer su recurso humano a través de una gestión acorde a sus necesidades y a las demandas de sus ciudadanos, ello se traduce en actuar en consecuencia: planear, ejecutar y evaluar, lo cual corresponde a los directivos de las organizaciones Espejel (1991) (citado en Herrera, Martínez, & Villalobos, 2003), que en el caso de las dependencias gubernamentales, le corresponde a los gobernantes y a los funcionarios públicos encargados de la legislación del país, es decir, cumplir con los factores organizacionales: cultura, liderazgo y clima, para cerrar el

ciclo de los factores que inciden positivamente en la productividad (Cequea & Nuñez, 2011). Aunque actualmente, existen el apoyo de dependencias gubernamentales federales como INAFED, cuyo compromiso es impulsar el desarrollo de los gobiernos locales (INAFED, Gobierno de México, 2018), este no ha consolidado el fortalecimiento del recurso humano al servicio de las dependencias gubernamentales locales.

La tendencia global para el siglo XXI, es que la humanidad enfrentará problemas complejos e inéditos, para solucionarlos se necesitaran personas con nuevas competencias (Contreras, 2011).

“Sin gente eficiente, creativa y entregada no es posible que el gobierno municipal logre de la mejor manera sus objetivos” (Rodriguez, 2011, pág. 11)

Conclusiones

Los servidores públicos sujetos de la presente investigación, perciben que cuentan con suficientes conocimientos para desempeñar sus funciones, más sin embargo, les gustaría recibir capacitación para mejorarlos, están convencidos que ello mejorará su desempeño laboral.

El análisis del grado de motivación de los servidores públicos, revela que ellos se perciben altamente motivados, específicamente en los factores de logro, afiliación, poder, metas y compromiso. En el factor de recompensas se perciben desmotivados debido a que manifiestan no recibir reconocimiento a su desempeño.

Los servidores públicos que trabajan en una paramunicipal, manifestaron que tienen a su disposición las herramientas tecnológicas necesarias para el desempeño eficiente de sus funciones y que además saben utilizarlas adecuadamente. Cuentan

con el equipo de cómputo necesario y adecuado, conectividad a internet, se promueve el uso de comunicación a través mensajería instantánea (whatsapp y Messenger) y de correos electrónicos. Por lo que en este tema sus necesidades están cubiertas.

En cuanto a la relación entre los conocimientos y nivel de motivación y herramientas tecnológicas, se encontró que existe una relación moderada a fuerte entre los factores de conocimientos y la motivación, cuando el primero aumenta el segundo también, en la misma proporción.

En conclusión, Se puede afirmar que existe la voluntad y disponibilidad de los servidores públicos que laboran en una paramunicipal de la ciudad de Ensenada, Baja California, para mejorar su desempeño laboral a través de sus competencias laborales, lo que por ende incrementaría su productividad; pero es fundamental que se desarrolle el modelo adecuado para la gestión del personal que labora en esta dependencia gubernamental, asimismo, es necesario que se articulen las políticas gubernamentales requeridas para implementarlo. Aunque se ha comprobado en investigaciones previas, que para las dependencias gubernamentales, trabajar bajo el modelo de competencias laborales representa un enorme reto, pero de lograrlo, el beneficio será mayor.

Recomendaciones

Para demostrar como el modelo de competencias laborales impacta directamente en la productividad de las organizaciones públicas, es necesario analizar aquellas que ya trabajan bajo este modelo, analizar sus indicadores de productividad preferentemente a través de un enfoque comparativo de un antes y un después de la implementación del modelo en mención.

Otras líneas de investigación sugeridas son: demostrar las ventajas administrativas y políticas que representa el trabajar bajo el modelo de competencias laborales: grado de eficiencia del modelo, gestión del recurso humano, reducción de plantilla de servidores públicos en las dependencias gubernamentales, reducción presupuesto de egresos, podría representar mayores y mejores servicios a la población como resultado del uso eficiente de los recursos, posibilidad de innovación gubernamental.

Referencias

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2002). *Sistemas de gestión del conocimiento: teoría y práctica*. (C. N. Stuart Barnes, Ed.) España: Colección Negocios, Thompson.
- Álvarez, L. M., & De la O, C. P. (2005). Evaluación y certificación de competencias laborales en México. El caso de las dependencias del gobierno federal. *Ejournal UNAM*(216), 15-34. Obtenido de Ejournal UNAM:
<http://www.ejournal.unam.mx/rca/216/RCA21602.pdf>
- Araya-Castillo, L., & Pedreros-Gajardo, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado. *Revista de Ciencias Sociales*, IV(142), 45-61.
- Büchner, A. (2001). El modelo de competencias: mitos, realidades y formas de aplicación. Obtenido de
<http://compasslatam.com/publicaciones/Competencias.pdf>
- Bullock, J. B., Stritch, J. M., & Rainey, H. G. (2015). International Comparison of Public and Private Employees' Work Motives, Attitudes, and Perceived Rewards. (T. A. Administration, Ed.) *Public Administration Review*, 75(3), 479–489.
doi:10.1111/puar.12356.
- Cabrera, K. D., & González, L. E. (2006). Currículo universitario basado en competencias. En U. d. Norte (Ed.). Barranquilla, Colombia: Uninorte.

Cequea, M., & Nuñez, M. (2011). Factores humanos y su influencia en la productividad.

Revista Venezolana de Gerencia, 16(53), 116-137. Obtenido de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29018414007>

Cequea, M., Rodríguez, C., & Nuñez, M. A. (2011). *La productividad desde la*

perspectiva humana: Dimensiones y factores. (U. P. Catalunya, Ed.)

doi:<http://dx.doi.org/10.3926/ic.2011.v7n2.p549-584>

Chiavaneto, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración* (7 ed.).

México: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavaneto, I. (2007). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las*

organizaciones (8 ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres. (22 de

Noviembre de 2018). *Gobierno de México*. Recuperado el 26 de Febrero de

2019, de [https://www.gob.mx/conavim/articulos/que-es-la-perspectiva-de-genero-](https://www.gob.mx/conavim/articulos/que-es-la-perspectiva-de-genero-y-por-que-es-necesario-implementarla?idiom=es)

[y-por-que-es-necesario-implementarla?idiom=es](https://www.gob.mx/conavim/articulos/que-es-la-perspectiva-de-genero-y-por-que-es-necesario-implementarla?idiom=es)

Congreso Ciudadano de Jalisco. (28 de octubre de 2018). Obtenido de

[https://www.congresociudadanojalisco.mx/que-son-los-organismos-centralizados-](https://www.congresociudadanojalisco.mx/que-son-los-organismos-centralizados-y-descentralizados/)

[y-descentralizados/](https://www.congresociudadanojalisco.mx/que-son-los-organismos-centralizados-y-descentralizados/)

CONOCER. (14 de Abril de 2017). *Registro Nacional de Estándares de Competencia*.

Recuperado el 18 de Mayo de 2019, de Gobierno de México:

<https://conocer.gob.mx/registro-nacional-estandares-competencia/>

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral [CONOCER]. (2015).

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. Recuperado

el 12 de Abril de 2017, de

http://148.244.170.140/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=1&Itemid=3

Contreras, J. L. (2011). *Formación de competencias: tendencias y desafíos en el siglo XXI* (julio-diciembre ed., Vol. 15). (U. P. Salesiana, Ed.) Cuenca, Ecuador: Universitas, Revista de Ciencias Sociales. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/4761/476147383005.pdf>

Cruz, N., Pérez, V., & Cantero, C. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. 66, 187-211. España: Revista de Economía, Pública, Social y Cooperativa.

David, A. R., Dennis, S. J., & Thomas, W. A. (2008). *Estadística para administración y economía* (10 ed.). Mexico, D.F.: Thomson/Southwestern.

Dessler, G., & Varela, R. (2009). *Administración de recursos humanos* (13 ed.). México: Pearson Educación,.

Dimitris, C. N. (2003). *Outsourcing, Insourcing and IT for Enterprise Management*. New York: Palgrave McMillan.

Escobar, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 32(96).

Galicia , L. A., Balderrama, J. T., & Navarro, R. (2017). Validez de contenido por juicio de expertos: propuesta de una herramienta virtual. *Apertura*, 9(2), 42-53.
doi:<http://dx.doi.org/10.18381/Ap.v9n2.993>

- Garrido, C. T. (2007). La Educación desde la teoría del capital humano y el otro. *Educere*, 11(36), 73-80.
- Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. (10), 83-106.
- Gutiérrez, P. H. (2009). *Los Retos Actuales de la Mejora de la Calidad y la Productividad en las Organizaciones Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*. Recuperado el 20 de Marzo de 2018, de <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215016873011.pdf>
- H. Ayuntamiento de Ensenada. (9 de Octubre de 2018). *Transparencia municipal*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2018, de Transparencia municipal: <http://transparencia.ensenada.gob.mx/estructura.do>
- Hernandez y Rodriguez, S. (2011). *Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia* (5 ed.). Mexico: McGraw Hill Interamericana.
- Hernández, R. S. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGraw Hill.
- Herrera, A., Martínez, N. L., & Villalobos, G. O. (2003). *La medición de la productividad en México. Aspectos Metodológicos* (1 ed.). México: Instituto Politécnico Nacional.
- Hurtado, J. (2000). *Metología de la Invesstigación Holística* (Tercera edición ed.). (F. Sypal, Ed.) Caracas, Venezuela: Instituto Uniiversitario de Tecnología Capirito.

INAFED. (28 de junio de 2013). *Foro Nacional de Profesionalización de los Gobiernos Locales*. Recuperado el 10 de octubre de 2019, de <https://www.gob.mx/inafed/prensa/foro-nacional-de-profesionalizacion-de-los-gobiernos-locales>

INAFED. (9 de febrero de 2018). *Gobierno de México*. Obtenido de <https://www.gob.mx/inafed/acciones-y-programas/programa-interinstitucional-para-el-fortalecimiento-de-las-capacidades-de-los-gobiernos-locales>

INEGI. (2012). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el 28 de Octubre de 2018, de INEGI: <http://www.beta.inegi.org.mx>

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal [INAFED]. (13 de marzo de 2017). *Gobierno de México*. Recuperado el Mayo de 2017, de <https://www.gob.mx/inafed/articulos/sabes-que-es-el-inafed>

Joseacontreras.net. (s,f). *Foro Permanente*. Recuperado el 20 de junio de 2017, de <http://www.joseacontreras.net/ForoNaIServProfCarrera/ServProfCarr.htm>

Koontz, H. (1998). *Administración: una perspectiva global* (11 ed.). México: McGraw Hill.

López, M. (2007). *Un enfoque de sistemas a las competencias laborales*. (1 ed.). México: Instituto Politécnico Nacional.

López, M. P., Zubillaga, A. C., Pérez, S. O., López, M. G., Zarazúa, J. L., Figueroa, M. C., . . . Delgado, A. F. (2007). *Un Enfoque de Sistemas a las Competencias Laborales* (Primera edición ed.). México, D.F.: Instituto Politécnico Nacional.

- Manso, J. P. (Octubre, noviembre, diciembre de 2002). El Legado de Frederick Irving Herzber. (U. EAFIT, Ed.) *Revista Universidad EAFIT*(128), 79-86.
- Martínez, R. M., Tuya, L. C., Martínez, M. O., Pérez, A. A., & Cánovas, A. M. (Abril-junio de 2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, VIII(2). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2009000200017&lng=es&tlng=es.
- Mejia, N. (2013). *200 Años de Administración Pública en México. Balance y Perspectivas del Desarrollo Municipal*. (1 ed., Vol. VII). México: Instituto Nacional de Administración Pública, A.C. Obtenido de <http://www.inap.mx/portal/images/pdf/book/67310.pdf>
- Mertens, L. (1996). Obtenido de https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi78rqBuMPWAhUCxVQKHXY7DjgQFggyMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.oei.es%2Fhistorico%2Fetp%2Fcompetencia_laboral_sistemas_modelos_mertens.pdf&usg=AFQjCNFUdpGGvx6lzfgUOpfc-SX
- Naranjo, P. M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33(2), 153-170. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44012058010>
- Oficialia Mayor Baja California. (23 de Enero de 2018). *Gobierno del Estado de Baja California*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2018, de <http://www.bajacalifornia.gob.mx/oficialia//noticias.html?NoticialId=21>

- Palmar, R. G., & Valero, J. M. (enero-abril de 2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la. *Espacios Públicos*, 17(39), 159-188.
- Pattakos, A. (2004). The Search for Meaning in Government Service. *Public Administrative Review*, 64(1), 106–112. doi:10.1111/j.1540-6210.2004.00350.x
- Pattama, C., Onjaree, N., & Pornsook, T. (2013). Knowledge Management and Action Learning in Blended Training Activities. *Scientific Research*, 4(9), 51-55.
doi:http://dx.doi.org/10.4236/ce.2013.49B010
- Pedrosa, I., Suárez-Álvarez, J., & García-Cueto, G.-C. (diciembre de 2013). Evidencias sobre la validez de contenido: avances teóricos y métodos para su estimación. *Acción Psicológica*, 10(2), 13-18. Recuperado el 2018
- Pereira M., F., Gutiérrez G., S. P., Sardi H., L., & Villamil P., M. (Enero-junio de 2008). LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU EVALUACIÓN MEDIANTE EL MODELO DE 360 GRADOS. (U. E. Bosque, Ed.) *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, IV(6), 69-105.
- Pimentel, L., & Major, M. (2015). *Key success factors for quality management implementation: evidence from the public sector*, *Total Quality Management & Business Excellence*. (R. & Group, Ed.) Obtenido de
<http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2015.1055239>
- Pineda - Zapata, Pérez - Ortega, & Arango - Serna. (Julio - septiembre de 2012).
Medición del impacto de las competencias laborales en la productividad de los

- procesos: caso de una empresa manufacturera. *Innovar Journal*, 22(45), 37-50.
Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81824864004>
- Pink, D. (2009). La sorprendente ciencia de la motivacion. Obtenido de
https://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation/up-next?language=es#t-768119
- Reglamento de la Administración Pública para el Municipio de Ensenada, B. C. (2016).
Reglamento de la Administración Pública para el Municipio de Ensenada, Baja California. (55). (B. Ayuntamiento de Ensenada, Ed.) Ensenada, Baja California, México: Periódico Oficial del Estado de Baja California.
- Rivas, L. A., Trujillo, M. F., Lámbarry, F. V., Chávez, A., & Chávez, J. A. (2013).
Diagnóstico del sistema profesional de carrera y certificación de competencias gerenciales de los servidores públicos en México. (E. España, Ed.) *Estudios Gerenciales*, 29(129), 428-438. Obtenido de
www.elsevier.es/estudios_gerenciales
- Rodriguez, N. (2011). *Propuestas para la implementación del Sistema de Profesionalización en las Administraciones Municipales del Estado de Michoacan*. Instituto Nacional del Federalismo y el Desarrollo Municipal. México: Secretaría de Gobernación.
- Sanchez - Castañeda, A. (2007). La capacitación y adiestramiento en México: Regulación, realidades y retos. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*(5), 191-228. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=429640260010>

Sanchez, C. (2008). Motivación, satisfacción y vinculación. ¿Es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo? 5(1), 9-28.

Sanginés, M., & Strazza, L. (2016). *Profesionalización de la función pública en los estados de México / Mario Sanginés y Luciano Strazza*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. División de Capacidad Institucional. Obtenido de <https://publications.iadb.org/en/bitstream/handle/11319/7622/Profesionalizacion-de-la-funcion-publica-en-los-estados-de-Mexico.pdf?sequence=1>

Secretaría de la Función Pública. (25 de Mayo de 2015). *Gobierno de México*. Obtenido de Secretaría de la Función Pública:
<https://www.gob.mx/sfp/documentos/disposiciones-en-recursos-humanos-y-del-servicio-profesional-de-carrera>

Suárez, R. A., & Castellanos, Ó. F. (2006). Bases Conceptuales e Impacto de la Implementación de las Competencias Laborales en la Relación Individuo-Organización. Modelo de Aplicación en la Industria Gráfica Colombiana. *Scielo Colombia*, 81-101.

Thiel & Leeuw. (2002). The Performance Paradox in the Public Sector. *Public Performance & Management Review*, , 25(3), 267-281. doi: DOI: 10.1080/15309576.2002.11643661

Thompson, I. P., & Gamble, I. S. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y casos* (18 ed.). México: McGraw Hill.

Vargas, J. G. (2001). Las Reglas Cambiantes de la Competitividad Global en el Nuevo Milenio. Las Competencias en el nuevo Paradigma de la Globalización. (OEI, Ed.) *Revista Iberoamericana de Educación*.

XXII Ayuntamiento de Ensenada, Baja California. (29 de octubre de 2018). *Ensenada, XXII Ayuntamiento*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2018, de http://ensenada.gob.mx/Micrositios/prueba_jfuentes/?page_id=703