

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



TESIS

**LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DESDE LA
PERSPECTIVA DE LOS DIRECTORES ADMINISTRATIVOS MUNICIPALES: EL
CASO DE MUNICIPIOS DE LA ZONA METROPOLITANA DE MONTERREY.**

PRESENTA

ELDA AYDE DE LEÓN DE LA GARZA

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN FILOSOFÍA
CON ORIENTACIÓN EN CIENCIAS POLÍTICAS**

JUNIO 2016



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



TESIS
LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DESDE LA
PERSPECTIVA DE LOS DIRECTORES ADMINISTRATIVOS MUNICIPALES: EL
CASO DE MUNICIPIOS DE LA ZONA METROPOLITANA DE MONTERREY.

PRESENTA
ELDA AYDE DE LEÓN DE LA GARZA

PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN FILOSOFÍA
CON ORIENTACIÓN EN CIENCIAS POLÍTICAS

DIRECTOR DE TESIS
DR. CARLOS GOMEZ DIAZ DE LEON
CODIRECTOR DE TESIS
DRA. KARLA ANNETT CYNTHIA SAENZ LOPEZ

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO,

JUNIO DE 2016

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Declaro solemnemente que el documento que en seguida presento es fruto de mi propio trabajo, y hasta donde estoy enterado no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto aquellos materiales o ideas que por ser de otras personas les he dado el debido reconocimiento y los he citado debidamente en la lista de referencias.

Declaro además que tampoco contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

Elda Ayde De León De la Garza

Monterrey, Nuevo León, México a junio del 2016

DEDICATORIA

Principalmente dedico esta tesis a Dios por permitirme vivir esta experiencia y estar siempre conmigo. Por darme fortaleza, sabiduría y perseverancia para lograr la culminación de este gran proyecto.

A mi esposo, por ser fuente de impulso desde el inicio hasta el final de ésta gran sueño. Por tener la paciencia de sacrificar, tiempo juntos. Por motivarme a creer en mi, cuando tenía dudas. Por regañarme cuando hacia una tormenta en un vaso de agua. Por ser mi compañero de vida. Te amo.

A mis hijos por impulsarme día a día a ser mejor persona. Por la paciencia derivada del tiempo invertido, que en su momento resto tiempo de juego y de hacer cosas juntos. Sin embargo siempre estuvieron ahí, dándome todo su amor incondicional que me motiva a seguir. Ale, Pato los amo con todo mi corazón.

A mi madre, por su incansable apoyo al siempre estar pendiente de mis hijos. A su constante mensaje de Fe en Dios y en mi para poder concluir exitosamente esta aventura. Por su gran ejemplo que a hecho de mi lo que soy.

A mi padre, por siempre estar pendiente de mis avances y por siempre expresarme lo orgulloso que se siente de mi.

Y a todas las personas que de una u otra manera contribuyeron para hacer posible esta gran meta.

Gracias.

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis es el resultado de un largo tiempo que implicó grandes sacrificios, pero sin duda dejó grandes satisfacciones, experiencias e incontables aprendizajes. Fue un largo camino en el que muchas personas e instituciones, colaboraron para que esto se hiciera posible. Intentaré no omitir a ninguna, aunque mi gratitud no se reduce a esta lista.

A CONACYT por el apoyo de mi beca doctoral, lo cual hizo posible el inicio y culminación de este gran proyecto.

A la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública por abrirme las puertas para la realización de mis estudios doctorales. Así como también a todas las autoridades de la facultad que brindaron su apoyo. Con un especial agradecimiento a todos los profesores que durante estos tres años, compartieron sus conocimientos y experiencias para contribuir a mi formación.

A las administraciones de los municipios Apodaca, Escobedo, San Nicolás de los Garza, San Pedro y Monterrey (2012- 2015). En especial a CP. Juan Carlos Contreras, Lic. Ricardo Jarero, Dr. Elvin Torres, Dr. Luis Villarreal, Lic. Rene Villarreal, Profesor Dimas Cantú, Lic. Clara Luz Flores, por todas las facilidades prestadas para la realización del trabajo de campo.

A mi querida Facultad de Contaduría Pública y Administración con especial agradecimiento a la M.A. María Eugenia García de la Peña por su apoyo, ejemplo y enseñanza. Por transmitir día a día el orgullo de pertenecer a FACPYA.

A mi querido padre adoptivo M.MASC Jaime Díaz Cortez por su apoyo incondicional, por su cariño y por su gran disposición de ayudarme siempre.

Al Dr. Arturo Tavizón Salazar por su gran disposición y compromiso al ayudarme en todo momento que tenía dudas y por hacerme ver las cosas de manera sencilla aun en medio del caos.

A mi gran amiga Roxana Saldivar del Ángel por sus sabios consejos al decirme aquella frase famosa: “El doctorado es una prueba de resistencia y humildad”. Que en los momentos de frustración y de enojo, fueron un balance importante.

A mi hermano por estar al pendiente de mi de alguna manera.

A mi Suegra por su cariño, apoyo y disposición en todos estos años.

A mis compañeros Elisa, Rubén y Daniel por la sinergia que logramos formar, por las experiencias vividas. Definitivamente esta aventura no hubiera sido la misma sin ustedes.

Finalmente agradezco de manera especial al Dr. Carlos Gómez Díaz de León por su guía y dedicación; por compartir sus experiencias y conocimientos que sin duda son la base de la culminación de esta tesis.

Agradezco especialmente el apoyo, la guía y dedicación de la Dra. Karla Sáenz López. Valoro infinitamente la confianza y oportunidad de ayudarme a crecer al impulsarme y motivarme para iniciar este gran proyecto, que sin duda es un parteaguas en mi vida.

A todos aquellos amigos y familiares que en todo momento estuvieron pendientes, apoyando y motivando este gran sueño y que por omisión involuntaria no mencione, ¡Gracias!

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTOS	4
INDICE DE TABLAS.....	10
INDICE DE FIGURAS	11
INDICE DE GRAFICAS	11
INTRODUCCIÓN	12
CAPITULO I: METODOLOGÍA.....	14
1.1 Antecedentes.....	14
1.2. Problema.....	18
1.3 Justificación.....	20
1.4 Objetivos.....	23
1.5 Hipótesis	24
1.6 Marco conceptual	25
1.6.1 Función Pública	25
1.6.2 Profesionalización	26
1.6.3 Competencias.....	27
1.7 Modelo de investigación.....	28
1.7.1 Selección del modelo de investigación.	28
1.7.2 Método mixto	29
1.7.3 Procedimiento.....	30
1.8 Diseño de la investigación.....	31
1.8.1 Selección de la muestra	31
1.8.2 Variables.....	31
1.8.3 Técnicas.....	33
1.8.3.1 Entrevista estructurada.....	33

1.8.3.2 Encuesta	34
1.8.3.3 Investigación documental	34
1.9 Matriz de congruencia	35
CAPÍTULO II: LA FUNCIÓN PÚBLICA	36
2.1 La Función de la Administración Pública.....	36
2.2 La administración del personal en la función publica	41
2.3 El servicio civil de carrera en la función pública.....	43
2.3.1 Antecedentes del servicio civil de carrera.....	47
2.3.2 Avances y limitaciones del servicio civil de carrera.....	49
2.4 La formación profesional de los funcionarios públicos municipales	53
CAPÍTULO III: PROFESIONALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN PÚBLICA.....	55
3.1 Aproximaciones conceptuales y teóricas.....	55
3.2 La importancia de la profesionalización de la función pública	61
3.3 Tendencias actuales de la profesionalización	66
3.4 Limitaciones de la profesionalización en la función pública	70
CAPÍTULO IV: ORIGEN Y ANTECEDENTES DE LOS MODELOS DE COMPETENCIAS	76
4.1 Origen y definición de las competencias	76
4.2. Primeras aplicaciones de las competencias.....	80
4.3 Clasificación de las competencias.....	84
4.3.1 Competencias directivas	86
4.3.2 Definición de las competencias directivas	87
4.4 Modelos actuales de gestión por competencias	89
4.4.1 Modelo de formación de competencias directivas para la función publica	94
CAPÍTULO V: COMPROBACIÓN CUALITATIVA	98
5.1 Tipo de investigación cualitativa.....	98
5.2 Pertinencia y relevancia de la entrevista estructurada.....	100

5.3 Participantes del estudio y rol del investigador	101
5.4 Elaboración para la guía de entrevista estructurada	104
5.5 Prueba piloto	105
5.5.1 Descripción de la aplicación	105
5.5.2 Análisis de resultados.....	106
5.5.3 Resultados prueba piloto	110
5.6 Entrevistas estructuradas definitivas.....	114
5.6.1 Descripción de la aplicación	114
5.6.2 Análisis de resultados.....	115
5.6.3 Resultados.....	118
CAPÍTULO VI: COMPROBACIÓN CUANTITATIVA.....	122
6.1 Tipo de diseño cuantitativo	122
6.2 Pertinencia y relevancia del método y las técnicas utilizadas	122
6.3 Universo, la población, la unidad de análisis y sus características	123
6.4 Tamaño de muestra, el tipo de muestra y su representatividad.....	123
6.5 Relevancia y utilidad metodológica	124
6.6 Aplicación del cuestionario preliminar	125
6.7 Cuestionario preliminar	126
6.8 Pilotaje	126
6.8.1 Procedimiento para la depuración del instrumento preliminar	127
6.8.2 Correlaciones y tabla de correlaciones	133
6.8.3 Discusión sobre los resultados	133
6.9 Cuestionario definitivo.....	135
6.10 Muestra definitiva.....	135
6.11 Análisis de los Resultados obtenidos	136
6.11.1 Análisis de fiabilidad.....	136
6.11.2 Estadísticos descriptivos	137

6.11.3 Índice de asociación lineal de las variables	145
6.11.4 Análisis de regresión lineal.....	146
6.12 Datos generales importantes de la encuesta.....	150
CAPÍTULO VII: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	153
7.1 Discusión de resultados	153
7.2 Discusión de respuesta a la pregunta de investigación	158
7.3 Discusión sobre objetivos de la investigación.....	159
7.4 Discusión sobre las hipótesis	161
7.5 Contribuciones al conocimiento	162
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.....	163
ANEXOS	166
Anexo 1 Guía de entrevista estructurada piloto	175
Anexo 2 Organigramas Municipales	176
Anexo 3 Cuestionario Piloto	181
Anexo 4 Cuestionario Definitivo	187
REFERENCIAS	166

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variables independientes.....	32
Tabla 2 Variable dependiente.....	33
Tabla 3 Matriz de Congruencia.....	35
Tabla 4 Denominación de los trabajadores	40
Tabla 5 Elementos básicos del modelo del Servicio Civil de Carrera	46
Tabla 6 Nivel de estudios de funcionarios municipales.....	62
Tabla 7 Experiencia previa nivel de gobierno municipal	63
Tabla 8 Acepciones del concepto competencia.....	77
Tabla 9 Diferenciación de conceptos.....	79
Tabla 10 Aproximaciones teóricas sobre las competencias	82
Tabla 11 Tipos de competencias.....	84
Tabla 12 Países con avances en gestión de estrategias directivas	96
Tabla 13 Cuadro semántico	109
Tabla 14 Presencia de palabras asociadas.....	110
Tabla 15 Cuadro semántico con presencia de palabras asociadas	112
Tabla 16 Relación de entrevistas en los municipios	115
Tabla 17 Total de direcciones por municipio (2012-2015)	124
Tabla 18 Comunalidades y Correlación de Pearson GR.....	128
Tabla 19 Comunalidades y Correlación de Pearson Liderazgo	129
Tabla 20 Comunalidades, matriz de componentes y Alfa de C.....	130
Tabla 21 Comunalidades, matriz de componentes, alfa de C.....	131
Tabla 22 Comunalidades, matriz de componentes y alfa de C.	132
Tabla 23 Tabla de correlaciones	133
Tabla 24 Relación de encuestas aplicadas por municipio.....	135
Tabla 25 Alfas de Cronbach	137
Tabla 26 Estadísticos descriptivos de las variables.....	144
Tabla 27 Correlación de las variables	146
Tabla 28 Resumen del modelo de regresión lineal.....	146
Tabla 29 ANOVA de aceptación de variables.....	147
Tabla 30 Comparación de análisis de coeficientes betas.....	148
Tabla 31 Variables excluidas.....	148
Tabla 32 Hipótesis nulas y alternativas.....	149
Tabla 33 Tabla de coeficientes betas.....	149
Tabla 34 Orden de importancia de las competencias aceptadas	155
Tabla 35 Competencias definidas para el estudio de Moreno (2014)	156

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura burocrática tradicional	65
Figura 2 Tipos de competencias	85
Figura 3 Modalidades de entrevista según criterio de clasificación	99
Figura 4 Codificación MAXQDA.....	117
Figura 5 Resultados MAXQDA.....	118
Figura 6 Modelo propuesto de variables	158

INDICE DE GRAFICAS

Grafica 1 Frecuencia de las repuestas a la variable dependiente (profesionalización)	138
Grafica 2 Frecuencia de las respuestas a la variable independiente negociación	139
Grafica 3 Frecuencia de las respuestas a la variable independiente liderazgo.....	140
Grafica 4 Frecuencia de las respuestas a la variable independiente trabajo en equipo.....	141
Grafica 5 Frecuencia de las respuestas a la variable independiente gestión de recursos	142
Grafica 6 Frecuencia de las respuestas de la variable independiente orientación a resultados	143
Grafica 7 Porcentaje de género municipios muestra	151
Grafica 8 Porcentaje de como se ingreso al puesto.....	152

INTRODUCCIÓN

En esta tesis se pretende analizar la evolución del concepto de profesionalización en la administración pública municipal, a través de la identificación de las competencias directivas que se requieren para que los servidores públicos que la forman puedan cumplir cabalmente con sus funciones y desempeñarse en sus puestos con plena responsabilidad. Nos proponemos hacer ver que la profesionalización es un elemento cada vez más importante en la administración pública municipal.

La investigación se desarrollará en un contexto local, en cinco municipios de la Zona Metropolitana del Estado de Nuevo León, los cuales tienen estructura administrativa y funcionamiento similares en cuanto al grado de urbanización y por lo tanto, una relación semejante con el tema de la profesionalización, que se detallará más adelante.

Es importante resaltar que desde hace algunos años, se han hecho esfuerzos para profesionalizar la función pública en nuestro país. La expresión más clara de esta preocupación es la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, promulgada en el año 2003. A nivel estatal, debe mencionarse el Estatuto de la Profesionalización del Estado de Nuevo León, de 2007, en el cual se sustenta el marco jurídico para la profesionalización del servicio público en nuestro estado.

También podemos encontrar literatura en la que se afirma que el desarrollo de la profesionalización es motivo de interés común en los tres niveles de la administración pública. No obstante, en el ámbito municipal se observa el rezago más grande y es difícil detectar acciones que conduzcan a la profesionalización en la mayoría de los municipios del Estado de Nuevo León. Es casi inexistente la evidencia de estrategias o programas encaminados a una mayor competitividad, a pesar de ser una ingente preocupación de los gobiernos municipales y objeto de estudio en innumerables foros de organismos

internacionales y foros de cooperación mundial. En algunos casos, esfuerzos incipientes se abandonan en las primeras etapas de aplicación, lo cual provoca un deterioro de cualquier credibilidad que pudiera atribuirse a las estrategias de profesionalización del servicio público municipal.

Es claro que adoptar esquemas previamente aplicados con éxito en el servicio profesional de carrera de la administración pública federal es un camino plausible para establecer un contacto directo con la ciudadanía a través de la satisfacción de sus necesidades. La satisfacción solo se logra si las entidades municipales cuentan con funcionarios públicos debidamente profesionalizados. Pero no basta con “importar” dichos esquemas. Es necesario partir de la definición de un funcionario *ad-hoc* a las demandas ciudadanas en el nivel municipal, para diseñar un modelo de formación de competencias específicas, las cuales deberán desarrollarse con un esfuerzo constante. Solo así podrá elevarse la competitividad de las entidades municipales.

No sobra decir que el crecimiento poblacional incesante y un grado cada vez mayor de cultura política dan como resultado que la ciudadanía exija un mejor trato y una respuesta más puntual por parte de los servidores públicos. Especialmente, cuando solo algunos de ellos llegan a sus puestos por haber sido elegidos con nuestro voto. Muchos otros ingresan al servicio público como resultado de la conformación de las estructuras de la administración y son el verdadero rostro que da el gobierno a la ciudadanía.

CAPITULO I: METODOLOGÍA

1.1 Antecedentes

En los últimos años se ha incrementado la tendencia hacia la maximización de los recursos humanos, como lo plantea Longo (2004). En especial, se ha enfatizado el desarrollo continuo de los aspectos técnicos del personal, para incrementar sus habilidades y actitudes y mejorar el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones. Estas estrategias de maximización implican hacer conscientes a los miembros de las organizaciones públicas o privadas de que la profesionalización es la vía por la cual podrán ofrecer mejores resultados.

Aunado a ello en la actualidad, el enfoque más avanzado en la gestión de los recursos humanos consiste en el desarrollo integral del capital humano, reforzando sus “habilidades, destrezas y conocimientos” tomando como elemento básico la profesionalización (Ginzberg y Vojta, 1981, p. 48). Este concepto es definido por Gómez, 2006 como “la acción y motor de activación para alcanzar, perfeccionar o actualizar la competencia laboral” (p.165), a través de un modelo de competencias directivas.

Algunos estudios recientes desarrollados con esta perspectiva analizan las deficiencias de gestión del capital humano que son de gran interés tanto en el ámbito privado, como en el público. En particular, debe mencionarse una investigación que muestra el perfil de los Municipios de México (1995). Este trabajo se basa en dos encuestas; la primera se centra en el desarrollo municipal y fue realizada en el año 2000 y la otra, del 2002, se enfoca en el desarrollo social, dirigida a presidentes municipales. En él, se muestra evidencia de que se han incrementado las unidades de gestión de personal dentro de los gobiernos municipales del Estado de Nuevo León, al comparar los años 1995, 2000 y 2002. Sin embargo, este incremento no se traduce en una mayor efectividad en la gestión de los recursos humanos.

Dicho de otra forma, un mayor número de áreas de recursos humanos no garantiza el cumplimiento cabal de todas las funciones de la gestión del personal. Por “todas las funciones” nos referimos a todas las actividades propias del reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, pago de sueldos, incentivos y despidos. Y no solamente a la parte de sueldos y despidos a la que en general se limitaban los encargados de estas áreas.

No cabe duda de que el pago de nómina, contratación y manejo de los despidos son funciones muy importantes; pero desde luego no pueden ser las únicas. El estudio citado detecta que muy pocos municipios desarrollan las funciones de recursos humanos de manera integral. Por lo tanto, es dable suponer que no pueden encontrarse avances significativos en la profesionalización en las entidades locales.

Otros estudios clásicos han profundizado en la importancia de recurrir a la profesionalización. Podemos citar el de Mintzberg (1983,1996, 2000, 2005) que destaca la importancia de este proceso y al mismo tiempo pone de manifiesto un considerable rezago en la administración pública.

Cabe destacar también los trabajos de Laufer y Burluad (1989) y también estudios muy particulares en algunas funciones públicas, como los realizados por Price Waterhouse Cooper (1998) y el de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, en adelante OCDE, de 1999. También cabe señalar trabajos de especialistas mexicanos (Martínez, 2003, 2008 y 2012), en los que se evidencia un endeble seguimiento a las estrategias de profesionalización. La agenda de los políticos no parece incluir entre sus más altas prioridades a la profesionalización y mucho menos en el tercer nivel –el nivel municipal- que es el objeto de esta investigación.

Por otra parte, el informe elaborado por la OCDE, denominado *The State of Public Service* (2008), en el cual se señala que aún cuando todos los países que integran a esta organización tienen un sistema de directivos profesionalizados, algunos están por debajo del promedio.

Tal es el caso de Turquía, Japón, República Eslovaca, Islandia, Italia, Alemania e Irlanda y en el último lugar, España. (Villoria y Pino, 2009). En el caso de México (miembro desde 1994), no se cuenta con una ley de profesionalización que se aplique en el ámbito municipal. Nuestro país cuenta únicamente con la Ley del Servicio Profesional de Carrera para la Administración Pública Federal de 2003, su reglamento del 2 de abril de 2004 y un nuevo reglamento del 2 de septiembre de 2007 que implicó una reforma significativa en su diseño. Sin embargo, incluso hoy en día enfrenta una multiplicidad de limitaciones en su aplicación.

En nuestro país, existen evidencias de interés por parte de gobiernos estatales para introducir esquemas de profesionalización en el ámbito municipal. Es el caso de las acciones coordinadas por el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) para impulsar la profesionalización y el desarrollo de los servidores públicos de los gobiernos locales. Es una agencia descentralizada del gobierno federal de México. Tiene como responsabilidad de promover las ideas del federalismo entre los niveles del Gobierno mexicano, por acción de coordinar e implementar políticas, programas y servicios ante las relaciones gubernamentales entre el federal y "subsidiario", niveles de gobernación estatal y municipal.

La agencia viene bajo la responsabilidad de la Secretaría de Gobernación (SEGOB), el Secretariado del Interior, el departamento de gobernación responsable de la administración del país. El INAFED se estableció en julio de 2002, remplazando y ampliando las funciones del *Centro Nacional de Desarrollo Municipal*. Y tiene como principal función Orientar y coordinar las acciones de los tres ámbitos de gobierno para diseñar e implementar políticas públicas, programas y servicios que fortalezcan las relaciones intergubernamentales subsidiarias, e impulsen el desarrollo equilibrado de estados y municipios en beneficio de la ciudadanía (David, R. 2006). Por ello cabe una enorme oportunidad para establecer programas que contribuyan a implementar estrategias municipales de profesionalización.

Es cierto que el Estatuto de Profesionalización para el Servicio Público emitido en el 2007 tiene como objeto establecer un marco jurídico básico para la administración pública en el estado de Nuevo León. Sin embargo, no se trata de un ordenamiento obligatorio en el nivel local. Se limita a mencionar que el “Titular del Ejecutivo Estatal podrá celebrar convenios con municipios, para el desarrollo profesional de sus respectivos servidores públicos”. Dejando evidencia de que no hay un rigor, en su aplicación a nivel municipal para tal efecto.

La formación de los funcionarios públicos de Nuevo León tiene un carácter obligatorio, que está establecido en el artículo 63, fracción XLIII de la Constitución Política del Estado de Nuevo León. Esa norma atribuye al Congreso la expedición de leyes que rijan la relación de trabajo entre el estado, los municipios y las entidades paraestatales y sus trabajadores, así como las prestaciones de seguridad social de dichos trabajadores.

La designación del personal a nivel municipal debería realizarse con base en méritos, a través de sistemas que permitan valorar los conocimientos y actitudes de los aspirantes, dando preferencia a quienes estén mejor calificados. Cuando no se hace así, lo más usual es la designación directa por parte de los alcaldes en cada cambio de administración. Esto tiene consecuencias considerables. La primera es que la designación en los niveles jerárquicos segundo y tercero (Secretarios y Directores) se haga sin considerar la eficiencia ni el nivel de profesionalización del personal. La situación es más aguda cuando el cambio de administración también implica un cambio de partido político. La designación directa también se traduce en una rotación de personal cercana o igual al 100% en los primeros niveles, lo cual hace que los tres años de administración resulten claramente insuficientes para materiales proyectos municipales. Debe tenerse en cuenta que la curva de aprendizaje de este tipo de puestos toma entre 6 meses y un año. De ahí la importancia de promover una verdadera profesionalización en los niveles más elevados a través del dominio de habilidades que permitan una gestión óptima.

1.2. Problema

Es necesario precisar que la profesionalización tiene un significado más amplio que simplemente capacitar de forma tradicional a los servidores públicos para el cumplimiento de sus tareas o indicadores normativos. Nosotros partimos del concepto de construcción deliberada de capital humano (Merino, 2006), que supone un compromiso con el desarrollo individual de cada uno de los miembros de la organización, ya sea pública o privada; con una orientación de largo plazo hacia valores colectivos y propósitos institucionales. Dicho de otro modo: entrenamiento e instrucción no equivalen a profesionalización. Los primeros dos se refieren a procesos no profundos en el desarrollo del personal, que se ejecutan más por obligaciones normativas que por un compromiso genuino con la maximización de las habilidades y las competencias de las personas a través de la profesionalización.

En este sentido, la profesionalización como política pública se dirige a la solución de una variedad de problemas persistentes, entre los que destaca la improvisación en la realización de las funciones, que da como resultado una falta de calidad en el desempeño de los puestos públicos. La profesionalización fracasa cuando no se logra mejorar el desarrollo individual ni agregar valor a los resultados de la organización (Merino, 2006). La suma de profesionales tampoco equivale a la profesionalización. El punto de partida consiste en la definición clara de los propósitos organizacionales y en la disponibilidad de las capacidades necesarias para cumplirlos, dando como resultado un verdadero capital humano, alineado con los planes, objetivos y estrategias de la organización.

En efecto, la profesionalización no puede ser efectiva cuando se carece de una descripción precisa de las funciones asignadas a cada uno de sus miembros y más aún si se elude la identificación de las capacidades profesionales mínimas requeridas. En este caso, se dejan de lado criterios que permitan determinar y evaluar los resultados esperados de un puesto, en función de los propósitos institucionales. Estos criterios dan origen a lo que se conoce como competencia, que son las habilidades comprometidas relacionadas con el desempeño en el ámbito personal, profesional y en la vida cotidiana (García, 2003).

Es lamentable constatar la substitución de los criterios para la selección de los funcionarios públicos, con razones políticas y partidarias, lo cual explica históricamente la carencia de profesionalización en la administración pública mexicana. Este proceso resulta evidente cuando la selección de candidatos se basa únicamente en la lealtad personal atribuida a elementos que han formado equipos de trabajo de confianza, descartando por ello al mejor personal que podría conseguirse en el mercado, por su dominio de las competencias inherentes al puesto.

Es imprescindible contar con un criterio que defina claramente lo que se espera de cada una de las personas que han de ocupar un puesto, de ahí la importancia de definir e identificar claramente las competencias requeridas. Establecer qué es lo mínimo necesario que debe tener un funcionario público municipal, específicamente, en los puesto de directores de área. Estas competencias deben garantizar la adecuada ejecución de los objetivos de un puesto de trabajo y al mismo tiempo contribuir al cumplimiento de los objetivos del gobierno municipal. Sin estos criterios, las acciones de formación y desarrollo que se ejecuten carecerán de sentido, por no responder a una estrategia de profesionalización definida que contribuya a desarrollar competencias directivas necesarias para que el personal de alto nivel alcance resultados que respondan a las demandas de la sociedad.

De acuerdo con lo anterior, la importancia de esta tesis radica en la necesidad de identificar las competencias mínimas requeridas en un funcionario público directivo en un ámbito local, con el fin de contribuir a establecer un nivel de profesionalización adecuado. Sólo así podrá lograrse la ejecución de funciones de forma efectiva y en forma competitiva.

Para la administración pública de nivel municipal, esta es una gran oportunidad, ya que se facilitará y se hará más efectiva la ejecución de las responsabilidades que les son encomendadas.

De esta manera, nuestra Pregunta de Investigación puede formularse así:

¿Cuáles son las competencias directivas que determinan la profesionalización de los funcionarios municipales?

1.3 Justificación

Estos son tiempos de cambio. Por una parte, desde el punto de vista de los especialistas, la gestión del capital humano en las organizaciones públicas a través del desarrollo de competencias ha ido adquiriendo una importancia cada vez mayor. Por otra parte, desde la perspectiva ciudadana, la globalización y el desarrollo tecnológico han generado un nivel de conciencia cada vez mayor, por también crece en forma correspondiente la demanda de calidad en los servicios que ofrecen los funcionarios públicos (Aguilar, 2007).

Es importante mencionar el estudio elaborado en el municipio de Guadalupe, Nuevo León, (Delgadillo y Castillo, 2010), cuyos hallazgos permitieron identificar los factores que más influyen en la evaluación que hace la ciudadanía sobre el trabajo del gobierno municipal. Estos son, en orden de importancia: la efectividad de los servicios públicos, la honestidad de los servidores públicos y la rendición de cuentas entendida como el acceso a la información pública. El hallazgo que es importante subrayar es el primer lugar asignado a la efectividad de los servicios públicos, que pone de manifiesto la importancia de contar con un programa de profesionalización basado en un modelo de competencias para los funcionarios de nivel local.

La realización de esta investigación tiene como principal motivo hacer una aportación de carácter teórico y práctico, basada en evidencia empírica, para fundamentar la importancia de dotar a la administración pública municipal de un cuerpo de funcionarios públicos calificados, profesionales y especializados. Una razón más es contribuir con una herramienta para lograrlo: la identificación de las competencias indispensables para la realización de las tareas asignadas a sus puestos que contribuya a una mejor ejecución de las tareas asignadas. Estas acciones constituyen la creación de una estrategia de profesionalización dirigida a la definición precisa y oportuna de las competencias directivas.

Se propone generar una amplia visión de la función pública municipal y un alto sentido de compromiso y competitividad, con un enfoque orientado a la generación de resultados basado en competencias. La aplicación de las competencias para directivos municipales deberá reflejarse en forma directa en la profesionalización y en forma directamente proporcional, en la atención efectiva de las demandas y necesidades de la ciudadanía. Si bien hemos señalado los esfuerzos para promover la profesionalización en los niveles federal y estatal, como el Servicio Profesional de Carrera, sin tener evidencias de acciones semejantes en el nivel municipal. Lo cual hace imprescindible la propuesta de contar con una estrategia de profesionalización de la función pública local, a través de la identificación de las competencias directivas para los servidores públicos locales.

Es importante destacar que en este momento (2016) existe una fuerte tendencia a la formación basada en competencias en los más diversos sectores, como el empresarial o el educativo y, desde nuestro punto de vista, el servicio público no tendría por qué ser una excepción. De ahí la pertinencia de este trabajo.

Sin embargo, esta tesis también se justifica pensando en el futuro. Nos proponemos que se convierta en una necesaria base para un trabajo que deberá continuarse en los años por venir y que consiste en un incesante desarrollo y afinamiento de las metodologías dirigidas a la profesionalización en el nivel municipal. Cabe decir que ponemos una primera piedra de un edificio que debe seguirse construyendo.

Otra justificación es que el estudio también es el principio de un movimiento que debe extenderse territorialmente. Es una base para realizar investigaciones y hacer propuestas en otros municipios con características semejantes a los que nos ocupan en este primer momento. Para ello se señalarán cinco competencias que serán aplicables en dichos municipios y puedan servir de base para nuevos estudios.

Desde el punto de vista de la viabilidad de este trabajo, cabe mencionar que los municipios donde se realizará el estudio, todos los cuales pertenecen a la zona metropolitana de Monterrey, donde se ha gestionado el apoyo de las administraciones (2012-2015). Los gobiernos municipales de Apodaca, Escobedo, Monterrey, San Nicolás y San Pedro han manifestado además todo su interés en conocer los resultados que deriven de ésta investigación.

Por otra parte, es relevante enfatizar que como resultado de la investigación, se podrá identificar cinco competencias que se identifiquen en municipios con características similares y que puedan ser la base de estudio para otros municipios. Esto permitirá coadyuvar en un desempeño sobresaliente, a través de cumplir con las responsabilidades laborales e institucionales de manera productiva y exitosa. Por tal motivo se pretende determinar un grupo de competencias directivas de gran utilidad.

En consecuencia, la aportación al conocimiento se enfoca en determinar competencias para los funcionarios públicos, que si bien es cierto el trabajo de campo se realizará en ciertos municipios especificados previamente, no es limitante de que estas competencias se puedan extrapolar en cualquier otro municipio. De tal manera, que las competencias identificadas sean replicables o utilizables para cualquier otra entidad local.

Un beneficio adicional que debe adicionarse a los mencionados es que, de acuerdo con la experiencia de la autora, además de promover la profesionalización, se harán contribuciones importantes a nivel organizacional. Aunque no son el motivo de esta tesis, es importante mencionar los siguientes:

- Proponer estrategias de profesionalización dirigidas al desarrollo con fines concretos.
- Prever cambios organizacionales futuros.
- Fomentar la evaluación correcta del desempeño en los puestos de trabajo.
- Promover el desarrollo de capital humano.
- Permitir la identificación de los funcionarios con mayor potencial.

- Permitir la elaboración de planes de carrera y sucesión.

Fortalecer la cultura organizacional municipal.

De acuerdo con lo propuesto por Sagi-Vela (2004), los principales beneficios de carácter estratégico son:

Distribución y agrupación óptima de las aportaciones necesarias para cubrir las actividades clave de la organización.

- Mayor adaptabilidad y capacidad de anticipación a los cambios.
- Mayor flexibilidad y uso eficiente de los recursos.
- Incremento de la aportación de las personas a la organización.
- Cambio de cultura y estilo de liderazgo.

Una justificación final, no menos importante que las anteriores, es la aportación de conocimiento científico, que se obtendrá a través de la aplicación adecuada de la metodología que se propone en el desarrollo de la investigación.

Es importante subrayar que se observará una estricta confidencialidad de los hallazgos realizados en los municipios que serán objeto de estudio, apegándonos en todo momento a

1.4 Objetivos

Objetivo general

Determinar las principales competencias directivas que debe tener un funcionario público municipal para tener un nivel de profesionalización adecuado en los gobiernos locales del Estado de Nuevo León, específicamente en los municipios de: Apodaca, Escobedo, San Nicolás, Monterrey y San Pedro.

Objetivos específicos

1. Conocer las principales estrategias de profesionalización vigentes en la actualidad en los municipios que serán parte de la muestra.
2. Definir las principales competencias directivas que debe tener un servidor público municipal.
3. Comprobar la importancia de las competencias directivas identificadas para los funcionarios públicos municipales.
4. Probar el impacto de las competencias directivas identificadas en el nivel de profesionalización de los funcionarios públicos municipales.

1.5 Hipótesis

En esta investigación la hipótesis estará determinada de la siguiente manera:

La profesionalización de los funcionarios públicos municipales está determinada por el desarrollo de las competencias directivas:

- Negociación
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Gestión de recursos
- Orientación a resultados

1.6 Marco conceptual

1.6.1 Función Pública

Como punto de partida es necesario comprender el contexto en el que se desarrolla esta investigación; es importante señalar que se limitará a las entidades de nivel municipal. De esta manera, podremos acotar el estudio y profundizar en él. Se propone analizar a la función pública a la luz de la definición de Rodríguez (2007), como el conjunto de “relaciones laborales entre el Estado y sus servidores”

La Carta Iberoamericana de la función pública (2003) arroja una luz adicional sobre este concepto:

“Función pública está constituida por el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste, en una realidad nacional determinada. Dichos arreglos comprenden normas, escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas o implícitas, procesos, prácticas y actividades diversas, cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos en el marco de una administración pública profesional, eficaz, al servicio del interés general” (p. 5).

Para el cumplimiento de las finalidades que le son propias, la función pública debe estar diseñada y operar como un sistema integrado de gestión. Su propósito básico o razón de ser es la adecuación de las personas a la estrategia de la organización, para la producción de resultados acordes a las prioridades estratégicas (Morón, 2008). Son consecuencia de las conductas observadas por las personas en su trabajo, las cuales a su vez dependen de un conjunto de variables básicas: las competencias, o cualidades poseídas por las personas y que determinan la idoneidad de ellas para el desempeño de sus tareas.

Otra definición de función pública es ofrecida por García (1980), para quien se trata de la relación jurídica laboral que se establece entre el Estado y sus trabajadores y que responde a los conceptos de actividad pública, servicio administrativo o servicios públicos. Este desglose conceptual no debe entenderse como un desmembramiento de la función pública, que tiene como objetivo la idea de servicio y se inspira en el Servicio Civil Británico. La función pública se forma con el conjunto de deberes, derechos y situaciones que se originan entre el Estado y los servidores que le dan vida. Toda actividad estatal requiere de un personal administrativo eficiente e idóneo para la atención de los ciudadanos y el resto de las actividades que tiene a su cargo.

1.6.2 Profesionalización

En la actualidad las empresas, sean públicas o privadas, hacen esfuerzos importantes por actualizar los modelos de gestión del personal. Se considera que el capital humano es el activo más importante de las organizaciones y de ahí la importancia que se le da a estos esfuerzos. En cuanto al tema de esta investigación, en las organizaciones públicas el concepto más utilizado es el de “profesionalización de la función pública, entendida como parte del núcleo estratégico del Estado, donde el sistema de mérito opera en su plenitud como garantía institucional para la gobernabilidad de los países”. (Puón, R. M., 2015, p.129)

El surgimiento de la profesionalización a través de la construcción de un servicio profesional de carrera es un fenómeno reciente, motivo por el cual ha sufrido muchas modificaciones, revisiones y posibles reformas (Martínez, 2005). Fueron muchos los intentos de introducir sistemas de profesionalización antes del 2003, año en que se emite la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (LSPCAPF). En su segundo artículo es definido como “el mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad”.

Para el efecto del tratamiento que se le dará al concepto de profesionalización, en la tesis tomaremos como referencia fundamental la definición que se encuentra en la Carta Iberoamericana:

“La garantía de la posesión por los servidores públicos de una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia”

En la misma Carta, en su epígrafe 2, se relaciona la posesión de estos atributos con la existencia de un sistema de gestión del empleo y los recursos humanos orientado a la producción de las mencionadas garantías, esto es, a:

“compatibilizar los objetivos de eficacia y eficiencia con los requerimientos de igualdad, mérito e imparcialidad que son propios de administraciones profesionales en contextos democráticos”.

El espíritu de esta definición y la forma en que cabe interpretarla, es que en la medida en que se pueda dar vigencia a una verdadera profesionalización de la administración pública, podrán disminuirse en forma correspondiente muchas de sus malas prácticas, como la arbitrariedad, el nepotismo y el clientelismo político. Un beneficio evidente es darle mayor flexibilidad a los sistemas de gestión y un adecuado desarrollo del personal a través de un modelo de competencias que coadyuve a la correcta ejecución de un buen sistema de gestión del personal.

1.6.3 Competencias

Los primeros estudios y conceptos que sustentan lo que hoy conocemos como competencias fueron desarrollados por McClelland (1973), quien formuló y empleó este término en el contexto empresarial privado. Su principal aportación fue la idea de definir las habilidades y destrezas que deben tener las personas en el desarrollo de sus puestos.

Más tarde, Pereda, Berrocal y López (2004) precisan que las competencias son los comportamientos observables que conducen a las personas a realizar su trabajo de una manera eficaz y eficiente. Es importante explicar que no se trata únicamente de conocimientos, comportamientos y actitudes, sino de la integración de estos elementos de una manera unida, integrada y armónica para el desempeño de una actividad específica.

Para el propósito de esta investigación, es esencial considerar que hay varias clasificaciones de competencias, en las que profundizaremos más adelante. Sin embargo en las que nos enfocaremos son: las directivas que son definidas como comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en el desempeño de un puesto de cierto nivel jerárquico y son las que abordaremos en esta investigación.

1.7 Modelo de investigación

En este apartado se presenta la metodología que usaremos para el desarrollo de la investigación, que se describirá con más detalle en los capítulos correspondientes. Como parte inicial de la metodología es importante establecer los métodos que se emplearán para el desarrollo de la tesis y el alcance de la misma.

1.7.1 Selección del modelo de investigación.

El modelo en el cual se basará la tesis es un modelo exploratorio. Seguimos a Hernández (2010), de manera que el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o que simplemente no ha sido abordado antes. En cuanto a la revisión de la literatura disponible hasta la fecha, se detecta escasa información relativa a la profesionalización de los funcionarios públicos municipales a través de la identificación de las competencias directivas.

El alcance de este trabajo es documental, exploratorio, no experimental, correlacional y causal, mediante el uso de herramientas estadísticas. Se busca especificar las propiedades,

características y perfiles de puestos, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Sampieri, 2010). Es decir, se pretende recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables que interesan a la investigación. Para este proceso de recolección de datos se hará uso de herramientas cualitativas que se especifican más adelante. Tienen como objetivo obtener información acerca de la importancia de las conductas observables y su correspondencia con las competencias que se mencionan en la hipótesis que se pretende comprobar.

1.7.2 Método mixto

La investigación tendrá un enfoque mixto, en el que se usarán métodos tanto cualitativos como cuantitativos para la recolección de datos. Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos. A través de su integración y exposición conjunta, ofrecen inferencias que conjuntan toda la información recabada (metainferencias) y así permiten lograr un entendimiento más completo del fenómeno que se estudia (Hernández y Mendoza, 2008).

En relación a la parte cualitativa, la técnica que se pretende utilizar es la entrevista estructurada, para obtener información precisa y poder diagnosticar la importancia que tienen las conductas observables –las competencias que se dominan- en el desempeño de un puesto directivo. Las entrevistas estructuradas también contribuirán a diagnosticar el impacto del dominio de las competencias en el nivel de profesionalización de los servidores públicos municipales. En lo que se refiere a la técnica cuantitativa, se diseñará una encuesta que permita comprobar el impacto positivo que deben tener las variables independientes sobre la variable dependiente, como se enuncia en la hipótesis. El procedimiento será explicado con mayor detalle en el siguiente apartado.

1.7.3 Procedimiento

En cuanto al procedimiento que nos hemos propuesto seguir, el primer paso será una aproximación cualitativa usando como herramienta la entrevista estructurada, que nos servirá de guía en la realización de las preguntas. El objetivo primordial en esta primera fase es conocer la opinión de algunos directores municipales para comprobar la importancia que conceden a los comportamientos derivados de las competencias aplicadas a las responsabilidades propias de sus puestos. Así podremos tener un primer acercamiento que indique si las competencias mencionadas en la hipótesis son importantes desde la perspectiva de quienes ejercen hoy en día la función directiva municipal.

Trataremos de detallar paso a paso las acciones que se realizarán para la aplicación del instrumento cualitativo, a través de la entrevista estructurada, de la siguiente manera:

1. Establecer contacto con la persona que servirá como vínculo para realizar la investigación de campo en los municipios que son parte de la muestra.
2. Explicar los objetivos del estudio y verificar la viabilidad de su realización.
3. Elaborar un instrumento cualitativo guía de preguntas para la persona estructurada.
4. Establecer contacto con una segunda persona, quien será el vínculo directo para la puesta en marcha de la investigación de campo (entrevista piloto). Determinar el número de intervenciones posibles.
5. Explicar el objetivo que se pretende alcanzar con el estudio.
6. Determinar las condiciones de aplicación del estudio.
7. Realizar la primera aproximación en el campo, que servirá como piloto para comprobar la viabilidad del instrumento cualitativo.
8. Analizar la información obtenida en esta primera intervención.

Posteriormente, para desarrollar la segunda fase (cuantitativa) se diseñará un cuestionario piloto con la finalidad de medir la confiabilidad del instrumento y con los aprendizajes

obtenidos para posteriormente, proceder a la elaboración de un cuestionario definitivo. Su propósito será identificar el nivel de importancia de las competencias directivas que se identifican como variables en la hipótesis y determinar el nivel de impacto en la profesionalización de los funcionarios públicos municipales.

En síntesis, estos serán los pasos a seguir para obtener la información de la investigación de campo. El detalle de los procedimientos cualitativo y cuantitativo se describirá con mayor detalle y precisión en los capítulos V y VI respectivamente.

1.8 Diseño de la investigación

Constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación. El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable.

1.8.1 Selección de la muestra

Según Izcara “el muestreo en la investigación cualitativa es el procedimiento a través del cual el investigador realiza la selección de un reducido número de casos, caracterizados por presentar una riqueza de información en torno a un fenómeno social específico (Izcara, 2007 p.17)

En este caso, la investigación de campo se realizará en municipios de la Zona Metropolitana de Monterrey (ZNN): Apodaca, Escobedo, Monterrey, San Nicolás de los Garza y San Pedro. Se contará con la colaboración de funcionarios directivos, por razones que se explican más adelante.

1.8.2 Variables

A través del método inductivo y tomando como referencia el marco teórico de esta tesis, se definen diversas variables de estudio de carácter general en materia de profesionalización. Estas variables son los factores que determinan las competencias mínimas que debe dominar

un directivo de la función pública municipal. Las variables están descritas de la siguiente manera:

Tabla 1 Variables independientes.

VARIABLES INDEPENDIENTES	COMPETENCIAS DIRECTIVAS
	a) Negociación: Construir y mantener una relación que favorezca la satisfacción de los involucrados durante el proceso de intercambio de intereses y el manejo de conflictos.
	b) Liderazgo: Generar las condiciones para que el personal alcance sus metas, inspirando una visión común, desarrollando y potenciando al equipo, a través del reconocimiento y motivación.
	c) Trabajo en equipo: Generar sinergia para lograr un objetivo en común, complementando información con el resto de los integrantes del grupo, sumando voluntades en un marco de corresponsabilidad y productividad.
	d) Gestión de recursos: Cumplimiento de los objetivos a través del uso eficiente de los recursos, que permitan un control oportuno al uso de los mismos.
	e) Orientación a resultados: Capacidad de cumplir consistentemente los objetivos, dirigiendo los procesos de tal forma que se logren y excedan las metas establecidas, sin importar los retos y dificultades del entorno.

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 2 Variable dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE	Profesionalización: “Se define como el desarrollo de competencias a través de un proceso de formación, actualización y especialización de los servidores públicos operado en forma programada, articulada y evaluada por una entidad administrativa local”. Gómez, C. (2006)
----------------------	--

Fuente. Elaboración propia.

Las variables que se van a operacionalizar son las independientes, a través de una encuesta en donde se mida el grado de importancia que tengan como parte de las competencias directivas, con una escala tipo Likert en la cual manifiesten qué tan importantes las consideran los encuestados, en la cual (5) significa muy importante y (1) nada importante. De tener un alto grado de aceptación, se estaría comprobando la hipótesis. En caso contrario, se abrirían nuevas líneas de investigación.

1.8.3 Técnicas

De acuerdo a diferentes apreciaciones son los ordenamientos concretos que el investigador utiliza para recolectar información. Las técnicas constituyen el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investiga. (Balcells, 1994)

1.8.3.1 Entrevista estructurada

De acuerdo con Grinell y Unrau (2007), las entrevistas estructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas a las cuales se sujeta el entrevistador de forma obligatoria, sin que tenga oportunidad de introducir preguntas o temas adicionales que puedan desviarlo de su objetivo original. Por otra parte, debe otorgarse amplia flexibilidad para que el entrevistado

se extienda y amplíe sus respuestas tanto como quiera, lo cual permite encontrar una gran riqueza en el momento de analizar la información.

1.8.3.2 Encuesta

Contaremos también con la encuesta, como una herramienta que delimita las respuestas, favoreciendo la precisión de las mismas. Es así una técnica cuantitativa, que nos ofrece la oportunidad de investigar en una mayor cantidad de personas y analizar y comparar resultados.

1.8.3.3 Investigación documental

Según la clasificación de Bravo & Eisman (1998) la investigación documental es una técnica indirecta de obtención de información a través de revisión de las principales fuentes documentales como:

- Normas de diferente carácter y naturaleza, como leyes, reglamentos, manuales y políticas.
- Instrumentos de trabajo: planes, programas, catálogos de puestos, catálogos de competencias.
- Bases de datos relacionadas con la profesionalización.
- Estudios internos y externos sobre la materia: diagnósticos existentes, resultados de evaluaciones de la capacitación.

Las técnicas e instrumentos cualitativos y cuantitativos descritos en este apartado, serán utilizados en forma combinada para obtener la información que alimentará esta tesis, con la mayor extensión y profundidad posibles.

1.9 Matriz de congruencia

Titulo: Las competencias directivas requeridas para la profesionalización desde la perspectiva de los directores administrativos municipales: El caso de municipios de la zona metropolitana de Monterrey.

Tabla 3 Matriz de Congruencia

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS	VARIABLES	MÉTODO	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN
De conformidad con el análisis documental y teórico revisado de la situación que prevalece en el área municipal surge la oportunidad de mejorar las estrategias de profesionalización de los funcionarios públicos municipales.	¿Cuáles son las competencias directivas que determinan la profesionalización en los funcionarios municipales?	Determinar las principales competencias directivas que debe tener un funcionario público municipal para tener un nivel de profesionalización adecuado en los gobiernos locales del Estado de Nuevo León, específicamente en los municipios de: Apodaca, Escobedo, San Nicolás, Monterrey y San Pedro.	1. Conocer las principales estrategias de profesionalización en los municipios 2. Definir las principales competencias directivas que debe tener un director municipal. 3. Comprobar la importancia de las competencias directivas identificadas. 4. Probar el impacto de las competencias directivas.	Profesionalización: Martínez (2005) Longo (2004) Carta Iberoamericana Competencias: McClelland (1973) Pereda Berrocal y López (2004) Función Pública: Rodríguez (2007) Morón (2014) Carta Iberoamericana de la Función Pública	La profesionalización de los funcionarios públicos municipales esta determinada por el desarrollo de las competencias directivas: a) negociación b) liderazgo c) trabajo en equipo d) gestión de recursos e) orientación a resultados.	Variable dependiente: Profesionalización Variables independientes: Competencias directivas a) negociación b) liderazgo c) trabajo en equipo d) gestión de recursos e) orientación a resultados.	Método mixto de tipo cualitativo en un fase inicial y cuantitativo en una fase final. Recolección de datos cualitativos, a través de entrevistas estructuradas. Recolección de datos cuantitativos a través de una encuesta.	Entrevista Estructurada: Diagnóstico para comprobar la importancia de las competencias para la función directiva municipal. Cuestionario: Comprobar el nivel de importancia que tienen las competencias mencionadas en la profesionalización de un director municipal.

CAPÍTULO II: LA FUNCIÓN PÚBLICA

Toda forma de gobierno se encuentra conformada de acuerdo a sus necesidades y esquemas de desarrollo, a esto le llamamos administración pública, que si bien es cierto ésta va de la mano con la función pública, es de suma importancia diferenciar la conformación de ambas, con el objetivo de sustentar lo planteado en nuestro trabajo de investigación.

2.1 La Función de la Administración Pública

La administración pública se puede configurar mediante una estructura predeterminada de antaño, sin embargo eso no da la seguridad de su buen funcionamiento y por ende los resultados que se pretenden obtener en muchas de las ocasiones no son los esperados, es aquí donde debe tomar mayor trascendencia la correlación de la función pública, pues la administración pública en ocasiones y por condiciones ajenas al gobernante no puede ser modificada, sin embargo la flexibilidad operativa de la función pública coadyuva a subsanar dichas deficiencias que la administración pública pudiese presentar.

Para efectos de poder comprender el entorno dónde se presenta nuestro fenómeno de estudio, es pertinente definir algunas aproximaciones de la función pública vista desde la perspectiva de varios autores. Como es el caso de la aportación de Camacho (2000), que define la función pública como:

“la relación que existe entre el Estado y sus servidores, constituida por el conjunto de derechos, obligaciones y situaciones que les vinculan. La función pública está determinada por el régimen jurídico aplicable al personal administrativo que presta sus servicios en las dependencias de los órganos Legislativo, Ejecutivo y Judicial”. p.

167

En tanto que la función pública puede entenderse también como un la relación laboral que hay entre el Estado y las personas que prestan sus servicios profesionales, para que éstas materialicen las funciones asignadas al mismo. Como en cualquier relación laboral existen leyes que dictan el deber ser de las partes involucradas, y este caso no es la excepción para el caso específico del trabajo de los servidores públicos todo lo concerniente se encuentra en el enunciado en el apartado B del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917 respetuosa de las garantías individuales establecidas en el artículo 52 constitucional, cuyos párrafos primero y tercero establecen: "A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos".

Por otra parte es oportuno considerar la función pública vista desde la óptica del derecho público, según White (1935), consiste en la situación jurídica de los servidores públicos en relación con sus derechos y obligaciones. En este sentido también es importante reflexionar acerca de lo dispuesto por Goodnow (2000), el derecho administrativo es "aquella parte del derecho público que fija la organización y determina la competencia de las autoridades administrativas, e indica los remedios individuales por la violación de sus derechos" p. 8-9.

Por lo que se deduce que la definición anterior corresponde al ámbito del derecho, y entorno a su objetivo que es la protección de los derechos privados. Por otra parte el objetivo de la administración pública, es la eficiente dirección de los asuntos públicos.

En tanto, las definiciones anteriores no sólo son diferentes, sino que muchas veces entran en conflicto, por la óptica desde dónde se observa. Desde luego, la administración se rige por las reglas del derecho administrativo, así como por los requerimientos del derecho constitucional; pero dentro de los límites, busca la realización más eficaz de los propósitos públicos.

En otro aspecto, solo como referencia histórica el origen de los sistemas contemporáneos de la función pública proviene de Europa y América desde finales del siglo XVIII. El empleado público dejó de ser un servidor personal de la Corona para convertirse en Funcionario del Estado (Sánchez, 1996). La identidad de la función pública se fundamenta en dos pilares: la igualdad y el mérito.

De acuerdo a Camacho (2000), las características de la función pública pueden resumirse de la siguiente manera:

- a) Es una relación que comprende a la voluntad del Estado que nombra y del particular nombrado que acepta el nombramiento;
- b) Tiene como contenido el de condicionar el caso particular de la persona que ingresa al servicio público a las disposiciones que contiene la ley, a efecto, de que se lleve a cabo el cumplimiento de las funciones y atribuciones del Estado para la satisfacción de las necesidades colectivas;
- c) La precisión de los derechos y obligaciones de los servidores públicos que por regla general están contenidas en la ley a la que se condiciona el caso individual de la persona nombrada.

Es pertinente considerar como referente obligado a Longo (2004), quien define a la función pública como: *“el sistema de articulación del empleo mediante el que determinados países garantizan, con enfoques sistemas e instrumentos diversos, ciertos elementos básicos para la existencia de ciertas administraciones públicas profesionales”*

Lo que se pretende en ésta definición es que no sea vista desde la perspectiva jurídica, ya que en algunos contextos en las Instituciones las regulaciones pueden ser diferentes; en otro aspecto en ocasiones las normas no son suficientes o acertadas.

En este sentido Longo considera elementos básicos centrales de un marco institucional de función pública o servicio civil; y son los siguientes:

- a) Conjunto de mecanismo establecidos para el reclutamiento y selección de los empleados públicos
- b) La organización de la carrea profesional
- c) Derechos y deberes establecidos para los empleados públicos
- d) Grado de centralización y descentralización con la que funciona el sistema

En lo que se ha definiendo es de notaria contrastación los enfoques que se le da al concepto de función pública, si bien es cierto no hay apreciaciones buenas, ni malas, sin embargo vale la pena poner en discusión estos enfoques dicotómicos. En donde lo mas relevante de señalar es que la función pública se compone de personas dispuestas a prestar servicios profesionales, a la Administración Pública para ejecutar de manera oportuna las obligaciones que tiene el Estado con la sociedad civil. En el momento en que se prestan los servicios profesionales antes mencionados, se adquieren derechos; entre ellos el tener la oportunidad de participar en un proceso de reclutamiento y selección, libre de malas prácticas, así como el tener la oportunidad de desarrollar habilidades, que le permitan ascender a mejores oportunidades; y en el momento de un posible separación laboral, que sea justa y apegada a razones de desempeño; y no a cuestiones partidistas o de intereses de índole similar.

Por parte de las obligaciones por el prestador del servicio, entre otras, son el tener un compromiso e interés genuino por un desarrollo constante, para desempeñar al máximo las funciones asignadas en su puesto. A diferencia de las organizaciones privadas, en las públicas cuando se decide laborar para ellas, el compromiso que se adquiere, no solo es con el que te contrata; en este caso también se adquiere un compromiso directo con la sociedad, al tratar de cumplir operativamente sus necesidades. De ahí la importancia de estar debidamente

profesionalizado, no es un tema que deba tomarse a la ligera; debiera ser un compromiso mas fuerte que el que marca una ley o un estatuto laboral.

Existen diferentes denominaciones de los trabajadores del servicio del Estado para evitar confusiones. De acuerdo a la siguiente clasificación:

Tabla 4 Denominación de los trabajadores

Denominaciones	Características
Alto funcionario	Es el titular de los órganos del Estado, su designación deriva del desempeño de la Función Pública.
Los funcionarios	Son todos aquellos servidores públicos cuya presencia es necesaria para el desempeño de la función del Estado. Ejemplo: titulares o representantes de los órganos correspondientes su actuación trasciende a los gobernados o administrados.
Empleados	Son todos los servidores públicos que colaboran con los funcionarios en el ejercicio de las funciones estatales, pero cuyos actos no trascienden al exterior de la administración, de la cual solo los funcionarios son sus representantes.
Empleados de confianza	Son aquellos que como su nombre lo indica acceden a los cargos públicos en virtud de la confianza que les tienen los titulares de los órganos correspondientes que les nombran o les proponen. Estos se ubican

	en todos los niveles de la administración pública.
--	--

Fuente: Camacho, M. G. (2000). Elaboración propia.

Como en cualquier estructura administrativa se vuelve relevante puntualizar los niveles y estatus jerárquico para la oportuna delimitación de las funciones y alcance de las responsabilidades, de los que la conforman. Por lo que es pertinente para la investigación señalar la denominación, en la que nos enfocaremos para el desarrollo de la misma, ubicada en el cuadro anterior, a lo que se denomina como “empleado” con el título de Director municipal, ubicado en un 3er nivel de la estructura jerárquica.

2.2 La administración del personal en la función pública

En otros apartados hemos hablado de la importancia que ha adquirido que las empresas públicas como privadas, tengan personal debidamente preparados para la oportuna ejecución de los puestos asignados; así como también es muy importante que el personal que cubra las funciones asignadas, tengan el perfil del puesto en cuestión. Es decir, que cuenten con las habilidades y competencias necesarias para ser lo suficientemente productivos, en el cumplimiento de los objetivos, asignados en su función.

En este sentido, es importante mencionar que la mejor forma para tener al personal debidamente preparado, es a través de la capacitación y desarrollo permanente del personal. Uno de los mayores retos de la administración pública es capitalizar al máximo los recursos que le son asignados, sin dejar de lado al recurso más importante de toda organización; el recurso humano. Como ya se mencionó antes el trabajo es un derecho que se tiene, pero es de considerar que la preparación es una obligación.

En la actualidad, la preparación más que una obligación se vuelve un compromiso con el cambio, mismo que demanda constantes actualizaciones de las estructuras, obligándolas a ser más eficaces; si a esto le agregamos el contexto de la globalización, competitividad e

innovación tecnológica, encontramos que la preparación constante debe ser un factor de modernidad, ya sea por iniciativa propia de las mismas administraciones o de alguna manera vigilado, como es el caso de los organismos internacionales, tales como: el Banco Mundial (BM), la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), el Banco Internacional de Desarrollo (BID), ONG's y en último lugar pero no menos importante la vigilancia de los ciudadanos, quienes al igual que los organismos, exigen mejores actuaciones de los gobiernos y de los actores principales de estos.

Es por eso que se vuelve crucial integrar a las estructuras de la Administración Pública mejores mecanismos de gestión de administración del personal y se vuelve pertinente mirar hacia la iniciativa privada, para extraer y adoptar las mejores prácticas que contribuyan a robustecer, las que existan en las estructuras públicas. En este sentido Rauch y Evans (2000), definen tres características institucionales clave: a) reclutamiento por mérito mediante pruebas competitivas, b) procedimientos específicos para contratar y despedir; y c) carrera promocional basada en promoción interna. Aunque son mas complejos los procedimientos de recursos humanos, éstas tres características serán muy importantes.

Analizando cada una de ellas por ejemplo el reclutamiento por mérito es un forma de asegurar la idoneidad de los ocupantes del puesto, cumpliendo con un perfil previamente definido en relación a las necesidades del puesto vacante.

En cuanto a los procedimientos específicos de contratación y despido; ocupan los puestos los mejores candidatos disponibles en el mercado, y en cuanto a su despido que sean siempre por razones de bajo desempeño, al no cumplir con los objetivos definidos en los puestos.

Por último, el tener la oportunidad de desarrollar una carrera profesional en la gestión pública, atendiendo a méritos propios de quien ocupa el puesto, libres de intereses políticos o partidistas, garantizaría en gran medida la efectividad de los gobiernos.

Los períodos de gestión de los gobiernos son cortos, por lo que desempeñar un “buen papel”, se vuelve un reto importante para las Administraciones, aunado a ello las cuestiones de aprovechamiento de los recursos, se vuelve también complejo, (Duhalt & Krauss, 1972) sostiene que: “optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos, dentro de las limitaciones y posibilidades que ofrezcan la disponibilidad y utilización concurrente de los recursos materiales, financieros y tecnológicos, y con satisfacción tanto de los objetivos institucionales cuanto de los intereses y aspiraciones legítimos de los trabajadores”. El aprovechamiento de los recursos no es exclusivo del tema financiero, sino también alude a lo que tiene que ver con la optimización del personal, por lo que el tener al mejor personal calificado y desarrollarlo oportunamente a través de la potencialización de sus competencias, se vuelve aun más importante en este rubro.

2.3 El servicio civil de carrera en la función pública

De acuerdo a Merino (2004) el Servicio Civil de Carrera (SCC) se trata de un conjunto de procedimientos, que buscan asegurar el desempeño profesional de los funcionarios públicos. Busca garantizar con mayor precisión que las personas que ocupan un cargo público, se apeguen a los procesos establecidos, con la intención de asegurar el buen funcionamiento de los puestos y de las personas que los ocupan.

El objetivo del SCC, es un servicio profesional permanente que cumpla con los procedimientos establecidos en la gestión de la administración. De esta forma se vuelven indispensables, no solo la preparación de los prestadores de servicio; sino que es preponderante contar con un sistema de control y evaluación, que ayude a direccionar de manera oportuna el desarrollo y desempeño de los empleados.

Es importante considerar y enumerar las principales razones que marcaron la pauta para el origen del SCC de acuerdo a Merino (2006):

1. La existencia de un cuerpo estable de funcionarios, cuyos integrantes responden al cargo que ocupan y no a razones personales de cualquier índole.
2. La existencia de algún procedimiento de selección de ese cuerpo de funcionarios, basado en sus credenciales profesionales, asociadas efectivamente al cargo que desempeñan.
3. La existencia de un sistema de capacitación, destinado a perfeccionar las capacidades, las aptitudes y las habilidades indispensables de los funcionarios.
4. La existencia de un sistema de vigilancia y control sobre el desempeño de los funcionarios, relacionado con las normas que cada uno de ellos debe cumplir.
5. La existencia de un sistema de evaluación del desempeño basado en los resultados finales que cada uno de los funcionarios debe obtener.
6. La existencia de un sistema de seguimiento, control y evaluación de los resultados agregados que debe obtener el cuerpo de funcionarios en su conjunto.
7. La existencia de un conjunto estable de objetivos institucionales, relacionado con los objetivos que se asignan a cada uno de los funcionarios que integran el cuerpo del servicio profesional.
8. La existencia de un sistema agregado de control y de evaluación destinado a verificar la coherencia interna y la correlación de cada uno de los puntos anteriores.

Por otra parte una aportación muy completa en relación al Servicio Civil es la que señala Longo (2004): *“Conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan, en una realidad nacional determinada, el empleo público y los recursos humanos que los integran”*.

Comprende normas estrictas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas e implícitas, procesos, prácticas y actividades de diferente signo. Aunque influido por el

marco jurídico, no debe ser confundido con éste. Lo que importa es el funcionamiento real, cualquiera que sea su coincidencia o alejamiento respecto de las regulaciones formales vigentes.

Existen diferentes enfoques o perspectivas desde donde se analiza lo que es un servicio civil incluso existen algunas discrepancias de diferentes especialistas del tema, en cuanto a su conceptualización dando pie a diferentes como: Servicio Civil de Carrera, Servicio profesional de carrera o servicio público de carrera, que para efectos prácticos el como se identifique hasta cierto punto no es tan relevante, lo que si se vuelve indispensable es entender en síntesis, que el SCC representa un orden en los procedimientos de la estructura de administración del personal, enfocándose a todas las áreas de recursos humanos, pero poniendo especial atención a tres grandes procesos: el de ingreso, el desarrollo y de separación del personal a un cargo público.

La pertinencia que representa en este estudio es lo concerniente al proceso de desarrollo, ya que es ahí donde se trabaja con el potencial de los empleados, moldeando las competencias que son necesarias para la ejecución efectiva de las responsabilidades, asignadas en un cargo público.

Después de la discusión de las diferentes aportaciones de distintos referentes sobre lo que es SCC, es importante incluir lo que debe contener un modelo con ésta estructura para entender mejor su funcionamiento.

Tabla 5 Elementos básicos del modelo del Servicio Civil de Carrera

Elementos	Servicio Civil de Carrera
Premisa valorativa	Las actividades del Estado tienen mayor importancia relativa que las actividades privadas.
Premisa sobre la carrera profesional de los funcionarios	Carrera de por vida en el Sector Público
Ingreso	A la base de la organización.
	A cuerpos o a grupos.
	No hay ingreso lateral
Método de selección	Concurso público
Niveles académicos	Suele ser requisito indispensable
Experiencia laboral previa	No suele considerarse (aunque la antigüedad en el sector público puede ser valorada)
Ascensos	Por antigüedad (se consideran los méritos)
Carrera potencial del funcionario	Previamente establecida en el estatuto

Fuente: Laguna, M. (2002). Elaboración propia

Queda de manifiesto que para que exista una estructura de SCC es indispensable contar con ciertos elementos que enmarca el Servicio Civil de Carrera como indispensables, destacando entre los mas importantes, lo que corresponde al ingreso, a los métodos de selección, a los niveles académicos, a la experiencia previa en la administración pública, entre otros. Se hace alusión a los antes mencionados, por considerarse como elementos clave que se relacionan con lo que se investiga en la tesis. Ya que de manera muy sencilla al tener un adecuado método de selección, se atrae a la mejor oferta disponible en el mercado, que cumplan con los perfiles previamente establecidos, que muy seguramente tendrá niveles académicos

apropiados para las funciones a realizar y sobre todo, que de alguna manera hayan tenido, experiencia laboral en la administración pública, ya que de acuerdo a las estadísticas de algunos estudios citados posteriormente, estos dos últimos elementos han resultado deficientes en algunos estudios municipales recientes.

2.3.1 Antecedentes del servicio civil de carrera

En cuanto a sus antecedentes, es de bien sabido que tiene sus orígenes en Europa y en América en el siglo XVIII. Surgió de la necesidad de consolidar un cuerpo de funcionarios capaces de asegurar el cumplimiento de los objetivos del Estado. Entre mas robusta se vuelven las administraciones, se torna mas complicadas su debida gestión, de ahí que toma una especial importancia el establecimiento del SCC, quedando como precedente hasta nuestros días y con una constante evolución.

En concordancia con lo que señala Guerrero (1986), el cuerpo de funcionarios debe de estar formados cabalmente en la totalidad de los negocios gubernamentales, no únicamente en la vía de la experiencia personal acompañado por una aprendizaje universal y sistémico proporcionado por las universidades. En la actualidad estas habilidades se vuelven clave para asegurar la calidad de los servicios profesionales, ofrecidos por los funcionarios públicos al servicio de Estado.

En este sentido es preciso señalar que las cualidades personales, se vuelven un elemento clave de la burocracia profesional acuñada por Max Weber, en dónde se puede ejercer una burocracia neutral, libre de intereses políticos, enfocada a dar cumplimiento a las funciones del aparato estatal, sintetizada en forma concreta a la dominación legal-burocrática. Sin duda Weber (1989) se vuelve un referente importante al precisar que: “el auténtico funcionario no debe de hacer política, sino a limitarse a administrar, sobre todo imparcialmente” p. 115. En términos de lo que señala el mismo autor, existe un cuadro administrativo burocrático que tiene como principales características las siguientes:

1. Los funcionarios del modelo típico weberiano se conciben como personas individuales que, sin embargo, se incorporan a la administración pública en tanto que miembros de un cuerpo burocrático con atribuciones y obligaciones directamente emanadas de la norma jurídica.
2. Esos funcionarios están sujetos al principio de jerarquía administrativa de manera rigurosa, en tanto que sus atribuciones se entienden vinculadas al cumplimiento de obligaciones que son vigiladas y controladas por superiores jerárquicos.
3. De ese cuerpo de funcionarios se espera un cuadro de competencias fijo y claramente establecido en las normas jurídicas que rigen su funcionamiento.
4. La burocracia en esta segunda fase opera por contrato. Es decir, no se espera de quienes lo suscriben sino el cumplimiento puntual de las cláusulas que están establecidas en su contenido.
5. En ese mismo sentido, la relación laboral en la que se sostiene el contrato entre el burócrata y el Estado parte del supuesto de una calificación profesional en la que se fundamenta su nombramiento como funcionario público.
6. Como se ha dicho, la función pública asumida por este modelo como el producto de un contrato profesional se basa estrictamente en una retribución en dinero, con sueldos e incentivos fijos y claramente establecidos sobre la base de la jerarquía en la que se ubique el cargo correspondiente.
7. Al mismo tiempo, este modelo supone que los funcionarios efectivamente contratados ejercerán su trabajo como la única o, al menos, la principal profesión.
8. Como contraprestación de esa dedicación profesional, los funcionarios que pertenecen a la burocracia tienen sin embargo la perspectiva de una carrera.
9. Los funcionarios, por otra parte, no sólo mantienen una ética basada en la responsabilidad y en la plena separación entre los asuntos y los intereses de la política, sino que además operan con absoluta separación de los recursos que se ponen a su alcance.

10. Los funcionarios públicos están sometidos a la más estricta disciplina y a una constante vigilancia sobre los procesos que desarrollan.

Por lo que pudiéramos señalar es importante entender y aplicar la estructura que sugiere Weber, en donde enmarca los principales lineamientos que debe seguir un funcionario público, en aras de enfocarse a llevar a cabo su función principal que es la administración y no a la de hacer de política, que si bien es importante, lo distrae de su objetivo principal que es el de ejecutar con responsabilidad las funciones de su puesto. Aunque las características enumeradas se basan en una perspectiva de relación laboral y estructural, sirven de referente para esbozar la idea de lo que se espera laboral y jurídicamente de la función pública.

2.3.2 Avances y limitaciones del servicio civil de carrera

En el apartado pasado se hacía alusión a las características del cuadro burocrático esencial del modelo weberiano tradicional, que en la actualidad ha tomado otro enfoque direccionado más en el sentido de los procesos propios de la gestión de recursos humanos y no tanto a la relación jurídica que sin duda es importante; sin embargo es oportuno ahondar en la perspectiva procedimental, para entender como debe funcionar la gestión del personal en la administración pública y de acuerdo a Merino (2006) son las siguientes:

1. La existencia de normas de funcionamiento de la administración del personal profesional y de servicio civil.
2. La existencia de un catálogo de los puestos que integran el servicio profesional de carrera, con una descripción pormenorizada de las cualidades que se esperan de quienes los ocupan.
3. La existencia de un sistema de reclutamiento y selección de funcionarios que, a su vez, responda a criterios profesionales, impersonales y técnicos.

4. La existencia de un sistema de capacitación a los funcionarios públicos directamente asociado con las cualidades técnicas y éticas que se esperan de ellos.
5. La existencia de un sistema de evaluación del desempeño basado en procesos verificables y en normas de comportamiento claramente reglamentadas.
6. La existencia de un sistema de ascensos basado en el expediente personal de los integrantes del cuerpo profesional.
7. La existencia de un sistema destinado a garantizar la estabilidad en el empleo de los funcionarios que cumplan las normas básicas de actuación.
8. La existencia de un sistema de sanciones derivado de las conductas contrarias a la reglamentación establecida para los funcionarios.
9. La existencia de un sistema de dirección y vigilancia central sobre el conjunto de los procesos que integran el servicio profesional.

En síntesis es establecer controles de medición de competencias y de responsabilidades, de los cargos que integra la estructura pública, con la intención de contrastar, como ha evolucionado el modelo burocrático y la relación que guarda con el SCC.

En el sentido de la evolución es oportuno mencionar las contribuciones que la reforma de la Administración Pública trajo consigo a la estructura organizativa del gobierno.

Algunos elementos importantes de la reforma administrativa que dejan de manifiesto los principales cambios son los que tienen que ver con Nueva Gestión Pública (NGP).

Por otra parte, no hay que dejar de mencionar como parte importante de estos cambios la que la reducción del tamaño del servicio público, la descentralización, organización y las jerarquías aplanadas. Así mismo, la reforma se apoyo en algunos modelos que fueron clave para la transformación de la nueva gestión pública. De acuerdo a Leeuw (1996 p. 92). la nueva gestión pública enfatiza en la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en la organización gubernamental, así como en los instrumentos políticos y sus programas, esforzándose por brindar la calidad total en los servicios ofrecidos, dedicando menor atención a las prescripciones procedimentales, las normas y las recomendaciones.

Se pretende que la administración pública se mueva en un nuevo escenario, enfocándose más en lo que concierne a la personal, sistemas de remuneración, métodos de gestión, buscando a su vez disminución de reglas que vuelvan la ágiles y eficaces los procesos de administración, buscando incurrir en los menores costos posibles (Dunleavy y Hood, 1994 p. 10).

En el consenso del CLAD que está conformado por 25 países desde el 14 de octubre de 1998. Se adapta a las necesidades de los países latinoamericanos. La reforma gerencial presupone modificar la primera gran reforma del Estado moderno, la reforma burocrática weberiana instauró un servicio público profesional impersonal y meritocrático que se definió, como la condición esencial para que la administración pública gerencial sustituya a la administración pública burocrática. Dentro de los cambios que propone la NGP, busca un cambio hacia la calidad del servicio que implica cambiar de actitudes, la cultura de la administración y prácticas que son arraigadas desde hace algún tiempo y que resultan un poco difícil de desaprender.

La nueva gestión pública busca la aplicación de una administración eficiente y eficaz, enfocada a dar respuesta a las necesidades manifiestas de los ciudadanos, optimizando en buena medida los costos. Buscando procedimientos competitivos, que promuevan el poder ofrecer servicios de mayor calidad que garanticen la satisfacción de los ciudadanos, a través de mecanismos de control, evaluación que den pie a la transparencia de todos los planes, procesos y resultados que favorezcan en administraciones más eficientes y ciudadanos más satisfechos.

En la actualidad existen muchos avances en el tema, sin embargo en cuanto a las limitaciones que existen en la actualidad, muy notoriamente pudieran ser más que los avances. Tal vez haya muchos avances en relación a otros tiempos sobre todo en materia de investigación académica, foros y organismos que hoy se preocupen por profundizar y difundir estos temas,

sin embargo en materia de aplicación es dónde se ve mas concentrado el rezago, es decir, aun no llega a adoptarse como un práctica obligatoria o como una política pública.

Por una parte es importante considerar que cada vez la partida presupuestal es mas reducida, por lo que los gobiernos se ven limitados a dedicar presupuesto en la realización de planes o programas de capacitación que fortalezcan las competencias del personal. Siendo esto un tema que tal vez no tenga beneficios tangibles en corto plazo, situación que es un completo error, ya que la capacitan no es una perdida de recursos es una inversión al conocimiento.

En otro sentido la rotación del personal, en la mayoría de los casos es alta al no haber planes que le garanticen al personal cierta estabilidad, que les permita sentirse seguros y decididos a dar lo mejor de ellos. Por lo que los cambios de gobierno se vuelven un elemento clave, que tiene un efecto negativo, ya que los periodos de gestión son muy cortos y no permite verse materializados algunos de los planes, ni tampoco es factible darla continuidad a los planes iniciados, ya que las razones políticas tienen mas peso en este rubro, que el cubrir las necesidades de la sociedad civil.

Otro limitante importante es la resistencia al cambio natural que existe en cualquier organización, ante la oportunidad de hacer cosas diferentes, situación que lleva a obstaculizar de manera importante las modificaciones que se quieran lograr; llevando incluso hasta frenar o boicotear los planes que se propongan. Puede ser motivado por muchos factores, por un lado que la gente no éste convencida de los verdaderos beneficios que el cambio les proporcionaría, por lo que es necesario que ante cualquier situación de cambio, antes que nada se convence a las gente a la realización del mismo, pensado desde los beneficios personales y organizativos. Las cuestiones culturales sin duda juegan un papel importante, ya que en la medida en la que existan vicios arraigados como la corrupción, trafico de influencias es difícil poner en marcha cualquier tipo de iniciativa.

2.4 La formación profesional de los funcionarios públicos municipales

En este análisis acerca de todo lo que engloba la efectiva gestión pública, es puntual señalar que la competitividad en un mundo tan globalizado y competido se vuelve un factor de éxito en el desarrollo de las gestiones públicas como privadas. Por lo que se vuelve pertinente citar el Reporte Global de Competitividad 2010-2011 del Foro Económico Mundial, dónde se pone de manifiesto la posición de algunos países. Entre los que México se posiciona en lugar 60 de 122. En este dato lo interesante es destacar los principales indicadores que se toman en cuenta para este ranking, que engloban desde el uso de las tecnologías, hasta las modalidades de participación ciudadana, destacando con mayores relación para la investigación lo que tiene que ver con “implementar sistemas de profesionalización para los servidores públicos”, es decir, para que exista un gobierno competitivo (eficaz y eficiente), se debe poner énfasis en la profesionalización de los funcionarios.

Lo anterior es una realidad que aplica para el gobierno de un país, pero no debemos olvidar que dicho gobierno se compone de sus tres niveles de gobierno: Federal, Estatal y Municipal. En este sentido es preciso puntualizar que los mayores esfuerzos y avances en materia de desarrollo del SCC y de la profesionalización de los funcionarios se concentran principalmente en los dos primeros niveles, quedando un poco desamparado en materia de avance, lo que concierne al nivel municipal, por lo que es pertinente enmarcar los avances y rezagos que se convertirán en una oportunidad para el desarrollo de esta investigación, que como ya se ha mencionado, será en un contexto municipal.

En materia de avance a nivel municipal existen algunos mecanismos de apoyo como parte de los esfuerzos de la Secretaría de Gobernación por impulsar el desarrollo municipal. Tales como el INAFED que vale decir que en materia de profesionalización, el Inafed ha desarrollado programas específicos de apoyo a los gobiernos locales como el de implementación de sistemas estatales de profesionalización, cuyo objetivo es apoyar con herramientas, asistencia técnica, capacitación y reuniones de trabajo, así como auxilio en la implantación de sistemas de contratación de personal con base en perfiles y evaluación

permanentes. El Instituto también ha organizado eventos de formación de autoridades locales en temas relacionados con la administración y el gobierno municipal, tales como finanzas públicas, marco jurídico y desarrollo de habilidades directivas.

Por su parte, la Secretaría de Desarrollo Social del gobierno federal, desde distintas instancias, ha puesto en marcha ambiciosos programas de capacitación municipal y ha construido los datos sobre el desarrollo institucional de los gobiernos municipales que han sido citados en este trabajo, y que hoy nos dicen mucho más de lo que sabíamos hace apenas diez años.

Cada año, desde 2001, el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) convoca a las autoridades municipales del país a presentar prácticas y experiencias innovadoras en la gestión local. En su edición 2004, en la categoría de "modernización administrativa", este programa logró reunir a los municipios que han venido trabajando el tema de la profesionalización. Ahí se presentaron casos donde existen políticas públicas directamente encaminadas a la formación de servicios civiles. Los casos presentados fueron: Naucalpan (Estado de México), Morelia y Zitácuaro (Michoacán), y Oaxaca de Juárez (Oaxaca).

Sin duda, la promulgación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en el ámbito nacional y la implementación más o menos reciente de servicios profesionales en distintas entidades y órganos autónomos del Estado mexicano han contribuido también a multiplicar el interés en el tema.

CAPÍTULO III: PROFESIONALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

En este capítulo se revisarán las diferentes formas en que los autores más importantes han conceptualizado la profesionalización de la administración pública, con el fin de encontrar una definición propia para los fines de esta investigación. El enfoque estará en los autores que más han aportado y profundizado. Se analizará la importancia que tiene la profesionalización para la función pública y sus implicaciones dentro de la administración pública, en general. También se hará una relación de las tendencias y limitaciones que enfrenta la profesionalización en la actualidad.

También se analizará la evolución que han tenido los diferentes sistemas de recursos humanos y la forma en que estos sistemas contribuyen al cumplimiento de los planes estratégicos de las organizaciones humanas de diversas índoles (Almada, 2000). Este análisis nos permitirá ver cómo puede contribuirse al desarrollo de una administración pública más eficaz y eficiente.

3.1 Aproximaciones conceptuales y teóricas

Para el desarrollo de este apartado es importante considerar la teoría del Servicio Civil de Carrera, que considera necesario hacer valer algunas consideraciones para lograr un desempeño efectivo de las tareas encomendadas a un funcionario público. También se considera el marco de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (en adelante LSPCAPF), que regula la operación y funcionamiento del Servicio Civil de Carrera.

Podemos partir del artículo 2 de la LSPCAPF, que afirma:

“El Sistema de Servicio Profesional de Carrera es un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública, con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad”.

De acuerdo con lo anterior, se pretende que todos y cada uno de los servidores públicos que asuman un cargo, lo hagan debido a las habilidades o capacidades que sean capaces de demostrar y la idoneidad de las mismas con los requerimientos del puesto a desempeñar. De este modo, se promueve el interés de los funcionarios en su desarrollo personal, motivándolos para mantenerse actualizados y en preparación constante del reforzamiento de sus capacidades técnicas. Además, se propicia un espíritu de competitividad que permita que cada persona demuestre lo mejor de sí misma y esto se traduzca en un beneficio para la sociedad en su conjunto.

No obstante, en la actualidad son mucho más variados los motivos que permiten que una persona ocupe un puesto en la función pública. Muchos de estos motivos tienen más que ver con políticas de grupo o de partido; con intereses particulares que consiguen influir en las decisiones de selección de personal; con compadrazgos o finalmente, con nepotismo. Y así, muchas veces se prefiere a un candidato a un puesto sobre otro, aún cuando no tiene las capacidades necesarias para cumplir las funciones que se le encomiendan. Por esto nos referimos a lo que Barragán y Roemer (1999) señalan dónde indican que el SCC surge como necesidad a tres cuestiones importantes: 1) Por un lado cada vez se demanda mejor y mas alto personal calificado, 2) las condiciones de globalización y de competitividad prevalecientes en el mundo actual y 3) el constante desprestigio de los funcionarios públicos aunado a los altos índices de corrupción.

En este sentido, el Servicio Civil de Carrera se convierte en una necesidad imperante como solución a deficiencias muy puntuales que se han hecho cada vez más evidentes en la gestión de la Administración Pública. Con frecuencia, se le estigmatiza por no emplear al personal más capaz para los cargos públicos. Por otra parte, las exigencias de la ciudadanía, cada vez más y mejor fundamentadas, así como la necesidad de ofrecer una gestión pública competitiva, encuentran una clara vía de mejoramiento en el Servicio Civil de Carrera. También se le ve como una forma de combatir evidentes e innegables muestras de corrupción.

Además, es necesario conocer la estructura del Sistema del Servicio Profesional de Carrera para entender mejor sus implicaciones y el contexto en el que se desarrolla en nuestra sociedad, para ubicarlo dentro del panorama de esta investigación. Es importante describir con detalle la estructura del sistema, que se compone de los subsistemas especificados en la LSPCAPF, en su artículo 13: de Planeación de Recursos Humanos; de Ingreso; de Desarrollo Profesional; de Capacitación y Certificación de Capacidades; de Evaluación del Desempeño; de Separación, y Control y Evaluación. A continuación, nos referimos a cada uno de ellos:

- I. Subsistema de Planeación de Recursos Humanos. Determinará, en coordinación con las dependencias, las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal que requiera la Administración Pública para el ejercicio eficiente de sus funciones.
- II. Subsistema de Ingreso. Regulará los procesos de reclutamiento y selección de candidatos, así como los requisitos necesarios para que los aspirantes se incorporen al Sistema;
- III. Subsistema de Desarrollo Profesional. Establecerá los procedimientos para la determinación de planes individualizados de carrera de los servidores públicos, con el fin de identificar claramente las posibles trayectorias de desarrollo. Se les permitirá ocupar cargos de igual o mayor nivel jerárquico y sueldo, previo cumplimiento de los requisitos establecidos. También estará a cargo de los requisitos y las reglas que deben cumplir los servidores públicos pertenecientes al Sistema.
- IV. Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades. Establecerá los modelos de profesionalización para los servidores públicos, que les permitan adquirir:
 - a) Los conocimientos básicos acerca de la dependencia en la que labora un servidor público y también los concernientes a la Administración Pública Federal en su conjunto;
 - b) la especialización, actualización y educación formal necesarias para el cargo desempeñado;

- c) las aptitudes y actitudes necesarias para ocupar otros cargos de igual o mayor responsabilidad;
 - d) la posibilidad de superarse institucional, profesional y personalmente dentro de la dependencia, y
 - e) las habilidades necesarias para certificar las capacidades profesionales adquiridas.
 - f) Las condiciones objetivas para propiciar la igualdad de oportunidades de capacitación para mujeres y hombres.
- V. Subsistema de Evaluación del Desempeño. Su propósito es establecer los mecanismos de medición y valoración del desempeño y la productividad de los servidores públicos de carrera, que serán a su vez los parámetros para obtener ascensos, promociones y estímulos, así como garantizar la estabilidad laboral.
- VI. Subsistema de Separación. Se encarga de atender los casos y supuestos mediante los cuales un servidor público deja de formar parte del Sistema o se suspenden temporalmente sus derechos, y
- VII. Subsistema de Control y Evaluación. Su objetivo es diseñar y operar los procedimientos y medios que permitan efectuar la vigilancia y en su caso, la corrección de la operación del sistema.

Cabe destacar que todos los subsistemas son de gran importancia para impulsar el desarrollo y hacer realidad el potencial del personal que ocupa cargos públicos.

Es evidente que en la sociedad actual existe un interés real por dirigir cuanto esfuerzo sea necesario hacia la evolución del recurso humano, que es el principal motor de cualquier organización pública o privada. Un referente indispensable es Pardo (1995), que pone de manifiesto que el capital intelectual es el patrimonio más importante de las organizaciones públicas y tiene la ventaja de ejercer un efecto multiplicador, al acceder a la formación y el crecimiento y desarrollo del personal. Son así evidentes los beneficios de otorgar mayor

importancia a los recursos humanos; y se trata de beneficios tan válidos en el ámbito público como en el privado.

Dado el tema de esta investigación, el subsistema del Sistema Civil de Carrera que revisaremos con mayor detalle es el Subsistema IV, por ser el que tiene mayor relación con el tema de la profesionalización. En él se menciona que se establecerán los modelos de profesionalización para servidores públicos que les permitan adquirir los conocimientos básicos, aptitudes, actitudes, habilidades y especializaciones para desarrollar de manera oportuna el cargo que se desempeña y a su vez les permitan aspirar a oportunidades de progreso, que contribuyan a su progreso profesional.

Por supuesto, podemos encontrar otros autores que son verdaderos referentes del tema y nos permiten ampliarlo y enriquecerlo. En primer lugar nos parece esencial la contribución de Merino (2006) quien define el término como:

“la política pública mediante la cual se organizan las normas y los procedimientos administrativos indispensables para garantizar que un cuerpo burocrático cuente con las capacidades profesionales necesarias para cumplir con las atribuciones que le han sido asignadas de manera estable” (p.18)

De este planteamiento se desprende la necesidad de contar con un cuerpo burocrático, preparado, con las capacidades indispensables para la ejecución efectiva de las funciones del puesto asignado.

En segundo lugar, la Carta Iberoamericana a la que nos referimos antes, define la profesionalización como:

“la garantía de posesión por los servidores públicos de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia” (p.3).

Esta idea de garantía planteada por la Carta Iberoamericana nos parece crucial. Adicionalmente, el tema de “poseer los atributos” tiene una relación directa con el tiempo de curva de aprendizaje que en muchos de los puestos de la administración pública resulta muy prolongado y por lo tanto tiene un impacto negativo cuando se le ignora. En muchos casos, no se trata de que la persona no quiera desempeñar correctamente sus funciones (actitud) sino de que simplemente no sepa desempeñarlas (aptitud).

Una tercera fuente que nos parece indispensable es Gómez (2006). El autor se refiere a la profesionalización como el

“desarrollo de competencias a través de un proceso de formación, actualización y especialización de los servidores públicos operado en forma programada, articulada y evaluada por una entidad administrativa local” (p.171)

Del análisis de estas tres importantes referencias en materia de profesionalización podemos definir características mínimas necesarias para caracterizarla:

- La acción de formación.
- Un programa con objetivos y estrategias.
- Un instrumento de evaluación.
- Una entidad responsable de todo este proceso.

En esta forma, se integran los indicadores operativos de la definición. En consecuencia, al integrar estas cuatro características nos encontramos ante una verdadera estructura de recursos humanos, diseñada para fortalecer el proceso de formación de competencias de los funcionarios públicos, que detallaremos en el siguiente apartado. Los beneficios de una

estructura como esta son los funcionarios adecuados a los perfiles de los puestos, que a su vez se deben reflejar en un impacto directo en el mejoramiento de las instituciones públicas y a su vez, en el bienestar social.

3.2 La importancia de la profesionalización de la función pública

En este apartado subrayamos la necesidad de tener una administración pública preparada, con los conocimientos técnicos y las habilidades necesarias. La modernización administrativa demanda también orientar las acciones a cumplir con la profesionalización para garantizar el desarrollo eficaz de las funciones en los puestos públicos, con base en el desarrollo de habilidades. Desafortunadamente es cierto que sólo en algunos casos quienes ocupan los puestos públicos cubren con lo que se define como “perfil del puesto” en la gestión del capital humano. Por eso es importante que las áreas de recursos humanos, a través de acciones coordinadas de formación, desarrollo y evaluación, trabajen en el desarrollo de las habilidades necesarias para la correcta ejecución de los puestos correspondientes.

En este marco, es importante mencionar el estudio realizado por la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol) en el 2004, a través de una encuesta nacional a presidentes municipales de los 231 municipios con mayor desarrollo. Ellos conforman el sistema urbano nacional y concentran la mayor parte de la población y del PIB; y la encuesta aporta información fehaciente acerca de la falta de preparación de las personas que dirigen la mayoría de los municipios de México. Los datos que revela el estudio son:

Tabla 6 Nivel de estudios de funcionarios municipales

Nivel de estudios		
Presidentes municipales	Secretarios de ayuntamiento	Tesorereros
21% cursó primaria (completa o incompleta)	8% cursó primaria (completa o incompleta)	13% no había trascendido la primaria
13% secundaria (completa o incompleta)	15% secundaria (completa o incompleta)	14% secundaria (completa o incompleta)
43% licenciatura completa	47% licenciatura completa	50% licenciatura completa

Fuente: Encuesta Nacional de Presidentes Municipales levantada por Sedesol (2004).

Elaboración propia.

Es evidente la falta de estudios en estos tres puestos clave de la administración municipal. Es un problema serio el que sólo 50% de los funcionarios carezcan de un nivel adecuado de preparación académica, al carecer de la licenciatura completa, lo cual puede dar como resultado una falta de competitividad en la función que realizan. Como es evidente, estas deficiencias tienen que reflejarse de manera tangible en el servicio que prestan a la sociedad.

Tabla 7 Experiencia previa nivel de gobierno municipal

Experiencia previa en el nivel de gobierno		
Presidentes municipales	Secretarios de ayuntamiento	Tesoreros
11% había ocupado un cargo en ese nivel de gobierno	16.7% había trabajado en un gobierno municipal	14.7% laboró en el nivel de gobierno municipal.
61% había sido trabajador independiente o provenía de la IP.	26% tenía experiencia laboral previa en un organismo público federal o estatal.	61.5% profesionalista independiente o provenía de la IP.
	47.2% había sido profesionalista independiente o provenía de la IP.	

Fuente: Encuesta Nacional de Presidentes Municipales levantada por Sedesol (2004).
Elaboración propia.

Como dato adicional, solamente el 26.2% de los titulares de las unidades de planeación habían trabajado alguna vez en el gobierno municipal, mientras que apenas el 24.4% de los responsables de las unidades de administración de personal o recursos humanos, había ocupado una plaza en ese nivel de gobierno.

Son de considerarse también las cifras que arroja la encuesta en cuanto a la experiencia previa en el momento de ocupar los cargos. De nuevo, nos encontramos con cifras preocupantes, ya que resulta claro que la mayoría de los funcionarios no cuentan con experiencia previa en cargos similares o por lo menos el provenir del sector público; por el contrario, la gran mayoría viene de la iniciativa privada, ya sea como empleados o como dueños de negocios propios.

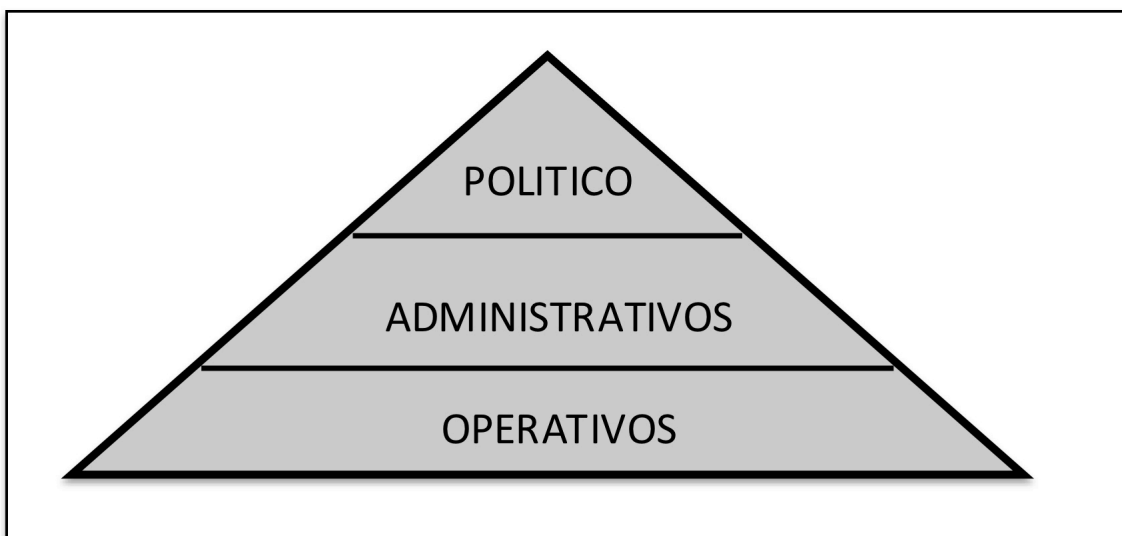
Podemos decir que no es deseable que se carezca del nivel de estudios suficientes; tampoco es aceptable que no se tenga la experiencia pertinente; pero es más alarmante aún que en muchos casos coincidan ambas limitantes. En la iniciativa privada, una situación como esta sería definitivamente nocivo e perjudicial. En el ámbito público es dos veces más grave, ya que se creará una situación de simulación en que no se cubrirán las necesidades de la sociedad de manera continua y reiterada. Por otra parte, costo del tiempo de aprendizaje y de las posibles decisiones erróneas que se tomen serán absorbidos con recursos públicos.

Es importante considerar la estructura de la administración pública, en la cual enfocaremos nuestro estudio. Para ello, es conveniente remontarnos a la historia de la estructura organizacional y a la teoría clásica de la administración.

Fayol (1916), por ejemplo, hace énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia. Mintzberg (1984) afirma que la administración “es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y a la posterior coordinación de las mismas. Es claro que en esta definición se traza un esquema muy general de una estructura y que faltaría considerar que una administración pública tradicional implica muchos niveles jerárquicos y puestos funcionales.

Martínez y Longo (2011) consideran que en toda organización burocrática prevalece la división del trabajo, una jerarquía funcional dividida, comunicaciones por escrito, retribuciones remuneradas, procedimientos, procesos y normas por cumplir. Un elemento que se desprende de la organización burocrática tradicional puede visualizarse en la siguiente

Figura 1 Estructura burocrática tradicional



Fuente: Martínez y Longo (2011)

En el contexto de esta investigación, esta estructura es útil para ubicar el nivel de nuestro objeto de estudio, que son los directores municipales, y que en este caso se encuentran en el segundo nivel de la estructura.

Por otra parte, fortalecer las capacidades del directivo público es un objetivo importante de la profesionalización, como respuesta a las demandas de la modernización administrativa. Sin embargo, la profesionalización significa mucho más que únicamente responder a una tendencia o moda actual. Se trata de responder de forma organizada a las necesidades que se originan en las nuevas prácticas de gestión integral del recurso humano, que en este caso tiene un gran impacto en la calidad de las decisiones que tomen los funcionarios y por lo tanto, en la sociedad. De ahí la importancia de identificar las habilidades mínimas e indispensables que se requieren para la ejecución de un puesto directivo, con el fin de promover el desarrollo oportuno de las competencias que serán la base de la gestión.

No es un asunto menor el considerar que los periodos de gestión son de sólo tres años; en muchos casos, muy poco tiempo para que algunas acciones de gobierno se traduzcan en un claro beneficio para la sociedad. De la misma manera, si se asumen cargos directivos sin las

habilidades y competencias necesarias el tiempo simplemente corre y no se concretan beneficios para la ciudadanía. Esto es más grave si contemplamos el tiempo natural que implica la curva de aprendizaje de cualquier puesto; no cabe duda de que tres años son escasos para entender un puesto, desarrollar competencias y lograr acciones tangibles como resultado de una correcta ejecución.

En conclusión, los beneficios de contar con directivos profesionalizados en la función pública es verdaderamente trascendente. Las administraciones, al asumir funciones, adquieren el compromiso de dotar a sus directivos con una preparación constante que les permita dar un buen servicio. De acuerdo a Villoria (2014), los funcionarios de nivel directivo pueden ser una pieza clave en el vínculo entre los políticos y los funcionarios, por encontrarse justo entre la política y la operatividad. Estos funcionarios son los que forman un enlace entre el mundo político y el mundo funcional, son quienes agilizan las decisiones y entienden las necesidades de la sociedad y también las prioridades de los políticos. Encarnan la llamada función directiva, que si bien requiere de liderazgo político, también reclama eficacia, para ofrecer resultados positivos a la sociedad. Pero todo esto sólo es posible si se tiene una función directiva profesionalizada en competencias.

3.3 Tendencias actuales de la profesionalización

De acuerdo con Oszlak (2002), la profesionalización de la función pública se ve como un proceso de las instituciones que consiste en adquirir un conjunto de atributos que les permita disponer de personal con aptitudes, actitudes y valores para un desempeño eficiente de las responsabilidades. Con esto, se busca asegurar a los ciudadanos un adecuado profesionalismo y responsable en la ejecución de los puestos de trabajo.

En la actualidad, prevalece un nuevo enfoque de la gestión del capital humano como elemento clave para lograr la competitividad organizacional a través de programas de actualización, formación permanente, especialización y otras actividades que den como resultado la profesionalización.

En sentido estricto, desde la perspectiva de la función pública, es importante tener en cuenta que ha habido importantes avances en profesionalización, pues se ha buscado capitalizar las capacidades, experiencia y conocimientos del personal. En América Latina, podemos mencionar a la Nueva Gestión Pública (NGP), en función de la cual se ha desarrollado una oleada de reformas que de acuerdo con la OCDE “representa un nuevo paradigma de gestión pública dirigido a fomentar una cultura orientada a la actuación de un sector público menos centralizado” OCDE, (2000). Se ha generado así la toma de decisiones más estratégicas, dirigidas al logro de resultados y a medidas de más calidad.

Es prudente recordar que ha habido una evolución significativo en la función pública. En sus orígenes, era sinónimo de burocracia (Weber 1962). Se enfatizaba la división del trabajo, la jerarquía funcional dividida en puestos que desarrollaban roles con diferente grado de especialización, jerarquía y control. En los tiempos que corren, la administración pública ha evolucionado y ahora hemos llegado a lo que se denomina Nueva Gestión Pública (Denhardt & Vinzant 2000), cuyo rasgo distintivo es ubicar al ciudadano como el centro de la estructura de la administración. Entre los lineamientos que marca la NGP se encuentran la medición y la evaluación, que sirven de base para establecer estrategias de profesionalización para identificar las competencias directivas.

Adoptar este enfoque en la administración pública es muy importante, ya que implica un contacto directo con la sociedad a través de la satisfacción de sus necesidades. Esto sólo puede lograrse si las entidades municipales cuentan con funcionarios públicos debidamente profesionalizados. Ellos pueden garantizar una ejecución competitiva de las funciones que tienen asignadas, lo cual tiene que traducirse en una completa complacencia de las demandas de la sociedad, a través de servicios eficientes y eficaces.

De acuerdo a Merino (2006, la profesionalización se refiere a la política pública mediante la cual se organizan las normas y procedimientos administrativos indispensables para que un

cuerpo burocrático posea las capacidades necesarias para cumplir con las tareas asignadas de una manera estable. Esta política pública debe cumplir cuatro criterios básicos:

1. Que se trate de un proceso deliberado, en el que al menos existan los procesos esenciales en cualquier estructura de gestión de personal, es decir: entrada, desarrollo y salida del cuerpo burocrático.
2. Que garantice que sean satisfechas las características deseables para ocupar un puesto de trabajo; es decir, las capacidades profesionales del candidato elegido deben estar claramente relacionadas con el propósito del puesto.
3. Que la política esté destinada a construir capital humano, a través del desarrollo de las capacidades individuales y grupales, tanto de quienes encabecen las administraciones, como de quienes le ayuden a cumplir con los objetivos municipales.

En la actualidad, existen nuevos enfoques de la gestión del capital humano, a través de tendencias innovadoras en el mercado de la administración del personal y todas ellas ofrecen beneficios y bondades, siempre y cuando el proceso de mejoramiento esté relacionado con los objetivos organizacionales. Dicho de otra manera, de nada sirve adoptar estrategias de profesionalización, o mejorar las capacidades de los cuerpos burocráticos, si no se les otorga una prioridad elevada en los objetivos de la organización.

De acuerdo con Longo (2004), es importante la gestión del capital humano con flexibilidad, la cual puede ser vista desde cuatro perspectivas: flexibilidad funcional, flexibilidad contractual, flexibilidad en el tiempo de trabajo y flexibilidad salarial. En este orden de ideas, sería conveniente incorporar la flexibilidad cultural, es decir, un tipo de flexibilidad que permita combatir prácticas arraigadas que se presentan ante los funcionarios como paradigmas absolutos, que obstaculizan los avances en materia de profesionalización.

Con el paso de los años, los países latinoamericanos han descubierto la necesidad de realizar un aprendizaje constante en la función pública, para superar un nivel inadecuado de profesionalización. Las buenas prácticas, como la experiencia sólida, son un bien escaso (Echevarría, 2006). La necesidad de la profesionalización en los funcionarios públicos ha ido permeando en los diferentes niveles y regiones, y como evidencia de ello podemos señalar el papel de organismos internacionales en el respaldo de esta iniciativa. Sin embargo, aunque es una idea que tiene ya décadas de haberse planteado, todavía no ha mostrado una verdadera maduración y consolidación en América Latina.

Por consiguiente, en unos casos se copian en forma mecánica las mejores prácticas que prevalecen en el sector privado, lo cual no garantiza necesariamente que sean exitosas en el sector público. En otros casos, esas mejores prácticas operan de manera aislada y no como parte de una estrategia estructurada o planteada en forma sistémica, razón por la que a veces no se alcanza el éxito esperado.

En términos generales, la participación y el apoyo de organismos internacionales a la profesionalización que mencionamos líneas arriba suele manifestarse en eventos organizados en y por los países miembros. Sin embargo, una vez concluidos los eventos es frecuente que se carezca de un seguimiento adecuado de los acuerdos y compromisos adquiridos.

Un elemento que dificulta el avance de la profesionalización es la falta de difusión de su necesidad y de los beneficios que conlleva. Como consecuencia, tal vez sea necesario persuadir de su importancia desde una perspectiva de ventajas y beneficios que trae consigo un sistema de profesionalización correctamente implementado, aunque no debe olvidarse que los resultados tangibles no son una cuestión inmediata. Planear, materializar y madurar un sistema de desarrollo de personal es un proceso que lleva su tiempo. ¿Cuánto tiempo? Esto es algo que depende de la cultura prevaleciente y de la convicción que van adquiriendo las personas de buscar un desarrollo personal.

De la misma forma que hemos expuesto que en toda la región latinoamericana han permeado tendencias y se han alcanzado progresos en materia de profesionalización, es importante destacar que hay limitaciones e impedimentos que obstaculizan iniciativas y estrategias. Este es el tema del que se ocupa el siguiente apartado.

3.4 Limitaciones de la profesionalización en la función pública

Como ya se ha mencionado, el Servicio Profesional de Carrera ha enfrentado importantes retos. La profesionalización que se propone en este programa se desprende de las carencias observadas en los servidores públicos en México. Aquí nos proponemos señalar los complejos obstáculos que ha enfrentado la profesionalización en todos los niveles de la administración pública. Son contadas las instituciones que sí se han erigido como modelos por su adecuada y exitosa implementación del Servicio Profesional de Carrera, como el INE (antes IFE), CONAGUA y la SRE. Ellas han marcado la pauta y han demostrado la posibilidad de su implementación y han maximizado los beneficios tanto en su interior como en su entorno.

Sin embargo, de acuerdo con Puón (2005), los principales problemas que se identifican en los sistemas de profesionalización son: la rigidez, la inamovilidad, el reducido desarrollo profesional, el exceso de reglamentaciones, la falta de continuidad en los gobiernos y las limitaciones presupuestales en la partida de recursos humanos. Pensamos que también se carece de una adecuada compensación que constituya una motivación adecuada para el desarrollo del personal.

Existen algunos casos de Servicio Civil de Carrera que se establecen de manera nominal, pero que son totalmente inoperantes. Otra carencia frecuente es la de un sistema diagnóstico de las habilidades que permitan delinear un panorama del nivel de profesionalización existente entre los funcionarios, de forma tal que pudieran detectarse las deficiencias en los perfiles de puestos. Sin una herramienta de este tipo, es difícil que dichas deficiencias se conviertan en

una necesidad y en una prioridad para las administraciones municipales, o que se tomen acciones para fortalecer la cultura del cambio organizacional. Así es como siguen prevaleciendo vicios fuertemente arraigados.

En cuanto a la continuidad en los gobiernos municipales, de acuerdo a lo indicado por Sedesol, la rotación de los titulares de las áreas administrativas de mayor jerarquía ronda el 95% cada tres años. Esto nos dice que cada año existe una rotación promedio de 173 mil personas en los puestos municipales de más alto nivel. Así se construye una verdadera paradoja, pues mientras la sociedad demanda mayor calidad en los servicios municipales, al promover los niveles de rotación citados difícilmente se logrará tener una estabilidad estructural, que permita mayor continuidad en los planes de desarrollo de los municipios. Por lo cual es necesario diseñar y proponer estrategias que permitan contrarrestar los efectos de la falta de continuidad personal.

Falta de continuidad es también un problema que se tiene con la aplicación de programas de profesionalización. Es frecuente que se inicien y por las más diversas razones estos esfuerzos espontáneos e incipientes se abandonen, sin que se traduzcan en beneficios para la sociedad civil. Además, impactan negativamente la credibilidad del proceso de profesionalización y le restan importancia al desarrollo del que debiera ser el motor de toda organización: su capital humano.

Entre las limitaciones que la profesionalización enfrenta en el nivel federal, está el hecho de que obedece a dos modelos diferentes en forma simultánea: el tradicional y el que se deriva de las ideas de la Nueva Gestión Pública (Pardo, 2005). El modelo tradicional es aquel que privilegia el ingreso al mérito por encima de cualquier otra consideración. Las tendencias que obedecen a la Nueva Gestión Pública en cambio se basan en la evaluación del desempeño, certificaciones, establecimiento de capacidades gerenciales e incluso el uso de las tecnologías de la información.

También es importante ubicarnos como país en el rubro de la profesionalización. De acuerdo con el informe del Rockefeller Center for Latin American Studies and Harvard University (2006), entre los países latinoamericanos pueden distinguirse tres grupos: en primer lugar, Brasil, Chile y Costa Rica, a los que se atribuye entre el 55 y el 90% de vinculación con el desarrollo de un servicio civil. En un segundo grupo, encontramos a Argentina, Colombia, México, Uruguay y Venezuela, que muestran entre el 30 y el 55% de vinculación con el desarrollo del servicio civil; y en ellos existen todavía las prácticas basadas en el mérito mezcladas con tradiciones de clientelismo político. En un tercer grupo encontramos a Bolivia, Paraguay, República Dominicana y Perú, que se ubican por debajo del 30% de aceptación generalizada de los principios de mérito en las decisiones de selección, ascenso y despido de funcionarios.

Esta reflexión sobre las complicaciones que implica la ejecución de la profesionalización debe contribuir a profundizar nuestra apreciación del nivel municipal, que es el objeto de estudio de esta tesis. Nos enfocaremos en las limitaciones que enfrenta la profesionalización de la gestión pública en el ámbito local. Como se mencionó antes, es importante mencionar que se observa un rezago importante. Uno de los principales limitantes que los periodos de gobierno son muy cortos, lo que da como resultado la falta de cumplimiento en las actividades planteadas por la administración. La brevedad de los periodos, unida a la altísima tasa de rotación, también son determinantes en la falta de personal debidamente calificado para desempeñar funciones precisas.

Al carecer de estrategias de profesionalización estables, los cargos de funcionarios públicos de los niveles más altos e importantes son cubiertos con criterios que no necesariamente son los idóneos y que posiblemente estén muy apartados de los procedimientos de reclutamiento y selección tradicionales. Prevalecen el tinte político, la filiación partidaria, la proximidad o la amistad con el nuevo alcalde y numerosas otras razones que nada o poco tienen qué ver con la preparación académica o la experiencia en el cargo.

De acuerdo con Merino (2006), la profesionalización fracasa cuando las organizaciones carecen de alguna de las condiciones básicas necesarias para su implementación, como son las siguientes:

- a) Que a una organización le falte una definición clara de lo que se espera de ella. Para cualquier estrategia organizacional, es necesario que estén perfectamente definidos sus objetivos, así como una estabilidad en su implantación al largo plazo.
- b) Que la organización carezca de definiciones precisas de los puestos asignados a cada uno de sus empleados. La selección de los candidatos y el desarrollo de los elegidos no tiene sentido si no están bien definidas las funciones de los puestos, en un catálogo o descripción de puestos.
- c) Que no existan indicadores de desempeño para evaluar los resultados que se esperan de los empleados en la organización. Es un principio básico que no se puede mejorar lo que no se puede medir. Es necesario que cada empleado conozca sus métricas de desempeño. De lo contrario, los esfuerzos que se realicen en materia de desarrollo no tendrán rumbo ni dirección.
- d) Que los criterios de reclutamiento no estén basados en perfiles de puestos. Es decir, cuando la selección es discrecional y obedece a razones políticas o clientelares es contraria a todos los esfuerzos de profesionalización.
- e) Que no haya criterios de separación de la organización o despidos previamente definidos, basados en incumplimiento de condiciones u objetivos. Al prescindir de los servicios profesionales de un empleado, es importante que sea basado en razones de incumplimiento o de bajo desempeño y que no obedezca a razones políticas o de otra naturaleza.

Al implementar estrategias de profesionalización efectivas es necesario que al menos se cumplan estas condiciones. Ellas garantizan una gestión de personal adecuada que contribuirá al desarrollo óptimo del personal.

Es importante añadir que el suministro de capital humano deberá ajustarse en cada caso a las necesidades de la organización, evitando tanto el exceso como el déficit y gestionando con la mayor agilidad posible los procesos de ajuste. Recordemos que entre más prolongada sea la llamada curva de aprendizaje, más costosa resulta la adaptación del personal.

Otro elemento clave en este proceso es la motivación, o grado de esfuerzo que las personas están dispuestas a aplicar a la realización de su trabajo. Por ello las normas, políticas, procesos y prácticas que integran un sistema de función pública deben proponerse con el objetivo de desarrollar una influencia positiva y un sentimiento de compromiso en el comportamiento de los servidores públicos.

En este sentido, de acuerdo con Morón (2014) la función pública consiste en determinar el régimen jurídico en el que están colocados los agentes públicos que preparan, deciden y ejecutan las resoluciones por medio de las cuales se realiza la función administrativa y que se traduce como el conjunto del personal de la administración. No todo el personal que presta servicio al Estado forma parte de la función pública. Diversas condiciones y requerimientos actuales, obligan al Estado a obtener servicios de personas a través de formas jurídicas diversas como contratos administrativos y contratos privados, pero sin incorporarlos como sus trabajadores jurídicos.

En este contexto consideramos como arreglos institucionales todos aquellos procesos que contribuyan a la profesionalización de las personas que forman parte de las entidades municipales para promover el nivel de competitividad. Esto significa ofrecer a la ciudadanía servicios públicos de alta calidad. El servicio público está asociado con la prestación de servicios proporcionados por el Estado. Incluso en la actualidad, el servicio público es considerado como una actividad especializada que desarrolla una persona para satisfacer necesidades en concreto (Gutiérrez y González, 2003).

En conclusión, es importante advertir que hay profundas deficiencias en el nivel de profesionalización en el ámbito municipal y que también se enfrentan fuertes limitaciones y obstáculos a la aplicación de iniciativas para mejorarlo. También es cierto que la sociedad es cada vez más consciente y demanda servicios de mayor calidad, que sean ofrecidos por funcionarios públicos idóneos para sus puestos. Por todo lo anterior es importante que se propongan e implementen estrategias de profesionalización de los cuerpos burocráticos y que se dejen de lado los vicios que impiden una eficiente gestión del personal de la administración pública. El fin último de todo esto es la satisfacción plena de los ciudadanos.

CAPÍTULO IV: ORIGEN Y ANTECEDENTES DE LOS MODELOS DE COMPETENCIAS

En esta era donde la única constante que se tiene es el cambio y no podemos quedarnos estáticos ante las necesidades de adaptación, ya que todo evoluciona de manera muy rápida no siendo la excepción las estructuras administrativas de las organizaciones privadas como públicas. De tal forma que en la búsqueda de los procesos efectivos que garanticen un adecuado y consistente progreso del personal, emergen las competencias que han tomado un papel preponderante en las áreas de administración del capital humano, así como los modelos de gestión del conocimiento y de la evolución en las técnicas de desarrollo y aprendizaje.

En este sentido es importante destacar como el desarrollo de las competencias ha tomado un papel preponderante en todos los sectores, tal es el caso del sector empresarial, educativo y el de la administración pública no es la excepción. Que como objeto de estudio para el desarrollo de ésta tesis será sector de la administración pública en el cual nos enfocaremos.

Por otra parte con respecto a las competencias es importante conocer el origen, evolución a través de los diferentes sectores antes mencionados, las principales teorías que fundamentan sus avances y la aplicación de los modelos que se han desarrollado en torno a su evolución, así como su clasificación y la aplicabilidad en todos los sectores pero con un mayor énfasis en la función pública. Siendo éstos algunos de los subtemas que se desarrollarán en este capítulo.

4.1 Origen y definición de las competencias

En cuanto a su origen etimológico el concepto de competencia y competente proviene del latín “competentia” y competens-entis, respectivamente. Entre las acepciones que le otorga la Real Academia Española se encuentra definida como:

Tabla 8 Acepciones del concepto competencia

Competencia	Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.
	Incumbencia.
	Atribución legítima a un juez o a otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto.
	Oposición o rivalidad entre dos más que aspiran tener una misma cosa.
	Situación de empresas que rivalizan en un mercado.
	Persona o grupo rival. Se ha pasado a la competencia.
	Que tiene competencia.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a Fernández-Salineró (2008) a partir del siglo XV *competere* significa “ pertenecer a, incumbir, corresponder a” y se origina el sustantivo “competencia” y el adjetivo “competente” que quiere decir apto o adecuado (p. 137).

En lo que respecta a esta tesis, el tratamiento y la abstracción que se realiza del término tiene que ver más con lo propuesto por Dubois (1998), las competencias son aquellas características, conocimientos, habilidades, mentalidades, los patrones de pensamiento, y similares que, cuando se utiliza tanto singularmente o en varias combinaciones, dan como resultado exitoso rendimiento.

Ibarra (2000) la define como “la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de

conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”(p.102).

En la literatura existe una amplia y variada cantidad de definiciones sobre competencias; sin embargo en términos generales para que una persona sea competente, no solo es necesario tener componentes como el saber (Pereda Berrocal y López 2002), que en este caso se refiere a los conocimientos técnicos indispensables. A su vez tampoco es suficiente con “saber hacer”, es decir tener la capacidad de aplicar los conocimientos. Si no que lo mas importantes en este contexto es “saber estar”, es decir, adoptar las actitudes y comportamientos que permitan querer y poder llevar acabo las actividades en cuestión. Al poderse conjugar estos elementos dan como resultado el desarrollo integral de competencias.

Por otra parte existen algunos términos que pudieran parecer cercanos y que en algunas contextos se utilizan como sinónimos para lo cual se considera oportuno hacer una diferenciación para no dar lugar a confusión en el desarrollo de la tesis.

Tabla 9 Diferenciación de conceptos

Término	Definición	Autor
Capacidad	Atributo psico-cognitivo de los individuo, que se desarrolla por la integración y acumulación de aprendizajes. En las capacidades se integran los conocimientos ,las destrezas y las habilidades cognitivas, operativas, organizativas, estratégicas y resolutivas que luego se pondrán en juego en situaciones reales de actuación social o productiva.	(Catalano A, 2004)
Habilidad	Expresión de las se sustentan en el saber hacer racional, organizado, planificado, integrador y creativo que se pone en juego en situaciones concretas, tales como la resolución d e problemas, elaboración de proyectos	(Catalano A, 2004)
Aptitud	Se refieren a potencialidades innatas que los seres humanos poseen y que necesitan ser desarrolladas mediante la educación.	(Murillo, 2003)
Actitud	Constituyen el motor que impulsa al comportamiento en los seres humanos. Inducen a la toma de decisiones y a desplegar un determinado tipo de comportamiento acorde a las circunstancias del momento.	(Tobón, 2004)

Fuente de elaboración propia.

Los conceptos definidos en la tabla 4, son elementos que forman parte del constructo de competencia. Tomando como referencia dichos elementos y sintetizando las definiciones anteriores, para el tratamiento específico de la tesis, definimos competencia de la siguiente manera:

“capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos”. Complementa explicando que son: “capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo” (Marelli, 2000 p. 7).

4.2. Primeras aplicaciones de las competencias

Las primeras investigaciones de las que se tienen conocimiento, son las que hizo David McClelland en los años 70, las cuales se concentraron en precisar las variables que permitan explicar el desempeño en el trabajo. Efectivamente, un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales test y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral.

De acuerdo con McClelland quien logró elaborar un marco de características que diferenciaba los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo. (Spencer, McClelland & Spencer S. M., 1994)

Por consiguiente, en una óptica más centrada en la evolución del trabajo y las condiciones productivas actuales, se puede fijar la aplicación del concepto de competencia en los mercados de trabajo a partir de las transformaciones económicas que se precipitaron en la década de los años 80. Países como Inglaterra, precursores en la aplicación del enfoque de competencias lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación.

Por otra parte una de las primeras ventajas que se obtuvo del modelo fue resolver la inadecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas. Bajo este diagnóstico Whitear (1997) consideró que el sistema académico valoraba en mayor medida la adquisición de conocimientos que su aplicación en el trabajo. Se requería, entonces, un sistema que reconociera la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo, y no solamente con los conocimientos adquiridos.

Por consiguiente estas características generales o atributos poseídos por las personas, serían capaces de explicar su desempeño superior en el trabajo. Al respecto están altamente relacionadas las investigaciones de McClelland y Spencer (1994). Bajo esta perspectiva, la competencia laboral está definida no solo en el ámbito de lo que la persona sabe hacer y puede hacer, sino también en el campo de lo que quiere hacer. Estos modelos de competencia suelen especificar cada uno de los grandes atributos en diferentes graduaciones o niveles para asociarlos al desempeño.

De acuerdo con Malvezzi (2002), existen por lo menos cuatro aproximaciones teóricas sobre las competencias.

Tabla 10 Aproximaciones teóricas sobre las competencias

Teoría	Definición
La explicación clásica	Se basa en las <i>habilidades</i> . Las competencias se entienden como recursos personales relacionados al desempeño. Esta posición representa el pensamiento de la psicología social clásica, desde la cual se plantea la identificación de los recursos que posibilitarían el desempeño y se diseñan categorías predeterminadas.
La aproximación etnometodológica	Las competencias se entienden como <i>estructuras</i> formadas por los recursos personales; en este caso, la estructura es la causa del desempeño. La metáfora del “proceso sináptico” es una buena representación de este modelo; por ello, la acción consiste en producir este proceso a partir de la interrelación y configuración de los recursos necesarios para lograr la estructura.
La teoría de las estructuras sociales	Las competencias consisten en estructuras formadas por condiciones concretas del individuo y del <i>entorno</i> . Esta teoría plantea la determinación del entorno para el desarrollo de las competencias; así mismo, señala que la competencia no necesariamente es la

	misma si se presenta o desarrolla en diversos contextos.
La perspectiva socio-histórica	Plantea una valoración del proceso dialéctico-histórico al señalar que las condiciones de un momento determinado constituyen las competencias para el momento siguiente.

Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia las aproximaciones teóricas explicadas en la tabla 10, nos ayudan a puntualizar y entender cómo los nuevos estilos de gestión del conocimiento se ven influenciados por los diferentes enfoques teóricos, dando como resultado los nuevos modelos de formación por competencias.

La aceptación de esta tendencia, radica en la importancia no solo de medir la parte cognitiva para el desempeño de las funciones, sino que se deben considerar como lo indica McClelland (1973) de manera integral las habilidades y destrezas de las personas, dejando de darle tanta validez o importancia a los test de aptitudes, como antes se mencionó.

En conclusión las competencias proporcionan a las organizaciones, en términos de comportamiento una definición clara de lo que tienen que hacer los líderes para producir los resultados esperados por la organización y a su vez de forma consistente con su cultura. Deben proporcionar a los líderes las habilidades suficientes en todos los niveles de crear estrategias para producir más resultado significativos y consistentes que impacten en las organizaciones de forma permanente y constante. (Intagliata, Ulrich, & Smallwood, 2000).

4.3 Clasificación de las competencias

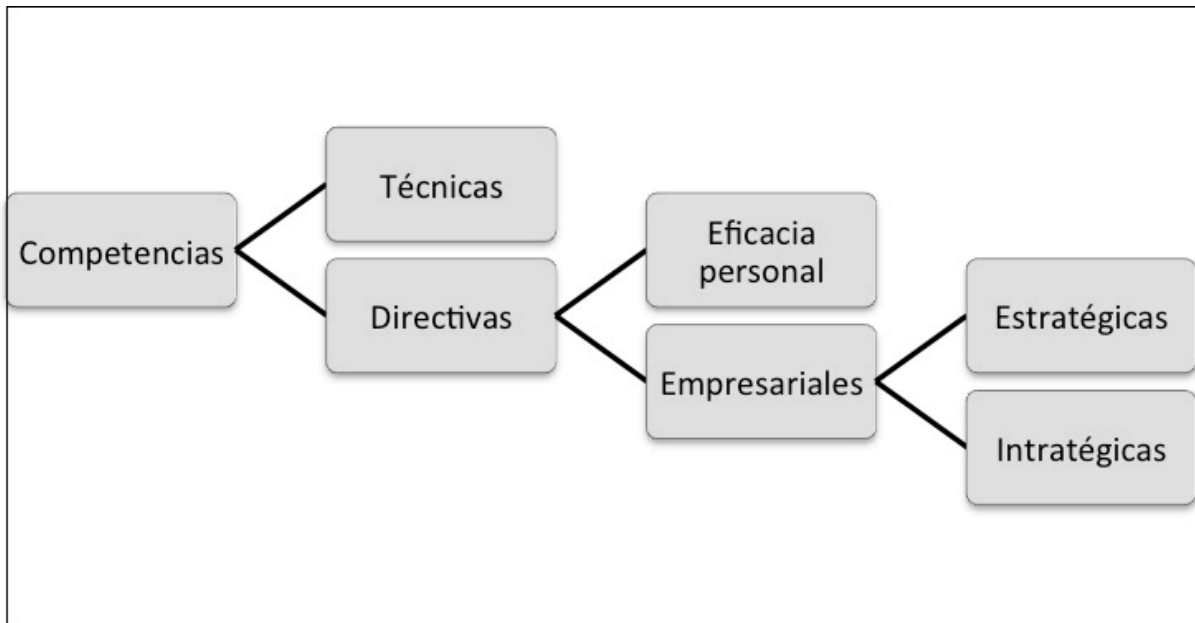
Existen muchas clasificaciones y catálogos de competencias que son de utilidad para su oportuna categorización. Para efectos de nuestro estudio nos referiremos a las clasificaciones de competencias, utilizada en el ámbito organizacional.

Tabla 11 Tipos de competencias

Tipos de competencia	Definición	Ejemplo
Genéricas	Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción.	Trabajo en equipo Negociación Planificación
Básicas	Son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo.	Lectura y escritura Comunicación oral Cálculo
Específicas	Aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales.	Operación de maquinaria especializada, Formulación de proyectos de infraestructura

Fuente: Mertens (1997).Elaboración propia.

Figura 2 Tipos de competencias



Fuente: Cardona y Chinchilla (1998). Elaboración propia.

De acuerdo a la figura 2, se diferencian dos tipos fundamentales de competencias: las competencias técnicas o de puesto, y las competencias directivas. Que son definidas por Cardona y Chinchilla (1998) como las competencias

- **Técnicas:** las que se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto de trabajo determinado. Suelen incluir conocimientos, habilidades o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta. Por ejemplo, determinados puestos pueden requerir cierto dominio del inglés o mecanografía.
- **Directivas:** son aquellos comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva. Estas competencias son más genéricas y, aunque cada empresa pueda destacar más unas que otras, pueden estudiarse de manera conjunta.

Del análisis de la función directiva según Cardona y Chinchilla (1998) se deducen dos tipos de competencia:

Eficacia personal: que son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno (Covey, 2009). Estos hábitos se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el entorno. Las competencias de eficacia personal miden la capacidad de autodirección, capacidad imprescindible para dirigir a otras personas (Goleman, 1996).

Empresariales que se dividen en:

- competencias estratégicas (competencias orientadas a la obtención de resultados económicos) .
- competencias intratéticas (competencias orientadas a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa).

Como consecuencia de su aplicación a partir de su adecuada clasificación, estas competencias potencian la eficacia de las competencias estratégicas e intratéticas y deben considerarse también como competencias directivas.

Como conclusión, para desarrollar un modelo de competencias es necesario considerar diversas clasificaciones de competencias, que para efectos del diseño del modelo que se propone en la tesis nos enfocaremos en la competencias directivas son las que buscan desarrollar habilidades estratégicas en los funcionarios públicos, si no que para efectos de delimitar los conceptos para su adecuado tratamiento, los explicaremos con mayor detalle en el siguiente apartado.

4.3.1 Competencias directivas

Existen otras clasificaciones mas detalladas como la propuesta por (Boyatzis 1982), quien después de preguntar a un conjunto de directivos por los comportamiento específicos que le habían ayudado a ser eficaces en su puesto, propuso 21 competencias agrupadas en 5

categorías: competencias de dirección de metas y acción, de liderazgo, de dirección de recursos humanos, de dirección de subordinados y de la relación con otros.

Con el tiempo se han elaborado otras propuestas en la parte de desarrollo directivo (Levy-Leboyer, 1997) y (Mitrani, Dalziel y Suárez 1992) quienes identificaron competencias diferenciales que distinguen una ejecución excelente de otra. Entre las que están: el razonamiento estratégico, liderazgo del cambio, gestión de las relaciones, flexibilidad, introducción al cambio, sensibilidad interpersonal, delegación de trabajo en equipo y transferibilidad.

La finalidad del desarrollo de las competencias directivas en los funcionarios públicos, es tener funcionarios integrales que puedan tener la capacidad de contar con un pensamiento estratégico, de liderazgo efectivo que sepan repartir el trabajo y trabajar en equipo, en un ambiente de flexibilidad y adaptabilidad.

4.3.2 Definición de las competencias directivas

Como variables independientes para la investigación, enunciaremos cinco competencias y que de acuerdo a algunos autores están definidas de la siguiente manera:

De acuerdo a Cohen (1982) la negociación es un campo de conocimiento y de acción cuyo objetivo es ganarse el favor de una gente de la que usted quiere cosas. También la define como: “La negociación es la utilización de la información y el poder para afectar comportamientos dentro de un remolino de tensiones”. p.13

Por otra parte Depré (1987) define la negociación como la acción de discutir asuntos comunes entre dos partes con el fin de llegar a un acuerdo”. “La negociación es el arte de transformar un conflicto potencial en una asociación creativa”. p. 7 y 63

Es de considerar la aportación de Fisher, Ury & Patton (2011) quienes coinciden en que la negociación es una forma básica de conseguir lo que se quiere de otros. Es una comunicación en dos sentidos, designada para llegar a un acuerdo cuando usted y la otra parte tienen

algunos intereses en común y otros opuestos”. “La negociación es un proceso de comunicación bilateral con el propósito de llegar a una decisión justa”. p. 19 y 54

En sentido estricto uno de los principales elementos de la negociación, es el crear o construir relaciones. Por otra parte buscar acuerdos que favorezcan la satisfacción de los involucrados durante el proceso de intercambio de intereses y el manejo de conflictos, es decir buscar a través del ganar-ganar relaciones cordiales, que nos permita llegar a soluciones o puntos de encuentro entre los involucrados.

En cuanto a la competencia de liderazgo algunos autores la definen de la siguiente manera:

“La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato, 2009 p.362).

Por otra parte es de interés considerar que de acuerdo a Kotter (1989) el liderazgo también es la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines.

De manera similar es lo que propone Stoner (1997) “Proceso de dirigir e influenciar en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo.” p.417

La opinión de los autores mencionados no dista mucho de lo que definimos como liderazgo para la investigación, de manera particular resalta el elemento de la influencia en la gente para generar las condiciones y que el personal alcance sus metas, inspirando una visión común, desarrollando y potenciando al equipo, a través del reconocimiento y motivación.

Por otra parte analizaremos lo que algunos autores definieron del trabajo en equipo y como un importante referente tenemos que de acuerdo a Katzenbach & Smith (2005), el trabajo en equipo puede ser como el número reducido de personas con capacidades completarias,

comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planteamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida.

En relación a lo que consideramos que es el trabajo en equipo, es el poder generar sinergia para lograr un objetivo en común, complementando información con el resto de los integrantes del grupo, sumando voluntades en un marco de corresponsabilidad y productividad.

En referencia a la competencia de gestión de recursos en los último estudios organizacionales representa la implementación eficiente y eficaz de los recursos de una organización cuando se necesiten. Estos recursos pueden ser de orden financiero, de producción, tecnológico o humano.

Por lo que encontramos como punto de convergencia la eficiente optimización de los recursos, para cumplir los objetivos a través del uso eficiente de los recursos, que permitan un control oportuno al uso de los mismos.

Por último, es importante considerar la aportación de Alles (2005) en relación a la orientación a resultados, es la capacidad para actuar con sentido de urgencia cuando hay que tomar decisiones que afectan a la mejora de la organización, responder a las necesidades de los clientes o para adelantarnos a la competencia.

En este sentido consideramos que es la capacidad de cumplir consistentemente los objetivos, dirigiendo los procesos de tal forma que se logren y excedan las metas establecidas, sin importar los retos y dificultades del entorno.

4.4 Modelos actuales de gestión por competencias

Como estrategia fundamental de la gestión del capital humano, tenemos la capacitación en su forma tradicional y como parte de la nueva corriente centrada en potencializar al personal, ésta la formación con base en competencias que obedece a un plan preestablecido de administración, que busca incidir en las distintas fases del aprendizaje (Mertens, 1999). Dichas competencias hacen siempre referencia a un plan curricular individualizado, así como

a mecanismos de evaluación de las diferentes técnicas de formación. De igual manera se relacionan con la instrumentación de guías didácticas y autoevaluación de los resultados, con la finalidad de medir el impacto de los procesos de formación.

Como resultado los nuevos modelos de gestión de capital humano, los más destacados en formación del capital intelectual son los modelos de gestión por competencias. Su importancia radica en la especialización o profesionalización, considerando no solo la parte cognitiva del personal, sino que también contribuye con un nivel muy alto de especialización a centrarse en las actitudes para el buen aprovechamiento de las habilidades del personal. Ante estas circunstancias, la implantación del enfoque de competencias significa la vía para la actualización y satisfacción oportuna de las necesidades y demandas de la sociedad civil para la función pública.

Por otra parte, es conveniente diferenciar para efectos del desarrollo teórico dos conceptos que en general se utilizan indistintamente: formación profesional y capacitación profesional. La capacitación profesional es definida por la OIT (1993) como:

"dar un suplemento de conocimientos teóricos y prácticos, a fin de aumentar la versatilidad y la movilidad ocupacional de un trabajador, o mejorar su desempeño en el puesto de trabajo, u obteniendo la competencia adicional requerida para ejercer otra ocupación afín o complementaria de la que posee".

La formación profesional es definida por la OIT (1998) como: "las actividades que tienden a proporcionar la capacidad práctica, el saber y las actitudes necesarias para el trabajo en una ocupación o grupo de ocupaciones en cualquier rama de la actividad económica".

En este sentido en cualquiera de las definiciones se establece que el medio válido para que se logran los objetivos del aprendizaje, es "adquirir la capacidad". Esto es posible de aprender mediante cursos o talleres, pero también mediante la experiencia práctica. Además, la definición incluye la competencia: conocimientos, metodologías, actitudes,

valores. Por lo tanto la capacitación se refiere a la formación obtenida por medio de un programa destinado a desarrollar competencias específicas para el desempeño de una determinada función.

En consecuencia, cuando la formación se orienta a procesos de enseñanza/aprendizaje direccionado a la búsqueda de saber, saber hacer y saber ser, estamos ante un proceso de formación basada en competencias. Para la elaboración de un modelo de competencias que es la principal propuesta de ésta tesis, que busca definir las principales competencias directivas que deban tener los funcionarios públicos. De esta manera, lo que se busca es disminuir la carencia de profesionalización en los funcionarios directivos públicos locales, con el objetivo de dotarlos de habilidades integrales para el desarrollo de sus actividades y sean ejecutadas de manera.

En ese contexto de acuerdo a lo que propone Tejada (2002), en relación a que el modelo de competencia se debe dar en un contexto de interacción de cuatro dimensiones que son: conocimientos, afectos, desempeño y estilos. Supone entonces que la congruencia e integridad de estas dimensiones van construyendo dicho modelo. Aunque como en todos los modelos presenta sus limitaciones. Desde una perspectiva general una de sus principales limitaciones radica en el diseño, ya que no se obtiene la congruencia de las dimensiones. Es decir, se determina un modelo a lo que se le llama fundamental, pero este modelo no necesariamente cuenta con los elementos que integran las dimensiones establecidas. Desde un enfoque analógico, se debe hacer un traje a la medida del cliente y no dar por establecido un modelo general o fundamental de competencia. Ya que esto provoca incongruencias e inoperatividad en su implementación (p.125).

Por otra parte, la segunda limitación se hace evidente en la elaboración y en la implementación de modelos de competencias, no se presentan como parte de una estrategia integrada de la organización, sino por el contrario se realizan como conjunto de esfuerzos aislados que no logran tener permanencia completa, ni un alcance de impacto holístico en la

organización. En este sentido lo que propone el autor es establecer procesos gerenciales que constituyan competencias fundamentales de desarrollo específico como: conocimiento, afecto, estilo y desempeño (p.126). Estos dos apartados servirán como referencia para ser tomados en cuenta, en la elaboración del modelo tratando de reducir al máximo las limitaciones antes mencionadas.

No obstante en ocasiones los individuos con un estilos determinados, tienden a estar en desacuerdo con las competencias propuestas y esto genera retroceso en su implementación. Es cuestión de acostumbrarse a las nuevas corrientes y aceptar los cambios organizacionales como retos y oportunidades de aprendizaje, que sin duda contribuirán a una consolidación profesional mas integral. En todas las organizaciones encontramos estilos diferentes de gestión, no implica que sean buenos o malos, si no que son propios a las necesidades del entorno, en el que se encuentra la organización. También se ha identificado que todos lo modelos y estilos muestran fortalezas y debilidades según los contextos o actividades.

Sin embargo, acorde con la evolución que se ha tenido en el amplio mundo de la enseñanza aprendizaje, y en armonía con las tendencias actuales en este rubro es importante resaltar las estrategias o modelos de gestión que están siendo punta de lanza en ésta evolución, siendo acorde a las demandas organizacionales actuales. En este sentido, también se es importante considerar la clasificación de los modelos de competencias en tres ámbitos: gestión del talento humano, gestión del conocimiento, gestión por competencias. Tomando como mayor referente de análisis para la investigación el estudio de gestión de competencias.

En la actualidad las organizaciones buscan nuevas alternativas que aseguren un mejor desarrollo organizacional, creando una relación coherente entre productividad y satisfacción. En este sentido de acuerdo a Tejada (2003), para que pueda existir esta relación entre productividad y satisfacción es necesario que se potencialice el talento humano, a través de

una adecuada gestión del talento humano en beneficio del desarrollo del individuo y de la organización debemos entender. (p.117)

Siguiendo con el análisis de la gestión del talento humano, también es recomendable que la potencialización del capital humano se relacione, no solo con hacer procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. Sino también con el desarrollo de un pensamiento gerencial, donde se impulsen, apoyen detecten los talentos de los colaboradores a cargo. Generando con esto un desarrollo integral de los miembros y de la propia organización. Se debe analizar también la estrategia de gestión del conocimiento, que nace de las necesidades de un entorno cambiante. Maximizando el reconocimiento a las fortalezas y debilidades del capital humano, construyendo procedimientos de transformación del conocimiento que generen profundos procesos de cambio.

En suma, el estudio de gestión por competencias pudiera quedar mejor explicado, con la definición que establece a la competencia como un “saber hacer en contexto”. Esto es mas claro a través de la definición de Bunk (1994):

“posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de una forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo” (p. 8-14).

Habiendo analizado desde una perspectiva general los anteriores modelos, nos enfocaremos al análisis de las alternativas mas operativas de las estrategias de formación, para efectos del desarrollo de la tesis, se establece un aporte teórico importante, en lo que se denomina gestión por competencias.

4.4.1 Modelo de formación de competencias directivas para la función pública

En un modelo de competencias se busca integrar algunos elementos (Tejada, 2003) como el conocimiento adquirido es decir, el saber que hemos podido construir y que puede relacionarse con el pensamiento. El segundo elemento son los afectos, es decir, el sentir como dimensión sustancial en las emociones y sentimientos. El tercer elemento es la dimensión que se refiere a nuestro desempeño o acción; objetiva nuestro quehacer y representa lo que tradicionalmente se conoce como hacer. Y finalmente están las preferencias, caracterizadas por los estilos, que vamos construyendo a través de la vida y que nos identifican o caracterizan.

En consecuencia un antecedente relevante es el que tiene relación con el Reino Unido (OCDE 1999), que engloba y amplía la anterior estructura de servicio civil y que incorpora 3000 cargos. El SCS incluye a todos los directores ejecutivos de las agencias y el resto de los empleados son incorporados mediante contrato. Los puestos son evaluados mediante un nuevo sistema de valoración de puestos, aplicando a todos una forma de retribución variable. En este sentido se considera que el éxito laboral está vinculado con la práctica reiterada de ciertos comportamientos en el entorno de su actividad productiva, dichos comportamientos van más allá de los conocimientos técnicos que se habían considerado tradicionalmente como determinantes.

Sin embargo es importante considerar lo propuesto por la Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard, expuesto por Mark Moore (1995), quien considera al directivo como un creador de valor público. Esta creación de valor implica la actuación en tres ámbitos relacionados: gestión estratégica, gestión del entorno político, gestión operativa. Los modelos tradicionales de formación son objeto de crítica constante por lo poco que se adaptan a las verdaderas necesidades cambiantes del trabajo.

En un estudio comparativo de la función pública realizado por Martínez (2011), hace evidente los avances de otros países (en su mayoría europeos), en el desarrollo de la gestión de estrategias directivas. La comparación que realiza es muy contundente, ya que deja a la

luz la sólida estructura de gestión y de avance en contraste con el nuestro, el problema es que ha conservado su sistema tradicional de función pública; que en general carece de capacidad de producir perfiles directivos en la proporción requerida. En consecuencia, tampoco existe una estructura de gestión para estimular la practica gerencial, para la profesionalización de los directivos, tema que de acuerdo Murray, (2000) debe convertirse en una prioridad para los reformadores.

Tabla 12 Países con avances en gestión de estrategias directivas

País	Avances
Bélgica	Hay programas para la función directiva por medio del Servicio General para la Selección y Educación. Esta enfocado principalmente para el desarrollo de habilidades en el puesto. Centrado en entrenamiento de técnica gerenciales.
Suecia	No existen programas de capacitación. Estos se diseñan en base a las necesidades de las de los ministerios y agencias. La tendencia se dirige hacia un énfasis en las habilidades de liderazgo que sirven para los que se incorporan recientemente.
Holanda	Sistema basado en empleo y gestionalización de los servicios públicos, constituyen el contexto en el cual las competencias y capacitación deben de entenderse. Las competencias son relevantes para ajustar los rasgos individuales con los requisitos de las vacantes. Los programas de capacitación tratan de establecer un nexo entre las características de las personas, contrastable con el perfil del puesto.
Estados Unidos	La capacitación se encuentra altamente descentralizada. La Oficina de Administración de Personal brinda asistencia a las agencias federales. Es a través de agencias, es asumida a discreción y/o por iniciativa individual. Los programas se centran en un gran numero de habilidades gerenciales y mucho tiempo dedicado al desarrollo individual.
Nueva Zelanda	Cuenta con el Centro de Desarrollo Gerencial, ofrece servicios para asistir a los directivos en su desarrollo. La capacitación esta diseñada entre un mutuo acuerdo entre el y el jefe inmediato. Los programas incluyen programas de desarrollo profesional y personal.
Reino Unido	La capacitación es basada en la definición de competencias centrales. Tienen un curso inductivo. Los programas se componen de desarrollo personal y profesional. En cuanto a las competencias hay un núcleo de competencias que se aplica a todos los puestos tipo senior. Existen competencias para los diferentes puestos. Hay algunos estándares generales para la aplicación de competencias que requiere que los servidores demuestren las competencias definidas en los programas.

Fuente: Estudio comparado de Martínez (2011). Elaboración propia.

Por otra parte, es pertinente mencionar los antecedentes de participación y avance que han tenido los países mencionados en la tabla 12, la transformación de sus procesos en los sistemas públicos han sido factor determinante para ser reconocidos como pioneros en el arduo y complejo camino evolutivo.

CAPÍTULO V: COMPROBACIÓN CUALITATIVA

Conforme a lo establecido en marco de los objetivos de la tesis, se pretende hacer un diseño mixto de tipo cualitativo y cuantitativo. Con la propósito de dar un tratamiento mas integral al fenómeno de estudio de la tesis. En este caso, haciendo un proceso de recolección, análisis e integración de datos a través de entrevistas estructuradas, que dará como resultado un análisis posterior de la información recolectada. Se busca una conexión de las variables entre la comprobación cualitativa y cuantitativa, que sirva como complemento entre los métodos. Lo anterior como consecuencia de obtener información del método cualitativo que sirva como sustento y de está manera tener una comprobación mas holística, completa y de mayor validez.

De acuerdo a lo indicado por Creswell (2012) donde indica que hay factores importantes para elegir un método, entre los que destaca los que se adapten mas al planteamiento del problema y de manera conjunta, no menos importante, que el investigador tenga algo de mas entrenamiento en el uso de algún método. Considerando que éste último factor tiene que ver directamente con la parte de la experiencia o el entrenamiento, se considera como importante el uso de métodos o técnicas cualitativas, optando en una primera fase por la entrevista estructurada.

5.1 Tipo de investigación cualitativa

Es importante considerar que las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas, o abiertas (Grinnell y Unrau, 2007), de acuerdo al tipo de investigación que se pretende realizar y al tipo de entrevistados hacia donde se dirige la entrevista. Será conveniente utilizar la entrevista estructurada, que se basa en una guía de asuntos o preguntas para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados. De esta manera todas las preguntas están determinadas y no se dará margen a que surjan datos que distraigan el tema centra de la investigación.

A través de la entrevista estructurada el entrevistador pregunta a cada entrevistado una serie de preguntas previamente planificadas mediante un guión establecido, secuenciado y dirigido por lo que se deja poca o ninguna posibilidad al entrevistado de salirse del guión. Las preguntas determinadas que se siguen con rigidez, no dan margen alguno a opinión acerca de algunos atributos relacionados con el tema en cuestión. De acuerdo a la directividad, que tiene que ver con como el entrevistador puede encauzar la misma con un mayor o menor grado de profundidad en un tema específico.

En este caso la entrevista se vuelve dirigida por contar con una lista de preguntas que se pretende explorar, con un orden establecido de preguntas y con una predeterminación de respuestas esperadas, como se puede observar en la figura 3. De esta manera se garantiza el aprovechar al máximo el poco tiempo que se dispone y delimitar aspectos específicos que deben ser tratados. Por otra parte, se busca cierta sistematización en la obtención de la información, que la hace comparable y de fácil comprensión.

Figura 3 Modalidades de entrevista según criterio de clasificación

Estructuración	Directividad	Finalidad	Según número participantes
Estructurada ⇕ No estructurada	Dirigida ⇕ No dirigida	- Clínica - De orientación - De selección - De investigación	- Individual - Un grupo - Varios grupos

Fuente: Del Rincón (1995) Elaboración propia.

En este sentido, es importante considerar de acuerdo Alonso (1998) en las entrevistas estructuradas, existen diferentes tipos de preguntas: la declaración, la reiteración y la interrogación que para este caso es el que se aplicara para la obtención de la información. A través de una pregunta directa se obliga dar respuesta a algún tema en particular.

Para la planificación de la entrevista se deben tener en cuenta tres fases:

- Objetivos de la entrevista

- Muestreo de las personas a entrevistar
- El desarrollo mismo de la entrevista

En cuanto a los objetivos de la entrevista, es tener claro la información que se pretende obtener a través de las interacciones con los entrevistados. Para efectos de la investigación lo que se pretende es conocer la opinión de funcionarios municipales en relación a aspectos que inciden en el desarrollo de sus funciones y que se desprenden de las variables de estudio de la presente tesis.

En relación al muestreo o selección del perfil de los entrevistados para este caso se determinó que fueran directores municipales de los municipios de San Nicolás, San Pedro, Monterrey, Escobedo y Apodaca por ser parte de la muestra objeto de estudio de la investigación. En cuanto al desarrollo de la entrevista, se elaboró un guión con 10 preguntas dirigidas que se analizarán más adelante en éste capítulo.

5.2 Pertinencia y relevancia de la entrevista estructurada

En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998). De acuerdo a las características de la entrevista, no se considera una conversación normal, si no por el contrario es una conversación formal con objetivos establecidos desde el principio de la investigación, donde lo que se pretende es el intercambio de información que se da al momento de la entrevista.

En este caso el objetivo primordial es conocer la opinión de los directores en relación a algunas dimensiones que se desprende de las competencias planteadas (variables independientes), que de acuerdo a la hipótesis, inciden en el nivel de profesionalización y se explicarán más adelante.

Por otra parte lo que se busca con éste diseño es complementar algunos ítems para la posterior aplicación del método cuantitativo. Con la finalidad de obtener información directa de los directores que pueda ser de utilidad para la segunda fase de la investigación de

campo, que dará como resultado el uso de la método cuantitativo a través del uso del cuestionario, que será explicado con mas detalle en el siguiente capitulo.

La pertinencia del uso del método cualitativo, utilizando como instrumento en la primera fase del trabajo de campo es la entrevista, deriva de la necesidad de obtener de la muestra previamente elegida información amplia que nos ayude a conocer con detalle su opinión acerca de los cuestionamientos realizados a través de 10 preguntas abiertas para conocer el impacto de las competencias en el desarrollo de sus funciones para realizar un trabajo de campo objetivo y con resultados efectivos.

Por otra parte si tomamos como referencia algunos de los supuestos, que contribuyen a refrendar la pertinencia en el método utilizado que de acuerdo a Merriam (1988) destacan las siguientes dos:

- El investigador, se vuelve el instrumento primario de recolección de datos.
- Los datos no son tratados a través de instrumentos o cuestionarios.

La investigación cualitativa implica trabajo de campo. En este sentido el investigador se dirige físicamente hacia los sujetos, escenarios, lugares o instituciones para observar o registrar comportamientos en los lugares naturales.

5.3 Participantes del estudio y rol del investigador

En un diseño metodológico de tipo cualitativo según Izacara (2007):

“es el propio investigador quien decide, no únicamente qué individuos van a formar parte de la muestra, sino también cuántos. La selección de determinadas personas, con características específicas, se realiza siguiendo una serie de criterios, acordes con el objeto de estudio y los objetivos de la investigación. En lo relativo al proceso de registro de información, el investigador debe reconocer cuándo la indagación en el objeto de estudio y objetivos específicos perseguidos queda saturada con una muestra de un tamaño específico” p.27

La selección de los municipios muestra como parte del objeto de estudio son los siguientes San Nicolás de los Garza, Monterrey, San Pedro, Escobedo y Apodaca como muestra para la aplicación del estudio de campo, con la selección se pretende cubrir municipios representativos de la Zona Metropolitana de Monterrey (ZMM). De acuerdo al último conteo y delimitación del INEGI, la ZMM esta compuesta por 12 municipios, 5 de ellos son parte de la muestra para esta investigación.

Por otra parte, las características que encontramos que en los 5 municipios en cuestión, existe una figura responsable de llevar a cabo la capacitación, depende en todos los casos de la Dirección de Recursos Humanos. Tiene dentro de sus alcances el hacer cumplir la normatividad correspondientes a la formación de los empleados.

De acuerdo a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información en el Artículo 10, Fracción VII se enuncia de la siguiente manera: *“Listado de los programas de capacitación, numero de servidores capacitados, así como evaluaciones de los mismos”*. Teniendo está normativa obliga a los municipios a llevar a cabo procesos de formación e implica ser parte de un proceso transparente, en el cual un ciudadano común pueda tener acceso a informarse de los cursos que son otorgados a los funcionarios de su municipio.

También es importante considerar que la selección dicha muestra se debe a que dentro de su administración de acuerdo a platicas con diversos funcionarios, consideran importante la profesionalización, de poder identificar competencias que garantice la profesionalización de los funcionarios públicos, se tendrán mejores resultados tanto para la administración como para el beneficio de la ciudadanía. Los puestos de toma de decisiones en la administración pública se deberán asignar a personas que realmente cumplan con el perfil adecuado para el desempeño de dichas funciones.

En este mismo sentido debemos considerar que la muestra se debe realizar a través de una selección cuidadosa de elementos, de acuerdo a lo que indica Sampieri (2010), es un subgrupo de la población en donde todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser escogidos, de acuerdo a ciertas características que definiremos de nuestra población. En éste caso nos referimos a funcionarios públicos. Como parte de las características de la muestra,

serán funcionarios públicos locales, deberán ser empleados municipales, que tengan preferentemente cargos directivos.

Para efectos de clasificación sencilla, la organización de una estructura burocrática, la podemos identificar en tres niveles (Puón y Longo, 2011) partiendo de la parte mas alta serían los políticos, en un segundo nivel los altos directivos y en nivel más bajo estarían ubicados los administrativos operativos.

Para la investigación y definición de características de la muestra estamos tomando como muestra representativa la que se ubica en el segundo nivel, que corresponde a altos directivos , preferentemente con personal a su cargo para poder considerar la competencia de liderazgo que se verá impactada en el personal que reporte a estos puestos. Sin duda deberá también de contar con al menos 6 meses de antigüedad, para hacer una valoración mas precisa de su situación actual en el municipio.

En cuanto al rol de investigador según en la manipulación de los instrumentos es preciso:

- Incluir indicaciones que faciliten mayor familiaridad con el tema o con las preguntas que se generen del instrumento.
- Explicar claramente los pasos a realizar en cada una de las fases de la investigación.
- Crear un ambiente de confianza y algunos elementos que puedan ayudar son:
 - Explicar porque fue elegido el lugar o la persona para el estudio
 - Que se espera que se haga durante el estudio.
- Indicar los pasos a seguir con claridad
- Agradecer el tiempo
- Ofrecer compartir los resultados, concluida la investigación

Esto sin duda ayudará a crear un clima de mayor confianza, durante la entrevista, que facilitará el proceso de comunicación de las personas que intervengan, dando lugar al

cumplimiento del objetivo de obtener información precisa, que nos ayude en el proceso de la investigación.

5.4 Elaboración para la guía de entrevista estructurada

Para la elaboración de la guía se recomienda un protocolo que lleven las entrevistas. Este protocolo puede incluir los siguientes componentes:

a) un encabezado, b) instrucciones para el entrevistador, c) las preguntas clave de la investigación a ser respondidas, d) sondeos para continuar con las preguntas clave, e) mensajes de transición para el entrevistador, f) espacios para registrar los comentarios del entrevistador y g) espacios en los cuales el investigador registra notas reflexivas.

Es importante considerar que si la información va a ser cuantificada, cada pregunta necesita ser referida a un número de columna para anotar los números cuando la información de la entrevista sea transferida a un formato en computadora (Bogdan y Biklen, 1992).

En este sentido también es importante, hacer una categorización o clasificación de las diferentes preguntas. En consecuencia los investigadores debe registrar la información de las entrevistas a partir del uso de notas de la conversación o grabaciones. Mientras dura la entrevista el investigador puede ir tomando nota, por si el equipo de grabación falla. Es importante el planificar adelantándose a las posibles contingencias que pueden presentarse.

La entrevista esta compuesta de 10 preguntas divididas en categorías que se describen a continuación. La parte de preguntas generales para obtener una información adicional de los entrevistados que pudieran resultar de utilidad en la investigación. A partir de la literatura revisada, es como se llega al diseño de las tres categorías siguientes en función de tratar de obtener la mayor información posible, por ser esos rubros la base para comprobar la importancia de las competencias para la función directiva municipal, que es el propósito fundamental de esta fase de la investigación.

Como parte de su validez interna tenemos el estudio realizado por Ortiz (2011) en cual se puede profundizar en los estamentos y diferencias culturales entre alumnos y profesores, a través de entrevistas, dónde se utilizaron 5 protocolos de entrevista estructurada, para conocer la realidad educativa que viven los centros multiculturales.

Por otra parte se tiene como referente el estudio realizado por Hernández, J. L., & Pérez, B. (2012), la información se obtuvo mediante una entrevista estructurada, aplicada a 181 individuos. El análisis de los resultados para los seis tópicos evaluados (General; Estilo de liderazgo; Visión estratégica; Procesos internos; y Recursos humanos) muestran que el Ayuntamiento presenta perfiles favorables para el impulso de una gestión del conocimiento, al alcanzar una puntuación total de 115 puntos, sobre un máximo posible y óptimo de 180 puntos, contando con una fortaleza estructural interna.

En consecuencia para nuestro estudio se realizará un muestreo previo de los hallazgos que surjan, se harán los ajustes pertinentes a las entrevistas y se procederá a su aplicación y la obtención de información para su minucioso análisis, que se estima que se haga a través de un tratamiento cualitativo, a través del análisis coherente en los datos obtenidos.

5.5 Prueba piloto

En este apartado explicaremos los pasos que se siguieron para darle confiabilidad y validez al instrumento, que de acuerdo a Sampieri (2010) esta fase consiste en administrar el instrumento a una pequeña muestra para probar su pertinencia y eficacia (incluyendo instrucciones), así como las condiciones de la aplicación y los procedimientos involucrados.

5.5.1 Descripción de la aplicación

Dentro de los requisitos para la realización de entrevistas, se determinaron dos: Por una parte que fueron gerentes o directores y como segundo requisito que tuvieran persona a su

cargo. Las entrevistas pilotos se realizaron a 3 personas que laboran en el municipio de San Nicolás de los Garza y ocupan los siguientes puestos:

- Director General de Evaluación y Calidad
- Dirección de la evaluación de procesos
- Directora de Calidad

El desarrollo de las entrevistas piloto tiene como principal objetivo el de comprobar la funcionalidad del instrumento, desde la estructura y redacción de las preguntas, hasta la obtención de las respuestas, que sean de alguna manera las esperadas para la investigación. Según Hernández (2010), es la fase dónde se debe de administrar el instrumento a una pequeña muestra para probar su pertinencia y eficacia (incluyendo instrucciones), así como las condiciones de la aplicación y los procedimientos involucrados. A partir de esta prueba se calculan la confiabilidad y la validez iniciales del instrumento.

5.5.2 Análisis de resultados

El objetivo de este apartado es analizar los datos que se conviertan en información útil para el desarrollo de la tesis. El análisis de los datos se hará a través del análisis de contenido que ha tomado mas importancia en el ámbito de las ciencias sociales por su nivel de profundidad en la interpretación de los datos, al clasificar en forma de categorías para la explicación del fenómeno.

Vale la pena definir el análisis de contenido desde la perspectiva de Cáceres (2008), se trata de un método para estudiar y analizar las comunicaciones de una forma sistemática, objetiva y cuantitativa a fin de medir variables; por otra parte también es definida como “una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de las comunicaciones con el fin de interpretarlas” (Berelson & Hernández, 1994 p. 301).

De acuerdo a la metodología que propone Fernández (2002), las etapas del proceso son:
La población, está compuesta por todas y cada una de las unidades documentales escritas, susceptibles de ser estudiadas con el análisis de contenido que en este caso se refiere a la entrevistas realizadas.

Las unidades de análisis son los segmentos que interesa investigar del contenido de los mensajes escritos, susceptibles posteriormente de ser expresados y desglosados en categorías y subcategorías. El estudio de todas las palabras o de algunas.

Las unidades de contexto son bases de sentido localizables dentro del texto, constituyen el marco interpretativo de lo sobresaliente de las unidades de análisis, se delimitan de acuerdo con ellas y en función del planteamiento teórico metodológico de cada investigación en particular. En este caso la unidad de contexto se refiere a la importancia que tiene para el entrevistado la pregunta en cuestión.

Las categorías están compuestas por las variables de las hipótesis, por lo que reflejan las reflexiones hechas, a partir de las perspectivas teóricas adoptadas para cada investigación. En este caso se refiere a las 5 competencias definidas a través de las conductas observables para cada una de ellas, en las que en cada una de ella se categorizó una palabra asociada o esperada como respuesta para cada una de las preguntas.

La codificación, consiste en la transformación de las unidades de análisis, categorías y subcategorías, identificadas en los pasos anteriores, en unidades de registro que permitan su descripción para el análisis posterior. Corresponde netamente a las palabras asociadas, con la salvedad que no fue necesario generar códigos para cada una de ellas, por el volumen del contenido.

La cuantificación se hace principalmente por la asignación de números a las variables, lo cual puede ser por medio del conteo de la cantidad de registros obtenidos para cada categoría después de la codificación.

El análisis por realizar depende de los intereses de los investigadores y los objetivos de cada investigación, la existencia o no de hipótesis y el nivel alcanzado en la medición de las variables, recordando siempre que no deben hacerse más análisis de los necesarios. Lo que interesa es la asociación (implícita en el mensaje y que el análisis de contingencia permite hacer explícita) entre las palabras claves, temas u otros tipos de unidad de análisis. En este sentido lo que se pretende es buscar la presencia del mayor número de palabras, a las que denominamos palabras asociadas, en el contenido de las respuestas de las entrevistas pilotos realizadas. Por lo que se supone que al encontrar presencia de las palabras asociadas en el análisis de contenido de la entrevista, se traduce como importantes las competencias en la función directiva.

En la tabla 13, desglosaremos las preguntas realizadas por variable y las palabras asociadas o categorías para el análisis. Se enmarcan con colores para facilitar su detección en el contenido de las respuestas a las preguntas de la entrevista.

Tabla 13 Cuadro semántico

Preguntas dirigidas a validar la importancia de las competencias en la función directiva.		
VARIABLES	PREGUNTAS	PALABRAS ASOCIADAS (CATEGORIAS)
NEGOCIACIÓN	1. ¿Consideras importante saber enfrentar situaciones de desacuerdo en el desarrollo de tus funciones?	Resolver conflictos Puntos de vista Buscar soluciones Alta importancia
	2. ¿Qué impacto tienen en tus funciones los resultados obtenidos en una negociación?	Positivos Alto impacto Ganar-ganar Resultados
LIDERAZGO	3. ¿Qué valor tiene para tu puesto el poder influir en la gente?	Alto valor Resultados Convencimiento
	4. ¿Cómo impacta en tus funciones que tu equipo de trabajo acepte tus nuevas ideas o propuestas?	Confianza Alto impacto Resultados
TRABAJO EN EQUIPO	5. ¿Consideras importante realizar un trabajo colaborativo para el desarrollo de tus funciones?	Cumplir objetivos Trabajo en conjunto Alta importancia
	6. ¿Qué impacto tiene en tu función el lograr una buena sinergia con tu equipo de trabajo?	Alto impacto Buen ambiente Resultados
GESTION DE RECURSOS	7. ¿Qué alcance tiene en tus funciones el aprovechar los recursos disponibles para tu gestión?	Eficiente Cuidar recursos Alta importancia
	8. ¿Consideras la eficiencia como un elemento clave en el desarrollo de tus funciones?	Logro de resultados Elemento clave
ORIENTACION RESULTADOS	9. ¿Qué impacto tiene en tu función el cumplimiento de	Alto impacto Logro resultados

	objetivos?	
	10. ¿Qué importancia tiene el vencer retos y dificultades que se te presenten en tu puesto?	<p>Vencer retos</p> <p>Obstáculos administrativos</p> <p>Lograr resultados</p>

Fuente de elaboración propia

5.5.3 Resultados prueba piloto

Tabla 14 Presencia de palabras asociadas

Respuestas entrevista 1
<p>P.1 Si son vitales</p> <p>P.2 Es de mucho impacto.. mejorar el desempeño.. tiene que ver con la productividad..</p> <p>P.3 pero lo que mas importa es convencerlos... nos lleva a situaciones de medición</p> <p>P.4 impacta mucho para mejorar los indicadores</p> <p>P.5 es muy importante al ser un área de staff</p> <p>P.6 la sinergia se da de inicio... la sinergia es muy importante... las mejoras se vuelvan mas tangibles</p> <p>P.7 por lo que es importante saber planear los recursos disponibles</p> <p>P.8 Si es importante que mi equipo sea eficiente... que cumpla con objetivos</p> <p>P.9 El cumplimiento de los objetivos claro que es importante... el impacto de generar un indicador... cumplimiento de mis objetivos</p> <p>P.10 es importante enfrentar los retos y poderlos superar.</p>

Respuestas entrevista 2

- P.1 Es primordial... hay que convencer, hay que vender la idea...
- P.2 yo pude tener los resultados de inicio
- P.3 sumamente importante
- P.4 no aplica
- P.5 es busco un equipo que pueda leer mis pensamientos
- P.6 lo único que esperamos son buenos resultados
- P.7 se vuelve crítico y trascendental.... aquí los recursos son escasos
- P.8 las personas tiene una meta y un objetivo
- P.9 no aplica
- P.10 no aplica

Respuestas entrevista 3

- P.1 que todos tenemos diferentes puntos de vista y es importante... tomar mejores decisiones
- P.2 es importante ver la opinión de todas las partes.... no debe de haber desacuerdos hay que negociar
- P.3 es bien importante influir que estén convencidos para que hagan las cosas...
- P.4 Impacta positivamente.... nos enfocamos mucho resultados
- P.5 tiene que ser un trabajo en conjunto...
- P.6 no serán los mismos resultados
- P.7 es importante no sólo el tener para las diferentes certificaciones
- P.8 mejor dando resultados.... es clave la eficiencia en el área..
- P.9 enfocados al cumplimiento de objetivos.... indicadores de resultados con el impacto
- P.10 presentan retos dificultades... que ver la manera de resolverlos... poder tener buenos resultados

Tabla 15 Cuadro semántico con presencia de palabras asociadas

CATEGORIZACIÓN DE PALABRAS ASOCIADAS.		
PREGUNTA	PALABRAS ASOCIADAS	PRESENCIA DE LAS PALABRAS ASOCIADAS
1. ¿Consideras importante saber enfrentar situaciones de desacuerdo en el desarrollo de tus funciones?	<p>Resolver conflictos</p> <p>Puntos de vista</p> <p>Buscar soluciones</p> <p>Alta importancia</p>	7
2. ¿Qué impacto tienen en tus funciones los resultados obtenidos en una negociación?	<p>Positivos</p> <p>Alto impacto</p> <p>Ganar-ganar</p> <p>Resultados</p>	6
3. ¿Qué valor tiene para tu puesto el poder influir en la gente?	<p>Alto valor</p> <p>Resultados</p> <p>Convencimiento</p>	5
4. ¿Cómo impacta en tus funciones que tu equipo de trabajo acepte tus nuevas ideas o propuestas?	<p>Confianza</p> <p>Alto impacto</p> <p>Resultados</p>	3
5. ¿Consideras importante realizar un trabajo colaborativo para el desarrollo de tus funciones?	<p>Cumplir objetivos</p> <p>Trabajo en conjunto</p> <p>Alta importancia</p>	3
6. ¿Qué impacto tiene en tu función el lograr una buena sinergia con tu equipo de trabajo?	<p>Alto impacto</p> <p>Buen ambiente</p> <p>Resultados</p>	5
7. ¿Qué alcance tiene en tus funciones el aprovechar los recursos disponibles para tu gestión?	<p>Eficiente</p> <p>Cuidar recursos</p> <p>Alta importancia</p>	5

8. ¿Consideras la eficiencia como un elemento clave en el desarrollo de tus funciones?	Logro de resultados Elemento clave	5
9. ¿Qué impacto tiene en tu función el cumplimiento de objetivos?	Alto impacto Logro resultados	5
10. ¿Qué importancia tiene el vencer retos y dificultades que se te presenten en tu puesto?	Vencer retos Obstáculos administrativos Lograr resultados	5

A continuación se hace la descripción sintetizada de las respuestas que se obtuvieron de las preguntas de la guía estructurada, que se utilizaron en esta prueba piloto para poder compararlas con las palabras asociadas, teniendo en cuenta que la prueba piloto fue con 3 personas. Por lo que la presencia de las palabras asociadas será de 1 en adelante. Siendo números mayor a 1 un significado de asociación entre lo que se buscaba y lo que se encontró en las respuestas del entrevistado. Siendo esto una respuesta favorable para el objetivo de la investigación.

Se puede observar que la categorización que se dio a las palabras asociadas fueron utilizadas para las respuestas del cuestionario, dando como resultado de acuerdo a las respuestas, una importancia alta a los beneficios que genera para un puesto directivo el tener desarrolladas las competencias que se mencionan como variables, en la presente investigación teniendo como resultado un impacto directo en la profesionalización de los funcionario públicos municipales.

Por otra parte, es importante mencionar a modo de conclusión que si bien es cierto, el instrumento se aplico a 3 personas por ser prueba piloto es destacable remarcar, que el instrumento cumplió con el objetivo para el cual fue diseñado. Fueron pocas las modificaciones que se le hicieron en la redacción de las preguntas, dando por valido la prueba piloto.

5.6 Entrevistas estructuradas definitivas

Las entrevistas estructuradas fueron aplicadas, a la muestra predeterminada por considerarse la herramienta más viable, para los fines de la investigación. Después del pilotaje correspondiente y las adecuaciones necesarias. En este apartado explicaremos paso a paso el procedimiento que se siguió en la aplicación definitiva del instrumento cualitativo.

5.6.1 Descripción de la aplicación

Las preguntas de la entrevista estructuradas fueron diseñadas de forma en que se puede medir la importancia o la utilidad de las habilidades que se mencionan en las entrevistas para el desarrollo de la función de directiva, es decir, el tener comportamientos derivados de poseer las competencias descritas con anterioridad que tanto contribuye a desarrollar de una manera más efectiva las funciones de los directores. La guía de entrevista contiene 10 preguntas divididas en 2 preguntas por cada variable que se quiere medir. Con sus respectivas instrucciones. Es un formato corto pero de acuerdo al tipo de pregunta da la posibilidad de que el entrevistado pueda ampliar sus respuestas.

En cuanto al desarrollo de la entrevista, se procedió a contactar a diversos funcionarios para concretar una cita y llevarla a cabo en las oficinas de los mismos, en los diferentes municipios que son parte de la muestra como se explica en la siguiente relación, que presenta los puestos de las personas con las que se tuvo acceso a la entrevista correspondiente. El total de entrevistas realizadas fueron 8.

Tabla 16 Relación de entrevistas en los municipios

MUNICIPIOS	San Nicolás de los Garza	San Pedro	Monterrey	Apodaca	Escobedo
PUESTOS	Secretario de servicios públicos	Dirección de Recursos Humanos	Director de Calidad y Evaluación del desempeño	Director de sustento legal	Director de Recursos Humanos.
	Director de Recursos Humanos	Director de ingresos.	Director de Planeación presupuestal		

Fuente de elaboración propia

Por otra parte, es importante mencionar como parte de los requisitos de la muestra, las personas entrevistadas debían ser al menos directores, tener persona a su cargo y contar al menos con seis meses de antigüedad en el municipio, que para todos los casos se cumplió sin excepción.

Una vez que se tuvo cada una de la entrevista se procedió a la transcripción literal de cada una toda vez que cada una fue documentada a través de un audio. Posterior a la transcripción se realizó una minuciosa revisión de los datos, como se explica en el siguiente apartado.

5.6.2 Análisis de resultados

Es importante mencionar que para el procesamiento de los resultados se utilizó la herramienta MAXQDA, dicha herramienta favoreció mucho el procesamiento de los datos ya que es un Software de análisis cualitativo profesional para el análisis de los datos para

métodos cualitativos y mixtos, ayuda hacer la investigación efectiva. Es decir organiza, evalúa, codifica, analiza e interpreta todo tipo de datos así como crea informes fáciles de leer que son de mucha ayuda en los estudios de investigación.

En cuanto al procedimiento de utilización de la herramienta, lo primero que se hizo fue un vaciado de la entrevistas literales al software para proceder a la organización y categorización de la información, a través de la relación de categorías y códigos que nos ayuden a procesar con mas claridad la información. Para dicha categorización la información quedo codificada de la siguiente manera:

Figura 4 Codificación MAXQDA

Code System		165
[-]	[-] Orientacion a resultados	0
	[-] vencer retos	8
	[-] Cumplimiento de objetivos	9
	[-] Obstáculos administrativos	6
	[-] Vinculación de objetivos	5
	[-] Alto impacto	7
[-]	[-] Gestion de recursos	0
	[-] eficiente	14
	[-] cuidar recursos	8
	[-] Logro de resultados	7
	[-] Indispensable	6
[-]	[-] Trabajo en equipo	1
	[-] Alto impacto	8
	[-] confianza	3
	[-] sinergia	9
	[-] Trabajo colaborativo	17
[-]	[-] Liderazgo	0
	[-] Trabajo en equipo	4
	[-] convencimiento	7
	[-] Alto valor	5
	[-] Influencia	4
	[-] Reusltados	7
[-]	[-] Negociacion	0
	[-] puntos de vista	6
	[-] alto impact	8
	[-] Resultados	4
	[-] ganar-ganar	3
	[-] Buscar soluciones	9
	Sets	0

Es importante considerar que para cada variable se desarrollaron dos preguntas, que llevan implícita alguna características de las variable, para de esta manera conocer la opinión de los entrevistados en dichas características aplicadas en el desarrollo de sus funciones.

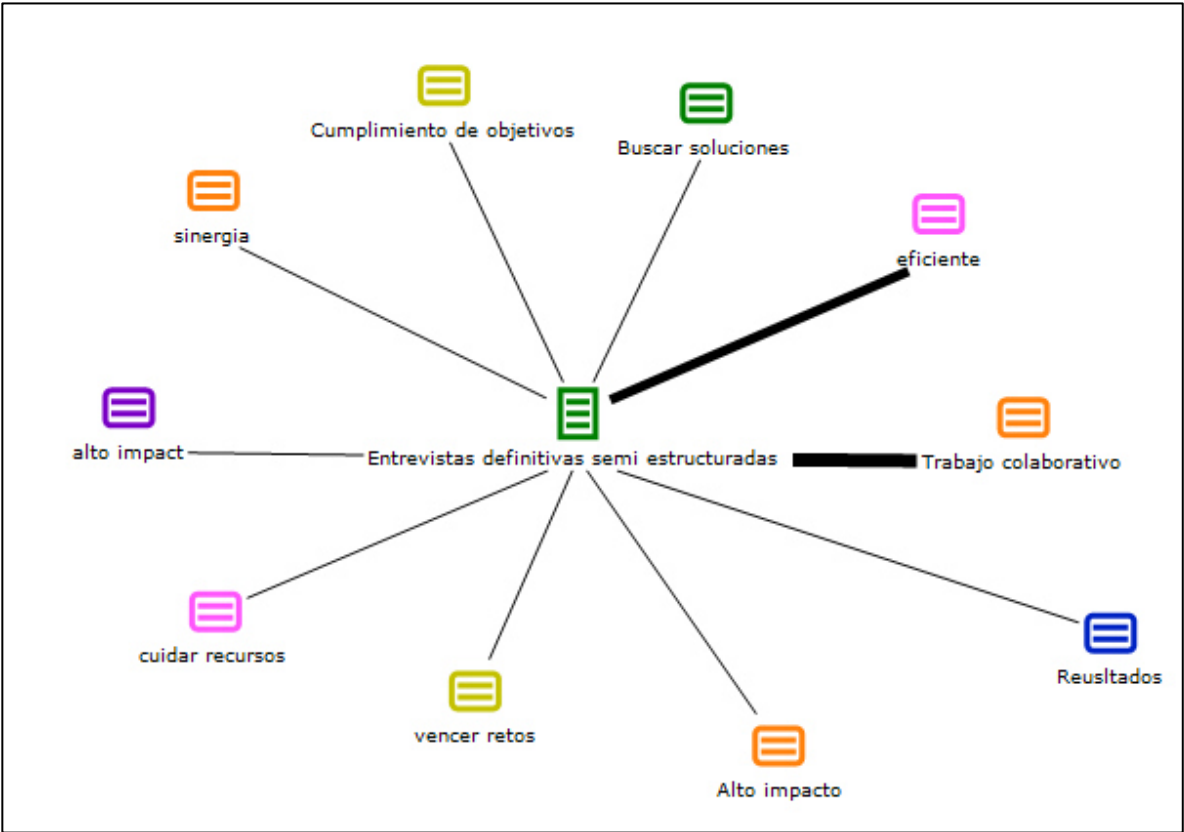
En cuanto a la codificación en el MAXQDA, se tomo como base algunas de las respuestas esperadas en el cuadro semántico aplicado en el pilotaje, partir de ahí se hizo la codificación. Posteriormente se analizó minuciosamente las respuestas literales de las entrevista a partir

de la correspondiente transcripción. Una vez realizado el análisis con las bondades que proporciona el software, se procedió a la clasificación dando como resultado un conteo por frecuencia de repetición de los códigos, como se muestra en la figura anterior.

5.6.3 Resultados

Después de procesamiento de datos y tomando en cuenta los número de frecuencia mas alto se realiza un mapa, donde se pone de manifiesto los códigos mas sobresalientes o que mas veces se haya repetido para cada una de las variables. Quedando de la siguiente manera:

Figura 5 Resultados MAXQDA



En cuanto a los resultados como se puede observar en la figura 5, la variable que mas frecuencia tuvieron fue: trabajo en equipo (trabajo colaborativo), gestión de recursos (eficiencia) y orientación a resultados (cumplimiento de objetivos). Es decir son la variables que mas frecuencias o presencia tuvieron en el análisis de los datos, seguidas de liderazgo y negociación.

Tratando de ser mas exhaustivos con el análisis lo veremos al detalle por variable. En las pregunta que tiene que ver con la variable negociación: *1. ¿Consideras importante saber enfrentar situaciones de desacuerdo en el desarrollo de tus funciones? 2. ¿Qué impacto tienen en tus funciones los resultados obtenidos en una negociación?*

Las respuestas que tuvieron mayor frecuencia es “alto impacto” y “puntos de vista”. Para efectos prácticos las implicaciones de estas respuestas van en el sentido de generar un alto impacto en el desarrollo de las funciones de los directores, teniendo en consideración la importancia de considerar los puntos de vista que se proporcionen al realizar una negociación, con la intención de poder llegar a acuerdos que les sean útiles en la ejecución de las responsabilidades asignadas.

En cuanto a la variable de liderazgo en relación a las preguntas: *3. ¿Qué valor tiene para tu puesto el poder influir en la gente? 4. ¿Cómo impacta en tus funciones que tu equipo de trabajo acepte tus nuevas ideas o propuestas?*. Las dos respuestas con mayor frecuencia son convencimiento y logro de resultados, vista desde un enfoque práctico, el verdadero liderazgo no es el que se impone a su gente, sino el que convence a que las cosas sucedan, teniendo como consecuencia el logro de los resultados en los equipos de trabajo. Entonces cuando tienes personal a tu cargo es vital el tener esta competencia, ya que como se menciona antes sin el convencimiento y el logro de los resultados, difícilmente se pueden cumplir los objetivos que se asignen en un puesto como parte de las responsabilidades a desarrollar.

Por otra parte en la variable de trabajo en equipo se observo a través de las siguientes preguntas: *5. ¿Consideras importante realizar un trabajo colaborativo para el desarrollo de*

tus funciones? 6. ¿Qué impacto tiene en tu función el lograr una buena sinergia con tu equipo de trabajo? Las respuestas con mayor frecuencia fueron trabajo en equipo, sinergia y alto impacto. Desde un punto de vista aplicado para lograr un trabajo colaborativo, se necesita promover el trabajo en conjunto, que se logra a través de lograr sinergia entre los miembros de un equipo, creando un buen ambiente de trabajo donde todos tengan claro el rumbo de lo que se quiera lograr. Al poder demostrar esta competencia en el desarrollo de las funciones como director será de un alto impacto en la ejecución de las actividades asignadas al puesto en cuestión.

Por otra parte debemos considerar los datos aportados a través del análisis de la variable gestión de recursos a través de las siguientes preguntas: *7. ¿Qué alcance tiene en tus funciones el aprovechar los recursos disponibles para tu gestión? 8. ¿Consideras la eficiencia como un elemento clave en el desarrollo de tus funciones?* Las respuestas para estas preguntas con mayor frecuencia de respuestas fueron las de “Eficiente” y “cuidar recursos”. Siendo mas representativa la respuesta de eficiencia de acuerdo a lo señalado en el mapa, representado con una línea mas gruesa de unión.

Desde un punto de vista práctico, tiene mucho sentido ya que las respuestas van directamente relacionadas, para poder gestionar los recursos disponible en el desarrollo de una gestión como director, se tiene que trabajar con la premisa de la eficiencia que en términos prácticos es hacer mas con menos recursos, eso da como resultado un cuidado racional de los recursos que al final del día facilitan el logro de resultados en cualquier función.

En cuanto al análisis de la última variable que corresponde a la orientación a resultados se llego a la conclusión de los datos con el diseño de las siguiente preguntas: *9. ¿Qué impacto tiene en tu función el cumplimiento de objetivos? 10. ¿Qué importancia tiene el vencer retos y dificultades que se te presenten en tu puesto?.* Para el análisis de esta variable la respuestas que se presentaron con mayor frecuencia fueron las siguientes: “Cumplimiento de objetivos”

y “vencer retos”, que desde una perspectiva aplicada, lo que se pretende concluir es que para que un director municipal pueda orientarse a resultados como una competencia desarrollada, deberá de aprender a vencer los retos que se presenten en el desarrollo de sus funciones y a cumplir los objetivos determinados para su puesto, en la medida que puedan llevar a la práctica será proporcional a los resultados efectivos que brinde en la ejecución de sus responsabilidades.

A modo de conclusión, podemos determinar que de acuerdo al análisis realizado los directores municipales aceptan como importantes las características derivadas de las competencias en cuestión para el desarrollo de sus funciones esto incide directamente en su nivel de profesionalización. De acuerdo a Gómez (2006)

“Se define como el desarrollo de competencias a través de un proceso de formación, actualización y especialización de los servidores públicos operado en forma programada, articulada y evaluada por una entidad administrativa local”.

En términos prácticos lo que se debe buscar es que independientemente del perfil de los funcionarios públicos que ocupen los puestos de director municipal, las áreas responsables como Recursos Humanos, específicamente el área de capacitación debe asegurarse de desarrollar las competencias de: negociación, liderazgo, trabajo en equipo, gestión de recursos y orientación a resultados, como parte de la formación de desarrollo de competencias de directores municipales, que incidirá directamente en aumentar su nivel de profesionalización dando como consecuencia funcionarios más competentes en la ejecución de sus funciones.

CAPÍTULO VI: COMPROBACIÓN CUANTITATIVA

6.1 Tipo de diseño cuantitativo

En cuanto al tipo de diseño de acuerdo a las características de la investigación, es un diseño no experimental porque se pretende hacer una observación de los fenómenos de la función pública en un contexto natural para después analizarlo. Es decir, no se pretende manipular las variables, sino estudiarlas en su ambiente natural.

Es una investigación transeccional ya que los datos que se pretenden recopilar en momento único para su oportuno análisis. A través de un diseño transeccional correlacional causal para poder establecer las relaciones entre las variables y analizar las relaciones causales.

6.2 Pertinencia y relevancia del método y las técnicas utilizadas

Para la obtención de datos del estudio se pretende utilizar un cuestionario, siendo éste, de acuerdo con Hernández (2010) el instrumento mas utilizado para recolectar datos, el cual consiste en una serie de preguntas respecto a una o mas variables a medir.

Las variables que se van operacionalizar son las independientes, a través de una encuesta en donde se mida el grado de importancia que tengan éstas como parte de las competencias directivas con una escala tipo Likert.

En el caso de que la aceptación fuera en un grado alto, se estaría comprobando la hipótesis, de no ser así, nos daría la oportunidad de rediseñar las competencias que se incluyen en el diseño del modelo de competencias y abrir nuevas líneas de investigación.

El método que se utiliza para el desarrollo de la obtención de resultados, es considerado de gran importancia en virtud de que dichas variables señalan y sustentan la necesidad de ser implementadas a fin de tener un mejor desempeño profesional en puesto de segundo nivel en la función publica.

Así mismo, es importante destacar que dicho método no solo arrojará resultados comprobatorios sobre la necesidad de la utilización de dichas competencias, sino que además y de forma colateral nos estará proyectando la necesidad de inclusión en toda formación organizacional pública.

6.3 Universo, la población, la unidad de análisis y sus características

Es de señalar que la selección de los municipios en cual se pretende desarrolla la investigación de campo, no responde a ningún interés político, mucho menos partidista; la elección del mismo atiende solo a la factibilidad de acceso a la información y a otros aspectos que se mencionaron en el capítulo anterior.

Por otra parte se considera oportuno introducir como referencias los organigramas de los diferentes municipios, con el objetivo de visualizar mejor su estructura organizacional bajo la que operan en la actual administración 2012- 2015 (ver anexos).

6.4 Tamaño de muestra, el tipo de muestra y su representatividad

La determinación de la muestra en este caso será una muestra no probabilística o dirigida ya que la elección de los directores del municipio con los cuales se pretende llevar acabo el estudio, serán determinadas por características específicas tales como: ser del municipios en cuestión ubicarse en el segundo nivel, que corresponde a altos directivos, con al menos 6 meses de antigüedad en el puesto para hacer una valoración mas precisa de su situación actual en la función pública, así como tener personal a su cargo.

Tabla 17 Total de direcciones por municipio (2012-2015)

Puestos/Municipios	Monterrey	San Nicolás	San Pedro	Escobedo	Apodaca
Direcciones	61	44	38	34	40
Total	217				

Fuente: Elaboración propia

Formula de tamaño de la muestra de población finita

$$n = 217 \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.1)^2 (217-1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)} = 208.4068 = 67$$

N= Tamaño de la población 217

Z= Grado de confiabilidad 1.96

P= Probabilidad 0.50

Q= Probabilidad de éxito 0.50

E= error muestral 0.1

159.42 /166.06

6.5 Relevancia y utilidad metodológica

En relación al modelo de investigación cuantitativa que se describe con mayor precisión en este capítulo, se toma como instrumento de recolección de datos el cuestionario, ya que resulta de vital importancia para el estudio, en este caso tendrá como finalidad obtener información acerca de la opinión de los funcionarios públicos de los comportamientos que se dan a consecuencia de tener desarrolladas las competencias que se proponen y poder dar respuesta a nuestra pregunta de investigación, que a su vez nos permitiría comprobar la hipótesis.

Cabe hacer mención que el uso del instrumento en cuestión deriva de los buenos resultados que ha generado en otros estudios, como el de Martínez (2011), en dónde se realizó un estudio para determinar los problemas técnicos en la profesionalización de la función directiva en México, a través de una encuesta con 25 preguntas en las que usaron diferentes métodos como selección múltiple, escala de Likert entre otras. Teniendo como resultado interesantes propuestas para el establecimiento de un sistemas de profesionalización para la función directiva en México.

6.6 Aplicación del cuestionario preliminar

El origen del instrumento proviene de una herramienta que se utilizo en la iniciativa privada para determinare el nivel de competencias de los empleados de una organización al medir el nivel de dominio de los empelados sobre las competencias que se mencionaron con anterioridad entre otras variables, que no son motivo de estudio para la presente tesis. Después de reflexionar en los elementos importantes que derivan de conductas esperadas al poseer las competencias, es como se determino la elaboración de los Ítems, tomando alrededor de 6 o 7 características que dieron pie a la redacción de los mismos. Se diseñaron en contexto al sector de la Administración Pública, divididas en segmentos de acuerdo a las variables enunciadas anteriormente. Una vez redactadas se utilizó la herramienta Google Docs para su aplicación en línea. Con la siguiente liga:

https://docs.google.com/forms/d/1Lc22w3Sj6giG_aPBWsr6myXp_cZLZQiJfIcVPRi5VM/viewform

La muestra que se utilizo para la aplicación de la encuesta fue de 35 personas de dos sectores específicos de la iniciativa privada y de la Administración Pública, como requisitos de la muestra se requisito tener puesto de Director y tener personal a su cargo. Una vez que se contestaron las encuestas, se utilizó la herramienta SPSS para hacer el análisis necesario y

disminuir el número de preguntas, derivado de las pruebas de validez y fiabilidad del instrumento con la finalidad de tener un instrumento práctico y confiable. El instrumento estuvo diseñado originalmente con 39 que después del procedimiento de depuración, en la herramienta antes mencionada, se logró la depuración de 16 para terminar el instrumento con 23 ítems.

6.7 Cuestionario preliminar

(Ver anexos)

6.8 Pilotaje

Objetivo general del método cuantitativo: Probar la efectividad del instrumento cuantitativo a través de comprobar el nivel de importancia que tienen las competencias antes mencionadas en el desarrollo de las funciones de un director municipal.

Requisitos para los participantes: que fueran directores o gerentes de una empresa, así como también que las personas que participaran tuvieran personal a su cargo.

Escala de medición: tipo likert de la siguiente manera:

5: Muy importante **(MI)**, 4: Importante **(I)**, 3: Medianamente importante **(MEI)**, 2: Poco importante **(PI)**, 1: Nada importante **(NI)**.

A través de aseveraciones fue como se logró captar la respuesta de los participantes.

Cuestionarios contestados: se obtuvieron 34 completos.

6.8.1 Procedimiento para la depuración del instrumento preliminar

De acuerdo a lo que menciona Churchill (1979) sobre que es necesario elaborar un instrumento a la medida basándose en un procedimiento en etapas:

1. Especificar el dominio
2. Generar muestras de ítems
3. Recoger datos
4. Depurar medidas
5. Recoger datos
6. Valorar fiabilidad
7. Valorar validez
8. Desarrollar normas.

Es necesario realizar una prueba original para identificar los ítems más relevantes y así obtener el modo más adecuado de operacionalizar las variables.

Después se corre el modelo para obtener una depuración de la escala y poder obtener un cuestionario, para poder obtener la muestra, analizar la fiabilidad y la validez del instrumento.

Tabla 18 Comunalidades y Correlación de Pearson GR

Factor 1: Gestión de Recursos (Priorizar)	Comunalidades	Correlación de Pearson
Jerarquizar y establecer prioridades en mi trabajo enfocándome en lo más importante	.817	.635
Aprovechar los recursos disponibles para mi gestión.	.817	
Factor 2: Gestión de Recursos (Organización)	Comunalidades	Alfa de Cronbach
Llevar a cabo acciones para incrementar la eficacia en el uso de los recursos.	.617	.729
Gestionar los recursos necesarios para que se logren los resultados operativos de mi área.	.619	
Organizar los recursos que se requieren en el desempeño de mis tareas.	.775	

El siguiente constructo que analizamos es Gestión de Recursos. En un principio, se reporta un Alfa de Cronbach de .087., que es estadísticamente bajo para los 8 ítems.

Lo siguiente que se efectúa es la factorización a través del KMO y prueba de Barlett, reportado es de .652, y el Chi-Cuadrado es de 114, 491. Después de analizar la correlación de anti- imagen y las Comunalidades se retiran las preguntas 6, 7 y 8. Una vez realizado el análisis factorial, nos encontramos con que el constructo se compone de dos factores, el primer de ellos tiene que la organización de los mismos.

Lo siguiente que se analizo es constructo de Liderazgo. En este caso, contamos con 7 preguntas, y un Alfa de Cronbach de .166. Lo siguiente que se efectúa es la factorización a través del KMO y prueba de Barlett, reportado es de .568, y el Chi-Cuadrado es de 23,376.

Con liderazgo lo que se buscó es reducir las dimensiones por lo que se analiza la correlación de anti-imagen. Por lo que, se retiran las preguntas 3, 4 y 7. Que dando de la siguiente manera:

Tabla 19 Comunalidades y Correlación de Pearson Liderazgo

Factor 1: Liderazgo (Integración)	Comunalidades	Correlación de Pearson
Integrar con facilidad las energías del grupo hacia la consecución de los objetivos establecidos.	.782	.565
Inspira una visión común en el equipo de trabajo.	.782	
Factor 2: Liderazgo (Influencia)	Comunalidades	Correlación de Pearson
Utilizar mi influencia para generar la colaboración entre áreas y equipos del municipio.	.692	.384
Impulsar y ayudar a otros a lograr altos estándares de desempeño.	.692	

Lo siguiente que se analizó fue constructo de Negociación. En este caso, contamos con 8 preguntas, y un Alfa de Cronbach de -.053. El valor es negativo debido a una covarianza promedio entre los elementos negativa, lo cual viola los supuesto del modelo de fiabilidad. Por lo que se procedió a comprobar las codificaciones de los elementos. Después de hacer la reducción de dimensiones al eliminar los elementos 1, 2, 3 y 7, se determino un Alfa de Cronbach de .785 con 4 elementos.

En este caso, al realizar la prueba de KMO y de Barlett, nos encontramos con que la medida de Kaiser- Meyer y Olkin es de .673 y el Chi-Cuadrado es de 45,322. Quedando de la siguiente manera:

Tabla 20 Comunalidades, matriz de componentes y Alfa de C.

Negociación	Comunalidades	Matriz de componentes	Alfa de crobach
Tener capacidad de negociación en diferentes ámbitos y niveles.	.630	.794	.785
Analizar y enfrentar las diferencias en forma objetiva.	.710	.843	
Respetar los puntos de vista de los otros y estar dispuesto a dar algo a cambio.	.548	.740	
Lograr resultados y consenso con el máximo beneficio para las partes involucradas.	.657	.810	

En cuanto a las comunalidades, nos encontramos que los valores se encuentran por encima del .5. Por otra parte, en el caso de la correlación anti-imagen ningún valor fue menos a .6. En el caso de los componentes rotados, al retirar las preguntas 1,2 , 3 y 7 nos encontramos con que las preguntas 4, 5, 6 y 8 mantienen un nivel muy aceptable.

Lo siguiente que se analiza el constructo de Trabajo en equipo. En este caso, contamos con 8 preguntas, y un Alfa de Cronbach de -.004. El valor es negativo debido a una covarianza promedio entre los elementos negativa, lo cual viola los supuesto del modelo de fiabilidad. Por lo que se procedió a comprobar las codificaciones de los elementos.

En este caso, al realizar la prueba de KMO y de Barlett, nos encontramos con que la medida de Kaiser- Meyer y Olkin es de .817 y el Chi-Cuadrado es de 71,761. Al analizar el resto de los elementos quedan de la siguiente manera:

Tabla 21 Comunalidades, matriz de componentes, alfa de C.

Trabajo en equipo	Comunalidades	Matriz de componentes	Alfa de crobach
Retroalimentar con respeto y oportunidad a otros miembros del equipo.	.524	.724	.854
Tener la capacidad de reconocer las habilidades y capacidades de los demás.	.656	.810	
Establecer estrategias con sus colaterales para el logro de las metas.	.678	.823	
Propiciar la colaboración entre su equipo y los de otras áreas.	.744	.862	
Lograr resultados con su equipos a través del trabajo conjunto.	.619	.786	

En cuanto a las Comunalidades, nos encontramos que los valores se encuentran por encima del .5. Por otra parte, en el caso de la correlación anti-imagen ningún valor fue menos a .6. En el caso de los componentes rotados, al retirar las preguntas 1,2 y 5 nos encontramos con que las preguntas 3, 4, 6, 7 y 8 mantienen un nivel muy aceptable.

Lo siguiente que se analiza el constructo de Orientación a Resultados. En este caso, contamos con 8 preguntas, y un Alfa de Cronbach de -.029. El valor es negativo debido a una covarianza promedio entre los elementos negativa, lo cual viola los supuesto del modelo de fiabilidad. Por lo que se procedió a comprobar las codificaciones de los elementos.

En este caso, al realizar la prueba de KMO y de Barlett, nos encontramos con que la medida de Kaiser- Meyer y Olkin es de .614 y el Chi-Cuadrado es de 35,982. Al analizar el resto de los elementos quedan de la siguiente manera:

Tabla 22 Comunalidades, matriz de componentes y alfa de C.

Orientación a resultados	Comunalidades	Matriz de componentes	Alfa de crobach
Vincular los objetivos de sus procesos con los indicadores básicos del municipio.	.758	.794	.718
Asumir la responsabilidad de mis propias acciones.	.806	.843	
Emprender acciones para manejar los obstáculos que puedan impedir el logro de objetivos.	.872	.660	
Asumir mi responsabilidad en los resultados de la gestión municipal.	.828	.660	

En cuanto a las comunalidades, nos encontramos que los valores se encuentran por encima del .5. Por otra parte, en el caso de la correlación anti-imagen ningún valor fue menos a .6. En el caso de los componentes rotados, al retirar las preguntas 4,5, 6 y 8 nos encontramos con que las preguntas 1, 2, 3 y 7 mantienen un nivel muy aceptable.

De acuerdo a la confiabilidad lo que se espera es el grado en que un instrumento produce resultados conscientes y coherentes que nos permite tener un buen instrumento. Para éste caso el instrumento se diseño con 56 ítems de los cuáles de acuerdo al procedimiento que se describe anteriormente fue necesaria la depuración de 32 para terminar el instrumento con 28, de esta manera se busco tener un instrumento mas compacto y funcional, sencillo y fácil de aplicar.

En cuanto al tipo de preguntas se usaron preguntas sencillas, redactadas que puedan comprenderse con facilidad sin no usar términos técnicos. De acuerdo a la teoría entre mas largo sea un cuestionario disminuye el porcentaje de respuestas. De esta manera, se posibilita que la aplicación de la encuesta pueda generarse en condiciones de una mayor facilidad.

6.8.2 Correlaciones y tabla de correlaciones

A continuación se presentarán las correlaciones, medias, alfas, así como las desviaciones estándares de los factores que se describieron con anterioridad. De manera posterior, se derivarán algunas de las conclusiones preliminares de los resultados del pilotaje inicial.

Tabla 23 Tabla de correlaciones

	1	2	3	4	5	6	7
	Liderazgo (Integración)	Liderazgo (Persuasión)	Negociación	Gestión de recursos (optimizar)	Gestión de recursos (organización)	de Trabajo en equipo	Orientación a resultados
Liderazgo (Integración)							
Negociación				.519**		.700**	.715**
Gestión de recursos (optimizar)			.519**			.731**	.629**
Gestión de recursos (organización)							
Trabajo en equipo		.476**	.700**	.731**			.634**
Orientación a resultados			.715**	.629**		.634**	

6.8.3 Discusión sobre los resultados

En cuanto a las correlaciones podemos determinar que existe una relación positiva ($r=.476$) entre liderar a través de la persuasión y el trabajo en equipo. Aplicado en la realidad esto tiene sentido ya que para generar que un grupo de personas logre integrarse a realización de

trabajo en conjunto de manera colaborativa, se necesita un gran sentido de la persuasión a través del convencimiento que logra un líder al dirigir a su equipo de trabajo para la consecución de los resultados.

Por otra parte la variable de negociación existe una correlación positiva con la gestión de recursos ($r=.519$), trabajo en equipo ($r=.700$) y orientación a resultados ($r=.715$). En cuanto a la relación que existe entre la negociación y la gestión de los recursos tiene sentido la relación que prevalece, ya que mas desarrollada tengamos la competencia de negociación, será la medida en la que podamos tener un mayor aprovechamiento de los recursos. Entre mas sepamos conciliar y llegar a acuerdos por ejemplo en el tema de presupuesto que es un tema muy clave en las administraciones municipales, ya que de acuerdo a la información obtenido los recursos siempre son escasos, entonces la relación que existe en este caso tomar un valor importante.

En este sentido, también es importante entender la relación entre la negociación y el trabajo en equipo, tiene sentido si lo vemos desde una aplicación práctica ya que para lograr un verdadero trabajo en equipo es necesario convencer, llegar acuerdos, saber conciliar los desacuerdos para lograr que el que el equipo se dirija hacia un mismo sentido.

En términos más prácticos, nos referimos al logro de los resultados. Por último en cuanto a la última correlación también vista desde punto de vista práctico tiene mucho sentido ya que los obstáculos en la realización de las funciones diarias, siempre estarán presentes y hay que saber vencerlas a través de conciliar y llegar a obtención de los resultados.

Por otra parte tenemos una correlación positiva entre gestión de recursos (optimizar) y negociación, trabajo en equipo y orientación a resultados ($r=.519$), ($r=.731$) y ($r=.629$) respectivamente. Desde un punto de vista practico también tiene sentido ya que par lograr la optimización de recursos, es necesario negociar como lo comentábamos en la correlación anterior, pero a su vez se logar trabajando en conjunto con el equipo de trabajo y da como consecuencia el logro de resultados y cumplimiento de metas trazadas.

En cuanto a la variable de trabajo en equipo y negociación, gestión de recursos (optimizar) y orientación a resultados también existe una correlación positiva ($r= .700$) ($r= .731$) y ($r= .634$) respectivamente.

Por último en relación a la variable de orientación a resultados y negociación, gestión de recursos y trabajo en equipo existe una correlación positiva ($r= .715$), ($r=.629$) y ($r=.634$), visto desde una perspectiva funcional tiene sentido que la orientación a resultados tenga relación con las demás variables, ya que para el logro de resultados, se tiene que negociar, aprovechar recursos y trabajar en equipo.

6.9 Cuestionario definitivo

Ver Anexos

6.10 Muestra definitiva

De acuerdo a lo establecido en un apartado anterior en relación al tamaño de la muestra definido por 67 encuestados se tuvo la oportunidad de obtener 98 encuestas de directores municipales, que se definieron como parte del objeto de estudio.

Tabla 24 Relación de encuestas aplicadas por municipio

Municipios	Monterrey	San Nicolás	San Pedro	Escobedo	Apodaca
Encuestas aplicadas	21	34	7	22	14
Total de encuestas	98				

6.11 Análisis de los Resultados obtenidos

El análisis de los resultados finales los haremos a través de los que se obtuvo en los datos recopilados con el instrumento definitivo y con la muestra que se definió anteriormente.

Se presentará datos descriptivos, analizando los comportamientos más representativos con la ayuda de tablas y diagramas de frecuencias, así como de las medidas de tendencia central.

En el apartado de análisis inferencial, se realizarán técnicas de análisis multivariable y de regresión lineal múltiple, a través de los constructos de los ítems de las variables, generados a partir del análisis de confiabilidad del alfa de Cronbach.

6.11.1 Análisis de fiabilidad

En consecuencia a los resultados obtenidos el método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación, así como la consistencia interna del instrumento.

La validez del instrumento se hizo a través pruebas estadísticas mediante la validación del alfa de Cronbach que puede ser mayor a 0.7 (Huh, Delorme & Reid 2006) en estudios confirmatorios y 0.6 en estudios exploratorios, siendo esta la necesaria para esta investigación, la validez de contenido de una escala se refiere a la correspondencia entre el atributo que se pretende medir y el contenido de la muestra de ítems que compone la escala de acuerdo a Jean-Pierre Levy por constructo (Lévy Mangin & Varela Mallou, 2003, p.64)

Tabla 25 Alfas de Cronbach

Tipo de variable	Variabes	Cronbach's Alpha
Independiente	Negociación	0.771
	Liderazgo	0.635
	Trabajo en equipo	0.758
	Gestión de recursos	0.756
	Orientación a resultados	0.724
Dependiente	Profesionalización	0.837

Fuente: Elaboración propia

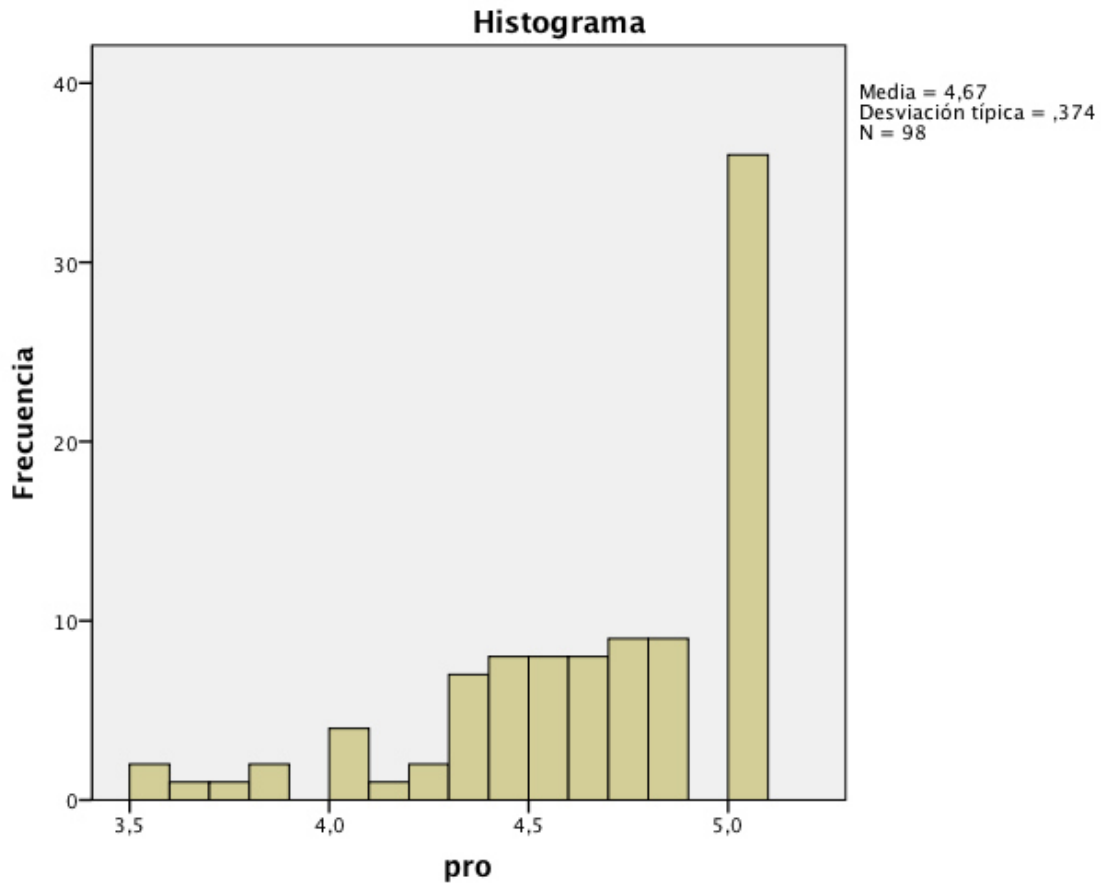
En el caso de los resultados de acuerdo a la tabla 25, todas las variables fueron aceptadas dentro del parámetro correspondiente. Lo que se refiere a la variable de negociación compuesta de 5 ítems, con una alfa 0.771 aceptable. Seguida de la variable de liderazgo, compuesta de 4 ítems, con un alfa de 0.635 aceptable para los estudios exploratorios de acuerdo a Jean-Pierre Levy. Lo que respecta a trabajo en equipo con un alfa de 0.758 con un parámetro aceptable, compuesto por 5 ítems. Seguida de gestión de recursos con un alfa de 0.756 aceptada, conformada por 5 ítems. Sin dejar de considerar orientación de resultados con 0.724 aceptada con 4 ítems. Por último la variable dependiente profesionalización, compuesto de 7 ítems, con una alfa aceptable de 0.837.

6.11.2 Estadísticos descriptivos

Frecuencias generales de las variables

En este apartado se pretende explicar la distribución de las respuestas de cada una de las variables. La frecuencia absoluta es el numero de veces que aparece cada valor o modalidad en la muestra n=98.

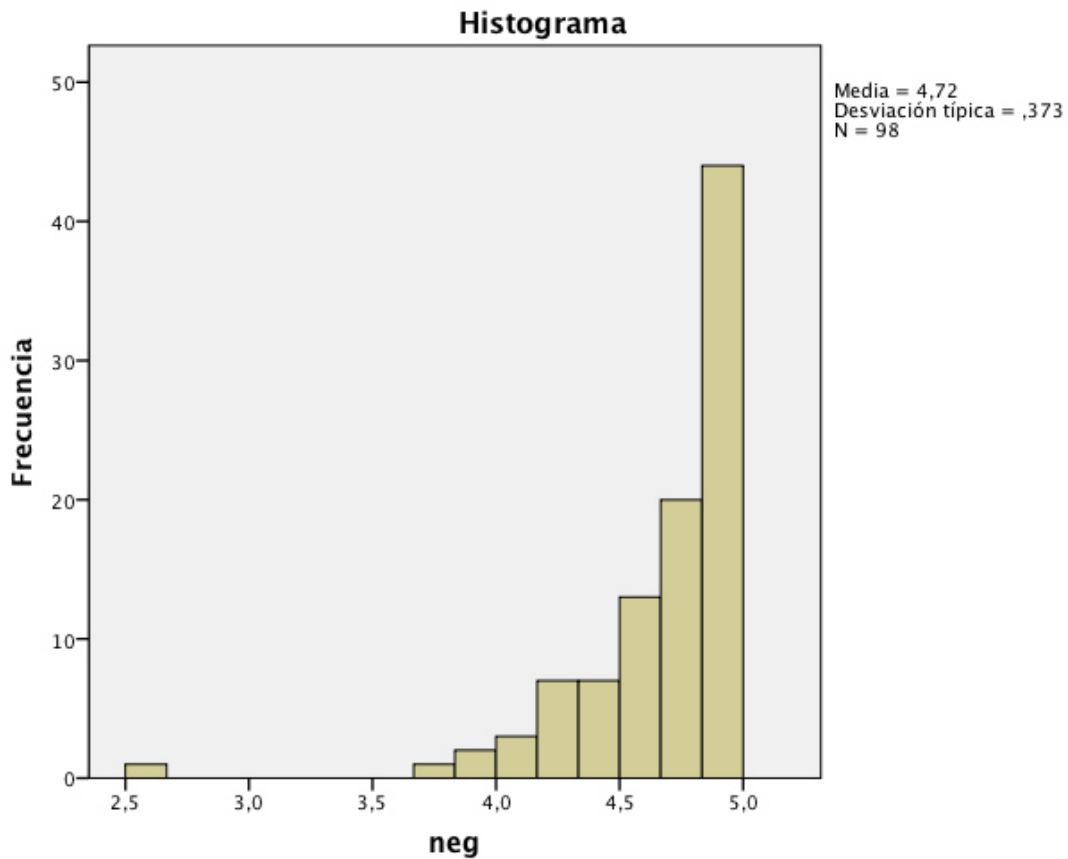
Grafica 1 Frecuencia de las repuestas a la variable dependiente (profesionalización)



La figura 1 representa el número de veces que la muestra contestó que la profesionalización es muy importante. Observamos que poco más de 38 de los encuestados coincidieron en esa percepción.

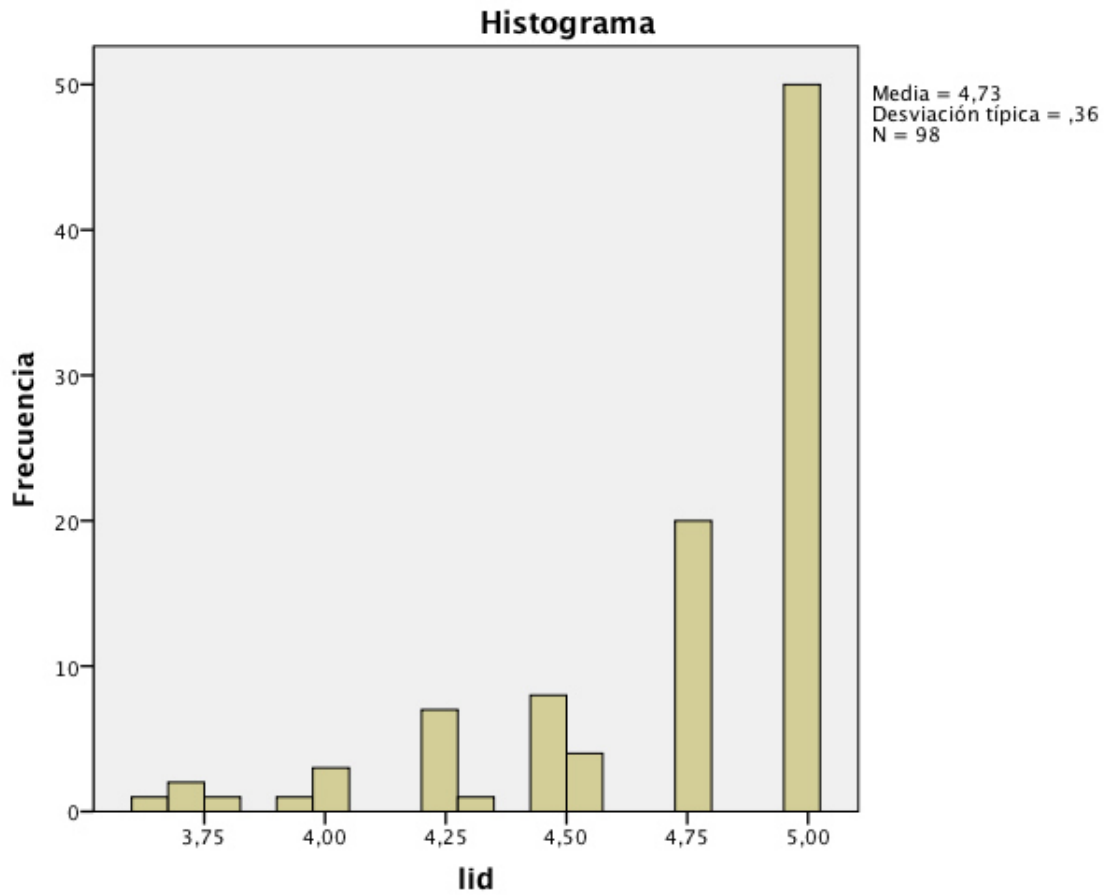
La desviación típica es .374 que sobre una media de 4.67 del valor central de la distribución indica la dispersión de los datos con respecto a la media.

Grafica 2 Frecuencia de las respuestas a la variable independiente negociación



La figura 2 representa el número de veces que el objeto de estudio, contesto que el constructo negociación va desde importante hasta muy importante para sus funciones. Observamos que poco mas de 40 de los encuestados coincidieron en esa percepción. La desviación típica es .373 que sobre una media de 4.72 del valor central de la distribución indica la dispersión de los datos con respecto a la media.

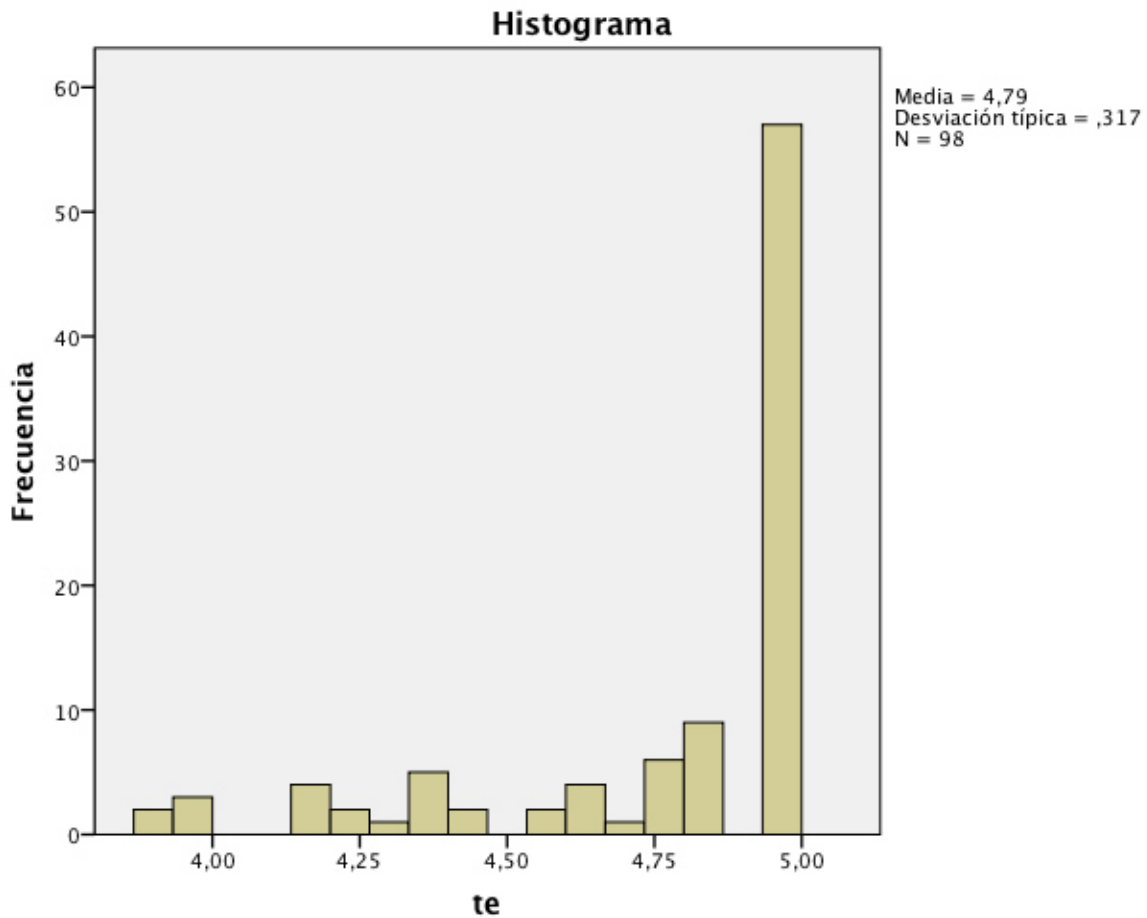
Grafica 3 Frecuencia de las respuestas a la variable independiente liderazgo



La figura 3 representa el número de veces que el objeto de estudio contestó que el constructo liderazgo, es muy importante para sus funciones. Observamos que 50 de los encuestados coincidieron en esa percepción.

La desviación típica es .36 que sobre una media de 4.73 del valor central de la distribución indica la dispersión de los datos con respecto a la media.

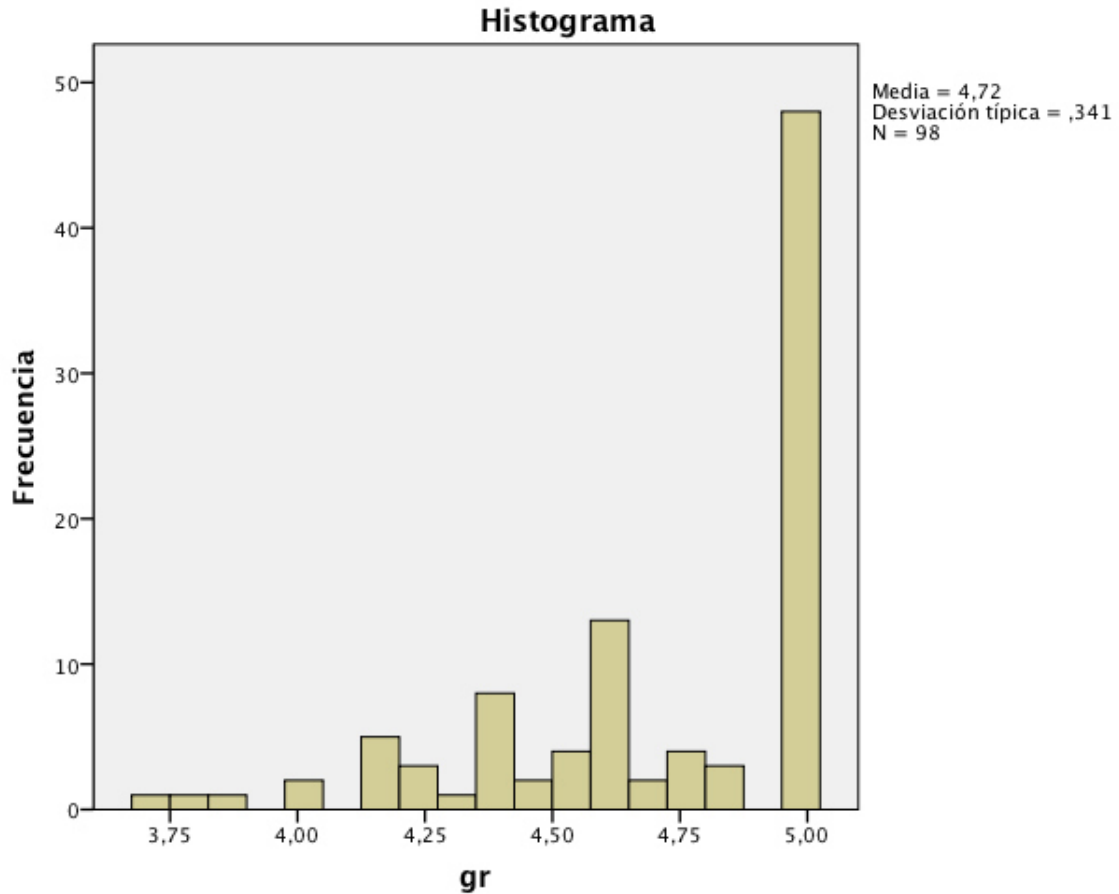
Grafica 4 Frecuencia de las respuestas a la variable independiente trabajo en equipo



La figura 4 representa el número de veces que el objeto de estudio contestó que el constructo trabajo en equipo es muy importante para sus funciones. Observamos que más de 50 de los encuestados coincidieron en esa percepción.

La desviación típica es .317 que sobre una media de 4.79 del valor central de la distribución indica la dispersión de los datos con respecto a la media.

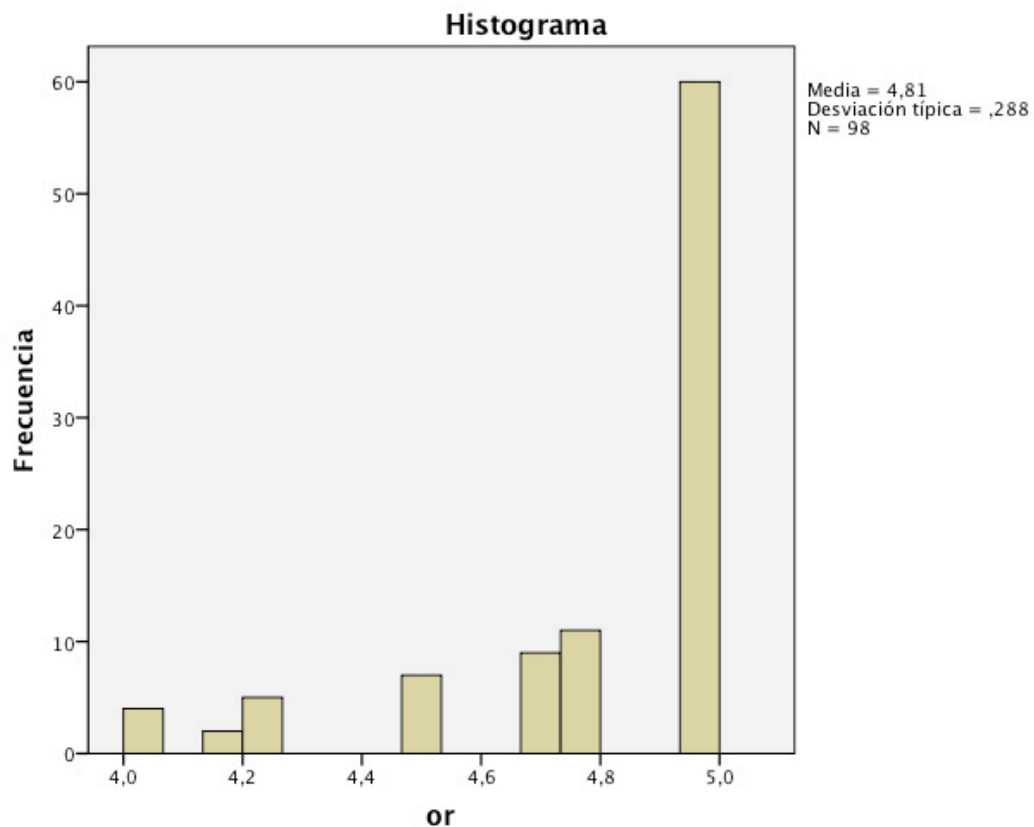
Gráfica 5 Frecuencia de las respuestas a la variable independiente gestión de recursos



La figura 5 representa el número de veces que el objeto de estudio contestó que el constructo gestión de recursos, es muy importante para sus funciones. Observamos que más de 50 de los encuestados coincidieron en esa percepción.

La desviación típica es .341 que sobre una media de 4.72 del valor central de la distribución indica la dispersión de los datos con respecto a la media.

Grafica 6 Frecuencia de las respuestas de la variable independiente orientación a resultados



La figura 6 representa el número de veces que el objeto de estudio contestó que el constructo orientación a resultados, es muy importante para sus funciones. Observamos que casi 60 de los encuestados coincidieron en esa percepción.

La desviación típica es .288 que sobre una media de 4.81 del valor central de la distribución indica la dispersión de los datos con respecto a la media.

Tabla 26 Estadísticos descriptivos de las variables

		NG	LD	TE	GR	ORES	PRO
N	Válidos	113	113	113	113	113	113
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		4,705	4,680	4,784	4,689	4,779	4,575
Mediana		4,794	4,760	5,000	4,779	5,000	4,694
Moda		5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Desv. típ.		,3787	,4023	,3107	,3588	,3342	,4690
Varianza		,143	,162	,097	,129	,112	,220
Asimetría		-2,269	-1,249	-1,311	-,923	-1,545	-1,211
Error típ. Asimetría		,227	,227	,227	,227	,227	,227
Curtosis		8,959	,662	,548	-,184	1,530	,908
Error típ. Curtosis		,451	,451	,451	,451	,451	,451

En la tabla 26 observaremos las siguientes medidas:

La media muestra el promedio aritmético, es decir la suma total dividida por el número de los 98 casos. Tomando en cuenta el valor máximo es 5 para todas las variables, la media de negociación de 4.705 hace referencia que el objeto de estudio percibe como muy importante la negociación. Para el caso liderazgo la media es de 4.680, refiere que el objeto de estudio tiene una percepción de alta importancia con el liderazgo. Seguida de trabajo en equipo con una media de 4.784, gestión de recursos 4.689, orientación a resultados 4.779 y profesionalización 4.575, dónde las medias fueran cercanas al valor máximo, por lo que se concluye que en todos los casos el objeto de estudio percibe muy importantes las variables en cuestión.

La desviación típica: Medida de dispersión en torno a la media. Promedio o variación esperada con respecto a la media. Dicho de otro modo es lo que me alejo de la media, o del valor esperado, que para el caso de las variables quedaron así: negociación 0.3787, liderazgo 0.4023, trabajo en equipo 0.3107, gestión de recursos 0.3588, orientación a resultados 0.3342 y profesionalización 0.4690 .

La varianza es la medida de dispersión en torno a la media, número de desviaciones respecto a la media de cada variable. Para el caso de las variables la varianza fue mínima y se comportaron de la siguiente manera: negociación 0.143, liderazgo 0.162, trabajo en equipo 0.097, gestión de recursos 0.129, orientación a resultados 0.112 y profesionalización 0.220. Lo que indica que la variabilidad de las respuestas de los participantes del estudio, fue mínima.

La asimetría es la distribución normal es simétrica y tiene un valor de asimetría igual a 0, se tiende a tomar los valores que son cercanos ya sean positivos o negativos (± 0.5). Los valores de las variables se comportan de la siguiente manera: negociación -2.269, liderazgo -1.249, trabajo en equipo -1.311, gestión de recursos -0.923, orientación a resultados -1.545 y profesionalización -1.211. En este caso, la curva es asimétricamente negativa ya que los valores se tienden a reunir más en la parte derecha de la media. Por lo que deducimos que el objeto de estudio opinó en la mayoría de los ítems que conforman un constructo, que son muy importantes desde su percepción.

6.11.3 Índice de asociación lineal de las variables

En esta prueba lo que se quiere mostrar es la correlación lineal entre las variables independientes y la variable dependiente. Para su análisis usaremos la tabla de correlación de Pearson, debemos tener en cuenta que el índice oscilan entre 0 y 1.

Una correlación significativa, no necesariamente ha de ser una correlación alta y significativa simplemente es una correlación diferente de cero. Podemos identificar las variables que son significativas, lo cual pudiera indicar que un constructo no es significativo. La muestra considera que es significativa y representativa de ese fenómeno en el mundo real. Ver tabla 27.

Tabla 27 Correlación de las variables

		pro	neg	lid	te	gr	or
Correlación de Pearson	pro	1,000	,390	,763	,598	,831	,685
	neg	,390	1,000	,396	,475	,430	,410
	lid	,763	,396	1,000	,706	,594	,550
	te	,598	,475	,706	1,000	,565	,660
	gr	,831	,430	,594	,565	1,000	,634
	or	,685	,410	,550	,660	,634	1,000
Sig. (unilateral)	pro	.	,000	,000	,000	,000	,000
	neg	,000	.	,000	,000	,000	,000
	lid	,000	,000	.	,000	,000	,000
	te	,000	,000	,000	.	,000	,000
	gr	,000	,000	,000	,000	.	,000
	or	,000	,000	,000	,000	,000	.

Es decir, las competencias directivas de negociación 0.390, liderazgo 0.763, trabajo en equipo 0.598, gestión de recursos 0.831, orientación a resultados 0.685 están correlacionadas directamente con la profesionalización.

6.11.4 Análisis de regresión lineal

Tabla 28 Resumen del modelo de regresión lineal

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error tip. de la estimación
1	,908d	,824	,817	,1600

Variables predictoras: (Constante), gr, lid, or, te

Variable dependiente: pro_e

En la tabla 28 observamos algunos datos importantes, la profesionalización queda explicada en R^2 82% por las variables predictoras: gestión de recursos, liderazgo, orientación a resultados y trabajo en equipo.

Tabla 29 ANOVA de aceptación de variables

		ANOVAa				
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	11,165	4		2,791	109,006 ,000e
	Residual	2,381	93	,026		
	Total	13,547	97			

a. Variable dependiente: pro

b. Variables predictoras: (Constante), gr, lid, or, te

Cuando el P valor de la significancia de la prueba de ANOVA es menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula de la igualdad de la varianza, de las variables de estudio. De lo contrario mayor a 0.05 se acepta la hipótesis nula de igualdad de la varianza entre variables.

Para la comprobación de la hipótesis se utilizaran elementos de análisis inferencial, para eso retomaremos la hipótesis nula.

H0: La profesionalización de los funcionarios públicos municipales no tienen asociación positiva ni negativa con el desarrollo de las competencias directivas: a) negociación b) liderazgo c) trabajo en equipo d) gestión de recursos e) orientación a resultados.

Al menos una de las variables independientes (competencias directivas), es significativa en la tabla de ANOVA debido a que el valor F es mayor de 2.4 y con significancia de .01, como se observa en la tabla 29 se puede mostrar cuales las variables del modelo son significativas.

Para la aprobación o rechazo de la hipótesis nos referiremos a la tabla 28 resumen del modelos y la tabla 29 de análisis ANOVA mediante la cual, la hipótesis nula se rechaza, debido a que al menos una de las competencias tiene relación significativa y se explica el fenómeno de la profesionalización en un 82% R^2 con cuatro variables predictoras, como se muestra en la tabla 30.

Tabla 30 Comparación de análisis de coeficientes betas

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		Sig.	Intervalo confianza 95.0% para B		Estadísticos de colinealidad	
	B	Error tip.	Beta	t		Limite inferior	Limite superior	Tolerancia	FIV
	1 (Const)	-,668	,291			-2,298	,024	-1,245	-,091
gr	,566	,067	,517	8,490	,000	,434	,698	,510	1,960
lid	,458	,068	,442	6,777	,000	,324	,592	,445	2,246
or	,272	,083	,210	3,288	,001	,108	,436	,464	2,154
te	-,170	,082	-,144	-2,076	,041	-,332	-,007	,395	2,533

Tabla 31 Variables excluidas

Modelo	Beta dentro	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad		
1 neg	-,034e	-,664	,508	Tolerancia	FIV	Tolerancia min.
				,733	1,365	,378

Tabla 32 Hipótesis nulas y alternativas

Variable	Valor	H=0	Condición	Prueba de H0	Ha	Condición	Prueba de Ha
neg	-0.034	$\beta_1=0$	-0.034=0	Rechazada	$\beta_1>0$	-0.034>0	Rechazada
lid	0.458	$\beta_2=0$	0.458=0	Rechazada	$\beta_2>0$	0.458>0	Aprobada
te	-0.17	$\beta_3=0$	-0.17=0	Rechazada	$\beta_3>0$	-0.17>0	Rechazada
gr	0.566	$\beta_4=0$	0.566=0	Rechazada	$\beta_4>0$	0.566>0	Aprobada
or	0.272	$\beta_5=0$	0.272=0	Rechazada	$\beta_5>0$	0.272>0	Aprobada

Donde se comprueba que la siguiente condición es falsa, por tanto se rechaza hipótesis nula.

H0: $[\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5] = 0$

Las hipótesis estadísticas anteriores ayudan a medir la relación positiva o negativa de cada variable independiente con la dependiente. Por la tanto, la condición rechazada fue β_1 y β_3 ya que se espera una relación positiva, por lo que la competencia directiva negociación tiene una relación causal inversa de asociación con la profesionalización.

En cuanto a la relación del liderazgo, trabajo en equipo, gestión de recursos y orientación a resultados sin son considerados significativos para la profesionalización.

Muestra las betas para la ecuación de las regresión lineal múltiple, siendo dicha ecuación:

Tabla 33 Tabla de coeficientes betas

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad		
	B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV	
	(Constante)	-,668	,291		-2,298	,024		
1	gr	,566	,067	,517	8,490	,000	,510	1,960
	lid	,458	,068	,442	6,777	,000	,445	2,246
	or	,272	,083	,210	3,288	,001	,464	2,154
	te	-,170	,082	-,144	-2,076	,041	,395	2,533

Modelo propuesto:

$$P = -.668 + 0.566 GR + 0.458 L + 0.272 OR - 0.170 TE$$

Siendo una ecuación de cuatro variables aceptadas de las 5 probadas inicialmente: Gestión de recursos + 0.566, Liderazgo con un valor de 0.458, Orientación a resultados 0.272 y por último trabajo en equipo con -0.170, dando como resultado un modelo de regresión lineal estadísticamente significativo.

El modelo explica como es significativo el liderazgo ya que explica la profesionalización, en buena medida, por lo que se vuelve una variable determinante.

En cuanto a la variable trabajo en equipo tiene una relación inversamente proporcional a la profesionalización. Ya que es negativa, lo cual no es malo de ninguna manera, que aun con ésta condición, existe una relación significativa con la profesionalización, de manera inversa. Es decir, que cuando mas profesionalizados estén los funcionarios, tendrán menor necesidad de trabajar en equipo.

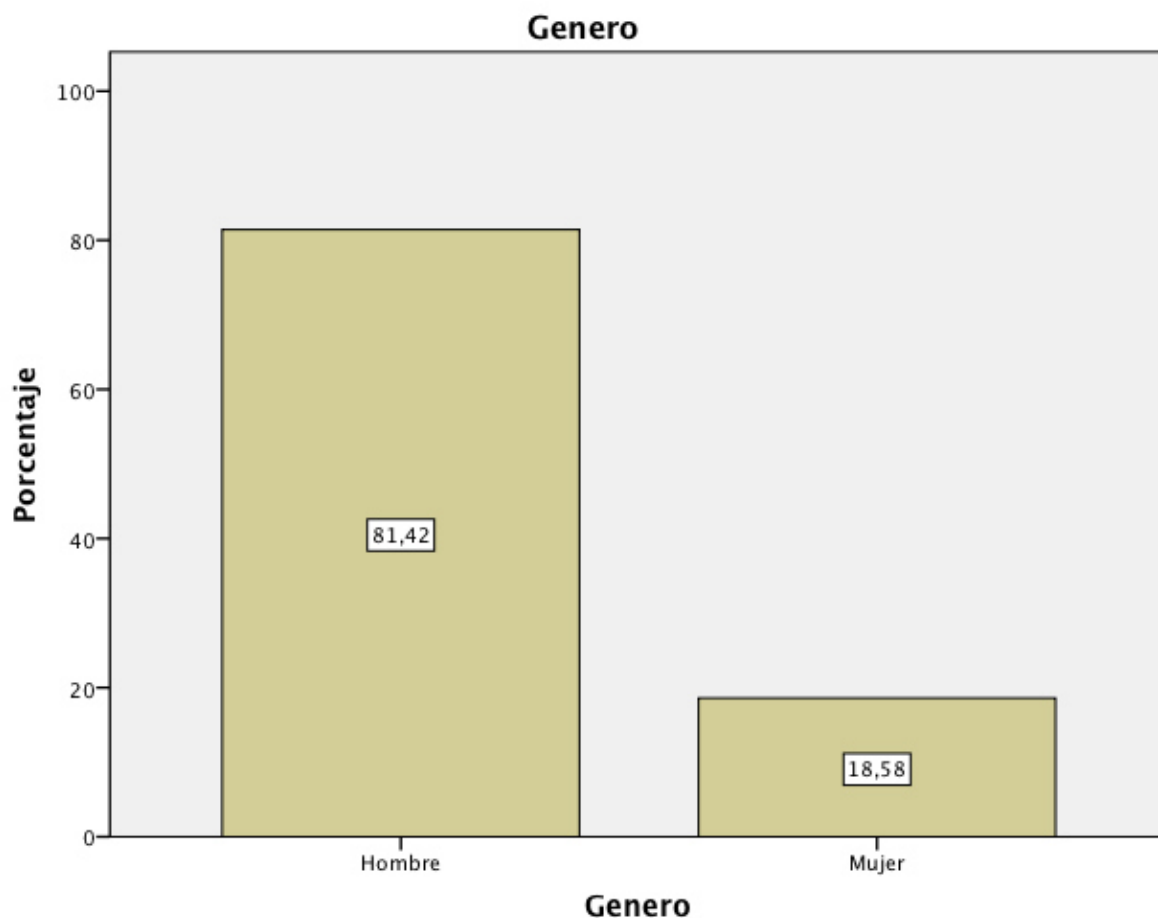
6.12 Datos generales importantes de la encuesta

Como resultado del análisis de los datos generales preguntados en la encuesta, es importante considerar algunos, que aunque no son motivo de la análisis principal de la investigación, es pertinente mencionarlos.

Por un lado tenemos la cuestión de equidad de género, preguntado dentro de las generalidades del instrumento a cada uno de los directores encuestados. A lo que muy notoriamente sobre sale el dato de que el 81.42% son varones en contraste con un 18.58 % mujeres.

Este dato deja de manifiesto que aun cuando en la actualidad se han tenido avances importantes en cuanto a la equidad, aun queda mucho por hacer, ya que es evidente el rezago por lo menos a nivel de direcciones municipales.

Grafica 7 Porcentaje de género municipios muestra

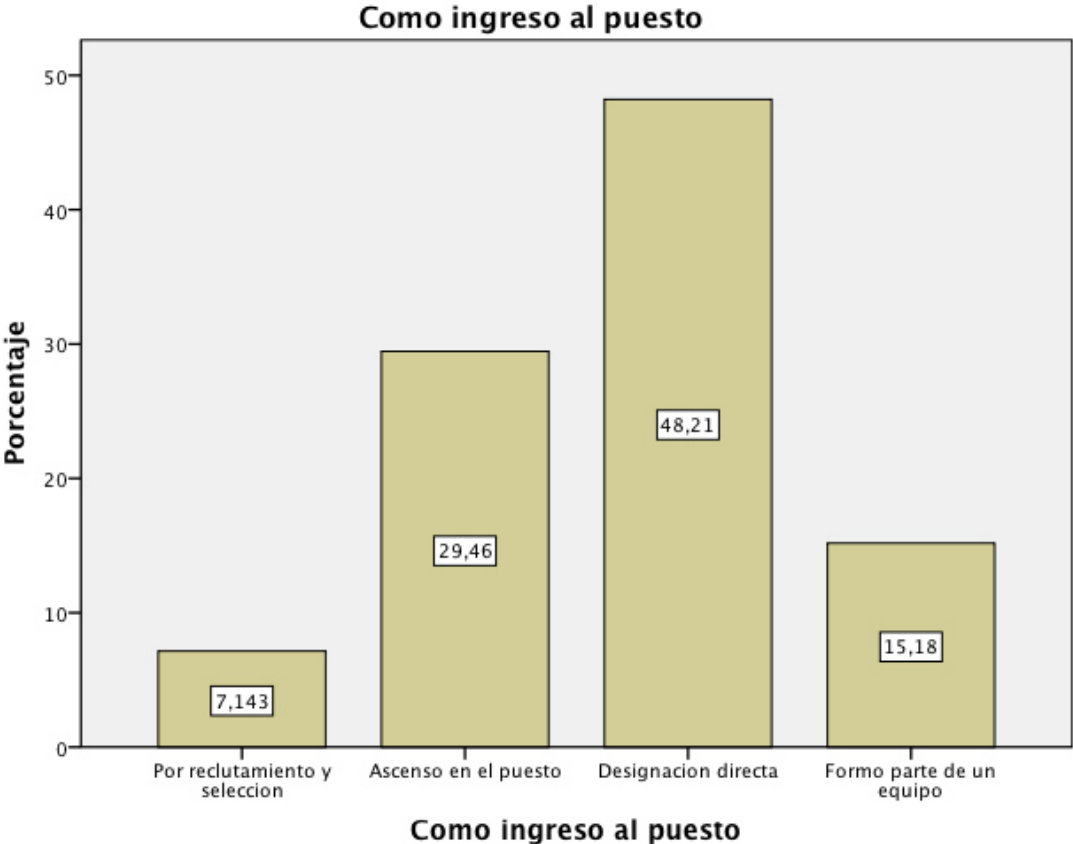


Otro dato importante y que tiene una relación directa con el tema central de la investigación (profesionalización). Es el que se relaciona con la pregunta realizada a través de la encuesta, en el apartado de datos generales y que tiene que ver con la manera en como ingreso al puesto la persona encuestada (directores municipales). Teniendo como opción de respuesta las siguientes: designación directa contestada por un 48.21% , ascenso en el puesto 29.46%, formo parte de un equipo de trabajo 15.18% y por reclutamiento y selección tan solo el 7.14% de los encuestados. Lo que pone de manifiesto el importante rezago que tenemos en cuestiones de profesionalización, ya que como se ha dicho antes se busca gestionar el talento

humano, a través de la igualdad de oportunidades que incentiven el desarrollo y motivación de los que ya forman parte de la estructura municipal. Por otra parte al no usar el reclutamiento y selección, como principal método de ingreso, no se garantiza la idoneidad de los ocupantes de los puestos en cuestión, ya que muy seguramente no tienen el perfil requerido.

Por lo que la profesionalización a nivel municipal se vuelve a todas luces una necesidad imperante, para gestionar de manera efectiva el desarrollo del talento humano y asegurar, tener al personal mas calificado disponible en el mercado.

Grafica 8 Porcentaje de como se ingreso al puesto



CAPÍTULO VII: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se llevará a cabo la discusión de los resultados de la investigación, así como los resultados finales que nos ayudarán a analizar si lo que se planteó en un inicio con la pregunta de investigación, hipótesis y objetivos se pudo llevar a cabo; por otra parte contrastar lo que se planteó como fenómeno de estudio con lo que se encontró en campo y comparar los referentes teóricos con lo que se encontró en la realidad.

7.1 Discusión de resultados

Durante la investigación se acentuó la importancia de la profesionalización en la función pública, esto se observó a través de que en la actualidad hay mucha más investigación académica sobre el tema y se ha difundido en distintos foros y organismos, sin embargo esos avances académicos sobre el tema, no han llegado a permear a un nivel práctico, en los municipios que fueron objeto de estudio.

El punto de acuerdo en relación a la importancia de la profesionalización, fue que a través del trabajo de campo, realizado con directores municipales consideran como importante las estrategias de profesionalización para el desarrollo de su gestión. Sin embargo, no se tuvo evidencia tangible (programas de profesionalización, manuales, capacitación), de alguno de los municipios en los que se desarrolló el trabajo de campo hubiera estrategias de profesionalización.

En contraste con la teoría, encontramos lo que indica Merino (2006) que señala que la profesionalización debe de asumirse como una condición necesaria para la consolidación de la democracia. Ya que se sustenta, en la igualdad de oportunidades, calidad y competencias profesionales. Como se indicó no se encontró que en las áreas de recursos humanos

estuviera presente como una condición necesaria para ingreso, en éste sentido siguen teniendo mas peso las cuestiones políticas y los sistemas tradicionales de ingreso.

Como prueba de ello, queda de manifiesto los datos encontrados en la grafica 8, en la pregunta: ¿cómo ingreso al puesto?, del aparatado de preguntas generales. El resultado de las respuestas encontradas en el que con toda claridad, se ve una tendencia muy alta al uso de la designación directa con 48.21% y tan solo un 7.14% uso como ingreso el método de reclutamiento y selección. Por lo que inferimos en un importante rezago de las estrategias de profesionalización.

Por otra parte tampoco se encontró evidencias o programas que vinculen los procesos de gestión del talento humano de la forma tradicional. Es decir, el área de recursos humanos sigue mas relacionada con el proceso de nomina y despidos que con lo que se refiere al desarrollo del personal. En contraste con la teoría las áreas de recursos humanos han tenido una evolución importante, convirtiendo a éstas en promotoras de talento humano, preocupadas por atraer al personal mas competente del mercado, desarrollándolo e incentivándolo para ser altamente competitivo para garantizar, el cumplimiento de los cometidos estatales y el desarrollo efectivo del personal. Sin embargo la investigación no muestra prueba de ello.

En cuanto a la importancia de las competencias, en la teoría hemos encontrado una tendencia importante a la implementación de las mismas como parte de una estrategia de profesionalización que tiene muchos beneficios para el adecuada desarrollo del personal. En convergencia con él trabajo de campo realizado a través de las entrevistas a directores, pudimos detectar que las competencias propuestas fueran aceptadas como competencias de utilidad para el desarrollo de sus funciones, destacando el siguiente orden de importancia de acuerdo a los resultados:

Tabla 34 Orden de importancia de las competencias aceptadas

Enfoque cualitativo	Enfoque cuantitativo
1. Trabajo en equipo	1. Gestión de recursos
2. Gestión de recursos	2. Liderazgo
3. Orientación a resultados	3. Orientación a resultados
4. Negociación	4. Trabajo en equipo
5. Liderazgo	5. Negociación (no aplica)

En este sentido se encontró al igual que la literatura la importancia de las competencias en la percepción del objeto de estudio. En alguno estudio identifican mas competencias o con otros nombres como es el caso del estudio realizado por Moreno (2014), en donde establece las competencias que pudieran establecerse como deseables en los servidores que presten sus servicios en las administraciones públicas, guiado por el convencimiento de que son estas las que pueden movilizar el conjunto de conocimientos, destrezas y habilidades de los funcionarios para el logro de las metas. Define las siguientes:

Tabla 35 Competencias definidas para el estudio de Moreno (2014)

Competencia	Definición
1. Compromiso con la calidad en el trabajo	Da cuenta de los indicadores sobre los cuales se evalúan las actividades a ejecutar. Ejecuta actividades minimizando riesgos.
2. Conciencia organizacional	Transmite a otros usuarios los objetivos institucionales. Conoce y entiende las estructuras de poder y toma de decisiones.
3. Iniciativa	Evita problemas en la consecución de las metas. Es eficiente para desarrollar su funciones. Identifica condiciones para poder ejecutar y administrar.
4. Integridad	Comunicación asertiva, actúa con congruencia en relación a lo que piensa.
5. Flexibilidad	Identifica cambios y establece estrategias para implementarlas
6. Autocontrol	Instaura un sistema de control respecto a sus actividades a realizar.
7. Trabajo en equipo	Identifica claramente los objetivos del grupo y orienta su trabajo al cumplimiento de los mismos. Escucha y valor alas opiniones de los miembros de su equipo.
8. Responsabilidad	Asume las consecuencias de sus actos. Propone rutas de acción para resolver problemas. Cumple con los compromisos que adquiere.

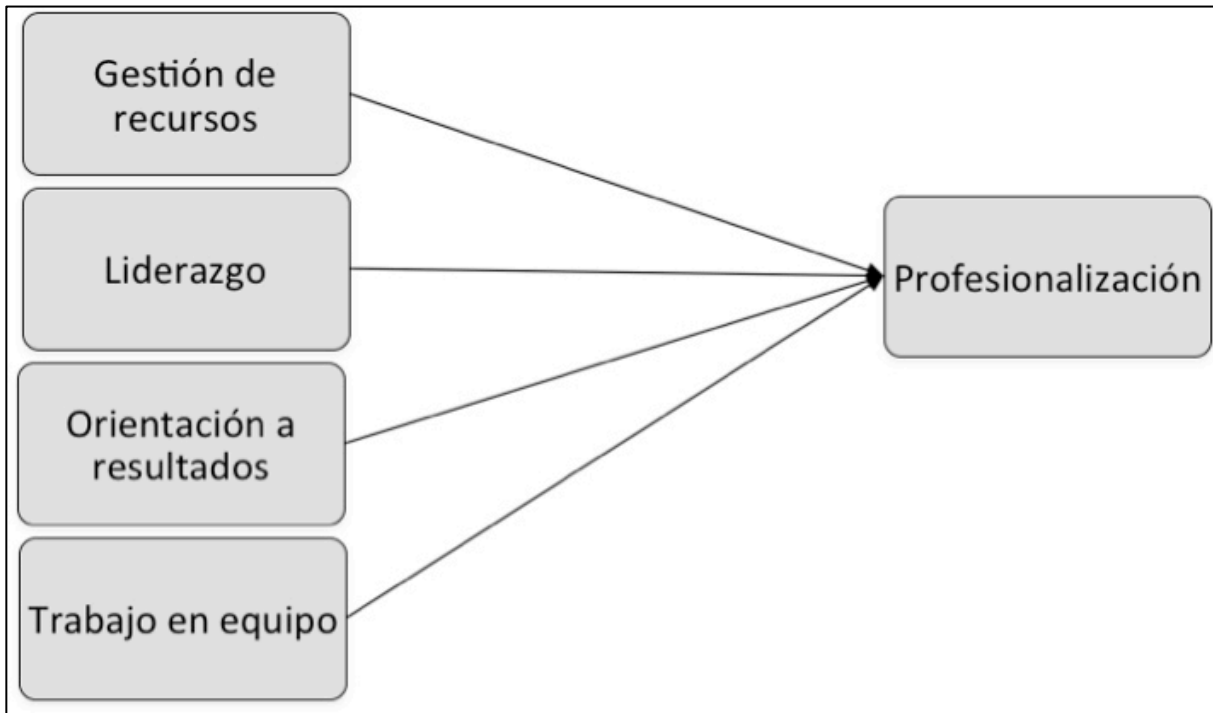
Fuente: Basado en Moreno (2014).

Las competencias que se señalan en la tabla 35 aunque no todas tienen el mismo nombre, son por definición muy parecidas a las que se plantean en la investigación, el estudio no profundiza en cual tiene mayor importancia, las jerarquiza por igual. Por lo que deducimos que sin duda estas competencias determinarían en buena medida la profesionalización de los directores municipales. Habrá otras competencias que complementen de forma importante, pero al menos encontramos convergencia entre lo propuesto en la tesis, los resultados encontrados y estudios realizados, concluyendo que éstas competencias se vuelven catalizadores importantes de la profesionalización.

Modelo propuesto de competencias para la profesionalización de los directores municipales:

$$P = -.668 + 0.566 GR + 0.458 L + 0.272 OR - 0.170 TE$$

Figura 6 Modelo propuesto de variables



En el modelo anterior se consideran aquellas variables significativas para la profesionalización de los directores municipales gestión de recursos, liderazgo, orientación a resultados y trabajo en equipo.

7.2 Discusión de respuesta a la pregunta de investigación

De acuerdo a la definición del problema enunciado en el capítulo 1:

De conformidad con el análisis documental y teórico revisado de la situación que prevalece en el área municipal surge la oportunidad de mejorar las estrategias de profesionalización de los funcionarios públicos municipales.

Se ha definido a las competencias como parte de una estrategia de profesionalización, de acuerdo con la revisión de la literatura y de acuerdo a lo detectado en la investigación de campo realizada.

Con respecto a la pregunta de investigación:

¿Cuáles son las competencias directivas que determinan la profesionalización en los funcionarios municipales?

En cuanto a las competencias que determinan la profesionalización desde el enfoque cualitativo encontramos que: el trabajo en equipo, gestión de recursos, orientación a resultados, liderazgo y negociación son percibidas como importantes. Dando así respuesta a la pregunta de investigación.

Desde el enfoque cuantitativo las competencias directivas significativas estadísticamente que determinan la profesionalización de los funcionarios públicos son: gestión de recursos, liderazgo, orientación a resultados y trabajo en equipo. Lo anterior permite identificar las competencias directivas, que determinan en buena medida la profesionalización de los funcionarios municipales. En el caso de la competencia trabajo en equipo tiene una relación inversa proporcional, sobre esto podemos inferir que ha mayor profesionalización, menos trabajo en equipo.

7.3 Discusión sobre objetivos de la investigación

Como se definió en el capítulo 1 el objetivo general de la investigación:

Determinar las principales competencias directivas que debe tener un funcionario público municipal para tener un nivel de profesionalización adecuado en los gobiernos locales del Estado de Nuevo León, específicamente en los municipios de: Apodaca, Escobedo, San Nicolás, Monterrey y San Pedro.

Desde la perspectiva cualitativa pudimos dar cumplimiento al objetivo de la investigación, a través de los resultados calculados con la herramienta MAXQDA, en donde quedan determinadas las competencias directivas: trabajo en equipo, gestión de recursos, orientación a resultados, liderazgo y negociación.

En cuanto al enfoque cuantitativo la ecuación:

Profesionalización = -.668 + 0.566 Gestión de Recursos + 0.458 Liderazgo + 0.272 Orientación a Resultados - 0.170 Trabajo en Equipo.

La ecuación puede predecir la profesionalización a través de las competencias directivas identificadas. La predicción del modelo puede realizarse con una probabilidad del 82% explicada con R^2 , explica el porcentaje de ocurrencia del fenómeno. Lo anterior permite evaluar y aceptar el cumplimiento del objetivo general.

En cuanto a los objetivos específicos

1. Conocer las principales estrategias de profesionalización vigentes en la actualidad en los municipios que serán parte de la muestra.

El análisis documental realizado de cada uno de los municipios y a través de las entrevistas estructuradas, se encontró que no existen estrategias de profesionalización, sin embargo aunque el resultado no haya sido el deseable, el objetivo se cumplió al realizarlo.

2. Definir las principales competencias directivas que debe tener un servidor público municipal.

Con ayuda de la revisión de la literatura y de los estudios mas sobresalientes se definieron las competencias directivas que debe tener un servidor público. Por lo que éste objetivo también fué cumplido.

3. Comprobar la importancia de las competencias directivas identificadas para los funcionarios públicos municipales.

Con las aproximaciones cualitativa y cuantitativa apoyado de los correspondientes instrumentos (entrevista estructurada y encuesta) respectivamente se comprobó la importancia de las competencias directivas identificadas. Por lo que éste objetivo se cumplió.

4. Probar el impacto de las competencias directivas identificadas en el nivel de profesionalización de los funcionarios públicos municipales.

Con ayuda de la estadística inferencial se pudo determinar el impacto de las competencias directivas en la profesionalización. Por lo que este objetivo se cumplió.

De manera general se cumplen a cabalidad los objetivos metodológicos planteados, que fueron la base que direccionó la investigación.

7.4 Discusión sobre las hipótesis

En cuanto a lo detectado en la investigación de campo realizado a través de encuestas en los municipios en cuestión y después de analizar los datos.

Las competencias son el eslabón para garantizar la continua profesionalización, por lo que durante la tesis se insistió en que existe una relación causal, en donde a partir de la hipótesis enunciamos que la profesionalización de los funcionarios públicos municipales esta determinada por el desarrollo de las competencias directivas: a) negociación b) liderazgo c) trabajo en equipo d) gestión de recursos e) orientación a resultados.

En concordancia con lo planteado y lo encontrado en la realidad vemos que si existe una relación significativa, porque de acuerdo a los resultados las competencias se vuelven necesarias para la profesionalización. En un mayor o menor grado, sin duda son necesarias.

De acuerdo a los datos analizados, 4 de las 5 competencias propuestas en la hipótesis fueron aceptadas con una relación significativa, de acuerdo al análisis estadístico correspondiente. En un orden de significancia, quedaron de la siguiente manera: la profesionalización esta determinada por gestión de recursos, liderazgo, orientación a resultados y el trabajo en equipo. El modelo que se presenta no consideran la negociación en esta relación.

Situación que diverge con lo realizado por Martínez (2011), en una encuesta aplicada a los servidores públicos de nivel directivo (145). A las que llamo competencias indispensables

para el ejercicio del puesto que ocupan y se obtuvieron los siguientes resultados: trabajo en equipo 28%, negociación 26%, liderazgo 19%, orientación a resultados 16% y gestión de recursos 11%. En contraste con lo que encontramos en nuestro estudio, son las mismas competencias pero con ponderaciones distintas.

De las diferencias mas notarias, es en relación a la competencia de negociación que a diferencia del estudio de Martínez (2011), se encontró en la investigación no se tiene una relación importante para la profesionalización. Esto puede deberse a la muestra, aunque en ambos casos son directores los contextos de aplicación son distintos.

Por otra parte, los puntos de encuentro en relación al estudio mencionado los encontramos en las otras cuatro competencias, dónde si vemos una coincidencia importante.

7.5 Contribuciones al conocimiento

Como contribución al conocimiento la investigación permite identificar las competencias directivas que inciden en la profesionalización de los funcionarios públicos municipales, estudio que no se ha realizado antes al menos a nivel municipal.

También considerar la percepción de las competencias directivas en funcionarios de nivel directivo municipal.

La utilización de un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), dio como resultado la identificación de las competencias directivas. A través del seguimiento de la método científico y la efectiva metodología permitió la realización del estudio y encontrar resultados que serán de aporte importante, en estudios similares.

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Como parte de las implicaciones teóricas, desde la perspectiva experimental encontramos la comprobación de cuatro de las cinco competencias, esto con bases estadísticas que comprueban las competencias significativas para determinar la profesionalización de los funcionarios públicos. Dicha comprobación pudiera replicarse a municipios con características similares.

Los instrumentos de medición permitieron darle mayor consistencia y validez a los resultados presentados, visto desde una implicación práctica, la oportunidad de poder identificar las competencias que ayudan a incrementar el nivel de la profesionalización, es necesario, en las administraciones municipales actuales, debido a la problemática actual operante en los municipios. Será de ayuda ya que la identificación previa de las competencias que deban tener desarrolladas los directores, direccionará los esfuerzos de la capacitación, enfocada a desarrollar competencias que contribuyan a la eficiencia de la ejecución de las funciones encomendadas en sus puestos de trabajo.

Algunas limitaciones del estudio se presentaron en la búsqueda de estudios similares, ya que no hay muchos con los que se pudiera contrastar los aspectos relevantes de nuestra investigación.

Por otra parte el objeto de estudio que se uso para la investigación fue un tanto complicado, ya que el poder llegar a Directores municipales, no fue un tema sencillo principalmente por cuestiones de agenda. En todos lo municipios muestra se tuvo que tener un vinculo de enlace, que facilitará el acercamiento, de los contrario difícilmente se hubiera podido llegar a ellos.

A pesar de que se diseño un instrumento de encuesta en línea, para “facilitar” el acceso a la opinión del objeto de estudio, no fue posible su utilización, ya que el tiempo en el que se

realizo (abril - agosto 2015), se encontraban cerca los períodos de transición de las nuevas administraciones, por lo que imperaba un clima de desconfianza; razón por la que ninguno de los participantes muestra del estudio optó por la encuesta en línea. Situación que nos llevo a aplicar personalmente las 98 encuestas. Por lo tanto implica mas inversión de recursos

Dentro de las Investigaciones futuras se deberá profundizar en la medición de las competencias contrastadas con los principales indicadores de desempeño de los municipios; esto para determinar la importancia de poseer las competencias y poderlas desarrollar en la función diaria.

Otra investigación es el desarrollo de un perfil de puesto directivo a partir de las competencias identificadas.

Por otra parte el desarrollar estrategias de profesionalización orientadas a la capacitación y desarrollo de las competencias directivas.

También sería muy interesante extrapolar estas competencias a otros municipios, ya sea de características similares y considerar los de características diferentes, para medir si el modelo propuesto sufre variaciones.

En cuanto a los datos generales que se obtuvieron en la encuesta hay muchos datos importantes como la cuestión de la desigualdad genero en los niveles de director municipal.

Hacer estudios comparativos por municipio de los datos obtenidos.

En cuanto a las recomendaciones será oportuno considerar la obligatoriedad de la profesionalización en las entidades municipales, esto a efectos de que se pueda garantizar su aplicación.

Por otra parte que las áreas de recursos humanos municipales tomen a consideración las competencias definidas para trabajar en su desarrollo.

Seguir profundizando en las posibles mejoras que se le pueda hacer al estudio, para profundizar y ampliar la información que se aportó.

REFERENCIAS

- Aguilar, L. F. (2007). El aporte de la política pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza. *Revista del CLAD, Reforma y Democracia*, 39, 1-15.
- Almada, A. I. (2000). *Formación de los recursos humanos y competencia laboral*. CINTERFOR/OIT., 102.
- Alonso, L. E. (1998). *La mirada cualitativa en Sociología*. Madrid: Fundamentos.
- Alles, M. A. (2005). *Gestión por competencias: el diccionario*. Ediciones Granica SA.
- Balcells, J. (1994). La investigación social. *Introducción a los métodos y técnicas*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias.
- Barragán, E. M., & Roemer, A. (1999). *Por un gobierno con resultados, el servicio civil de carrera: un sistema integral de profesionalización, evaluación y desempeño de los servidores públicos en México*. Fondo De Cultura Economica USA.
- Bogdan, R. C. & Biklen, S.K. (1992). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*, p.2.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager*. Londres: Wiley.
- Bravo, M. & Eisman, L. B. (1998). *Investigación educativa*. Alfar.
- Bunk, G. (1994). *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA*. *Revista Europea de Formación Profesional*, (1), pp.8-14.
- Cáceres, P. (2008). *Análisis cualitativo de contenido: Una alternativa metodológica alcanzable*. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 2(1), 53-82.
- Camacho, M. G. (2000). *Teoría de la administración pública*. Porrúa.
- Cardona, P. & Chinchilla, N.(1998). *Cuestionario de competencias directivas (CCD)*. IESE, 7.

- Catalano, A. (2004). Competencia laboral: *Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: conceptos y orientaciones metodológicas*. Banco interamericano de desarrollo.
- Chiavenato I. (2009). Comportamiento organizacional: *La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson Editores.
- De la Función Pública, C. I. (2003). Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. *Santa Cruz de la Sierra. Bolivia*, p.27.
- Cohen, H. (1982). *You can negotiate anything*. Bantam.
- Covey, S. (2009). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. (Vol. 26). Editorial Paidós.
- Creswell, J. (2012). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage.
- David, R. (2006). La política de las políticas públicas. *Progreso económico y social en América Latina. Informe 2006*. Center for Latin American Studies-Harvard University. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Decreto que establece el Estatuto de Profesionalización para el Servicio Público del Estado de Nuevo León. (2007).
- Delgadillo, G. & Castillo, J. (2010). *Evaluación ciudadana del desempeño de la Gestión Pública Municipal*. *Innovaciones de Negocios*, 7(1),191-205.
- Del Rincon, D., Arnal, J., Latorre A. & Sanz, A. (1995). *Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Dykinson.
- Denhardt, R. & Vinzant, J. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60 (6),549-559.

- Depré, T., & Velasco, L. (1987). *El arte de la negociación*. Atlántida.
- Dubois, D. (1998). The competency casebook: *Twelve studies in competency-based performance improvement*. Human Resource Development.
- Duhalt Krauss, M., & Krauss, M. D. (1972). *La administración de personal en el sector público; un enfoque sistémico* (No. 04; HF5549, D8.)
- Dunleavy, P.J. & Hood, C. (1994): "From Old Public Administration to New Public Management", *Public Money and Management*, vol. 14, núm. 3, pp. 9-16.
- Fayol, H. (1916). *Teoría clásica de la Administración*. Paris, H. Dunod et E. Pinat.
- Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin.
- Fernández-Salineró, M. (2008). *Las competencias en el marco de la convergencia europea: Un nuevo concepto para el diseño de programas educativos*. *Encounters on Education*, (7), pp.137.
- Fernández, F. (2002). *El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación*. *Ciencias sociales*, 2(96), 33-54.
- Fonseca E., & Aguilar J. (2002) *Perfil de competencias generales del funcionario público del Régimen de Servicio Civil*. Costarricense.
- García, F. & José, A. (1971). *Tratado de Derecho Administrativo*. *Revista de Derecho privado*, 1(2), 39-40.
- García, M. (2003). Entrenamiento en competencias. *Encuentros en Psicología Social*, 1(3), 27-32.

- García, M. A. (1980). *Curso de derecho del trabajo*. Ariel.
- Ginzberg, E. & Vojta, G. (1981). The service sector of the U.S. economy, *Scientific American*, 244 (3), 48-55.
- Goleman, D. (1996). *La Inteligencia Emocional*. España: Puresa, SA.
- Gómez, C. (2006). Un enfoque estratégico en la Gestión de los Recursos Humanos: el Sistema integral de Profesionalización para la Administración Pública de Nuevo León. *Servicio Profesional de Carrera*, 3(5), pp.165-185.
- Goodnow, F. J. (2000). *Comparative administrative law: an analysis of the administrative systems, national and local, of the United States, England, France and Germany*. Beard Books.
- Gutiérrez E. & González E. (2003). *Derecho administrativo al estilo mexicano*. México: Porrúa.
- Guerrero, O. (1986). *La teoría de la administración pública*. Harla.
- Hernández, R. & Mendoza, C. (2008). El matrimonio cuantitativo cualitativo: *el paradigma mixto*. En *JL Álvarez Gayou* (Presidente, 6th Congress of reseMcClelland, E. (1973). Testing for Competencies rather intelligence. *American Psychologist*. (28), pp.1-14.
- Hernández Juárez, J. L., & Pérez Cervantes, B. (2012). La Gestión del Conocimiento como Estrategia para la Mejora Continua en la Administración Pública Municipal. La Experiencia del H. Ayuntamiento de Navolato, 7(3), 1-14.
- Intagliata, J., Ulrich, D., & Smallwood, N. (2000). *Leveraging leadership competencies to produce leadership brand: Creating distinctiveness by focusing on strategy and results*. *People and Strategy*, 23(3), 12.

- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2005). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 83(7), 162.
- Kotter, J. P. (1989). *El factor liderazgo: John P. Kotter*;[traducción, Diorki]. Díaz de Santos.
- Laguna, M. (2002). Anatomía del servicio civil. *Foro Internacional*, 745-808.
- Leeuw, F.L. (1996): «Performance Auditing, New Public Management and Performance Improvement: Question And Answers», *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 9, núm. 2, pp. 92-102.
- Lévy Mangin, J.-P., & Varela Mallou, J. (2003). *Análisis Multivariable para Ciencias Sociales* (Primera ed.). Madrid, España: Pearson, Prentice Hall
- Longo, F. (2004). *Mérito y flexibilidad: la gestión de las personas en las organizaciones del sector público* (Vol. 102). Grupo Planeta (GBS).
- Malvezzi, S. (2002). *Las competencias en la organización*. Módulo de la Especialización en Procesos Psicosociales para la Efectividad Organizacional. Instituto de Psicología, Universidad del Valle, Cali.
- Marelli, A. (2000). Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia. *Documento de trabajo*.
- Martínez, R. (2012). *Hacia la profesionalización de la función directiva en Latinoamérica*. *Revista de Gestión Pública*. 1(2), 387-419.
- Martínez, R. (2005a). *Servicio Profesional de Carrera, ¿para qué?* México: Porrúa
- Martínez, R. & Longo, F. (2011). Directivos versus políticos: *la importancia de la función directiva en las administraciones públicas*. Miguel Ángel Porrúa.

- Merino, M. (2006). *La profesionalización municipal en México*. Centro de Investigación y Docencia Económicas. División de Administración Pública.
- Merino, M. (2006). La profesionalización del servicio público en México: en busca de un modelo coherente. *INSTITUTO NACIONAL PARA EL FEDERALISMO Y EL DESARROLLO MUNICIPAL. La Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas Estatales*. Aprendizajes y retos. SEGOB-INAFED. México.
- Merino, M. (2006). La profesionalización municipal en México.
- Mertens, L. (1999). La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional. *Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura*, pp. 81-87.
- Merriam, S. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. Jossey-Bass.
- Mintzberg H, (1988) Estructuras Organizativas, publicaciones vértices, 1998, pp.2y4
- Mitrani, Dalziel & Suárez (1992). *Las competencias clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Deusto Bilbao.
- Moore, M. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Moreno, D. (2014). Las competencias laborales como eje fundamental de la profesionalización de los servidores públicos en Iberoamérica.
- Morón, M. (2014). *Derecho de la función pública*.
- Mundial, F. E. (2009). Reporte global de competitividad 2009–2010. *Autor, Génova*.
- Murillo, F. (2003). *Investigaciones sobre eficacia escolar en Iberoamérica*.

- Murray, R. (2000). Human Resources Management in Swedish Central Government, en Farnham, D. y Horton, S. *Human Resources Flexibilities in the Public Services*. Macmillan Business.
- OCDE. (2000). *Issues and Developments in Public Management: Country Reports*. Paris. OECD.
- OIT. (5 ed.). (1998). *Tesaurus OIT: Terminología del trabajo, el empleo y la formación*. Ginebra.
- Puón, R. M. (2015). Tendencias actuales en la profesionalización de la función pública en Latinoamérica: buenas y malas noticias. *Revista Enfoques*, 6(9), 127-143.
- Pardo, M. D. C. (1995). El servicio civil de carrera en México: un imperativo de la modernización. *Gestión y política pública*, 4(2), 277-302.
- Pardo, M. C. (2005). El servicio profesional de carrera en México: *De la tradición al cambio*. Foro Internacional 182, (4). pp.599-634.
- Pereda, Berrocal & López. (2004). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias y gestión del conocimiento*. Dirección y organización, 28, pp.43-54.
- Pérez, G. (1994) *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes*. Tomo II. Técnicas de análisis de datos. Madrid: La Muralla S. A.
- Profesionalización de servidores públicos locales en México* (1998). Instituto Nacional de Administración Pública, A.C.
- Rodríguez, L. (2007). *Derecho Administrativo, general y colombiano*. Bogotá: Temis, p.219.
- Hernández Sampieri, R., & Fernández, C. (2010). P. Baptista. *Metodología de la investigación*, McGraw-Hill, México.

- Sagi-Vela, GL. (2004). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. España: Esic Editorial. Tobón, TS.
- Sánchez Morón, M. (1996). La terminación convencional de los procedimientos administrativos. AA. VV.
- Spencer, L., McClelland, D., & Spencer, S. (1994). *Competency assessment methods: History and state of the art*. Hay/McBer Research Press.
- Stephen, R. (1996). *Comportamiento Organizacional*. p.775. México: Editorial Prentice Hall.
- Stoner, J. (1997): Administración, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México. p. 417
- Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión por competencias, *Psicología desde el Caribe*. 12, 115-133.
- Tobón, S. (2004). Formación basada en competencias: pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. *Bogotá: Ecoe Ediciones*, pp.50-52
- Unrau, Y. A., Gabor, P. A., & Grinnell, R. M. (2007). *Evaluation in social work: The art and science of practice*. Oxford University Press.
- Vargas, F., Casanova, F. & Montanaro, L. (2001). *El enfoque de competencia laboral: manual de formación*. CINTERFOR/OIT. p113.
- Villoria, M. y Pino E. (2009). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*. Editorial Tecnos.
- Villoria, M. (2014). La profesionalización de la función directiva en las administraciones: un estudio sobre la eficacia y la rendición de cuentas en las democracias contemporáneas. *Studia Politicæ*, (16), 15-40.

Weber, M. (1962). "Bureaucracy", *Essays in Sociology*, Oxford: Oxford University Press.

Whitear, G. (1997). Calificaciones profesionales nacionales. *Competencia Laboral. Antología de Lecturas. Conocer.*

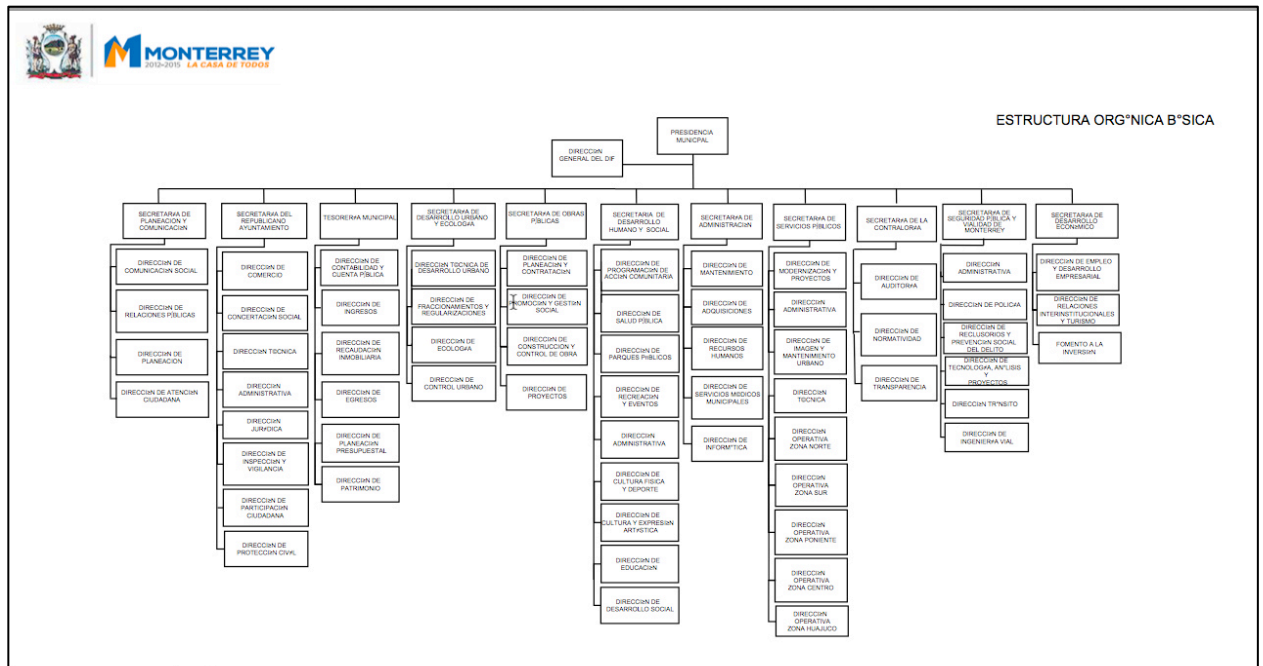
ANEXOS

Anexo 1 Guía de entrevista estructurada piloto

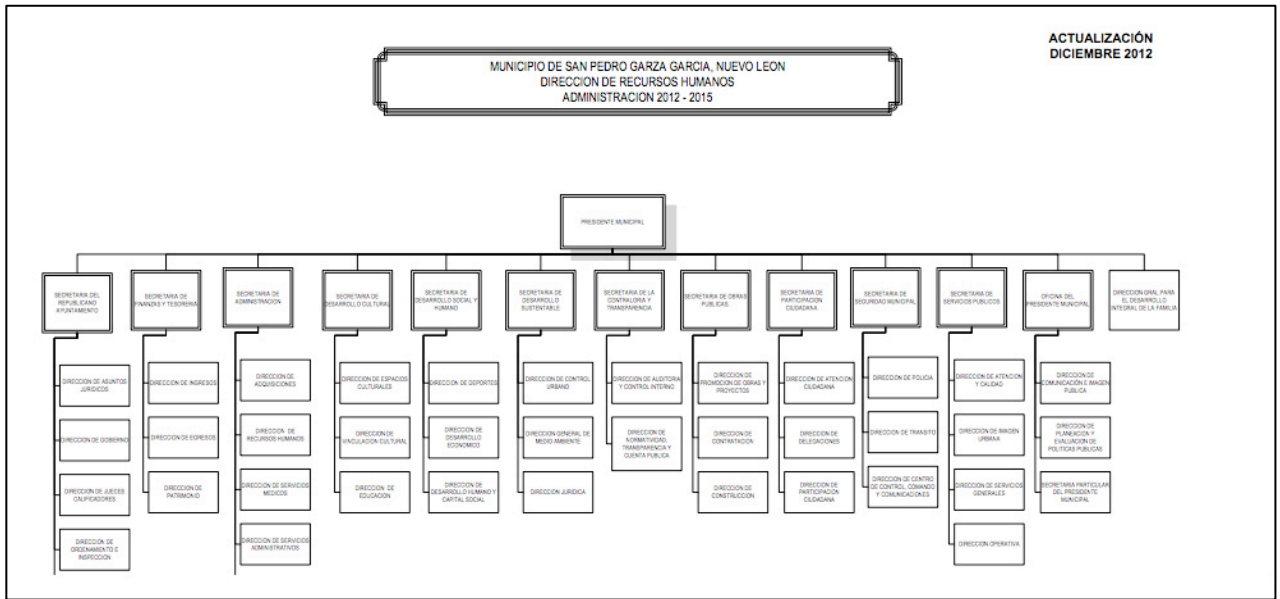
GUIA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA DETERMINAR COMPETENCIAS	
NOMBRE DEL PARTICIPANTE: _____ FECHA: _____	
PUESTO: _____ ENTREVISTADOR: _____	
Me gustaría hacerle unas preguntas que me pueda ayudar a saber su opinión sobre algunas competencias directivas que pueden ser importantes para su puesto. Me encuentro haciendo estudios de Doctorado y como parte de mi investigación quisiera conocer dicha información con fines académicos. Le agradezco su tiempo y su sinceridad en las respuestas.	
<ol style="list-style-type: none">1. ¿Consideras importante saber enfrentar situaciones de desacuerdo en el desarrollo de tus funciones?2. ¿Qué impacto tienen en tu funciones los resultados obtenidos en una negociación?3. ¿Qué valor tiene para tu puesto el poder influir en la gente?4. ¿Cómo impacta en tus funciones que tu equipo acepte tus nuevas ideas o propuestas?5. ¿Consideras elemental realizar un trabajo colaborativo para el desarrollo de tus funciones?6. ¿Qué impacto tiene en tu función el lograr una buena sinergia con tu equipo de trabajo?7. ¿Qué alcance tiene en tus funciones el aprovechar los recursos disponibles para tu gestión?8. ¿Consideras la eficiencia como un elemento clave en el desarrollo de tus funciones?9. ¿Qué impacto tiene en tu función el cumplimiento de objetivos?10. ¿Qué importancia tiene el vencer retos y dificultades que se te presenten en tu puesto?	

Anexo 2 Organigramas Municipales

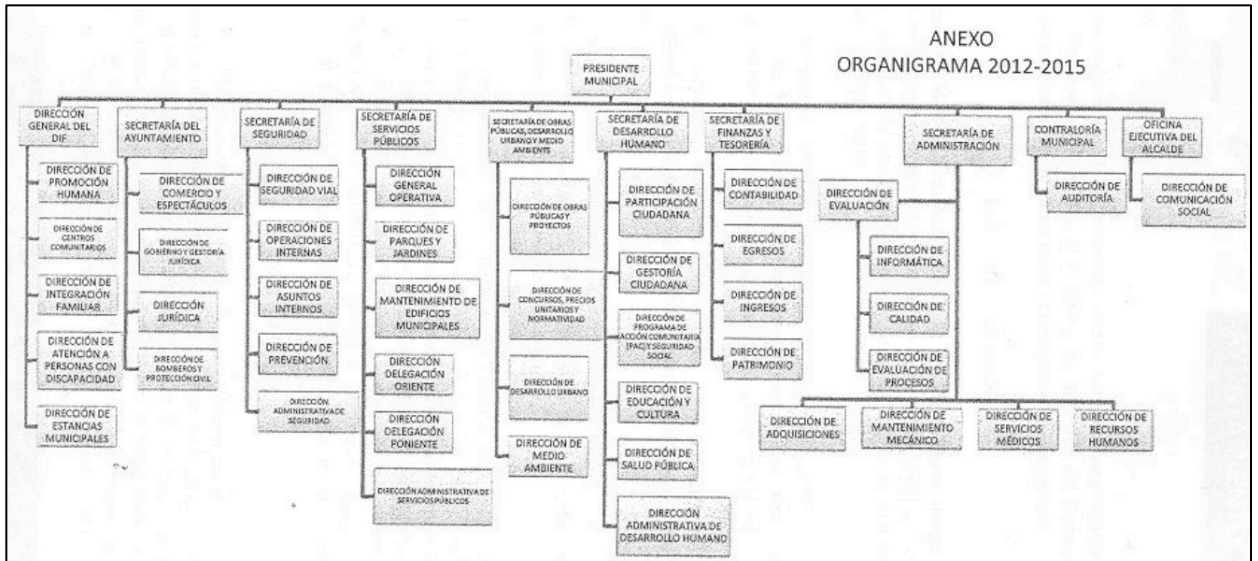
Municipio Monterrey (2012-2015)



Municipio San Pedro (2012-2015)



Municipio San Nicolás de los Garza (2012-2105)



Municipio Escobedo (2012-2105)

Municipio Apodaca (2012-2105)

Anexo 3 Cuestionario Piloto

Saludos. Nos gustaría hacerle unas preguntas con fines académicos. Este es un ejercicio anónimo, toda la información que se proporcione es confidencial. Cualquier duda o comentario, puede comunicarse con la M.A. Elda Ayde de León de la Garza, al correo: eayde81@hotmail.com.

Le agradecemos de antemano por su tiempo y sinceridad en sus respuestas.

Preguntas Generales

•

Municipio: _____

Género: ____ Hombre ____ Mujer

Edad: _____

Puesto: _____

¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en el municipio?

Menos de 6 meses _____ Entre 6 meses y 1 año _____ De 1 a 2 años _____

De 2 a 3 años _____ De 3 a 4 años _____ Más de 4 años _____

¿Cómo ingresó al puesto que ocupa?

Por su propia capacidad técnica _____

Ascenso en el puesto _____

Designación directa _____

Formo parte de un equipo de trabajo desde hace muchos años _____

Otra razón _____

¿Cuánto tiempo tiene de ocupar el puesto actual?

Menos de 6 meses _____ Entre 6 meses y 1 año _____ De 1 a 2 años _____

De 2 a 3 años _____ De 3 a 4 años _____ Más de 4 años _____

Desde que ingresó a trabajar al municipio, ¿Ha mantenido siempre el mismo puesto?

Si _____

No _____

En caso de que su respuesta a la pregunta anterior hubiese sido negativa, ¿Podría mencionar que puesto desempeñaba antes?

Puesto Anterior _____ (En caso de que aplique)

Preguntas específicas

Encierre en un círculo la respuesta que le parezcan mejor de acuerdo al nivel de importancia que tiene para su puesto contar con las siguientes competencias utilizando la siguiente escala: 5: Muy importante **(MI)**, 4: Importante **(I)**, 3: Medianamente importante **(ME)**, 2: Poco importante **(PI)**, 1: Nada importante **(NI)**.

	Muy importante			Nada importante	
	MI	I	ME	PI	NI
Generar estrategias y enfoques novedosos a lo largo de una negociación compleja, creando alternativas de solución.	5	4	3	2	1
Establecer acuerdos considerando las consecuencias de los acuerdos en el mediano y largo plazo.	5	4	3	2	1
Responder a las situaciones conflictivas, asumiendo una posición asertiva y conciliatoria.	5	4	3	2	1
Tener capacidad de negociación en diferentes ámbitos y niveles.	5	4	3	2	1
Analizar y enfrentar las diferencias en forma objetiva.	5	4	3	2	1
Respetar los puntos de vista de los otros y estar dispuesto a dar algo a cambio.	5	4	3	2	1
Efectuar acuerdos productivos que favorezcan a ambas partes (ganar-ganar).	5	4	3	2	1
Lograr resultados y consenso con el máximo beneficio para las partes involucradas.	5	4	3	2	1
Integrar con facilidad las energías del grupo hacia la consecución de los objetivos establecidos.	5	4	3	2	1
Inspirar una visión común en el equipo de trabajo.	5	4	3	2	1
Motivar a sus colaboradores haciéndoles comprender como su trabajo contribuye a la logro de objetivos.	5	4	3	2	1

Reconocer los logros obtenidos de las personas involucradas en los resultados de sus procesos.	5	4	3	2	1
Utilizar mi influencia para generar la colaboración entre áreas y equipos del municipio.	5	4	3	2	1
Impulsar y ayudar a otros a lograr altos estándares de desempeño.	5	4	3	2	1
Obtener la credibilidad de las personas por su integridad y compromiso.	5	4	3	2	1

Al igual que en el ejercicio anterior, encierre en un círculo la respuesta que le parezca mejor de acuerdo al nivel de importancia que tiene para su puesto contar con las siguientes competencias utilizando la siguiente escala:

5: Muy importante **(MI)**, 4: Importante **(I)**, 3: Medianamente importante **(ME)**, 2: Poco importante **(PI)** y 1: Nada importante **(NI)**

	Muy importante					Nada importante				
	MI	I	ME	PI	NI	MI	I	ME	PI	NI
Facilitar la confianza e interrelación entre los miembros del grupo para el logro de los objetivos.	5	4	3	2	1					
Buscar que los resultados que se generen sean reconocidos por todos los integrantes del equipo.	5	4	3	2	1					
Retroalimentar con respeto y oportunidad a otros miembros del equipo.	5	4	3	2	1					
Tener la capacidad de reconocer las habilidades y capacidades de los demás.	5	4	3	2	1					
Hacer notar con los miembros del equipo la existencia de un conflicto y facilitar encontrar una solución.	5	4	3	2	1					
Establecer estrategias con sus colaterales para el logro de las metas.	5	4	3	2	1					
Propiciar la colaboración entre su equipo y los de otras áreas.	5	4	3	2	1					
Lograr resultados con su equipos a través del trabajo	5	4	3	2	1					

conjunto.					
Llevar a cabo acciones para incrementar la eficacia en el uso de los recursos.	5	4	3	2	1
Gestionar los recursos necesarios para que se logren los resultados operativos de mi área.	5	4	3	2	1
Jerarquizar y establecer prioridades en mi trabajo enfocándome en lo más importante.	5	4	3	2	1
Organizar los recursos que se requieren en el desempeño de mis tareas.	5	4	3	2	1
Aprovechar los recursos disponibles para mi gestión.	5	4	3	2	1
Ser eficiente en el desarrollo de mis funciones	5	4	3	2	1
Cumplir con los objetivos de trabajo que me he propuesto.	5	4	3	2	1
Lograr superar aquellos retos que se te presenten en mi puesto.	5	4	3	2	1

Estamos en la parte final de la encuesta. Al igual que en las aseveraciones previas, le pedimos que encierre en un círculo el nivel de importancia que tiene para su puesto contar con las competencias que se mencionaran a continuación utilizando la siguiente escala: 5: Muy importante (**MI**), 4: Importante (**I**), 3: Medianamente importante (**ME**), 2: Poco importante (**PI**), 1: Nada importante (**NI**).

	Muy importante					Nada importante				
	MI	I	ME	PI	NI	MI	I	ME	PI	NI
Vincular los objetivos de sus procesos con los indicadores básicos del municipio.	5	4	3	2	1					
Asumir la responsabilidad de mis propias acciones.	5	4	3	2	1					
Emprender acciones para manejar los obstáculos que puedan impedir el logro de objetivos.	5	4	3	2	1					
Proponer metas ambiciosas a través de acciones planeadas, claras y pertinentes.	5	4	3	2	1					
Orientar a mis colaboradores al trabajo por objetivos.	5	4	3	2	1					

Realizar proyectos y estrategias generales orientados a lograr el crecimiento del municipio.	5	4	3	2	1
Asumir mi responsabilidad en los resultados de la gestión municipal.	5	4	3	2	1
Utilizar métodos eficaces de control y seguimiento en los proyectos planteados.	5	4	3	2	1

¡MUCHAS GRACIAS POR TU AYUDA!

Anexo 4 Cuestionario Definitivo

Saludos. Nos gustaría hacerle unas preguntas con fines académicos. Este es un ejercicio anónimo, toda la información que se proporcione es confidencial. Cualquier duda o comentario, puede comunicarse con la M.A. Elda Ayde de León de la Garza, al correo: eayde81@hotmail.com.

Le agradecemos de antemano por su tiempo y sinceridad en sus respuestas.

Preguntas Generales

•

Municipio: _____

Género: ____ Hombre ____ Mujer

Edad: _____

Puesto: _____

¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en el municipio?

Menos de 6 meses _____ Entre 6 meses y 1 año _____ De 1 a 2 años _____

De 2 a 3 años _____ De 3 a 4 años _____ Más de 4 años _____

¿Cómo ingresó al puesto que ocupa?

Por su propia capacidad técnica _____

Ascenso en el puesto _____

Designación directa _____

Formo parte de un equipo de trabajo desde hace muchos años _____

Otra razón _____

¿Cuánto tiempo tiene de ocupar el puesto actual?

Menos de 6 meses _____ Entre 6 meses y 1 año _____ De 1 a 2 años _____

De 2 a 3 años _____ De 3 a 4 años _____ Más de 4 años _____

Desde que ingresó a trabajar al municipio, ¿Ha mantenido siempre el mismo puesto?

Si _____ No _____

En caso de que su respuesta a la pregunta anterior hubiese sido negativa, ¿Podría mencionar que puesto desempeñaba antes?

Puesto Anterior _____ (En caso de que aplique)

Preguntas específicas

Encierre en un círculo la respuesta que le parezcan mejor de acuerdo al nivel de importancia que tiene para su puesto contar con las siguientes competencias utilizando la siguiente escala: 5: Muy importante **(MI)**, 4: Importante **(I)**, 3: Medianamente importante **(ME)**, 2: Poco importante **(PI)**, 1: Nada importante **(NI)**.

	Muy importante			Nada importante	
	MI	I	ME	PI	NI
Establecer acuerdos considerando las consecuencias de los acuerdos en el mediano y largo plazo.	5	4	3	2	1
Tener capacidad de negociación en diferentes ámbitos y niveles.	5	4	3	2	1
Analizar y enfrentar las diferencias en forma objetiva.	5	4	3	2	1
Respetar los puntos de vista de los otros y estar dispuesto a dar algo a cambio.	5	4	3	2	1
Lograr resultados y consenso con el máximo beneficio para las partes involucradas.	5	4	3	2	1
Integrar con facilidad las energías del grupo hacia la consecución de los objetivos establecidos.	5	4	3	2	1
Inspirar una visión común en el equipo de trabajo.	5	4	3	2	1
Utilizar mi influencia para generar la colaboración entre áreas y equipos del municipio.	5	4	3	2	1
Impulsar y ayudar a otros a lograr altos estándares de desempeño.	5	4	3	2	1
Retroalimentar con respeto y oportunidad a otros miembros del equipo.	5	4	3	2	1
Tener la capacidad de reconocer las habilidades y capacidades de los demás.	5	4	3	2	1
Establecer estrategias con sus colaterales para el logro de	5	4	3	2	1

las metas.					
Propiciar la colaboración entre su equipo y los de otras áreas.	5	4	3	2	1
Lograr resultados con su equipos a través del trabajo conjunto.	5	4	3	2	1

Estamos en la parte final de la encuesta. Al igual que en las aseveraciones previas, le pedimos que encierre en un círculo el nivel de importancia que tiene para su puesto contar con las competencias que se mencionaran a continuación utilizando la siguiente escala: 5: Muy importante **(MI)**, 4: Importante **(I)**, 3: Medianamente importante **(ME)**, 2: Poco importante **(PI)**, 1: Nada importante **(NI)**.

	Muy importante		Nada Importante		
	MI	I	ME	PI	NI
Llevar a cabo acciones para incrementar la eficacia en el uso de los recursos.	5	4	3	2	1
Gestionar los recursos necesarios para que se logren los resultados operativos de mi área.	5	4	3	2	1
Jerarquizar y establecer prioridades en mi trabajo enfocándome en lo más importante.	5	4	3	2	1
Organizar los recursos que se requieren en el desempeño de mis tareas.	5	4	3	2	1
Aprovechar los recursos disponibles para mi gestión.	5	4	3	2	1

Vincular los objetivos de sus procesos con los indicadores básicos del municipio.	5	4	3	2	1
Asumir la responsabilidad de mis propias acciones.	5	4	3	2	1
Emprender acciones para manejar los obstáculos que puedan impedir el logro de objetivos.	5	4	3	2	1
Asumir mi responsabilidad en los resultados de la gestión municipal.	5	4	3	2	1

¡MUCHAS GRACIAS POR TU AYUDA!