



## ***La Gestión De Recursos Como Competencia Directiva Para La Profesionalización De La Función Pública***

Elda Ayde De León De la Garza

Dirección: Facultad de Contaduría Pública y Administración UANL

correo: [eyde81@hotmail.com](mailto:eyde81@hotmail.com)

---

*Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex*

*Artículo revisado por pares*

*Fecha de aceptación: Abril de 2017*

*Fecha de publicación en línea: Junio de 2018*

---

### Resumen

El objetivo que se persigue con esta investigación es analizar la evolución del concepto de *profesionalización* en la administración pública municipal. Esto, con el fin de identificar la importancia de la competencia directiva gestión de recursos como necesaria para que los servidores públicos puedan cumplir cabalmente con sus funciones y desempeñarse en sus puestos con plena responsabilidad, así como comprobar la influencia de la competencia en el nivel de profesionalización, a través del uso de la metodología correspondiente para la obtención de resultados. De esta manera, se puede comprobar que la profesionalización es un elemento cada vez más importante en la administración pública municipal.

Palabras clave: profesionalización, función pública, servidores públicos, competencias

### Abstract

The objective pursued with the development of the research is to analyze the evolution of the concept of professionalization in the municipal public administration, through identifying the importance of the competence management resource management as necessary so that public servants can fully comply with their Functions and perform their positions with full responsibility. As well as to verify the influence of the competition in the level of professionalization, through the use of the corresponding methodology to obtain results. In this way, to verify that the professionalization is an increasingly important element in the municipal public administration.

Keywords: professionalization, public function, public servants, competencies

## 1. Introducción

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.

## 2. Marco Teórico

### 2.1 Función Pública

Como punto de partida es necesario comprender el contexto en el que se desarrolla esta investigación; hay que señalar que en esta investigación 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 articular 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).

### 2.2 Profesionalización

Para el efecto del tratamiento que se le dará al concepto de profesionalización, 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.

### 2.3 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 aquellas directivas 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.

En referencia a la competencia de gestión de recursos en los últimos 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.

## 3. Método

### 3.1 Planteamiento del problema

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 identificarla importancia de esta competencia en la profesionalización. Esta competencia debe 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. 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 algunas de las competencias directivas necesarias para que el personal de alto nivel alcance resultados que respondan a las demandas de la sociedad.

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

¿La gestión de recursos humanos como competencia directiva influye en la profesionalización de los funcionarios municipales?

### 3.2 Justificación

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. A través del desarrollo de dicha competencia 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.

Es importante destacar que en este momento (2017) 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 con enfoque a la competencia de gestión de recursos, como competencia necesaria para el desarrollo de su gestión.

En consecuencia, la aportación al conocimiento se enfoca en determinar la competencia de gestión de recursos para los funcionarios públicos, que si bien es cierto esta primera aproximación será una prueba piloto en el municipio de San Nicolás de los Garza administración (2012-2015), para posteriormente replicar el modelo en otros municipios de la zona metropolitana.

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

### 3.3 Objetivos

#### 3.3.1 Objetivo general

Determinar si la gestión de recursos como competencia directiva es necesaria para un funcionario público municipal y tener un nivel de profesionalización adecuado en los gobiernos locales del Estado de Nuevo León, específicamente en los municipios de San Nicolás de los Garza como primera aproximación de la prueba piloto.

#### 3.3.2 Objetivos específicos

1. Definir la gestión de recursos como principales competencias directivas que debe tener un servidor público municipal.
2. Comprobar la importancia de las competencias directivas identificadas para los funcionarios públicos municipales.

En este apartado se presenta la metodología que usaremos para el desarrollo de la investigación. El modelo en el cual se basará la investigación 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. Se busca especificar las propiedades, características y perfiles de puestos, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández, 2010). Tienen como objetivo obtener información acerca de la importancia de las conductas observables y su correspondencia a la competencia mencionada en la hipótesis que se pretende comprobar.

En cuanto al procedimiento que nos hemos propuesto seguir, 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 la competencia mencionada, aplicándola a las responsabilidades propias de sus puestos. Así podremos tener un primer acercamiento que indique que las competencias mencionadas en la hipótesis son importantes desde la perspectiva de quienes ejercen hoy en día la función directiva municipal.

### 3.4 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.

### 3.5 Selección de la muestra

Según Palacios “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 (Palacios, 2007 p.17)

En este caso, el pilotaje de la investigación de campo se realizará en el municipio San Nicolás de los Garza. Se contará con la colaboración de funcionarios directivos, por accesibilidad al municipio, también por contar con estándares de calidad, que enmarcan un alto nivel de importancia al tema del desarrollo del personal, así como contar con una estructura completa de recursos humanos, requisitos indispensables para poder llevar a cabo la investigación.

### 3.6 Variables

Las variables están descritas de la siguiente manera:

**Tabla 1 Variables independientes.**

VARIABLES INDEPENDIENTES	COMPETENCIA DIRECTIVA
	<b>Gestión de recursos:</b> Cumplimiento de los objetivos a través del uso eficiente de los

	recursos, que permitan un control oportuno al uso de los mismos.
--	--

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.

### 3.7 Prueba piloto

En este apartado explicaremos los pasos que se siguieron para darle confiabilidad y validez al instrumento, que de acuerdo a Hernández (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. Esta primera fase es la que se pretende documentar a través de ésta investigación, para dejar precedente de la metodología aplicada de los resultados que se obtengan.

El desarrollo de las entrevistas piloto tiene como principal objetivo 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.

### 3.8 Descripción de la aplicación

Las entrevistas fueron realizadas previa cita y explicación de los fines de la investigación, en las oficinas del municipio en un tiempo de 30 a 40 minutos con cada uno. Las entrevistas fueron grabadas para su posterior análisis. 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

### 3.9 Análisis de resultados

El objetivo de este apartado es analizar los datos que se conviertan en información útil para la investigación. El análisis de los datos se hará a través del análisis de contenido que ha tomado mayor 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 la explicación del fenómeno.

La definición del 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”

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 las entrevistas realizadas.

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 la competencia de gestión de recursos, 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 consiste en 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 competencia en la función directiva.

En la tabla 3, 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 3 Cuadro semántico**

Preguntas dirigidas a validar la importancia de la competencia en la función directiva.		
VARIABLES	PREGUNTAS	PALABRAS ASOCIADAS (CATEGORIAS)
GESTION DE RECURSOS	1. ¿Qué alcance tiene en tus funciones el aprovechar los recursos disponibles para tu gestión?	Eficiente Cuidar recursos Alta importancia
	2. ¿Consideras la eficiencia como un elemento clave en el desarrollo de tus funciones?	Logro de resultados Elemento clave

Fuente de elaboración propia

Resultados prueba piloto

**Tabla 4 Presencia de palabras asociadas**

Respuestas entrevista 1
P.1 Por lo que es importante saber planear los recursos disponibles
P.2 Si es importante que mi equipo sea eficiente... que cumpla con objetivos
Respuestas entrevista 2

P.1 **Se vuelve crítico y trascendental**.... **aquí los recursos son escasos**  
 P.2 Las personas tiene una **meta y un objetivo**

Respuestas entrevista 3

P.1 **Es importante** no sólo el tener para las diferentes certificaciones  
 P.2 Mejor **dando resultados**.... **es clave** la eficiencia en el área..

**Tabla 5 Cuadro semántico con presencia de palabras asociadas**

CATEGORIZACIÓN DE PALABRAS ASOCIADAS.		
PREGUNTA	PALABRAS ASOCIADAS	PRESENCIA DE LAS PALABRAS ASOCIADAS
1. ¿Qué alcance tiene en tus funciones el aprovechar los recursos disponibles para tu gestión?	<b>Eficiente</b> <b>Cuidar recursos</b> <b>Alta importancia</b>	5
2. ¿Consideras la eficiencia como un elemento clave en el desarrollo de tus funciones?	<b>Logro de resultados</b> <b>Elemento clave</b>	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 desarrollada la competencia que se mencionó como variable en la presente investigación teniendo como resultado un impacto directo en la profesionalización de los funcionario públicos municipales. Por lo que deducimos de acuerdo a la pregunta de investigación: ¿La gestión de recursos humanos como competencia directiva influye en la profesionalización de los funcionarios municipales? la gestión de recursos si influye en la profesionalización de los funcionarios públicos directivos.

Por otra parte, es importante mencionar a modo de resultado que, si bien es cierto, el instrumento se aplicó 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.

#### 4. Conclusiones

A modo de conclusión, podemos determinar que, de acuerdo al análisis realizado, los directores municipales aceptan como importantes las características derivadas de la competencia 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 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 adecuado desarrollo del personal. En convergencia con el trabajo de campo realizado a través de las entrevistas a directores, pudimos detectar que las competencias propuestas fueron aceptadas como competencia de utilidad para el desarrollo de sus funciones.

En términos prácticos las áreas de recursos humanos deben promover el desarrollo de ésta competencia, independientemente del perfil con el que cuente el ocupante del puesto directivo ya que, de acuerdo a los resultados de esta prueba piloto, el desarrollo de la competencia gestión de recursos, favorecerá la profesionalización de los funcionarios. Seguramente habrá más competencias directivas necesarias que fortalezcan su nivel de profesionalización y serán motivo de futuras investigaciones.

## 5. Bibliografía

Cáceres, P. (2008). *Análisis cualitativo de contenido: Una alternativa metodológica alcanzable*. Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, 2(1), 53-82.

de la Función Pública, C. I. aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. *Santa Cruz de la Sierra. Bolivia*, 26-27.

Fernández, F. (2002). *El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación*. Ciencias sociales, 2(96), 33-54.

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.

Hernández Sampieri, R., & Fernández, C. (2010). P. Baptista. *Metodología de la investigación*, McGraw-Hill, México.

Palacios, S. P. I. (2007). *Introducción al muestreo*.

McClelland, E. (1973). Testing for Competencies rather intelligence. *American Psychologist*. (28), pp.1-14.

Pereda, Berrocal & López. (2004). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias y gestión del conocimiento*. Dirección y organización, 28, pp.43-54.

Rodríguez, L. (2007). *Derecho Administrativo, general y colombiano*. Bogotá: Temis, p.219.