



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES
Y ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

**MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR
COMPETENCIAS EN LAS INSTITUCIONES DE
EDUCACIÓN SUPERIOR: CASO DE ESTUDIO LA
UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO**

**TESIS
PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN ECONOMÍA DEL SECTOR PÚBLICO**

PRESENTA:
LIC. ALINDA CONCEPCIÓN LARA CANTO

DIRECTOR:
DR. JOSÉ LUIS ESPARZA AGUILAR

Chetumal, Quintana Roo, Febrero de 2017



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

Trabajo de tesis elaborado bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

MAESTRA EN ECONOMÍA DEL SECTOR PÚBLICO

COMITÉ:

DIRECTOR: _____

Dr. José Luis Esparza Aguilar

ASESOR: _____

Dra. Crucita Aurora Ken Rodríguez

ASESOR: _____

Dra. María de Jesús Perez Hervert

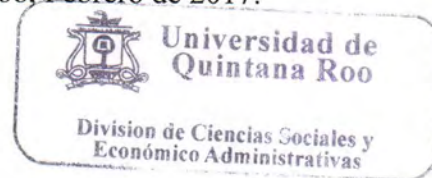
ASESOR: _____

Mtro. Naiber José Bardales Roura

ASESOR: _____

Dra. Laura Aida Duran Hernández

Chetumal, Quintana Roo, Febrero de 2017.



Dedicatoria

*A mis hijos, David, Alinda y Lorenzo
porque son el motor de mi vida,
por el tiempo que deje de estar con ellos por cumplir con este sueño,
por los días que se quedaban despiertos esperandome,
para darles las buenas noches,
por compartir esta etapa de estudiante con ellos.*

*A mi esposo
que me apoyo en los momentos más difíciles,
alentandome a continuar con esta aventura,
hasta llegar a la meta.*

Agradecimientos

A Dios por darme la fuerza necesaria para seguir adelante, por los obstáculos que me ha permitido pasar en esta etapa de mi preparación y aprender de ellos.

A mis padres, por darme las cimientos fuertes para mi preparación, por enseñarme a ser perseverante y luchar por mis ideales para lograr mis propósitos.

A mis hermanos que me han apoyado y estar siempre a mi lado de manera incondicional.

A mis amigos, por animarme a continuar, y por colaborar en la realización de este proyecto.

A mis compañeros, por apoyarme y compartir sus conocimientos.

A mi director, el Dr. José Luis Esparza Aguilar, por animarme a continuar con mi preparación, por ser un gran ser humano y un excelente maestro al compartir sus conocimientos y sobre todo por tener toda la paciencia del mundo, para realizar este proyecto.

Resumen

Autor: Lic. Alinda Concepción Lara Canto

Título: Modelo de gestión de recursos por competencias en las Instituciones de Educación Superior: caso de estudio la Universidad de Quintana Roo

Institución: Universidad de Quintana Roo

Grado: Maestra en Economía del Sector Público

Año: 2017

El objetivo de la presente tesis es demostrar que el personal administrativo con mayor grado de dominio de las competencias genéricas tenderá a tener un mejor resultado en su desempeño y los avances que tienen las universidades con respecto al tema de las competencias.

El presente trabajo consta de una introducción y cuatro capítulos. El primer capítulo contiene los fundamentos teóricos de la gestión de recursos humanos, del modelo de gestión por competencias, las etapas del modelo y las ventajas, de igual manera se describe la evaluación del desempeño, cuáles son sus objetivos y los diferentes modelos que existen, así mismo se realiza una breve descripción del servicio profesional de carrera, sus características y ventajas. El segundo capítulo contiene información de la gestión de los recursos humanos en diferentes universidades, y como se lleva a cabo en la Universidad de Quintana Roo, una breve explicación del proceso actual. El tercero describe la metodología de la investigación utilizada en el desarrollo de la tesis, como la definición de la muestra, el análisis y el tratamiento de los datos en el cuarto y último capítulo, se hace un análisis y presentación de los principales resultados obtenidos en la investigación, para lo cual se utilizaron técnicas estadísticas, el programa SPSS, y al final, las conclusiones y recomendaciones.

Índice

Introducción	1
1 Capítulo I. - La gestión de recursos humanos por competencias.....	3
1.1 La gestión de recursos humanos.....	3
1.1.1 Concepto.....	3
1.1.2 Características.....	3
1.1.3 Ventajas	4
1.2 Modelo de gestión por competencias	5
1.2.1 Diversos enfoques teóricos.....	5
1.2.2 Clasificación de las competencias	7
1.2.3 Metodología para definir las competencias	10
1.2.4 Valoración de las competencias	12
1.3 Etapas del modelo de Gestión por competencias	14
1.4 Las Ventajas que ofrece el modelo de gestión por competencias	15
1.5 Evaluación del desempeño	17
1.5.1 Objetivos de la evaluación de desempeño	18
1.5.2 Métodos tradicionales de evaluación de desempeño	19
1.5.3 Métodos modernos de evaluación de desempeño.....	20
1.6 Servicio profesional de carrera.....	22
1.6.1 Concepto.....	22
1.6.2 Características.....	24
1.6.3 Ventajas	24

2 Capítulo II.- La gestión de recursos humanos en las Instituciones de Educación Superior

26

2.1 Sistemas de gestión de recursos humanos en las Instituciones de Educación Superior.....	26
2.2 Gestión de recursos humanos en la Universidad de Quintana Roo.....	32
2.3 Integración del personal administrativo de la Universidad de Quintana Roo.....	35
2.4 Definición de puestos y perfiles	38
2.5 Evolución de la plantilla de personal administrativo	39
2.6 Evaluación del desempeño del personal administrativo	40

3 Capítulo III.- Metodología de la investigación	42
3.1 Tipo de investigación	42
3.2 Diseño de los instrumentos para la obtención de los datos	42
3.3 Definición de la muestra	46
3.4 Definición de las variables	47
3.5 Obtención de datos	49
3.6 Análisis y tratamiento de los datos.....	51
3.7 Validación de escalas	54
3.8 El modelo matemático.....	57
4 Capítulo IV.- Análisis de las competencias del personal administrativo de la Universidad de Quintana Roo	59
4.1 Estadísticos descriptivos del personal administrativo evaluado	59
4.2 Grado de dominio de las competencias genéricas del personal administrativo	62
4.3 Desempeño del personal y grado de dominio de las competencias genéricas	68
4.3.1 Análisis bivariante	69
4.3.2 Análisis multivariante.....	73
4.4 Propuesta del Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias para la Universidad de Quintana Roo	76
Conclusiones.....	79
Recomendaciones.....	82
Bibliografía.....	85
Anexos.....	89

Índice de figuras

Figura 1 Maneras de actuar de los individuos	8
Figura 2 Objetivos de la evaluación del desempeño.....	18
Figura 3 Elementos de la evaluación 360 ⁰	21
Figura 4 Países con Servicio Profesional de Carrera	23
Figura 5 Organigrama de la Dirección General de Administración y Finanzas	33
Figura 6 Diagrama de organización del departamento de Recursos Humanos	34
Figura 7 Elementos del diseño de instrumentos	43
Figura 8 Categorías de las competencias genéricas	44
Figura 9 Definición de las variables de la base de datos en SPSS.....	52
Figura 10 Nivel de estudio.....	59
Figura 11 Criterios de evaluación con mayor grado de dominio.....	68
Figura 12 Desempeño del personal.....	68
Figura 13 El modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias.....	76

Índice de tablas

Tabla 1 Los elementos a considerar en la descripción del puesto	11
Tabla 2 Concentrado de competencias	12
Tabla 3 Ventajas que ofrece el modelo de gestión por competencias	16
Tabla 4 Estándares de competencias de la Universidad de San Luis Potosí	28
Tabla 5 Descripción de puestos por competencias de la UAMex	29
Tabla 6 Resultados obtenidos de las evaluaciones del UAMex	29
Tabla 7 Clasificación de las competencias de la UADY	30
Tabla 8 Universidades con trabajos en competencias para administrativos	31
Tabla 9 Categorías del personal administrativo	36
Tabla 10 Datos requeridos en el Manual de puestos y perfiles	39
Tabla 11 Resumen del personal administrativo y mandos medios	40
Tabla 12 Descripción de las competencias	44
Tabla 13 Tamaño de la muestra	47
Tabla 14 Definición de las variables exógenas	48
Tabla 15 Valores de Likert	51
Tabla 16 Catalogación del desempeño de acuerdo al método 360 ⁰	51
Tabla 17 Catalogación del desempeño de acuerdo a la investigación	52
Tabla 18 Competencia Adaptación al cambio	54
Tabla 19 Competencia Trabajo en equipo	55
Tabla 20 Competencia Gestión	55
Tabla 21 Competencia Relaciones interpersonales	55
Tabla 22 Competencia Liderazgo	56
Tabla 23 Competencia Recursos personales	56
Tabla 24 Competencia Recursos cognitivos	56
Tabla 25 Interpretación del modelo	58
Tabla 26 Género y nivel de estudios	59
Tabla 27 Género y años en la institución	60
Tabla 28 Género y Categoría actual del personal administrativo	60
Tabla 29 Motivación y Desempeño del personal	61

Tabla 30 Satisfacción y Desempeño del personal.....	61
Tabla 31 Promoción y Desempeño del personal.....	62
Tabla 32 Grado de dominio de las competencias genéricas con mayor frecuencia.....	63
Tabla 33 Criterios de evaluación de la competencia “Adaptación al cambio”.....	63
Tabla 34 Criterios de evaluación de la competencia "Trabajo en equipo"	64
Tabla 35 Criterios de evaluación de la competencia "Gestión"	64
Tabla 36 Criterios de evaluación de la competencia "Relaciones interpersonales"	65
Tabla 37 Criterios de evaluación de la competencia "Liderazgo"	66
Tabla 38 Criterios de evaluación de la competencia "Recursos personales"	66
Tabla 39 Criterios de evaluación de Recursos cognitivos	67
Tabla 40 Codificación de la variable dependiente	69
Tabla 41 Competencia con mayor dominio de acuerdo a las medias	69
Tabla 42 Prueba de Chi-cuadrado de Pearson	70
Tabla 43 Prueba de Kolmogorov-Smirnov ^a	71
Tabla 44 Prueba de U de Mann-Whitney ^a	71
Tabla 45 Prueba de Kruskal-Wallis ^a	72
Tabla 46 Regresión logística.....	73
Tabla 47 Resumen del modelo.....	74

Introducción

La gestión de recursos humanos es un proceso primordial para el funcionamiento de toda organización, ya que su objetivo es brindar al personal, seguridad económica y laboral, prestaciones y todos los elementos necesarios que requieran para lograr su desarrollo profesional y personal, conservando sus esfuerzos y las expectativas para su propio beneficio y el de la organización.

De acuerdo con Werther y Davis (2008), las actividades de administración del capital humano como se le conoce a los recursos humanos contribuyen al mejoramiento de la productividad mediante la identificación de formas óptimas para alcanzar los objetivos de la organización, y el perfeccionamiento de la calidad de vida laboral del personal administrativo, manteniendo un delicado equilibrio entre los niveles de satisfacción de los mismos y de los resultados financieros de la organización.

Este proceso se puede llevar a cabo con diferentes modelos de gestión de recursos humanos, de acuerdo a las necesidades de la organización, actualmente la gestión de recursos por competencias se ha caracterizado por darle un valor al personal, ya que estos son los que le generan valor a la institución como parte de su capital humano. Para otorgar ese valor, es necesario conocer las competencias de cada persona considerando como tales, sus conocimientos, habilidades y destrezas, por lo consiguiente se ha planteado para esta tesis como el objetivo principal “Integrar una propuesta de modelo de gestión de recursos humanos por competencias para la Universidad de Quintana Roo que permita identificar las competencias genérica y realizar las propuestas de mejora para el desempeño del personal administrativo”, tomando en cuenta los siguientes objetivos específicos:

1. Revisar la literatura relacionada con el modelo de gestión de recursos humanos por competencias y el desempeño laboral y profesional.
2. Analizar la relación entre el desempeño laboral y profesional, y la implementación del modelo de gestión de recursos humanos por competencias en las instituciones de educación superior.

3. Analizar los resultados obtenidos en los criterios de evaluación del personal administrativo de las Universidades que han implementado el sistema de gestión de recursos humanos por competencia.
4. Examinar el desempeño laboral y profesional del personal administrativo de la Universidad de Quintana.
5. Integrar la propuesta general del modelo de gestión de recursos humanos por competencias para la Universidad de Quintana Roo.

Para demostrar que el personal administrativo que cuente con mayor grado de desarrollo de las competencias genéricas tenderá a obtener un mejor resultado en su desempeño.

Esta investigación se ha desarrollado en 4 capítulos, en el primer capítulo se integró los fundamentos teóricos de la gestión de la recursos humanos, así como los cambios que se han dado debido a los avances tecnológicos, en el segundo capítulo se estudia la gestión de los recursos humanos en las Instituciones de Educación Superior y en la Universidad de Quintana Roo, en el tercer capítulo se explica la metodología que se utilizó para el diseño de los instrumentos y la obtención, análisis y tratamiento de los datos, y en el último capítulo se realiza el análisis de los resultados a través de diversas técnicas estadísticas, así como la propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos por competencias para mejorar el desempeño del personal administrativo, de acuerdo a la información obtenida.

Capítulo I. - La gestión de recursos humanos por competencias

1.1 La gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos es un proceso que se lleva a cabo en las organizaciones para administrar de la mejor manera el recurso humano y los servicios que este proporciona, al igual que las retribuciones que este recibe por los servicios que presta a la institución, para que lleve a cabo las actividades que lo orientan al logro de sus objetivos.

1.1.1 Concepto

Según Dessler y Varela (2011), la administración de los recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas que necesitan las organizaciones para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial.

Para Chiavenato (2000), en la gestión de los recursos humanos no hay leyes ni principios fundamentales, su enfoque es de contingencia, porque depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas, de las directrices vigentes, de la filosofía administrativa que predomina y de la concepción organizacional acerca del hombre y de su naturaleza.

1.1.2 Características

En cuanto a las cualidades que posee la gestión de los recursos humanos, Chiavenato (2009) señala, la manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, integrarlas, orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización, el cual es un aspecto crucial en la competitividad organizacional, y por lo tanto son consideradas las características esenciales de la gestión de los recursos humanos, sin embargo ese autor su enfoque principal de su administración es la productividad.

Algunos autores explican que, para la gestión de los recursos humanos, no hay leyes establecidas que deban aplicarse como tal, es por eso que cada organización establece su propio proceso, sus actividades, lineamientos y políticas de acuerdo a la forma en la que se encuentra definida dentro

del propio organigrama de la organización, y que facilite la manera de llevar a cabo esta tarea importante e imprescindible.

Los autores Dessler y Varela (2011) proponen que la gestión de recursos humanos debe realizarse a través del reclutamiento, capacitación, evaluación, remuneración y ofrecer un ambiente de trabajo seguro con código de ética y trato justo para los empleados de la organización, en este concepto ya se integra como parte importante la remuneración y el ambiente de trabajo.

Como se puede observar cada autor define las características del proceso de gestión de recursos humanos de acuerdo a su enfoque y a la manera analizar la organización, pero pensando siempre en el bienestar de los trabajadores.

1.1.3 Ventajas

Los Recursos Humanos o Capital Humano como lo consideran los autores Werther y Davis (2008), presenta las siguientes ventajas:

- Un mejoramiento en la productividad identificando las de formas óptimas de alcanzar los objetivos de la organización.
- Un perfeccionamiento de la calidad de vida laboral de los empleados al ya ser considerado como parte del capital de la organización.
- Un equilibrio entre los niveles de satisfacción de los empleados y los resultados financieros de la organización.

La última ventaja es importante tomarla en cuenta ya que como ellos señalan, cuando hay un alto nivel de calidad de vida laboral, garantiza el éxito económico. Por consecuencia, es necesario lograr avances en la calidad de la existencia laboral y en el nivel de logros financieros de manera que sean compatibles con las estrategias de la compañía, que sean éticas y socialmente responsables, esto solo se puede lograr con una adecuada gestión de recursos humanos.

Castaño (2005) expone en cuanto a la gestión de recursos humanos, que está siendo afectada, como todas las funciones directivas de las organizaciones, por las constantes transformaciones que afectan a la organización empresarial, debido a los cambios en el entorno económico y social. En cuanto al personal el expone que está es afectada por el cambio en el papel de las personas en

la empresa, que han pasado de ser unos recursos a corto plazo, sustituibles, a constituir la ventaja competitiva por la excelencia de la organización.

1.2 Modelo de gestión por competencias

Los cambios que se han dado en los modelos de gestión de recursos humanos en últimos días se ha caracterizado, por otorgarle más valor al personal, ya que estos son los que le generan valor a la institución como parte de su capital humano. Para esta tarea importante es necesario identificar el grado de dominio de las competencias del personal de la organización.

A raíz de estos cambios surge un modelo que se ha presentado en últimos años, la gestión de recursos humanos por competencias, el cual ha sido tema de estudio para las economías de los países, precisamente por la importancia que se da a las competencias laborales del personal lo cual para la institución le genera un mayor valor, al considerar al recurso humano como componente importante de su capital y el cual contribuye a la competitividad económica.

1.2.1 Diversos enfoques teóricos

Enfoque funcionalista

El enfoque funcionalista de identificación y descripción de competencias según Mertens (1996) toma como referente teórico los postulados de la escuela funcionalista de sociología, y tiene sus orígenes en los esfuerzos de la administración británica por adaptar los sistemas de formación y capacitación profesional a las necesidades del mercado laboral.

Este enfoque aplicado a la identificación de competencias como menciona CIDEC (1999) parte del análisis de las diferentes relaciones existentes entre habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores y como las aplican, identificando las características de los trabajadores que son relevantes para obtener resultados o solucionar problemas.

En el sistema nacional de competencias laborales del Reino Unido (*National Vocational Qualifications*, NVQ), toma como punto de partida los objetivos de las organizaciones y del área de ocupación que se desea analizar, para ir identificando aquellas relaciones funcionales entre problemas y soluciones necesarias para el logro de los objetivos, describiendo cuatro

componentes o familias de competencias. Para cada competencia se identifican las unidades que la componen y que conforman un "título" de competencia según la NVQ.

Este enfoque es criticado por el CIDEA (1999), ya que solamente se verifica que se ha logrado con la competencia, pero no cómo se logró, lo cual dificulta la aplicabilidad de la descripción de las competencias a los procesos formativos profesionales. Países con modelos de base funcionalista como Australia o Canadá, han modificado el enfoque funcionalista del NVQ integrando en sus análisis de competencias la relación existente entre los atributos de las personas y su desempeño laboral.

Enfoque conductista

El enfoque conductista analiza el comportamiento de las personas que realizan un trabajo con eficacia y con un rendimiento notablemente superior al resto de las personas que desempeñan el mismo puesto, para esto se emplea la técnica de Incidentes Críticos. Esta técnica solicita a los trabajadores de alto rendimiento y eficacia que identifiquen y posteriormente describan a detalle, aquellas situaciones que consideren importante para el logro de sus objetivos laborales, destacando tanto los resultados positivos como los negativos.

En este enfoque las competencias se consideran como características relacionadas con el desempeño eficiente de las personas en sus puestos de trabajo, y pueden estar compuestas por motivos, rasgos de personalidad, habilidades, actitudes, valores y conocimientos que las personas aplican para el desempeño de un puesto de trabajo. Estas características no pueden ser estudiadas de forma directa, pero sí permiten su análisis gracias a su manifestación como comportamientos observables o competencias.

Como pioneros en estos trabajos se encuentra Boyatzis (1982), cuyos resultados en una muestra de 2000 mandos de 21 empresas diferentes, le permitieron identificar cinco agrupaciones (clusters) de competencias genéricas que explicaron la variación existente entre el desempeño en este caso de un gerente eficaz y el de otros gerentes con rendimiento promedio o bajo.

1. La gestión
2. Acción por objetivos
3. El liderazgo
4. La gestión de los recursos humanos

5. La dirección de subordinados y la interacción social

No obstante, este enfoque ha recibido críticas por la amplitud de la definición de competencia, lo cual dificulta el consenso sobre qué características de las personas deben ser objeto de análisis. Otros autores como Cariola y Quiroz (1998), centran sus características en modelos históricos, relacionados con el excelente desempeño laboral en el pasado, cuya aplicación puede ser arriesgada para las organizaciones habituadas a cambios rápidos.

Enfoque holístico

Este enfoque radica en dos características importantes, la primera es la gestión del activo que representan las competencias, esto se concibe en un sistema donde se interrelacionan la estrategia, el conocimiento (gestión del conocimiento como aprendizaje organizacional y gestión por competencias), la tecnología, los procesos y los recursos, la segunda característica de este enfoque ésta fundada en que la competencia integra las dimensiones de característica personales y sociales, y de conocimientos y habilidades técnicas contextualizadas a los procesos de trabajo. En este enfoque, se incluyen las competencias organizacionales que suponen un rasgo diferencial en el mercado y las competencias corporativas que debe poseer todo el personal para corresponder con su desempeño a la oferta de valor.

1.2.2 Clasificación de las competencias

Para conocer la clasificación de las competencias, es importante iniciar con el concepto y su origen. El tema de competencias se origina desde los años 70s según Molina Martín (2012), este concepto se le atribuye principalmente a David McClelland, profesor de psicología de Harvard, quien en 1973 definió competencia como: *«La característica esencial de la persona y que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo»*.

Otro concepto es el de la misma autora, la cual expone:

«Las competencias son todas aquellas capacidades humanas observables y medibles, necesarias para lograr un desempeño de excelencia y obtener resultados de alta calidad»

Partiendo de la definición anterior la cual dice que son observable y medibles, pero para esto primero se identifican y se clasifican, y son evaluadas desde las diferentes maneras de actuar de los individuos.

Figura 1 Maneras de actuar de los individuos



Fuente: Taype Molina Martín (2012).

Saber: esta manera de actuar, se integra por el conjunto de *conocimientos*.

Saber hacer: esta manera de actuar permite aplicar los conocimientos para solucionar distintos problemas, este comportamiento se refiere a las *habilidades y destrezas* de las personas.

Saber estar: esta manera de actuar se refiere al comportamiento adecuado según las normas, reglas y cultura de la organización. Se refiere a las *actitudes y los intereses* de las personas.

Querer hacer: esta manera de actuar se enfoca a los aspectos motivacionales de la persona, esto es que el “quiera hacerlo”; es decir que muestre *interés*.

Poder hacer: esta manera de actuar se refiere a la organización, el poder disponer de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos exigidos por el puesto.

Por su parte, Alles (2000) expresa que a medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica las competencias, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias. Agrega que las personas son dinámicas al igual que las organizaciones, lo mismo sucede con las competencias. La visión de una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y varía en las personas que la detectan.

Con respecto a estas variaciones, se presenta la clasificación de las competencias de Moreno y Vargas (2004), las cuales se dividen en dos grupos:

Las **Competencias laborales** son la base de los modelos de gestión por competencias, porque simbolizan lo que hace la empresa y los vínculos existentes entre sus trabajadores. La alta dirección es la encargada de identificar las competencias peculiares de la empresa, denominadas competencias distintivas, las competencias necesarias para el desarrollo de las actividades principales y las competencias relativas a los puestos de trabajo.

Las **Competencias organizacionales** son el conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de la organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional.

Otra clasificación que se presenta es la de Suárez y Sánchez (2006), ellos se enfocan a las **competencias genéricas** las cuales corresponden al ser del individuo; como la personalidad y sus elementos intrínsecos, adquiridos durante su desarrollo, en su interacción con el grupo familiar, social y educativo. Son las capacidades de fondo que conlleva al personal a obtener desempeños superiores, ante circunstancias no predefinidas y son organizadas de la siguiente manera:

- **Competencias de logro y acción:** actitudes enfocadas a la motivación del logro, el orden y la calidad, capacidad para la iniciativa, disposición para lograr un espíritu emprendedor y valores hacia la integridad personal.
- **Competencias de ayuda y servicio:** actitudes para aplicar normas de seguridad industrial, capacidad para la comunicación efectiva y valores para la flexibilidad.
- **Competencias de influencia:** actitudes para aplicar la sensibilidad interpersonal, capacidad para la autoevaluación y la disciplina.
- **Competencias cognitivas:** capacidad para aplicar el conocimiento organizativo, disposición para el aprendizaje continuo y la búsqueda de información.
- **Competencias de eficacia personal:** capacidad para el autocontrol, confianza en sí mismo, compromiso con la empresa, trabajo en equipo, respeto hacia otras personas y tener responsabilidad.

Las **Competencias técnicas** aluden a un conjunto de habilidades y destrezas que permiten poner en práctica los conocimientos para la correcta ejecución de las funciones y tareas de un puesto de trabajo concreto y son agrupadas de la siguiente manera:

- **Competencias técnico-profesionales:** son las habilidades para aplicar la formación en el trabajo, para realizar cambios, redactar informes técnicos y evaluar opciones de mejora.
- **Competencias para la ejecución de estrategias:** es la capacidad para optimizar recursos, habilidad para aplicar el sentido de la urgencia, para aplicar medidas estratégicas, capacidad para trabajar bajo presión y habilidad para establecer prioridades.
- **Competencias operativas:** es la destreza para operar máquinas, para el manejo de tecnologías, habilidad para detectar fallas y deficiencias, para el mantenimiento de máquinas y equipos y capacidad para introducir mejoras laborales.
- **Competencias diferenciadoras:** es la habilidad para aplicar el conocimiento especializado, habilidad para resolver problemas, para incrementar la producción, orientación para lograr la excelencia, habilidad para la innovación y capacidad para seleccionar estrategias.

1.2.3 Metodología para definir las competencias

La definición de las competencias de los puestos de la organización se lleva a cabo por varios criterios, Salvado Javier (2010), define las siguientes actividades para la evaluación de los puestos en una gestión de recursos humanos por competencias.

1. **Seleccionar los puestos:** esta selección se puede realizar por puesto, definiendo el perfil completo, competencias de cualidad o técnicas, o se pueden agrupar puestos que tengan características similares, fundamentalmente, los directivos y mandos intermedios.
2. **Analizar y describir los puestos:** esto es identificar, definir y documentar la situación e incidencia real, de los puestos para crear un catálogo, la metodología que se emplea para obtener la información es:
 - *Observación*
 - *Entrevista con el ocupante del puesto*
 - *Reunión de expertos.*
 - *Cuestionario estructurado de preguntas abiertas*
 - *Registros disponibles relativos al puesto*

Tabla 1 Los elementos a considerar en la descripción del puesto

Elemento	Descripción
<i>Identificación del puesto</i>	Nombre en el organigrama
<i>Descripción de la misión</i>	Es lo que se pretende lograr
<i>Identificación de las actividades</i>	Las que debe realizar para cumplir con la misión
<i>Definición de las dimensiones del puesto</i>	Se refiere al número de subordinados, presupuesto que maneja, material, equipos o instalaciones
<i>Descripción del contexto</i>	Se refiere al entorno, las condiciones y los aspectos organizativos

Fuente: Elaboración propia con base en Salvador (2010).

3. **Identificar los perfiles de competencias:** esta se divide en:
 - Identificar las competencias técnicas, nivelarlas según el grado de dominio que se necesite para su desempeño eficaz. Para ello se analizan todas las funciones a realizar, los conocimientos y habilidades indispensables para su correcta ejecución.
 - Identificar las competencias de cualidad las cuales son las que condicionan un desempeño excelente y nivelarlas de acuerdo a las exigencias del puesto.
4. **Analizar los perfiles de competencias de los profesionales que están ocupando los puestos,** para determinar si existe concordancia entre éstos y los perfiles definidos de los puestos.
5. **Evaluación y definición de planes de acción, conocida la situación de la organización** con respecto a las competencias que tienen sus profesionales y las definidas en los puestos, se definen las acciones a emprender como:
 - *Formación:* se definen los planes de formación necesarios para el desarrollo de cada competencia identificada.
 - *Planes de desarrollo personalizados:* cada profesional conoce cuál es su situación y qué competencias debe desarrollar para poder obtener el puesto en el que tenga un mejor desempeño, y con ayuda de la organización, diseñar su plan de carrera.
 - *Establecimiento de cobertura de puestos de acuerdo con las competencias.*
 - *Elaboración de un plan de comunicación y presentación del modelo a los profesionales.*

En su trabajo de investigación, Alles (2006) propone este formato sencillo pero de gran utilidad para realizar el concentrado de las competencias de cada uno de los trabajadores de la organización.

Tabla 2 Concentrado de competencias

Área: _____

Nombre del trabajador	Puesto	Estudios/títulos (1)	Edad	Otras competencias y características (2)

Notas

(1) Estudios formales y conocimientos en general

(2) Competencias: Pueden ser evaluadas en ocasión de realizarse el inventario de recursos humanos o desprenderse de la evaluación de desempeño.

Fuente: Alles (2006).

1.2.4 Valoración de las competencias

Técnicas para verificar o medir competencias

De acuerdo con Gallego (1999), estas se denominan **técnicas activas**, el candidato crea la situación, la desarrolla, y en otras ocasiones la construye.

- **Entrevista:** Permite interacción real, capacidad de escuchar, capacidad de comunicación, actitudes y reacciones.
- **Ejercicios en Bandeja:** Se presentan como una serie de situaciones que simulan aspectos de procedimiento administrativos del trabajo en los que el candidato es preguntado cómo trataría las diferentes situaciones existentes en esa bandeja. Se busca conocer, en esas situaciones ficticias, su forma de trabajar, su nivel de planificación, organización y gestión del tiempo, entre otros.
- **Ejercicios en grupo:** Busca observar a un grupo interactuando entre si y discutiendo sobre un tema previamente preparado por los evaluadores. Permite ver Trabajo en Equipo, Liderazgo, Argumentación, Sensibilidad, Inteligencia Práctica, Capacidad de Escuchar.

- **Presentaciones:** Esta técnica consiste en dar a los candidatos un ejercicio o tema para ser preparado en treinta minutos y presentarlo posteriormente ante un auditorio. Este ejercicio permite identificar algunas competencias muy específicas.
- **Encontrar hechos:** Consiste en dar al candidato escasa información para resolver un problema. El evaluador solamente contestara preguntas suplementarias que cada candidato formule de cara a encontrar la solución al problema dado. Se evaluarán finalmente aspectos como rapidez en encontrar la solución, capacidad de síntesis y manejo del tema, en todos sus aspectos.
- **Ejercicios de escuchar:** Se le presenta al candidato una grabación oral o un vídeo, se evaluará su capacidad de asimilación y escucha por medio de preguntas que hará el evaluador, valorando el grado de exactitud de la información
- **Otras técnicas:** También se utilizan en la evaluación de Competencias los Test de Aptitudes, Cuestionarios de Personalidad, Valoración de Rendimiento, Técnicas Proyectivas, entre otros.

Un proceso complementario para el modelo de gestión por competencias es la certificación del personal, el cual le proporciona a la institución un valor adicional al demostrar que su personal cuenta con los conocimientos, destrezas y habilidades validadas por alguna institución certificadora.

En México se encuentra el Sistema Nacional de Competencias, promovido por la empresa CONOCER, el cual es un Instrumento del Gobierno Federal que contribuye a la competitividad económica, al desarrollo educativo y al progreso social, con base en el fortalecimiento de las competencias de las personas, dentro de sus funciones se encuentran:

- Integrar comités sectoriales de Gestión por competencias que definan la agenda de capital humano para la competitividad de los diversos sectores del país.
- Desarrollar estándares de competencia que describan los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que una persona de tener para realizar las funciones con un alto nivel de desempeño.
- Los estándares ya registrados en CONOCER, se convierten en referentes nacionales para la certificación de las personas, son fuente de conocimiento.

- Transfieren conocimientos de las mejores prácticas sobre el desarrollo de modelos de gestión con base a competencias.

La certificación de competencias es el proceso a través del cual las personas demuestran por medio de evidencias, que cuentan, sin importar como los hayan adquirido, con los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para cumplir una función a un alto nivel de desempeño de acuerdo con lo definido en un Estándar de Competencia.

1.3 Etapas del modelo de Gestión por competencias

La implementación de un modelo de Gestión por competencias supone Domingo (2004), entre otras cosas, es un cambio cultural en la forma cómo la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta), y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas, anticiparse al mercado, proteger sus activos intelectuales y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa.

Los modelos de gestión de recursos humanos por competencias se diseñan de acuerdo a las necesidades de la organización. Tiene como objetivo principal, darle un valor al personal, generando a la vez el valor de la institución. Para otorgarle ese valor es necesario conocer las competencias de cada trabajador, el modelo puede contener las siguientes etapas:

Reclutamiento y selección: en esta etapa se establecen las competencias necesarias del puesto, asegurando un desempeño sobresaliente desde un principio, también se utilizan criterios de evaluación para identificar las competencias, asegurando de esta manera que las funciones encomendadas serán realizadas de la mejor manera, con el personal especializado.

Capacitación y desarrollo: es la inversión que hace la empresa en su recurso humano, en su definición, Chiavenato (2011) expone que la capacitación es el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de los objetivos definidos.

Esta etapa del modelo es muy importante, por lo que debe ser considerada, y sobre todo debe llevarse a cabo. Con la finalidad de realizar una detección adecuada y oportuna de las necesidades

de capacitación, necesarias para que el personal lleve a cabo sus funciones o tareas específicas, y realizar evaluaciones para medir el grado de dominio de las competencias requeridas.

Gestión de desempeño: en esta etapa se evalúa el desempeño del personal con la finalidad de ir elevando el nivel de calidad de las actividades, por lo que necesario cotejar las características del puesto y sus requerimientos, para esto se puede utilizar como herramienta de apoyo el *curriculum vitae* para obtener información de su formación académica y profesional, así como el grado de actualización de conocimientos, las habilidades, destrezas y motivaciones de la persona (competencias) y comparar con los resultados obtenidos.

Existen diferentes metodologías para la evaluación del desempeño y la organización debe elegir la que mejor se adapte a su forma de administrar o gestionar el desempeño del personal buscando obtener los mejores resultados en beneficio de la organización y de los trabajadores.

1.4 Las Ventajas que ofrece el modelo de gestión por competencias

A pesar de ser un modelo nuevo, ofrece diversas ventajas, tal y como las menciona Camejo (2008), y que pueden obtenerse al implementarlo, a corto, mediano y largo plazo, dependiendo de los objetivos de la organización.

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorezcan la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- La evaluación del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidades de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para asumir la corresponsabilidad de su autodesarrollo.

La siguiente tabla son las ventajas que presentan Pelayo y Vargas (2004), para este modelo de gestión de recursos humanos, ellos proponen 3 procesos, la afectación del personal, la formación y el desarrollo y recompensas y sanciones, cada uno con sus actividades definidas, como ya se ha mencionado las instituciones pueden diseñar un modelo con los procesos que

los directivos consideran necesarios e importantes para una mejor administración de los recursos humanos, y que los lleven a lograr sus objetivos establecidos.

Tabla 3 Ventajas que ofrece el modelo de gestión por competencias

Proceso	Actividades	Ventajas
Afectación del personal	Reclutamiento y Selección	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de un sistema objetivo que contempla los requisitos propios (competencias) del puesto a cubrir. • Identificación de las competencias críticas que se considerarán prioritarias en la elección de candidatos. • Obtención de listas de candidatos a un puesto en función de las competencias requeridas en cada tarea.
	Integración	<ul style="list-style-type: none"> • Optimiza con mayor grado de ajuste el perfil del recién incorporado al puesto de trabajo a cubrir.
Formación y desarrollo	Formación (Desarrollo)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los puntos débiles permitiendo que los empleados entiendan los conocimientos, habilidades y actitudes que necesitan desarrollar. • Eliminación de programas de entrenamiento y desarrollo no relacionados con las necesidades de la empresa o del puesto en concreto. • Proporciona a los empleados oportunidades de desarrollo profesional permanentemente.
	Planificación y Gestión de Carreras	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de los perfiles profesionales orientados a la excelencia en el puesto de trabajo y al desarrollo personal y profesional de los individuos. • Elaboración de planes de sucesión y movilidad basados en las competencias identificadas. • Garantiza la disponibilidad de personal de valía para promociones tanto a corto como a largo plazo. • Identificación de potenciales de desarrollo futuros dentro de la organización.
Recompensas y sanciones	Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a los empleados en su desarrollo profesional. • Ofrece retroalimentación para obtener nuevas competencias o desarrollar las ya existentes. • Incrementa el autoconocimiento de los participantes, así como su motivación y compromiso con la organización.
	Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> • Premia el crecimiento de sus empleados. • Mejora el desempeño individual y por equipos. • Favorece la equidad interna.

Fuente: Elaboración propia con base en Moreno, Pelayo y Vargas (2004).

Los consultores Ernst y Young (2008) describen las ventajas de acuerdo a las actividades que realizan en la gestión de los recursos humanos.

- En la **descripción de los puestos**, se obtiene el enfoque de las necesidades de cada puesto de trabajo y de la persona ideal para desarrollarlo.

- En la **integración de equipos de trabajo**, una vez obtenida la descripción de los puestos, se asignan a la persona idónea, formando un equipo de trabajo bien integrado, enfocado al cumplimiento de los objetivos del departamento y de la institución.
- En la **implantación de una cultura organizativa** se definen los objetivos hacia los cuales se desea conducir la empresa, las emociones de los trabajadores, y difundir claramente la información respecto al rumbo a seguir y el proyecto a conseguir.
- En la **barrera generacional**, se obtiene la experiencia de las personas entre 45 y 50 años que todavía tienen mucho que aportar a la empresa y no debe chocar con la agresividad y preparación de jóvenes en torno a 30 años.
- En la **apreciación del potencial**, para la empresa es un factor de éxito adicional la definición de las competencias clave requeridas para su funcionamiento y localización de las personas que las posean, tanto en estado latente (por que no las estén utilizando) como en estado manifiesto (en activo).
- En la **dirección por objetivos**, proporciona la identificación de las características que atribuyen a la consecución de mejores resultados.
- En la **gestión del cambio**, se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio.
- En las **competencias claves de la organización**, planteando la estrategia del negocio en función del desarrollo de sus competencias claves bien denominadas que aportan ventajas competitivas.

1.5 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso de la gestión de recursos humanos, y que además de ser importante y no es fácil de desarrollar, actualmente existen varios métodos que pueden utilizarse para obtener la información que se busca en este proceso. Para cada modelo se lleva a cabo diferentes actividades tratando siempre de obtener los mejores resultados, por lo cual es importante conocer a detalle estos diferentes métodos para optar el que más se apegue a la gestión de recursos humanos por competencia; Chiavenato (1999) propone varios modelos.

En este tema Ernst y Young (2008) exponen que en la gestión de los recursos humanos es necesario tomar decisiones sobre la promoción, desarrollo y reubicación de las personas. Generalmente esta práctica se divide en dos partes: una que permite realizar una evaluación de

desempeño (pasado) y otra que permite determinar el potencial de las personas dentro de la organización (futuro).

1.5.1 Objetivos de la evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso importante para saber si una organización está funcionando de manera adecuada en sus recursos humanos, en este proceso intervienen varios miembros de la organización que realizan diferentes funciones. Este proceso debe servir para retroalimentar y mejorar los aspectos que no estén funcionando adecuadamente.

Como podemos observar la evaluación del desempeño tiene varios objetivos, Cuesta Santos Armando (2000) expone que la mejora de la actuación es el objetivo primordial y determinante para los otros.

Figura 2 Objetivos de la evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia con base en Cuesta (2000).

1.5.2 Métodos tradicionales de evaluación de desempeño

Modelo de escalas gráficas: es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados, se desarrolla de la siguiente manera:

- *Elección y definición de los factores de evaluación de desempeño* que servirán como instrumentos de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados. Los factores constituyen comportamientos y actitudes seleccionados, valorados por la organización, definidos y graduados. El número de factores de evaluación varía conforme a los intereses de cada organización; en general, va de 5 a 10 factores, utilizan un formulario de doble entrada, en que las filas representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas representan los grados de variación de esos factores. Cada factor se dimensiona de manera que refleje una amplia gama de desempeño: desde el desempeño débil o insatisfactorio hasta el desempeño óptimo y satisfactorio.
- *Definir los grados de evaluación para obtener las escalas de variación del desempeño* en cada factor de evaluación. Generalmente se utilizan 3, 4 o 5 grados de variación (óptimo, bueno, regular, apenas aceptables, deficiente) para cada factor.

Modelo de Evaluación por selección forzada: para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad (aspectos característicos del método de escala gráfica), surge este método, el cual consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se apliquen al desempeño del empleado, la frase que más representa el desempeño del empleado y la frase que más se distancia de él.

Modelo de investigación de campo: es uno de los métodos tradicionales más completos de evaluación de desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación de desempeño. Requiere entrevistas con un especialista de valuación (staff) y los gerentes de (línea) para, en conjunto evaluar el desempeño de los

respectivos empleados. De ahí el nombre de investigación de campo. A partir de la entrevista con cada gerente, el especialista diligencia un formulario, para cada empleado evaluado.

Se desarrolla en cuatro etapas:

1. Entrevista de evaluación inicial,
2. Entrevista de análisis complementario,
3. Planeación de las medidas
4. Acompañamiento posterior de los resultados.

Método de los incidentes críticos: es un método tradicional de evaluación de desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales. Cada factor de evaluación de desempeño se transforma en incidente crítico o excepcional, para evaluar las fortalezas y las debilidades de cada empleado.

1.5.3 Métodos modernos de evaluación de desempeño

Estos modelos tienen un enfoque totalmente nuevo, la llamada auto evaluación y auto dirección de las personas, la mayor participación del empleado en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento desempeño.

Evaluación participativa por objetivos (EPPO): algunas organizaciones están adoptando un avanzado sistema de administración de desempeño en el cual participan los empleados y el gerente. En este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva, en que resurge la vieja administración por objetivos (APO), con nuevo ropaje y sin los conocidos traumas provocados por la antigua arbitrariedad, autocracia y continuo estado de tensión y aflicción de los involucrados que caracterizaban su implantación en la mayoría de nuestras organizaciones.

La Evaluación 360°, Moreno, Pelayo y Vargas (2004), exponen que esta evaluación del desempeño ésta basada en el análisis de la actuación de la persona en el puesto de trabajo que ocupa. Este es un método novedoso y efectivo ya que orienta el trabajo de las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas no sólo del superior jerárquico de la persona

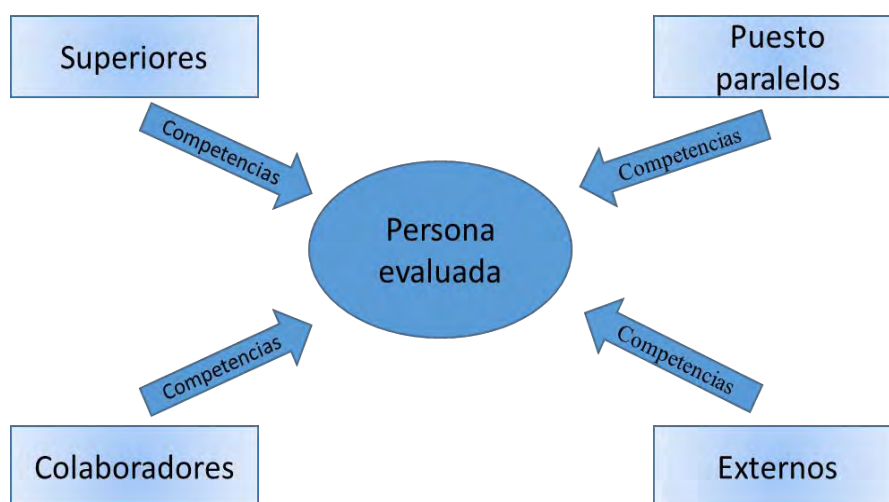
evaluada, ya que también son evaluados por todos aquellos que reciben sus servicios internos y por lo tanto, se considera como una evaluación efectiva del desempeño ya que se basa en el análisis de la actuación de la persona en el puesto de trabajo que ocupa.

Los objetivos que persigue esta evaluación son:

- Evaluación integral y moderna.
- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias.
- Diseñar Programas de Desarrollo

Como se puede observar en la figura 3, en esta evaluación ésta a cargo de los superiores, los que tienen puestos paralelos al evaluado, también son evaluados por sus colaboradores y por último el personal externo, que se relaciona de manera laboral.

Figura 3 Elementos de la evaluación 360⁰



Fuente: Ernest y Young Consultores (2008).

El Ministerio de Educación (2007) propone que una vez concluida la evaluación, se debe retroalimentar a director sobre las fortalezas y debilidades que se hicieron evidentes en el proceso, los resultados pueden ser catalogados de la siguiente manera:

Desempeño destacado: Demuestra un desempeño profesional claro y consistentemente sobresaliente con respecto a lo que se espera en los indicadores evaluados. Se demuestra con

conductas y acciones respecto del cumplimiento de metas y/o aportes institucionales y con el cumplimiento de los indicadores. Es desempeño destacado cuando el nivel de logro ponderado de las metas institucionales y de desarrollo profesional se sitúa entre el 90% y el 100%.

Desempeño competente: Indica un desempeño profesional adecuado en los indicadores evaluados en relación con el cumplimiento de metas y/o aportes institucionales y metas de desarrollo profesional evaluados. Este nivel de desempeño significa que el profesional evaluado cumple con lo requerido para ejercer correctamente el rol directivo y/o técnico-pedagógico. Se considera desempeño competente cuando el nivel de logro ponderado de las Metas Institucionales y de Desarrollo Profesional se encuentra entre el 75% y 89,9%.

Desempeño básico: Indica un desempeño profesional que cumple en forma mínima con lo esperado en los indicadores relacionado con el cumplimiento de Metas y/o Aportes Institucionales y Metas de Desarrollo Profesional que se están evaluando, de modo que no encamina a un mejoramiento significativo de la gestión institucional. Se considera Desempeño Básico cuando el nivel de logro ponderado de las Metas Institucionales y de Desarrollo Profesional se encuentra entre el 50% y el 74,9%.

Desempeño insatisfactorio: Indica un desempeño que presenta claras debilidades respecto del cumplimiento de Metas y/o Aportes Institucionales, y Metas de Desarrollo Profesional que se están evaluando, los cuales mantienen o aumentan las debilidades de la gestión institucional. Se considera desempeño insatisfactorio cuando el nivel de logro ponderado de las Metas Institucionales y de Desarrollo Profesional se sitúa entre 0% y 49,9%.

1.6 Servicio profesional de carrera

1.6.1 Concepto

El servicio profesional de carrera se entiende, según Cruz (2009) como el conjunto de condiciones de tipo técnico y legal dentro del proceso de desarrollo de personal, que proporciona condiciones de eficiencia, eficacia y legitimidad en el ejercicio del servicio público. La carrera en el servicio o trayectoria, es indispensable fortalecerla para que esa evolución institucional sea cada vez más sólida, es el periodo que transcurre desde el ingreso hasta la separación, tomando en cuenta el

desarrollo de las habilidades y competencias que le permiten al servidor cumplir con las características que los procesos señalen como necesarias para la realización de sus funciones.

En México, el 10 de abril de 2003 en el Diario Oficial de la Federación fue publicado el decreto por el cual se expide la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada.

El Servicio Exterior Mexicano es el primer servicio civil de carrera que se creó en México. La preparación de sus miembros y el nivel de exigencia para su ingreso y ascenso, hacen del SEM uno de los cuerpos más sólidos y estables de la administración pública mexicana. Dentro de la relación de países que tienen este sistema de mérito en su gobierno se encuentran:

- Holanda 1829,
- España 1852,
- Estados Unidos 1883,
- Australia 1902,
- Canadá 1908,
- Nueva Zelanda 1912,
- Francia 1941,
- Reino Unido 1955.

Figura 4 Países con Servicio Profesional de Carrera



Fuente: Museo del Servicio Profesional de Carrera, México, D. F.

Debido a estos avances presentados en materia de recursos humanos en las organizaciones y considerando como se ha mencionado con anterioridad que el recurso humano es el motor principal para el logro de una mejor productividad, calidad de los procesos y de los servicios o productos que se ofrecen.

1.6.2 Características

Estas son algunas de las características generales que se menciona en el reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera

Funciona de manera sistematizada, lo que ocasiona una administración homogénea en todas las dependencias de la Administración Pública Federal adscritas al Servicio Profesional de Carrera.

Define los perfiles, niveles y puntuación de los puestos comprendidos en el Sistema, así como sus homologaciones, y establece el puntaje correspondiente a los cursos de actualización y especialización que se impartan, el cual será expedido por los respectivos Comités, con base en la lista de puestos que para tal efecto establezca el Reglamento Interno o Manual de Operación correspondiente.

Con referencia a los tabuladores estos serán elaborados por los Comités de cada instancia, con base en el presupuesto asignado y conforme a las características de los puestos, en términos del Catálogo correspondiente.

Otorga estabilidad y seguridad administrativa de los Servidores Públicos y Servidoras Públicas de Carrera, así como el establecimiento de reglas claras, justas y equitativas para su ingreso, desarrollo, y profesionalización, promoviendo así la responsabilidad, eficiencia y eficacia en el servicio público.

1.6.3 Ventajas

Dentro de las ventajas que los organismos pueden obtener al implementar el Servicio Profesional de Carrera son los siguientes:

- Por ser un sistema, establece las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del Servicio Profesional de Carrera en las dependencias de la Administración Pública Federal.
- Busca como atraer, retener, motivar y formar a los mejores hombres y mujeres del servicio público, a través del mérito y la igualdad de oportunidades, basado en las capacidades de su desempeño y su capacitación profesional.
- No obstaculiza a los funcionarios en su trabajo por acontecimientos políticos, ya que le brinda la oportunidad de concursar para las plazas registradas en el Servicio Profesional de Carrera del organismo público.

Capítulo II.- La gestión de recursos humanos en las Instituciones de Educación Superior

2.1 Sistemas de gestión de recursos humanos en las Instituciones de Educación Superior

En el desarrollo económico de siglo XXI, uno de los temas que ésta tomando gran importancia, para lograr el desarrollo competitivo y productivo de las organizaciones, es de la identificación de las competencias, identificarlas y evaluarlas, con la finalidad de buscar que los trabajadores las vayan desarrollando hasta lograr el mejor desempeño. Por la que se puede enunciar que, si un personal posee un alto dominio de las competencias, tendrá un mejor desempeño, mejor empleo y por consecuencia mejor tipo de vida, ya que actualmente estamos en la sociedad del conocimiento. Por lo que se están considerando de igual forma para este siglo, las direcciones del modelo educativo, considerando en primer término, el análisis del binomio educación y sociedad, en segundo término, la concepción de enseñanza aprendizaje, en tercer término, la concepción del diseño curricular y por último la concepción de nivel organizacional, considerando que los cambios en las organizaciones pueden darse debido a propuestas de nuevos modelos de gestión de los recursos humanos.

En este sentido, las Instituciones de Educación Superior, actualmente están modificando sus procesos administrativos, enfocando la gestión de su recurso humano por competencias, y con respecto al área de educación, están modificando los planes de estudio, direccionándolos hacia este mismo enfoque, buscando la manera en la que los alumnos puedan desarrollar ciertas habilidades, actitudes y conocimientos determinados a sus planes de estudio. Esta acción está propiciando en los directores de Recursos Humanos la iniciativa de buscar nuevas formas de administrar al personal de la institución, con el objetivo de lograr el mejor desempeño laboral de los mismos, hoy en día, se ha logrado un gran avance en cursos, herramientas e instituciones que permiten conocer y mejorar las competencias laborales para desempeñar las funciones administrativas con eficacia y eficiencia.

Dentro de las Universidades que se encuentran registradas en la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), varias ya han iniciado trabajos al respecto para mejorar el desempeño de sus recursos humanos enfocadas al tema de las competencias, direccionando sus procesos administrativos a esta nueva forma de valorar a su

personal. A continuación, se enlistan varias de ellas de las cuales se obtuvo información directamente de las personas encargadas de realizar estas actividades y un concentrado de las Universidad que mencionan en sus páginas las actividades que llevan a cabo en esta nueva forma de administrar al recurso humano.

Universidad Autónoma del San Luis Potosí

De acuerdo a la visita realizada a esta Universidad, se obtuvo información directamente de los encargados del Departamento de Capacitación, Evaluación y Desarrollo que se encuentra adscrita a la División de Desarrollo Humano. En el año 2005, se inician los trabajos de las definiciones de puestos y perfiles para cada trabajador de la institución, como el primer paso del modelo de gestión de recursos humanos por competencias, especificada en el capítulo I, sin embargo esta tarea fue muy complicada de completarla como se había considerado al inicio, debido al tamaño de la plantilla de personal administrativo con que cuenta con la Universidad, otra de las limitaciones que tuvieron para esta actividad es la carga de trabajo de los jefes como encargados de validar la información de cada uno de los trabajadores adscritos a su área, por lo tanto después de mucho trabajo, se optó por desarrollar un catálogo por perfil genérico, de acuerdo a sus puestos definidos, los cuales se aproximan a los 200. El catálogo está compuesto por los datos generales del puesto, escolaridad, cursos, experiencia, funciones y habilidades.

El proceso que se encarga de evaluar las habilidades por trabajador, es el proceso de selección de personal, utilizando las entrevistas para valorar sus competencias, esta consiste en una entrevista corta y otra que llevan a cabo un grupo de psicólogos que se apoyan en un sistema internacional para realizar la evaluación a través de pruebas psicométricas, el personal entra como prueba un (1) mes y se evalúa su desempeño de acuerdo a su iniciativa, esfuerzo mental o visual, esfuerzo físico y sus actividades, otorgándole un valor a cada una de estas competencias, y posteriormente se verifica si es lo que se requiere para el puesto solicitado y hacer la contratación correspondiente. En cuanto a su proceso de promociones, este se apoya con un instrumento de evaluación en el que califican la productividad y conducta laboral.

Otro de los avances con que cuenta la Universidad de San Luis Potosí, es que actualmente es una Entidad Certificadora y Evaluación de Competencias acredita por CONOCER y tiene 5 estándares de competencia acreditados.

Tabla 4 Estándares de competencias de la Universidad de San Luis Potosí

Código	Título	Comité (Instancia responsable)
EC0050	Diseño de cursos de capacitación para ser impartidos mediante Internet	Asociación Mexicana de Capacitación de Personal y Empresarial A.C. (AMECAP)
EC0084	Uso didáctico de las tecnologías de información y comunicación en procesos de aprendizaje: nivel básico	Con fines de Evaluación y Certificación para Educación Básica
EC0076	Evaluación de la competencia de candidatos con base en Estándares de Competencia	Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER)
EC0217	Impartición de cursos de formación del capital humano de manera presencial grupal	Asociación Mexicana de Capacitación de Personal y Empresarial A.C. (AMECAP)
EC0301	Diseño de cursos de formación del capital humano de manera presencial grupal, sus instrumentos de evaluación y manuales del curso	Asociación Mexicana de Capacitación de Personal y Empresarial A.C. (AMECAP)

Fuente: Página de conocer

Para la certificación de competencias, como primer paso es impartir cursos de capacitación y preparación para posteriormente realizar la evaluación de acuerdo a los estándares establecidos por CONOCER, y si el participante reúne los requisitos que el estándar establece, se le otorga la certificación de la competencia.

Universidad Autónoma del Estado de México (UAMex)

Según la información publicada en su página de internet, tiene dos áreas que están trabajando en el tema de las competencias, el área Desarrollo del Capital Humano, la cual tiene el servicio de desarrollo de competencias, encargada de definir la matriz de competencias y los cursos por competencias. La otra área es la Dirección de Recursos Humanos que cuenta con 3 módulos, el primero es la evaluación de las necesidades de capacitación realizada por el jefe, la autoevaluación de las necesidades de capacitación y por último el Manual de evaluación de detección de necesidades de capacitación, en el cual se explica cómo las áreas identifican las áreas de oportunidad del personal administrativo, para elaborar planes de capacitación. En el mismo manual se menciona como ésta diseñado el manual de descripción de puestos por competencias, este es definido en dos grupos de trabajo, como se muestra a continuación.

Tabla 5 Descripción de puestos por competencias de la UAMex

Grupo 1 Servicios administrativos y técnicos profesionales	Grupo 2 Administrativos, Mandos medios y Directivos
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Manejo de TIC • Orientación al cliente o usuario • Orientación al orden y calidad • Pensamiento analítico • Tenacidad • Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Adaptabilidad al cambio • Autocontrol • Trabajo en equipo • Orientación al cliente o usuario • Orientación al orden y calidad • Comunicación • Pensamiento Analítico • Dirección de personal • Autoconfianza • Compromiso con la organización • Orientación al logro • Planificación y organización • Manejo de TIC

Fuente: Manual de descripción de puestos por competencias de la Universidad Autónoma del Estado de México

La evaluación de los jefes, se realiza mediante su sistema de cómputo llamado SPARH, en el que asigna a cada jefe el personal que va a evaluar, posteriormente el jefe entra al sistema y realiza la evaluación. Para la autoevaluación del personal, el empleado ingresa a la página de Universidad Autónoma del Estado de México y a través del sistema SPARH contesta una serie de preguntas, relacionados con el trabajo que realiza de manera cotidiana.

Una vez realizadas esas dos actividades, se analizan los resultados obtenidos de ambas evaluaciones y se genera un concentrado de las respuestas como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 6 Resultados obtenidos de las evaluaciones del UAMex

Competencias	Autoevaluación	Evaluación de jefe inmediato	Promedio	Perfil de puestos
Tenacidad	3	2	3	3
Trabajo en equipo	2	2	2	2

Fuente: Manual de descripción de puestos por competencias de la Universidad Autónoma del Estado de México

A continuación, se presenta informes de trabajos que se están realizando en otras universidades, enfocadas en el tema de las competencias del personal administrativo, cabe mencionar que esta información fue extraída de sus páginas de internet y consultada por correo electrónico y vía telefónica con las personas encargadas de las actividades.

Universidad Autónoma de Yucatán (UADY)

Con base a entrevista realizada vía telefónica al encargado del programa de Evaluación del Desempeño Laboral y a la información proporcionada se anexa a esta investigación los trabajos que ésta realizando la UADY, con respecto al tema de Competencias.

El programa de Evaluación del Desempeño Laboral tiene como objetivo principal diagnosticar el nivel de desempeño laboral de su personal administrativo y manual a través de la evaluación 360⁰, para establecer la mejora continua, el desarrollo profesional del personal, motivar, reforzar y estimular el buen desempeño laboral.

Este procedimiento es realizado con una Comisión Dictaminadora de la Evaluación del Desempeño Laboral que vigila los procedimientos de la evaluación, valida las personas que evalúan y que se lleve a cabo la evaluación en los tiempos establecidos.

Una herramienta que les sirve de apoyo es su Sistema Institucional de Administración del Personal, en el cual se registran las responsabilidades, funciones, actividades del personal administrativo y manual, así como sus áreas de adscripción, jefes inmediatos, compañeros, colaboradores y usuarios de cada trabajador.

La UADY clasifica en dos grupos las competencias que evalúa.

Tabla 7 Clasificación de las competencias de la UADY

Generales	Nivel Jerárquico
Actitud de servicio	Desarrollo Estratégico del personal
Autonomía	Establecimiento de Objetivos de Desempeño
Calidad	Liderazgo
Comunicación	Planeación Estratégica
Justicia	
Protección al medio	
Ambiente	
Responsabilidad	
Trabajo en equipo	

Fuente: Programa de Evaluación de Desempeño de la UADY

La evaluación se divide en dos secciones una de actividades y otra de competencias, los jefes inmediatos califican las actividades y las competencias y lo compañeros, colaboradores y usuarios solo las competencias. Después de las evaluaciones, el comité genera los reportes individuales con el resultado del desempeño laboral y las observaciones, y solicita al jefe inmediato que conjunto con el trabajador establezcan las acciones de mejora y los cursos de capacitación que se requiere con el fin de mantener o mejorar el desempeño.

Con la finalidad que dar seguimiento a este procedimiento se cuenta con el Plan de Carrera Laboral, en el cual se le informa al personal de manera detallada y personalizada acerca de aspectos particulares de su proceso de evaluación del desempeño laboral, para analizar su situación laboral actual y sus posibilidades de crecimiento.

Tabla 8 Universidades con trabajos en competencias para administrativos

Institución de Educación Superior	Trabajos competencias
Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA)	Coordina el proceso y la entrega de resultados de la evaluación de productividad por competencias del personal de vigilancia y servicios generales.
Universidad Autónoma de Campeche (UACam)	Mide las competencias del personal administrativo y mandos medios superiores para conocer las necesidades de capacitación de la institución.
Universidad de Colima (UCol)	Dentro de sus principales acciones realizadas, se encuentra la capacitación del personal administrativo y de servicios generales y el impacto obtenido en el desarrollo de competencias y la mejora de la productividad.
Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ)	Una de sus políticas es contar con un plan anual de capacitación que contemple el desarrollo y potencialización de las competencias profesionales, laborales, personales y de calidad, que requiera el catálogo de perfiles de puestos de la institución.
Guanajuato	De acuerdo a la información consultado a través de su página web, presenta en su manual de organización de mayo de 2015, los avances que tiene con respecto al modelo de administración de recursos humanos por competencias, estos trabajos iniciaron en marzo de 2005, presentando dentro de su programa institucional de metas, la implementación de su evaluación de desempeño de mandos medios del personal administrativo, con base en competencias y certificados bajo la norma ISO-9001-2000, por medio de tres procedimientos los cuales se describen a continuación: 1. Procedimiento para detectar necesidades de desarrollo de competencias. 2. Procedimiento para desarrollar competencias al personal. 3. Procedimiento para Contratar Personal

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 8, hay muy pocos avances en el tema, en todas las universidades los trabajos van enfocados al área académica, es decir al personal docente y a los alumnos y el área administrativa no es tomada en cuenta, sin embargo, por ser un personal de apoyo a los docentes y administrativos, también deberían mejorar sus competencias, para lograr un mejor desempeño de sus actividades.

Actualmente ANUIES cuenta con 179 Instituciones de las cuales EL 44 % son entidades Certificadoras de competencias.

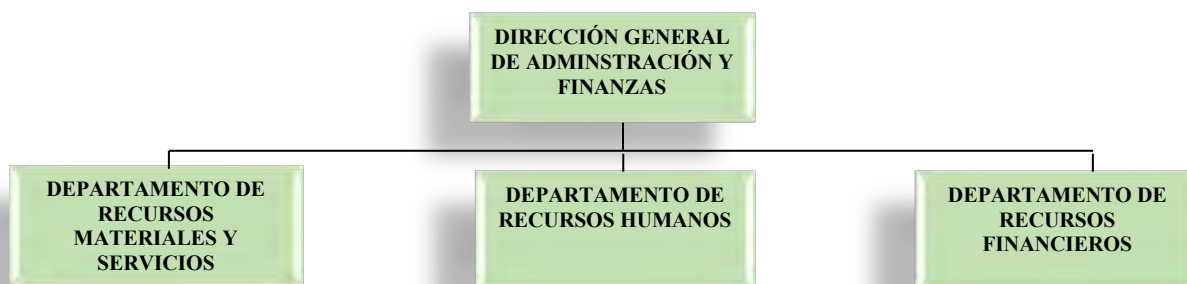
2.2 Gestión de recursos humanos en la Universidad de Quintana Roo

La Universidad de Quintana Roo fue creada el 24 de mayo de 1991, como la Unidad Académica Chetumal, el 28 de agosto de 1998, se crea la unidad académica Cozumel, el 31 de agosto de 2009 se crea la unidad académica Playa del Carmen y el 24 de agosto de 2015 se creó la unidad académica Cancún. El crecimiento de la Universidad no solo se ha dado en la infraestructura y en el número de alumnos que ingresan, también se ha visto el crecimiento en la plantilla docente y por consecuencia la plantilla administrativa, que como se ha mencionado es el apoyo para desarrollar los procesos sustantivos de la Universidad, que es la formación profesional.

La Universidad ésta organizada por divisiones en la parte académica y en direcciones por la parte administrativa, en lo que respecta a las divisiones académica se encuentran definidas sus funciones en el Reglamento de la Organización Académica Departamental (2002) que se encuentra en la página principal de la Universidad en el apartado de legislación universitaria, reglamentos, estas Direcciones generales administrativas y Divisiones académicas esta organizadas por Departamentos académicos y administrativos, para las funciones s administrativos, el Departamento de encuentran en el Manual de Organización (2010) registrado en el Sistema Institucional de la Gestión de la Calidad que es consultado de manera interna.

La Administración de los recursos humanos, es uno de los procesos de soporte definidos en el Sistema de Gestión de la Calidad a cargo del Departamento de Recursos Humanos adscrito a la Dirección general de administración y finanzas.

Figura 5 Organigrama de la Dirección General de Administración y Finanzas



Fuente: Elaboración propia

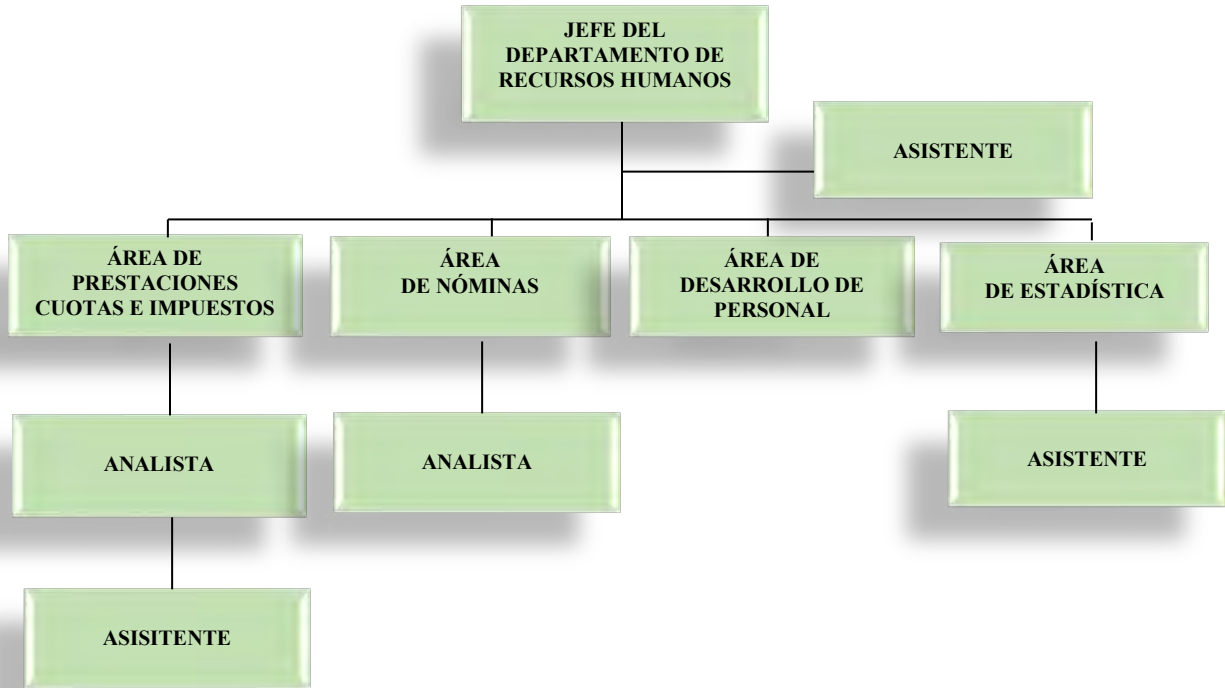
Para llevar a cabo las funciones del departamento de recursos humanos, se utiliza un sistema informático que sirve de apoyo para desarrollar las funciones administrativas del departamento, el Sistema Institucional de Información Administrativa (SIIA), es el que se utiliza y se integra por los módulos de Finanzas, Inventarios y Recursos Humanos, para el cálculo de la nómina se utiliza un sistema elaborado en PROIV. En el SIIA se contabiliza las nóminas, se registran los datos generales, la información de los grados académicos del personal, como son el grado, la escuela, nombre de la carrera y la fecha de titulación, así como sus cédulas y la documentación que contiene el personal en su expediente, esta tarea se realiza para el personal académico y administrativo de todas las unidades académicas. Otro sistema que se utiliza para apoyar los cálculos de la nómina es el sistema de puntualidad y asistencia llamado Nomiplus. Esto es importante conocerlo para tener un preámbulo de cómo se lleva a cabo el registro de información importante del personal docente y administrativo, que es utilizado en la gestión de los Recursos Humanos y que son utilizados para la toma de decisiones, referente a las categorías que se les asigna y a las responsabilidades.

El departamento de Recursos Humanos de la Universidad de Quintana Roo, tiene el proceso llamado “Administración de los Recursos Humanos” el cual está clasificado como uno de los cuatro procesos de soporte, declarados en el Sistema de Gestión de la Calidad y brinda a los trabajadores los siguientes servicios:

1. Contratación del personal
2. Pago de nómina
3. Prestaciones
4. Desarrollo humano
5. Trámites y servicios

Estos servicios son desarrollados a través de sus 4 áreas de apoyo que integran el departamento.

Figura 6 Diagrama de organización del departamento de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia

Descripción de las funciones que se realizan en las áreas

- **Área de Nómina** actualmente ésta área se encuentra integrada por un responsable de área y un analista que se encargan de registrar los datos en los sistemas informáticos antes mencionados para realizar los contratos laborales del personal administrativo, docente, becarios y de proyectos especiales que ingresan a la Universidad, registrar las incidencias esto es las incapacidades y las faltas, igual hacen el registro de las prestaciones que le correspondan a los trabajadores, realizar el cálculo de la nómina, ejecutar las transferencias electrónicas a cada una de las cuentas bancarias de los empleados y realizar la emisión de los recibos para obtener las firmas de los empleados, también tienen dentro de función la atención de los empleados que tengan dudas con los pagos de la nómina.
- **El área de prestaciones, cuotas e impuestos** esta área se encarga de registrar las prestaciones de los trabajadores de manera individual, o de manera general las que se

aplican para todos los trabajadores de la institución, también es la encargada administrar los pagos de las cuotas de seguridad social, de los seguros de vida, de los cálculos de impuestos, y atender a los trabajadores que desee realizar o tenga dudas de los préstamos de INFONAVIT y FONACOT.

- **El área desarrollo de personal** esta área se encarga realizar los eventos de integración, recabar información para elaborar el programa anual de capacitación, el cual ésta basada en lo que los directores propongan para sus trabajadores, administra el sistema de préstamos al fondo de ahorro, administra el sistema de vales de despensa, administra el procedimiento para la entrega del premio al trabajador administrativo y entrega de reconocimientos por años laborales en la institución.
- **El área de estadística** esta área se encarga de administrar el sistema de control de asistencia, registrando las incidencias del personal como son los permisos, comisiones, días económicos e incapacidades, y generando la información que el área de nómina requiere para el pago del estímulo de puntualidad y asistencia a los trabajadores administrativos de nombramiento, genera información que soliciten las instancias externas e internas, y apoya en generar información para los sistemas externos de ministración de recursos para el pago de la nómina.

2.3 Integración del personal administrativo de la Universidad de Quintana Roo

Como se menciona en el primer capítulo, la administración de los recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas que necesitan las organizaciones para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales para planear, organizar, controlar y dirigir a los trabajadores de la mejor manera.

La Universidad con la finalidad de ir organizando y buscando mejorar en su administración del personal, inicia en el año 2005 la creación de los Lineamientos del personal administrativo de la UQROO, la cual es autorizada hasta el 2009, estos lineamientos se crearon para brindarle al personal administrativo toda la información de los derechos y obligaciones que tienen como trabajadores de la UQROO y cuáles son los de la Universidad para con ellos, de igual manera para que conozcan las reglas de funcionamiento de los procedimientos de ingreso, promoción y permanencia, las funciones genéricas que deben realizar de acuerdo al nivel y a la categoría del

personal, los permisos, las licencias y los estímulos. En el mismo año que inicia con los lineamientos, se lleva a cabo el primer proceso de regularización del personal administrativo, realizado con el apoyo del Comité técnico de evaluación, el cual se encargó de evaluar las funciones y responsabilidades que el personal realizaba para asignarle una categoría acorde, beneficiando así un gran número de administrativos que se encontraban en esa situación.

Es importante mencionar que el personal administrativo por ser la Universidad una institución educativa, se considera como personal de apoyo para que las actividades académicas se realicen de manera eficaz y eficiente, dando cumplimiento al compromiso de la Institución ante la sociedad y el Estado, por lo que se consideran elementos importantes y claves para lograr los objetivos de la institución.

Este Lineamiento del personal administrativo se encuentra en la página principal de la Universidad como uno de los lineamientos, y está disponible para que todo el personal pueda consultarlo en el momento que lo requiera, y su creación ésta fundamentada en Ley Federal del Trabajo, Ley del Servicio Público de Carrera del Estado de Quintana Roo, así como en Ley de los Trabajadores al Servicio de los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial de los Ayuntamientos y Organismos Descentralizados del Estado de Quintana Roo.

La organización del personal administrativo se encuentra definido en el artículo 11 del capítulo I “Integración del personal administrativo”, del título segundo, integración y funciones genéricas del Lineamiento del personal administrativo (2009).

Tabla 9 Categorías del personal administrativo

Nivel 1		Director de área	
		Director General	
		Director Jurídico	
		Director de División	
		Coordinador de Unidad	
		Secretario general	
		Rector	
Nivel 2		Jefe de departamento	
		Jefe de Departamento	
Nivel 3		Responsable de área	
		Responsable de área A	
		Responsable de área B	

Nivel 4		Analista	
		Analista A	
		Analista B	
		Analista C	
Nivel 5		Asistente	
		Asistente A	
		Asistente B	
		Asistente C	
		Asistente D	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 9 se presenta la organización del personal de acuerdo a los niveles y las categorías como se menciona en los Lineamientos del personal administrativo (2009). A continuación, se presentan las funciones de acuerdo al nivel.

Descripción de las funciones por nivel

Director de Área, dentro de las funciones que debe realizar se encuentran llevar a cabo las acciones que tengan como objetivo cumplir con los lineamientos, las políticas que emanan de los órganos de gobierno de la Universidad; así como con la normatividad interna y externa que aplique a las funciones de la misma, debe dirigir y participar en los procesos, acciones, gestiones, y en general los trabajos que le sean asignados por el Rector.

Jefe de Departamento, organiza y participa en la ejecución de los procesos, acciones, gestiones, y en general en los trabajos que le asigne su Director y la normatividad que aplique a su área. Así mismo organiza y participa en los procesos de planeación, ejecución, evaluación y seguimiento, de los planes y programas que son asignados a su Departamento.

Responsable de Área, tiene la responsabilidad de organizar y participar, con calidad, en los procesos asignados a la Dirección y Departamento en el cual está adscrito, realizar las acciones, gestiones, y en general los trabajos que le asigne su jefe.

Analista, tiene la responsabilidad de participar, con calidad, en los procesos asignados a la Dirección, Departamento y Área en el cual está adscrito, participa en la ejecución de los procesos, acciones, gestiones, y en general en los trabajos que le asigne su Jefe inmediato y la normatividad que aplique a su área.

Asistente, tiene la responsabilidad de participar, con calidad, en los procesos asignados a la Dirección o área en la cual están adscritos, ejecuta los procesos, acciones, gestiones, y en general los trabajos que se le asignen.

En el lineamiento del personal administrativo, se encuentran definido el procedimiento de ingreso, sin embargo, debido a los cambios de administración, este procedimiento no se ha aplicado en los últimos 5 años, y por lo consiguiente tampoco se han actualizado.

Lo mismo sucede con el procedimiento para promocionar al personal administrativo, siendo este un elemento necesario e importante para incentivar al personal en su capacitación, desarrollo, y logro de sus metas profesionales y personales.

2.4 Definición de puestos y perfiles

En el 2005, se crea y autoriza el Manual de puestos y perfiles, en él se documentan los perfiles de cada uno de los puestos que se encuentran en los departamentos, al igual que las funciones genéricas y específicas que deben realizar, permitiendo de esta manera que los cambios de adscripción o puestos se pueden realizar de una manera organizada ya que el personal puede saber las funciones que debe realizar, y los jefes pueden verificar si el personal cumple con las especificaciones que el puesto requiere.

En la siguiente tabla se observan los campos que contiene cada uno de los puestos que se encuentran definidos en el Manual de puestos y perfiles (2005).

Tabla 10 Datos requeridos en el Manual de puestos y perfiles

Puesto	Requisitos
<i>Definición</i>	Nombre del puesto
	Subordinado a
	Subordinados
	Relación interna con
	Relación externa con
	Nivel
<i>Requisitos</i>	Edad en años
	Sexo
	Escolaridad
	Estado civil
	Experiencia y/o conocimientos en:
<i>Funciones</i>	Genéricas
	Específicas
	Diarias

Fuente: Elaboración propia.

En la actualidad según información del jefe del Departamento de Gestión de la Calidad, se está trabajando para la actualización del manual de puestos y perfiles, en el cual se integran como nuevo elemento las competencias genéricas como requisito que la norma de calidad ISO9001-2015 exige. Sin embargo, es importante mencionar que no se han realizado trabajos para diseñar instrumentos que permitan evaluar las competencias, de manera que se les solicitan a los Jefes inmediatos definan las competencias que tiene el trabajador (ver anexo 2).

2.5 Evolución de la plantilla de personal administrativo

En el área académica, la Universidad ha logrado un avance significativo es las modificaciones de los planes de estudio, los cuales se están enfocando en el desarrollo de las competencias, para lo cual se han desarrollado talleres en cada una de las divisiones académicas para trabajar con las academias, de igual manera se han capacitado a los docentes para que puedan elaborar sus planes de trabajo académico en el desarrollo de las competencias de los alumnos.

Estos avances en la rama de la educación, están dados debido a la creciente demanda de alumnos de nivel superior, en el transcurso de los 25 años de la Universidad, no solo ha crecido en su infraestructura, en su matrícula de alumnos, también se han presentado cambios en su plantilla

administrativa, para poder atender la demanda de los servicios de calidad, que es el objetivo de la Universidad. Por tal motivo el personal administrativo se ha preparado académicamente, y ha obtenido experiencia laboral con un amplio conocimiento en sus puestos a lo largo de los años.

La evolución que se ha dado a nivel mundial en la educación, las instituciones de educación superior buscan y compiten para brindar el mejor servicio académico, exigiendo al personal docente y administrativo que realice sus funciones con altos índices de calidad, en este sentido la Universidad ha logrado un gran avance.

Tabla 11 Resumen del personal administrativo y mandos medios por grado académico del periodo 2006 – 2015

Grado académico	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Doctorado	2	3	4	3	8	10	9	6	7	7
Maestría	14	20	20	22	27	32	40	45	50	50
Licenciatura	119	116	118	117	133	142	152	146	146	146
Otros	122	123	116	104	105	99	107	108	113	115
Total	257	262	258	246	273	283	308	305	316	318

Fuente: Elaboración propia.

Como complemento a su preparación, el personal administrativo ha tomado cursos de capacitación buscando siempre mejorar el desempeño de sus funciones. Sin embargo, esto no le garantiza un ascenso en su categoría, mucho menos en su sueldo, lo que le ocasiona que trabajador se sienta desmotivado para contribuir al logro de los objetivos institucionales.

2.6 Evaluación del desempeño del personal administrativo

El proceso de evaluación del desempeño se realiza con la finalidad de tener los parámetros para pagar la prestación del “Estímulo de productividad” al personal administrativo de la Universidad de Quintana Roo, es considerada como una prestación económica que se otorga solo para el personal de nombramiento, por lo tanto, el personal de honorarios no es evaluado.

Esta prestación se encuentra establecida en el Acuerdo de prestaciones de previsión social (2014) de la UQROO y se realiza de manera cuatrimestral a través de una evaluación escrita, los formatos se encuentran declarados en el Sistema de Gestión de la Calidad en el proceso de Recursos

Humanos, el objetivo de esta prestación es motivar, premiar, estimular y recompensar la aptitud y actitud del personal administrativo en el desarrollo de sus funciones (ver anexo 1).

Procedimiento para la realización de la evaluación del desempeño

1. Los formatos son entregados por el departamento de Recursos Humanos a los directores o jefes de departamento con los datos de cada uno de los administrativos que deben ser evaluados.
2. Cada jefe debe realizar la evaluación de sus subordinados y envía de nuevo los formatos ya firmados al departamento de Recursos Humanos.
3. El encargado de nómina registra la puntuación de acuerdo a los resultados y la información complementaria que se genera en la misma área de nómina como es la puntualidad y asistencia en el periodo evaluado.
4. Se genera el pago en la nómina correspondiente, de 5, 10 o 15 días de sueldo según corresponda a la calificación obtenida.

Capítulo III.- Metodología de la investigación

3.1 Tipo de investigación

- El tipo de investigación que se realizó es el mixto, se hizo una combinación de los dos tipos de investigación, la cualitativa y la cuantitativa.

Cualitativa porque se realizaron entrevistas con los jefes de los departamentos y se analizó la información obtenida, la cual se utilizó para diseñar los instrumentos.

Cuantitativo porque se realizó una colección de datos obtenida a través de los cuestionarios aplicados al personal administrativo y a los jefes de departamento que participaron en la muestra, se estudiaron y analizaron mediante procedimientos estadísticos (Sampieri y Lucio, 2006).

- Se realizó consultas de fuentes primarias y secundarias para reforzar toda la parte teórica de la investigación.
- Se investigó los trabajos que están realizando las Instituciones de Educación Superior y otras instituciones enfocadas al tema de gestión de recursos humanos por competencias, y que beneficios han obtenido.
- El tipo de investigación que se realizó, es de tipo *descriptiva* ya que especifica las características importantes que poseen los administrativos, por medio del grado de dominio de las competencias genéricas que se evalúan.
- Se seleccionó una muestra de personal administrativo con base en el tipo de muestreo adecuado para la investigación.
- Se elaboraron diversos instrumentos de medición con variables diversas.
- Seguido del diseño de los instrumentos, se realizó entrevistas cara a cara con los jefes de departamento seleccionados, para solicitarles respondieran los cuestionarios para determinar el grado de dominio de las competencias del personal administrativo, basado del catálogo de competencias que presenta Seracho (2005), agrupadas en 7 categorías de competencias genéricas.

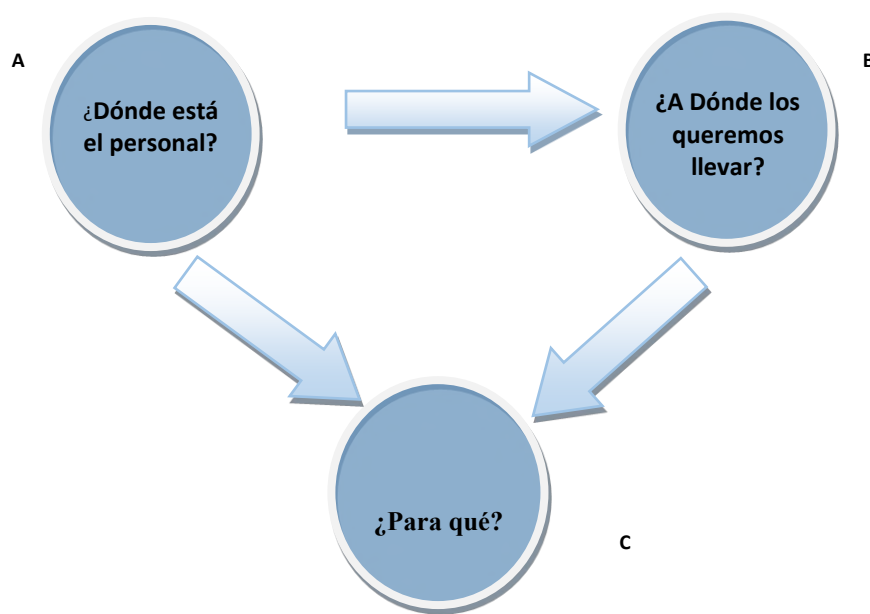
3.2 Diseño de los instrumentos para la obtención de los datos.

Para el diseño de los instrumentos que permitieron la obtención de los datos de esta investigación, se utilizó la herramienta analítica triádica, la cual ayudó a la formación de nuevas ideas,

reflejando la existencia de una estructura de pensamiento que conjuga los 3 elementos, limitándonos a enfocar todas las actividades en los elementos definidos y no involucrar otros aspectos que nos lleven a temas que no apoyen a la investigación y se pierda tiempo y no se logre el objetivo. Peirce (1974), como el precursor de esta herramienta expone que la relación triádica es genuina, que sus tres miembros están interconectados de modo tal que no se trata de relaciones complejas.

En esta investigación los elementos representan el planteamiento, el desarrollo y la meta. Para una mejor representación en este caso de estudio se definieron como elementos las siguientes interrogantes que darán la pauta para obtener la información necesaria e importante.

Figura 7 Elementos del diseño de instrumentos

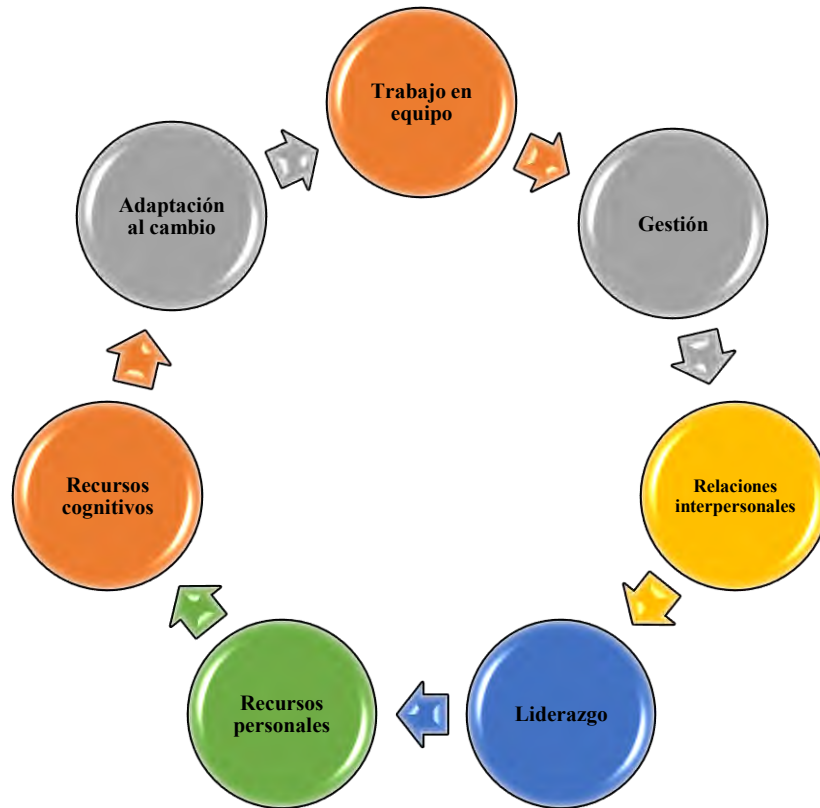


Fuente: Elaboración propia

Elemento A: ¿Dónde está el personal?

Este primer elemento de la herramienta se creó con el propósito de definir la situación actual del personal, para lo cual fue necesario definir las competencias genéricas que el personal administrativo de la UQROO debe dominar para lograr un mejor desempeño. Como primera actividad se tomaron los criterios de evaluación de las competencias genéricas que define Serracho (2005). Su planteamiento se base en 7 categorías, las cuales permiten lograr una mejor competitividad del personal y por lo consiguiente para la institución.

Figura 8 Categorías de las competencias genéricas



Fuente: Elaboración propia

Tabla 12 Descripción de las competencias

Categoría	Descripción de criterios
<i>Adaptación al cambio</i>	Relacionadas a fenómenos de cambio tales como adaptación al cambio, acompañamiento del cambio, compromiso con el cambio, gestión y liderazgo al cambio.
<i>Trabajo en equipo</i>	Relacionadas con el trabajo, con otras personas tales como el trabajo en grupo, la colaboración, la cooperación y el trabajo en equipo
<i>Gestión</i>	Relacionadas con la gestión tanto individual como grupal, hacia el propio trabajo, organización y el cliente
<i>Relaciones interpersonales</i>	Relacionadas con la comunicación entre individuos y grupos, así como las relaciones interpersonales
<i>Liderazgo</i>	Relacionadas con la dirección y liderazgo de grupos, equipos y organizaciones
<i>Recursos personales</i>	Relacionadas con las capacidades personales, básicamente actitudes, aptitudes, motivaciones y habilidades
<i>Recursos cognitivos</i>	Relacionadas con habilidades intelectuales y conocimientos aplicados

Fuente: Elaboración propia con base en Serracho (2005).

Para el diseño del segundo instrumento se tomaron las categorías mencionadas anteriormente, con sus criterios de evaluación y se les presentó un listado a los jefes de departamento que participaron en el base muestra, mediante el cual seleccionaron los que consideraron necesarios para contribuir al logro de los objetivos de la Universidad de Quintana Roo.

Este diseño, se realizó con la finalidad de contar con los elementos exógenos relevantes para calificar el desempeño y de esta manera completar el escenario que especifica la situación actual del personal, (ver anexo 4).

Elemento B: ¿A Dónde los queremos llevar?

Este segundo elemento permitió conceptualizar los objetivos a buscar en esta investigación, como definir el plan de actividades que se deben realizar para el desarrollar un programa de capacitación, de manera que favorezcan la idoneidad profesional, tomando como base las siguientes acciones:

- Manejar procederes,
- Resolver problemas,
- Tomar de decisiones,
- Tener liderazgo.

De manera que esta investigación proporcione los elementos necesarios para retroalimentar y proponer sugerencias de mejora, motivando al personal al aprendizaje.

Elemento C: ¿Para qué?

Este último elemento que es conocido como desenlace, permitió definir las acciones a desarrollar para lograr el máximo desempeño, verificando el grado que el personal posee. El desarrollo de las competencias requiere ser comprobadas a medida que se van cumpliendo los criterios de evaluación establecidos.

Para contribuir a este objetivo se proponen las siguientes herramientas que proporcionan los elementos para lograr la funcionalidad del modelo de la gestión de recursos humanos por competencias:

1. Se propuso la metodología evaluación del desempeño 360⁰ para el seguimiento y mejoramiento del mismo.

2. Con base en los resultados de los grados de dominio de las competencias se propone establecer planes de desarrollo.
3. Se desarrollaron propuestas de promociones, recategorizaciones y movilidad del personal.

Para dar validez a los instrumentos diseñados también se consideró como elemento importante, las modificaciones que se realizaron a la norma ISO9001-2015 la cual es la más actualizada para las instituciones que prestan servicios.

En el apartado 7.3 de esta norma específica que la organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- b) Asegurarse de estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiada;
- c) Cuando sea aplicable tomar acciones para mejorar la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;
- d) Conservar la documentación apropiada como evidencia de la competencia.

En el inciso b establece que se debe asegurar que las personas sean competentes, para lo cual independientemente de que cuente con el documento que avale su nivel de educación, con las constancias que sustentan su formación, con los años de antigüedad que demuestran la experiencia, es necesario evaluar las competencias, para demostrar el grado de dominio que tiene el personal y diseñar programas de capacitación para mejorar el dominio de las mismas y lograr la eficacia en sus funciones.

Es importante mencionar que si en la norma se solicitada como requisito una información, la institución debe cumplirla y tener la evidencia.

3.3 Definición de la muestra

El muestreo que se utilizó en esta investigación es de tipo no probabilístico, llamado muestreo por conveniencia, fortuito o accidental, en el cual se seleccionaron los casos que están más disponibles para tomarlos como la muestra poblacional (Chica y Castejón, 2006).

Se tomó la plantilla de personal administrativo registrada en el año 2015 para seleccionar las áreas que fueron encuestadas, el total de administrativos para ese año fue de 318, de los cuales 220 se encuentran adscritos a la unidad Chetumal, de estos se seleccionaron como muestra 100 administrativos, distribuidos en los siguientes departamentos o direcciones.

Tabla 13 Tamaño de la muestra

Adscripción	Encuestados
Departamento de Biblioteca	12
Departamento de Cómputo y Telemática	11
Departamento de Innovación educativa	5
Departamento de Recursos Financieros	9
Departamento de Recursos Humanos	9
Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales	8
Departamento de Sistemas	5
Dirección General de Bienestar Estudiantil	11
Dirección General de Planeación	3
Dirección Jurídica	5
División de Ciencias de la Salud	22
Total	100

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Definición de las variables

Para esta investigación, se definieron las siguientes variables, las cuales se consideraron para el modelo econométrico que demuestra cuales son las variables exógenas más relacionadas con la variable endógena, partiendo de un desempeño destacado, el cual de acuerdo a la información presentada en el capítulo 1, en los objetivos de la evaluación del desempeño.

Desempeño del personal como la variable endógena, la cual representa el desempeño que ha tenido el trabajador durante el año de estudio, el cual fue evaluado en una posterior etapa por el jefe inmediato de cada uno de ellos. Esta variable ha sido medida a través de una escala tipo Likert que va desde 1= desempeño insatisfactorio a 4= desempeño destacado.

Tabla 14 Definición de las variables exógenas

Variable	Descripción	Descripción operacional	Indicador
Edad	Tiempo que ha vivido la persona desde su nacimiento.	Años cumplidos del trabajador al momento de levantar la encuesta.	Número de años que tiene el trabajador
Género	Condición de tipo orgánica que diferencia al hombre de la mujer.	La que seleccione el trabajador.	1. Mujer 2. Hombre
Escolaridad	Conjunto de enseñanzas y cursos.	Último nivel de escolaridad que haya obtenido el trabajador.	1. Primaria 2. Secundaria 3. Carrera comercial 4. Bachillerato 5. Profesional asociado 6. Licenciatura 7. Especialidad 8. Maestría 9. Doctorado
Antigüedad	Cantidad de tiempo que tiene el trabajador en la institución.	Tiempo que el trabajador ha laborado en la Universidad.	1. Menos de 1 año 2. De 1 a 5 años 3. De 5 a 10 años 4. De 11 a 15 años 5. De 16 a 20 años 6. De 21 años en adelante
Categoría	Jerarquía en la que se encuentra el trabajador.	Escala jerárquica en la que se encuentra el trabajador actualmente.	1. Director 2. Jefe de departamento 3. Responsable de área 4. Analista 5. Asistente
Tipo de contrato	Acuerdo entre el trabajador y un empleador.	Acuerdo entre el personal administrativo y la UQROO.	1. Confianza 2. Honorarios 3. Proyecto
Sueldo	Percepción monetaria que obtiene el personal como contraprestación por sus actividades.	Percepción mensual que tiene el personal administrativo por sus actividades.	1. Menos de 5,000 al mes 2. De 5,000 a 9,000 al mes 3. De 10,000 a 15,000 al mes 4. De 16,000 a 20,000 al mes
Motivación	Es el estímulo positivo de los empleados en relación a sus actividades para lograr los objetivos de la institución.	Estado de estímulo en el que se encuentra el personal.	0. No 1. Si
Satisfacción laboral	Satisfacción del personal administrativo en su entorno laboral.	Estado de satisfacción del personal administrativo.	0. No 1. Si
Ascenso laboral	Cambio de categoría en la jerarquía de la institución.	Cambio de categoría de acuerdo al tabulador de la UQROO.	0. No 1. Si
Adaptación al cambio	Aplicar sus conocimientos previos para cumplir sus funciones en contextos diferentes.	Establece nuevas relaciones laborales, manteniendo la eficacia y el adecuado ambiente laboral en sus funciones asignadas en diversas áreas.	Es el grado de dominio de la competencia respectiva de acuerdo a la escala de Likert, (5) siempre, (4) casi siempre, (3) a veces, (2) casi nunca, (1) nunca.

Trabajo en equipo	Contribuir a la consolidación y desarrollo del equipo, favoreciendo la comunicación, el reparto equilibrado de tareas, el clima interno y la cohesión.	Propone grupos de trabajo para ejecutar proyectos para el logro de las metas planteada en su área laboral.	Es el grado de dominio de la competencia respectiva de acuerdo a la escala de Likert, (5) siempre, (4) casi siempre, (3) a veces, (2) casi nunca, (1) nunca.
Gestión	Administrar recursos humanos y materiales para el adecuado funcionamiento de la Universidad.	Supervisa las actividades administrativas para el uso adecuado de los recursos y su aprovechamiento en las diversas áreas.	Es el grado de dominio de la competencia respectiva de acuerdo a la escala de Likert, (5) siempre, (4) casi siempre, (3) a veces, (2) casi nunca, (1) nunca.
Relaciones interpersonales	Establecer relaciones interpersonales significativas para propiciar el crecimiento personal.	Define los canales de comunicación adecuados individuales y grupales útiles para alcanzar las metas planteadas.	Es el grado de dominio de la competencia respectiva de acuerdo a la escala de Likert, (5) siempre, (4) casi siempre, (3) a veces, (2) casi nunca, (1) nunca.
Liderazgo	Coordinar eficazmente a su equipo de trabajo propiciando un ambiente adecuado y motivándolos para alcanzar las metas y los objetivos planteados.	Genera acciones eficaces para desarrollar las habilidades y actitudes mediante la realización de actividades con el equipo de trabajo.	Es el grado de dominio de la competencia respectiva de acuerdo a la escala de Likert, (5) siempre, (4) casi siempre, (3) a veces, (2) casi nunca, (1) nunca.
Recursos personales	Participar activamente en el trabajo con iniciativa y toma de decisiones para la resolución de problemas.	Define acciones de formación personal para el logro de metas personales enfocadas a lograr un mejor desempeño.	Es el grado de dominio de la competencia respectiva de acuerdo a la escala de Likert, (5) siempre, (4) casi siempre, (3) a veces, (2) casi nunca, (1) nunca.
Recursos cognitivos	Utilizar sus conocimientos para trabajar de forma efectiva en la resolución de tareas.	Crea mecanismos, herramientas y estrategias para la mejorar los procesos para la reutilización y renovación de metas.	Es el grado de dominio de la competencia respectiva de acuerdo a la escala de Likert, (5) siempre, (4) casi siempre, (3) a veces, (2) casi nunca, (1) nunca.

Fuente: Elaboración propia.

3.5 Obtención de datos

Los datos que se obtuvieron son clasificados de corte transversal ya que es una información recopilada en un momento determinado (Gujarati, 2009). Para la actividad de recopilación se empleó una técnica activa, como se describe en el capítulo 1 del presente trabajo, en el tema de valoración de las competencias, en el que se mencionan que dentro de la clasificación de otras técnicas que se implementan para verificar o medir las competencias, se encuentra la aplicación de test de actitudes como la encuesta que se aplicó en este trabajo.

En esta investigación, se aplicaron tres instrumentos, el primero se aplicó al personal administrativo para obtener sus datos generales, el grado de motivación, el grado satisfacción laboral y el grado de ascenso laboral, el segundo es un test de valoración (ver anexo 3), el segundo instrumentos se aplicó a los jefes de departamento, por medio del cual evaluaron a su personal, determinando el grado de dominio de las competencias genéricas, mediante 8 criterios de evaluación establecidos para cada una de las competencias, estas evaluaciones se realizaron sin el conocimiento de los trabajadores administrativos, ya que es la calificación de las conductas observables de los jefes.

Esta determinación de los criterios de evaluación para cuantificar el grado de dominio de las competencias, se llevó a cabo en una primera etapa en donde los jefes de los departamentos seleccionaron los criterios del catálogo de competencias que presenta Serracho (2005). Los criterios se evaluaron de acuerdo a la escala de Likert, en el cual se establece que el número 5 representa que esa conducta siempre es observable, el número 4 indica que casi siempre, el número 3 a veces, el número 2 casi nunca y el número 1 nunca es observable (ver Anexo 4).

El primer instrumento (ver anexo 3), se aplicó directamente al personal administrativo seleccionado en la muestra, primero se realizó una prueba piloto con 18 trabajadores administrativos, en la que se observó cierta desconfianza para responder la encuesta, y manifestaron que no se sentían en plena libertad de responder porque se les solicitaba el número de empleado y el nombre, aunque se les explicó que la información proporcionada sería tratada de manera confidencial, y los datos serían utilizados exclusivamente para los fines académicos y de investigación. Aunado a esto, se realizó una modificación al cuestionario eliminando el nombre y el número de empleado y se le agregó un número de control, el cual se asignó de acuerdo a la plantilla de personal seleccionada en la muestra.

Finalmente, el último instrumento (ver anexo 5) se aplicó a los jefes de departamento, quienes asignaron una calificación al desempeño del personal durante el año 2016, esta calificación se asignó de acuerdo a una escala de Likert de 1 al 4 donde el 4 es un desempeño destacado, el 3 es un desempeño competente, el 2 un desempeño básico, y por último el 1 es un desempeño insatisfactorio. Estos grados de desempeño son definidos con base en los resultados del método de evaluación 360° como se explica en el capítulo 1.

3.6 Análisis y tratamiento de los datos

Los autores Alaminos y Castejón (2006), expresan que, desde el punto de vista de la medición, la técnica Likert asume un nivel de medida ordinal en la que los sujetos son ordenados según su posición favorable o no hacia la actitud en cuestión.

Por lo tanto, para obtener la información de las variables exógenas definidas para esta investigación, se optó por utilizar en el cuestionario aplicado a los jefes, la escala Likert para determinar los grados de dominio de las competencias, representada por medio de ítems que interpretan los criterios de evaluación y expresan el comportamiento de los administrativos. La escala de Likert se diseñó con 5 valores para cada ítem.

Tabla 15 Valores de Likert

Valor de la escala Likert	Valor
5	Siempre
4	Casi siempre
3	A veces
2	Casi nunca
1	Nunca

Fuente: Elaboración propia

Para interpretar los resultados esperados de esta investigación, se tomó como referencia el modelo de evaluación del desempeño 360⁰, descrita en el capítulo 1, en el que se describen los siguientes desempeños de acuerdo al dominio de las competencias.

Tabla 16 Catalogación del desempeño de acuerdo al método 360⁰

Calificación	Dominio
100 a 90	Dominio destacado
89 a 80	Dominio competente
79 a 60	Dominio básico
< 60	Dominio insatisfactorio

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los instrumentos aplicados y al tipo de dato que se ésta registrando para la comprobación de la hipótesis, se establece la siguiente tabla de puntuación del desempeño para que los jefes califiquen a su personal evaluado.

Tabla 17 Catalogación del desempeño de acuerdo a la investigación

Calificación	Dominio
4	Desempeño destacado
3	Desempeño competente
2	Desempeño básico
1	Desempeño insatisfactorio

Fuente: Elaboración propia

Se utilizó el programa estadístico informático SPSS para generar la información estadística descriptiva, tablas de contingencia, realizar las diferentes pruebas y análisis para demostrar la correlación que existe entre la variable endógena y las variables exógenas, para lo cual, como primer paso, se creó una base de datos en la que se definieron las variables cada uno de los instrumentos aplicados, para realizar el vaciado de la información obtenida.

Figura 9 Definición de las variables de la base de datos en SPSS

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	Empleado	Cadena	8	0	Número de em...	Ninguna	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
2	Departamento	Numérico	8	0	Adscripcion	{1, Depart...	Ninguna	9	Derecha	Nominal	Entrada
3	Edad	Numérico	3	0	Edad del emple...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
4	Genero	Numérico	1	0	Género	{1, Hombre}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
5	Escolaridad	Numérico	1	0	Nivel de estudios	{1, Primaria}...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
6	Antigüedad	Numérico	1	0	Años en la insti...	{1, Hasta 1 ...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
7	Categoría	Numérico	2	0	Categoría actua...	{1, Director}...	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
8	Contrato	Numérico	1	0	Tipo de contrat...	{1, Confianz...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
9	Sueldo	Numérico	1	0	Sueldo mensual	{1, Hasta 5,...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
10	Motivacion1	Numérico	1	0	Se ha sentido a...	{1, Si}...	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
11	Gradomotiv...	Numérico	1	0	Grado de acuerdo	{0, Sin valor...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
12	Motivacion2	Numérico	1	0	Siente que pue...	{1, Si}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
13	Gradomotiv...	Numérico	1	0	Grado de acuerdo	{0, Sin valor...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
14	Motivacion3	Numérico	1	0	Su trabaja le da...	{1, Si}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
15	Gradomotiv...	Numérico	1	0	Grado de acuerdo	{0, Sin valor...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
16	Satisfaccion1	Numérico	1	0	¿Se siente sati...	{1, Si}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
17	Gradosatisf...	Numérico	1	0	Grado de acuerdo	{0, Sin valor...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
18	Satisfaccion2	Numérico	1	0	¿Se siente sati...	{1, Si}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
19	Gradosatisf...	Numérico	1	0	Grado de acuerdo	{0, Sin valor...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
20	Ascenso1	Numérico	1	0	¿Ha sido prom...	{1, Si}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
21	Gradoascen...	Numérico	1	0	Grado de acuerdo	{0, Sin valor...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
22	Ascenso2	Numérico	1	0	¿Se siente est...	{1, Si}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
23	Gradoascen...	Numérico	1	0	Grado de acuerdo	{0, Sin valor...	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
24	Ascenso3	Numérico	1	0	¿La universidad...	{1, Si}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada

Fuente: Elaboración propia

El registro de los resultados de las encuestas aplicadas se realizó en una sola tabla, los primeros datos que se registraron, son los datos generales, grado de motivación, satisfacción laboral y ascenso, son cuales se obtuvieron de la primera encuesta, aplicada de manera directa a los

trabajadores y los siguientes datos son los grados de dominio de las competencias de los mismos trabajadores encuestados, los cuales se obtuvieron de las encuestas aplicadas a sus jefes inmediatos.

Para capturar las encuestas aplicadas a los jefes y las aplicadas al personal administrativo, se creó un número de encuesta antes de aplicarla al personal como un número consecutivo de acuerdo al número de personas que integran la plantilla de cada departamento incluido en la muestra. Esta medida se tomó para no solicitar al personal administrativo su número de empleado, o su nombre y de esta manera se pueda guardar el anonimato.

Se decidió utilizar la herramienta SPSS, debido a la facilidad que tiene para su manipulación, ya que es creado bajo el ambiente Windows lo cual ayudo a trabajar en un ambiente más amigable. Se realizaron pruebas necesarias para demostrar las variables que son explicativas del modelo, los resultados se presentaron de manera clara en la pantalla y se guardaron para manipularlos en el siguiente capítulo, en el que se explicaran los resultados obtenidos. Dentro de estas pruebas del análisis bivariante se realizaron las pruebas no paramétricas que a continuación se describen.

La primera prueba que se realizó es la prueba de Chi-cuadrado de Pearson, para demostrar que a un nivel de confianza clara, existe una relación significativa entre algunas variables exógenas y el desempeño del personal administrativo.

La siguiente prueba que se desarrolló es la de Kolmogorov-Smirnov la cual se realizó para calcular las diferencias de medias, en la que se rechaza la hipótesis nula de que las variables relacionadas con el grado de dominio de las competencias siguen una distribución normal.

La tercera prueba realizada es de la U de Mann-Whitney para corroborar la asociación entre variables ordinales que se obtuvieron en la prueba de Chi-cuadrado de Pearson.

La última prueba aplicada es la de Kruskal-Wallis. Acuña (1996) menciona que es una prueba para comparar los grupos en este caso las competencias, pero usando la mediana de cada una en lugar de las medias. Para comprobar la hipótesis de que al menos una de las competencias tiene una mediana diferente a las otras.

Para finalizar el análisis y tratamiento de los datos, se generó una presentación de datos estadísticos en la que se expone de manera organizada y clasificada los resultados obtenidos de las diferentes variables definidas. Asimismo, se construyó un modelo multivariante, utilizando la regresión logística binaria.

3.7 Validación de escalas

Se verificó el grado de dominio de la competencia que los jefes del personal administrativo le otorgan a la Adaptación al cambio, Trabajo en equipo, Gestión, Relaciones interpersonales, Liderazgo, Recursos personales y Recursos cognitivos, a través de la aplicación de una escala Likert con cinco puntos: de 1 (Nunca) a 5 (Siempre). La validez y fiabilidad de estas medidas se verificaron a través del coeficiente alfa de Cronbach y se comprobó, a través de un análisis factorial, que los indicadores de cada competencia se han resumido en un solo factor, el cual refleja adecuadamente el dominio requerido. En las tablas siguientes se muestran los ítems utilizados, así como los valores de las escalas obtenidas.

Tabla 18 Competencia Adaptación al cambio

Señale el grado de dominio de la competencia que tiene el trabajador administrativo: (1 = Nunca, 5 = Siempre)	Validación de escalas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adaptabilidad al cambio ✓ Adaptabilidad comportamental ✓ Apoyo al cambio ✓ Disciplina ✓ Facilitación del cambio ✓ Flexibilidad intelectual ✓ Flexibilidad organizacional ✓ Flexibilidad situacional 	<p>α de Cronbach = 0.925</p> <p>Factorial: 1 factor</p> <p>Varianza explicada: 67.68 %</p> <p>Sig. Bartlett: 0.000</p> <p>KMO: 0.926</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19 Competencia Trabajo en equipo

Señale el grado de dominio de la competencia que tiene el trabajador administrativo: (1 = Nunca, 5 = Siempre)	Validación de escalas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asesoramiento ✓ Colaboración experta ✓ Cooperación ✓ Coordinación de equipos de proyecto ✓ Coordinación de equipos virtuales ✓ Trabajo en equipo ✓ Orientación al logro conjunto ✓ Colaboración Transversal 	<p>α de Cronbach = 0.949</p> <p>Factorial: 1 factor</p> <p>Varianza explicada: 73.97 %</p> <p>Sig. Bartlett: 0.000</p> <p>KMO: 0.914</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20 Competencia Gestión

Señale el grado de dominio de la competencia que tiene el trabajador administrativo: (1 = Nunca, 5 = Siempre)	Validación de escalas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administración de recursos ✓ Organización ✓ Búsqueda de información ✓ Optimización de recursos ✓ Orden ✓ Planificación ✓ Seguimiento ✓ Conocimiento del entorno 	<p>α de Cronbach = 0.938</p> <p>Factorial: 1 factor</p> <p>Varianza explicada: 69.70 %</p> <p>Sig. Bartlett: 0.000</p> <p>KMO: 0.882</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21 Competencia Relaciones interpersonales

Señale el grado de dominio de la competencia que tiene el trabajador administrativo: (1 = Nunca, 5 = Siempre)	Validación de escalas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprensión interpersonal ✓ Comunicación escrita ✓ Comunicación oral ✓ Credibilidad ✓ Empatía ✓ Escucha ✓ Impacto ✓ Negociación 	<p>α de Cronbach = 0.954</p> <p>Factorial: 1 factor</p> <p>Varianza explicada: 76.094 %</p> <p>Sig. Bartlett: 0.000</p> <p>KMO: 0.929</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22 Competencia Liderazgo

Señale el grado de dominio de la competencia que tiene el trabajador administrativo: (1 = Nunca, 5 = Siempre)	Validación de escalas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alineación y estrategia ✓ Apoyo al desempeño ✓ Apoyo de colaboradores ✓ Delegación de autoridad ✓ Liderazgo de equipos ✓ Orientación al desarrollo ✓ Sentido de colaboración ✓ Visión estratégica 	<p>α de Cronbach = 0.949</p> <p>Factorial: 1 factor</p> <p>Varianza explicada: 74.357 %</p> <p>Sig. Bartlett: 0.000</p> <p>KMO: 0.922</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23 Competencia Recursos personales

Señale el grado de dominio de la competencia que tiene el trabajador administrativo: (1 = Nunca, 5 = Siempre)	Validación de escalas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autocontrol ✓ Autocrítica ✓ Capacidad de decisión ✓ Iniciativa ✓ Integridad ✓ Interés ✓ Orientación a la calidad ✓ Trabajo bajo presión 	<p>α de Cronbach = 0.943</p> <p>Factorial: 1 factor</p> <p>Varianza explicada: 71.832 %</p> <p>Sig. Bartlett: 0.000</p> <p>KMO: 0.871</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24 Competencia Recursos cognitivos

Señale el grado de dominio de la competencia que tiene el trabajador administrativo: (1 = Nunca, 5 = Siempre)	Validación de escalas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis de los problemas ✓ Innovación ✓ Originalidad ✓ Implementación ✓ Juicio ✓ Meticulosidad ✓ objetividad ✓ Pensamiento Conceptual 	<p>α de Cronbach = 0.972</p> <p>Factorial: 1 factor</p> <p>Varianza explicada: 79.282 %</p> <p>Sig. Bartlett: 0.000</p> <p>KMO: 0.930</p>

Fuente: Elaboración propia

En las tablas anteriores (18,19,20,21,22,23,24), se ha utilizado el método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach que permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera midan el mismo constructo o dimensión teórica. La validez del instrumento utilizado se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir, en este caso el grado de dominio de las competencias. Welch y Comer (1988) establecieron que el alfa de Cronbach asume que los ítems miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. Cuanto más se acerque el valor del alfa a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

George y Mallery (2003, p. 231) sugieren los siguientes criterios como recomendaciones para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa >0.9 es excelente
- Coeficiente alfa >0.8 es bueno
- Coeficiente alfa >0.7 es aceptable
- Coeficiente alfa >0.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa >0.5 es pobre
- Coeficiente alfa <0.5 es inaceptable

Por lo anterior, todas las medidas obtenidas de alfa de Cronbach mostradas en las tablas anteriores se encuentran dentro de los parámetros aceptados para la fiabilidad interna de los ítems utilizados en la presente tesis.

3.8 El modelo matemático

Como parte del análisis multivariante, se utilizó la regresión logística binaria, como define Salas (1996), esta tiene 3 objetivos principales, el primero es determinar la existencia o ausencia de relación entre una o más variables exógenas, sirve para medir el signo de dicha relación y la última es estimar o predecir la probabilidad de que se produzca el suceso o acontecimiento en función a los valores que adopten las variables exógenas.

El análisis que se realizó es de regresión multivariante para saber si el desempeño del personal administrativo (Y), depende de más de una variable explicativa. A continuación, se describen las variables y la forma en cómo se relacionan en este modelo:

Y_i = Desempeño del personal administrativo, variable endógena, tipo dicotómica ($Y = \{0, 1\}$), creada a partir de los resultados obtenidos de la evaluación de los jefes.

Para el valor de Y_i :

$Y_i = 0$ (Menor desempeño)

$Y_i = 1$ (Mayor desempeño)

Y por último se realizó un análisis de regresión logística para comprobar la hipótesis de que el personal que cuente con mayor dominio de las competencias tenderá a obtener un mejor desempeño laboral.

Para probar la relación que tienen las competencias genéricas del personal administrativo con el desempeño laboral (H_1), se realizó una modelo de regresión lineal como se muestra a continuación:

$$Y_i = b_0 + b_1 \cdot C_1 + b_2 \cdot C_2 + b_3 \cdot C_3 + b_4 \cdot C_4 + b_5 \cdot C_5 + b_6 \cdot C_6 + b_7 \cdot C_7 + b_8 \cdot NE + \varepsilon$$

Tabla 25 Interpretación del modelo

Variable		Valor
<i>Dependiente</i>	Y_i	<i>Desempeño del personal</i> , Variable binaria que toma valor de 0= menor desempeño y 1 = mayor desempeño.
<i>Explicativas</i>	C_1	Media aritmética de los ítems que conforman la variable Adaptación al cambio
	C_2	Media aritmética de los ítems que conforman la variable Trabajo en equipo
	C_3	Media aritmética de los ítems que conforman la variable Gestión
	C_4	Media aritmética de los ítems que conforman la variable Relaciones interpersonales
	C_5	Media aritmética de los ítems que conforman la variable Liderazgo
	C_6	Media aritmética de los ítems que conforman la variable Recursos personales
	C_7	Media aritmética de los ítems que conforman la variable Recurso cognitivos
<i>Control</i>	NE	<i>Nivel de escolaridad</i> Valor: 1=Primaria, 2=Secundaria, 3=Carrera comercial, 4=Carrera técnica, 5=Bachillerato, 6=Profesional asociado, 7=Licenciatura, 8=Especialidad, 9=Maestría, 10=Doctorado
<i>Error</i>	ε	<i>Termino de perturbación o error</i> , Son los factores que afectan el desempeño pero que no se consideran en el modelo

Fuente: Elaboración propia

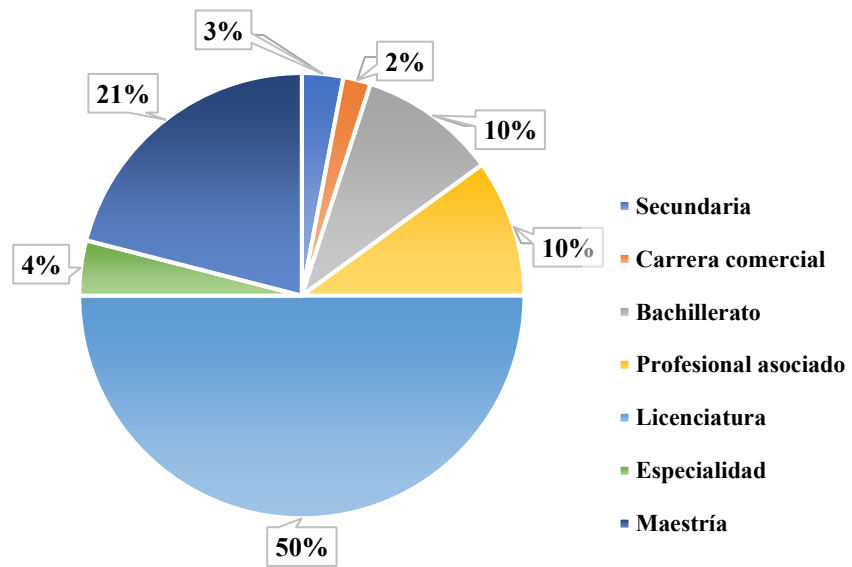
En el siguiente capítulo, se mostrarán los resultados obtenidos con el modelo multivariante establecido.

Capítulo IV.- Análisis de las competencias del personal administrativo de la Universidad de Quintana Roo

4.1 Estadísticos descriptivos del personal administrativo evaluado

Las siguientes tablas y gráficas presentan los datos estadísticos descriptivos relevantes obtenidas de los resultados de las encuestas aplicadas al personal administrativo y a los jefes de dicho personal, quienes evaluaron el grado de dominio de las competencias genéricas.

Figura 10 Nivel de estudio



Fuente: Elaboración propia

Tabla 26 Género y nivel de estudios

Género	Nivel de estudios							Total
	Secundaria	Carrera comercial	Bachillerato	Profesional asociado	Licenciatura	Especialidad	Maestría	
Hombre	3	2	6	3	30	2	7	53
Mujer	0	0	4	7	20	2	14	47
Total	3	2	10	10	50	4	21	100

Fuente: Elaboración propia.

De la muestra encuestada que son 100 trabajadores administrativos, el 53 % son hombres de los cuales como se observa en la tabla 26, 30 cuentan con un nivel de estudio de licenciatura, 7 con

el nivel de estudio de maestría y 6 con el nivel de bachillerato, en el caso de las mujeres que es el 47 % de la muestra, 20 de ellas cuentan con un nivel de estudio de licenciatura y 14 con un nivel de estudio de maestría el cual es mayor que el de los hombres al igual que el profesional asociado que tiene 7 mujeres y 3 hombres, en el caso de las mujeres se puede observar que el nivel de estudio más bajo es el de bachillerato, lo que demuestra que el 50 % de la muestra encuesta cuenta con el nivel de licenciatura, esto es cuenta con los conocimientos.

Tabla 27 Género y años en la institución

Género	Años en la institución						Total
	Hasta 1 año	De 1 a 5 años	De 5 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años	Más de 21 años	
Hombre	0	12	9	11	9	12	53
Mujer	4	11	8	11	9	4	47
Total	4	23	17	22	18	16	100

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los datos de la tabla 27, se puede visualizar que hay 12 hombres con más de 21 años de con más antigüedad en la institución siendo mayor este dato que el de las mujeres y hay personal con mayor frecuencia de aparición con 1 a 5 años de antigüedad y solo se encuesta a 4 mujeres con hasta 1 año de antigüedad.

Tabla 28 Género y Categoría actual del personal administrativo

Género	Categoría actual del personal administrativo								Total	
	Responsable de área A	Responsable de área B	Analista A	Analista B	Analista C	Asistente A	Asistente B	Asistente C		Asistente D
Hombre	4	5	13	3	7	2	3	3	13	53
Mujer	6	0	9	5	2	4	1	6	14	47
Total	10	5	22	8	9	6	4	9	27	100

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 28, la categoría con mayor número de encuestados de la muestra es la de Asistentes D con 27 y Analista A con 22 y la menor es con Asistente B con 3 encuestados y el Responsable de área B con 5 encuestados.

En esta investigación, también se realizaron unas preguntas con la finalidad de conocer el estado de motivación en el que se encuentra el personal administrativo, si se encuentra satisfecho con el sueldo que percibe en relación a las funciones que desempeña, a continuación, se presentan las tablas de contingencia en las cuales se representan dos variables, tomando de manera constante la variable desempeño del personal.

Tabla 29 Motivación y Desempeño del personal

Motivación		Desempeño del personal				Total
		Desempeño insatisfactorio	Desempeño básico	Desempeño competente	Desempeño destacado	
Se ha sentido aburrido y sin motivación en su puesto	Si	1	11	24	9	45
	No	0	14	29	12	55
Siente que puede contribuir con nuevas ideas para la Universidad	Si	1	25	52	21	99
	No	0	0	1	0	1

Fuente: Elaboración propia

Con base en los datos obtenidos en la muestra encuestada, se puede observar en la tabla 29, que el 55 % no se ha sentido aburrido y sin motivación en su puesto de los cuales 12 tienen un desempeño destacado y 29 un desempeño competente. En relación al personal administrativo que siente que puede contribuir con nuevas ideas para la Universidad, se observa que es el 99% de la muestra encuestada con 52 administrativos que tienen un desempeño competente de acuerdo a la calificación de sus jefes y 21 un desempeño destacado.

Tabla 30 Satisfacción y Desempeño del personal

Satisfacción		Desempeño del personal				Total
		Desempeño insatisfactorio	Desempeño básico	Desempeño competente	Desempeño destacado	
Su trabajo le da la oportunidad de hacer lo que le interesa	Si	1	21	42	18	82
	No	0	3	10	3	16
¿Se siente satisfecho con el sueldo que percibe?	Si	0	8	13	13	34
	No	1	17	39	8	65
¿Se siente satisfecho con el sueldo que percibe en relación a la función que desempeña?	Si	0	9	18	13	40
	No	1	16	35	8	60

Fuente: Elaboración propia

Con relación a los ítems de satisfacción y desempeño del personal, se observa en la tabla 30 que el mayor número de personas que tienen un desempeño destacado y competente son aquellos en los que su trabajo le da la oportunidad de hacer lo que les interesa, con respecto al sueldo se puede observar que un 65 % se encuentra insatisfecho con el sueldo que percibe, igual se observa que un 60 % del personal se siente insatisfecho con el sueldo que percibe, en relación a la función que desempeña.

Tabla 31 Promoción y Desempeño del personal

Promoción		Desempeño del personal				Total
		Desempeño insatisfactorio	Desempeño básico	Desempeño competente	Desempeño destacado	
¿Ha sido promovido de puesto?	Si	0	6	13	9	28
	No	1	19	40	12	72
¿Se siente estancado en su puesto?	Si	1	17	32	10	60
	No	0	6	21	11	38
¿La universidad tiene políticas de promoción de su personal?	Si	0	11	21	7	39
	No	1	13	32	14	60

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 31, el 28 % de la muestra encuestada ha sido promovido de puesto, sin embargo del 72 % que no ha recibido alguna promoción, 40 de ellos tienen un desempeño competente y 12 un desempeño destacado, ahora con respecto a si se sienten estancados en su puesto, el 60 % de los administrativos contestó, comparado con los que no se sienten estancados, se observa que hay más personas con desempeño destacado, con respecto a la última pregunta que se de esta tabla se aprecia que el 60 % de los administrativos afirma que la Universidad no cuenta con Políticas de promoción.

4.2 Grado de dominio de las competencias genéricas del personal administrativo.

Con base en los datos obtenidos en el instrumento aplicado a los jefes de departamento se obtuvo la siguiente tabla de frecuencias de los grados de dominio de las competencias genéricas evaluadas.

Tabla 32 Grado de dominio de las competencias genéricas con mayor frecuencia

	Adaptación al cambio	Trabajo en equipo	Gestión	Relaciones interpersonales	Liderazgo	Recursos Personales	Recursos Cognitivos
Moda	30 (9)	24 (8)	24 (7) 32	24 (7) 25 28	19 (7)	39 (9)	24 (9)

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 32, se puede observar el grado de dominio de la competencia que predomina en el personal administrativo. En la competencia de Recursos Personales el grado de dominio con mayor frecuencia de aparición es 39 con 9 administrativos, este grado de dominio se obtiene sumando los valores de los criterios de evaluación, donde cada competencia tiene 8 criterios y su valor de acuerdo a la escala de Likert es de 1 mínimo y máximo 5, por lo que puntuación más alta es 40, le sigue la competencia de Gestión, en la cual, 7 administrativos obtuvieron 32 puntos, en la competencia de Adaptación al cambio, 9 administrativos obtuvieron 30 puntos y en la de Liderazgo el grado de dominio que predomina es 19 con 7 administrativos.

Como menciona Sherman, Bohlander y Shell (1999), la evaluación brinda retroalimentación importante para analizar las fortalezas y las debilidades, así como mejorar el desempeño, en esta tesis se evalúan esas fortalezas y debilidades como criterios de evaluación de las competencias.

A continuación, se presenta un análisis de las competencias y sus criterios de evaluación que representan el grado de dominio que tienen los administrativos en las competencias genéricas establecidas, de acuerdo a la calificación otorgada por los jefes.

Tabla 33 Criterios de evaluación de la competencia “Adaptación al cambio”

Criterios de evaluación	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Adaptabilidad al cambio	100	2	5	3.82	.821
Adaptabilidad comportamental	100	1	5	3.68	.920
Apoyo al cambio	100	1	5	3.42	1.017
Disciplina	100	0	5	3.75	1.123
Facilitación del cambio	100	1	5	3.49	1.040
Flexibilidad intelectual	100	0	5	3.42	1.017
Flexibilidad organizacional	100	1	5	3.58	.878
Flexibilidad situacional	100	0	5	3.65	1.058

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 33, el criterio de la competencia de Adaptación al cambio que tiene una media mayor es la *adaptabilidad al cambio*, la cual se refiere a que el personal mantiene los diferentes entornos, afrontando diferentes tareas, responsabilidades y personas y la que tiene una media menor es *apoyo al cambio* esto es que el personal administrativo comprende el cambio asumiendo su responsabilidad personal para llevarlo a cabo a través del desarrollo y administración de estrategias innovadoras, involucrando y desarrollando a los miembros del equipo y la *flexibilidad intelectual* esta es si el administrativo cambia de criterios y orientación en su forma de pensar y enjuicia situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, o se recibe nueva información.

Tabla 34 Criterios de evaluación de la competencia "Trabajo en equipo"

Criterios de evaluación	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Asesoramiento	100	1	5	3.51	1.030
Colaboración experta	100	1	5	3.59	1.006
Cooperación	100	1	5	3.45	.978
Coordinación de equipos de proyecto	100	1	5	3.30	.937
Coordinación de equipos virtuales	100	0	5	3.25	1.067
Trabajo en equipo	100	1	5	3.47	1.114
Orientación al logro conjunto	100	1	5	3.45	1.067
Colaboración Transversal	100	1	5	3.17	1.146

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 34, como puede observarse el criterio de evaluación que tiene una media mayor es la de *colaboración experta*, refiriéndose ésta a la predisposición que tiene el personal para compartir con otros el conocimiento experto basado en las propias competencias técnicas derivado de su experiencia, y el criterio de evaluación con una media menor es la *colaboración transversal*, la cual se refiere a dirigir múltiples equipos para maximizar la comunicación y coordinación del trabajo a través de toda la organización.

Tabla 35 Criterios de evaluación de la competencia "Gestión"

Criterios de evaluación	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Administración de recursos	100	1	5	3.65	.968
Organización	100	1	5	3.55	.978
Búsqueda de información	100	0	5	3.46	.989

Criterios de evaluación	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Optimización de recursos	100	0	5	3.33	1.155
Orden	100	0	5	3.27	1.109
Planificación	100	0	5	3.40	1.092
Seguimiento	100	0	5	3.24	1.138
Conocimiento del entorno	100	0	5	3.49	1.115

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los criterios de evaluación de la competencia Gestión, como se aprecia en la tabla 35, se puede afirmar que el criterio con una media mayor es la *administración de los recursos*, refiriéndose ésta a la administración de los recursos en función de los requerimientos del trabajo, manteniendo el foco de la calidad, la seguridad y la rentabilidad, ahora el criterio de *seguimiento* la cual se refiere a que el personal establece procedimientos para controlar los resultados de las delegaciones, asignaciones o proyectos es la que representa una media menor, un menor dominio de este criterio.

Tabla 36 Criterios de evaluación de la competencia "Relaciones interpersonales"

Criterios de evaluación	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Comprensión interpersonal	100	1	5	3.46	1.086
Comunicación escrita	100	1	5	3.36	1.097
Comunicación oral	100	1	5	3.35	1.048
Credibilidad	100	1	5	3.42	1.065
Empatía	100	0	5	3.40	1.128
Escucha	100	1	5	3.48	1.000
Impacto	100	1	5	3.50	1.049
Negociación	100	1	5	3.28	1.055

Fuente: Elaboración propia.

El *impacto* es el criterio de las relaciones interpersonales que tiene una media mayor, como se observa en la tabla 36, refiriéndose este criterio al personal que genera y mantiene una primera impresión favorable en los demás a lo largo del tiempo, y el criterio *negociación* que expresa que el personal estudia alternativas y las posiciones de otros para llegar a resultados que obtengan el apoyo y la aceptación de todas las partes es el que presenta una media menor.

Tabla 37 Criterios de evaluación de la competencia "Liderazgo"

Criterios de evaluación	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Alineación y estrategia	100	1	5	3.25	1.067
Apoyo al desempeño	100	0	5	3.12	1.157
Apoyo de colaboradores	100	0	5	3.08	1.143
Delegación de autoridad	100	0	5	2.87	1.152
Liderazgo de equipos	100	0	5	2.91	1.240
Orientación al desarrollo	100	1	5	3.08	1.041
Sentido de colaboración	100	1	5	3.04	1.163
Visión estratégica	100	1	5	3.18	.978

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 37 se evalúan los criterios de la competencia de Liderazgo, el que tiene una media mayor es la de *Alineación y estrategia* lo que indica que hay un mayor dominio de esa habilidad, que es la comunicación con claridad de la visión de la organización, motivando y obteniendo el compromiso de las personas para alcanzar y superar los objetivos operacionales que traducen la estrategia organizacional, y la que tiene una media menor es *Liderazgo de equipos* la cual se refiere a la forma de conducir a un equipo hacia la consecución de sus metas, motivando a las personas a trabajar colaborativamente con entusiasmo y compromiso, es importante observar que esta competencia es la que presento un menor dominio, considerando que el personal evaluado es la parte operativa, no la de los mandos medios.

Tabla 38 Criterios de evaluación de la competencia "Recursos personales"

Criterios de evaluación	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Autocontrol	100	1	5	3.45	1.095
Autocrítica	100	0	5	3.45	1.086
Capacidad de decisión	100	1	5	3.42	1.065
Iniciativa	100	0	5	3.28	1.198
Integridad	100	0	5	3.62	1.221
Interés	100	1	5	3.34	1.174
Orientación a la calidad	100	1	5	3.65	1.029
Trabajo bajo presión	100	1	5	3.55	1.038

Fuente: Elaboración propia.

Para la competencia Recursos personales, tabla 38, el criterio de mayor dominio lo podemos observar al presentar la media mayor es la *Orientación a la calidad*, esto es si el personal garantiza y cumple con la ejecución de un trabajo en tiempo y forma asegurando la satisfacción de los usuarios por haber recibido un servicio acorde a los estándares de calidad acordado, sin embargo, el criterio con una media menor es la de *Iniciativa* se refiere a los activos intentos por influir sobre los acontecimientos a fin de lograr los objetivos; iniciar acciones en lugar de aceptarlas pasivamente.

Tabla 39 Criterios de evaluación de Recursos cognitivos

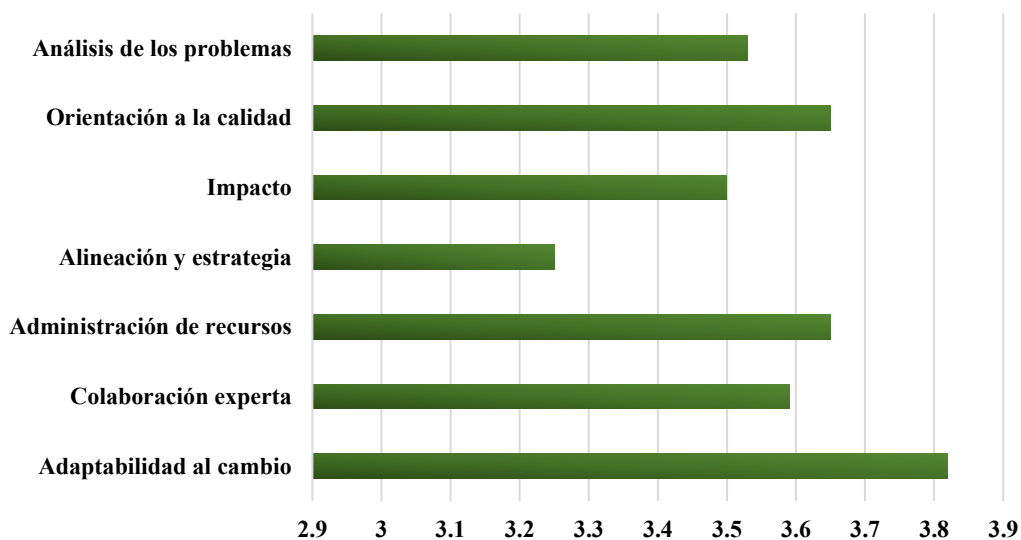
Criterios de evaluación	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Análisis de los problemas	100	0	5	3.53	1.141
Innovación	100	0	5	3.38	1.080
Originalidad	100	1	5	3.34	1.085
Implementación	100	1	5	3.40	1.054
Juicio	100	1	5	3.38	1.062
Meticulosidad	100	1	5	3.47	1.020
objetividad	100	1	5	3.40	1.172
Pensamiento Conceptual	100	1	5	3.31	1.070

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 39, última competencia evaluada, en la que el criterio más predominante es el *Análisis de los problemas* se refiere a la capacidad que tiene el personal para obtener información relevante e identifica los asuntos y relaciones clave a partir de una base de información; relaciona y compara datos de diferentes fuentes; identifica las relaciones causa – efecto, el criterio menos predominante es la del *Pensamiento conceptual* se refiere a la habilidad de comprender una situación o problema uniendo partes, viendo el problema global, realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas e identifica tópicos subyacentes de una situación compleja.

En la siguiente figura, están representados los criterios que más predominan de todas las competencias evaluadas.

Figura 11 Criterios de evaluación con mayor grado de dominio

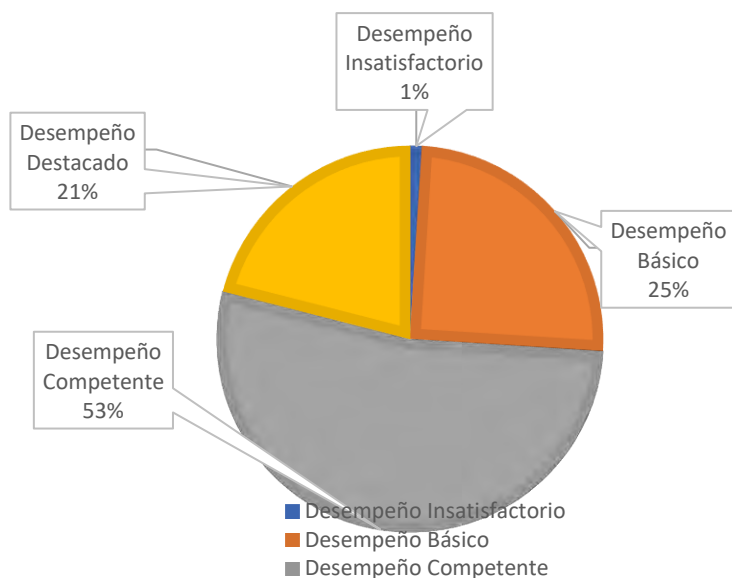


Fuente: Elaboración propia.

4.3 Desempeño del personal y grado de dominio de las competencias genéricas

En la figura 12, se puede observar que el 53% del total de la muestra encuestada tiene un desempeño competente, indicando que el trabajador cumple con lo requerido en sus funciones y un 21 % tiene un desempeño destacado, refiriéndose a que el trabajador sobresale con respecto a lo esperado.

Figura 12 Desempeño del personal



Fuente: Elaboración propia

4.3.1 Análisis bivariante

Para analizar los datos y la obtención de resultados, se utilizaron los procedimientos de la estadística no paramétrica, debido a que la eficiencia de estos procedimientos es muy alta para muestras pequeñas (Hair, Anderson, Tatham y Black, 2005), como es el caso de este trabajo. Estas pruebas generalmente se aplican con mayor frecuencia a los datos nominales y ordinales, en virtud de que no existen supuestos sobre la distribución de los parámetros de la muestra. En este sentido, se presenta un análisis no paramétrico aplicable a esta tesis.

Para este análisis y para el objetivo de la investigación, finalmente se construyó una variable dependiente adicional de tipo binaria como se representa en la tabla 40.

Tabla 40 Codificación de la variable dependiente

Valor original	Valor interno
Menor desempeño	1
Mayor desempeño	2

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, en virtud de que la variable “desempeño del personal” es binaria y la mayoría de las demás variables son ordinales, la prueba adecuada a realizar es el de “diferencias de medias”, para realzar dicha prueba se crearon variables adicionales para cada una de las competencias, calculando de acuerdo a los datos, las medias de cada competencia para cada administrativo, como se describen en la siguiente tabla.

Tabla 41 Competencia con mayor dominio de acuerdo a las medias

Competencias	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Adaptación al cambio	2	5	3.60	.800
Trabajo en equipo	1	5	3.40	.897
Gestión	1	5	3.42	.893
Relaciones interpersonales	1	5	3.41	.929
Liderazgo	1	5	3.07	.963
Recursos personales	1	5	3.47	.945
Recursos cognitivos	1	5	3.40	.966

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 41 se observa que la media mayor de los criterios de las competencias es la de la Adaptación al cambio con 3.60, seguida de Personales con 3.47 representado la que mayor dominio tiene el personal administrativo y la menor es la de Liderazgo con 3.07, considerando que la muestra evaluada es la de administrativos no la de los jefes.

Debido a que la variable desempeño del personal es *dummy*, se puede obtener una primera aproximación de ésta y su relación con las variables independientes a través de la prueba Chi-cuadrado, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 42 Prueba de Chi-cuadrado de Pearson

Variab les	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Edad del personal administrativo	47.840 ^a	32	.036
Género	.360 ^b	1	.549
Escolaridad	25.000 ^b	1	.000
Años en la institución	13.880 ^c	5	.016
Adaptación al cambio	35.000 ^d	24	.068
Trabajo en equipo	26.360 ^e	25	.389
Gestión	23.200 ^f	27	.674
Relaciones interpersonales	31.080 ^g	28	.314
Liderazgo	32.240 ^g	28	.265
Recursos personales	38.500 ^d	24	.031
Recursos cognitivos	41.520 ^g	28	.048
Desempeño del personal	23.040 ^b	1	.000

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 42, la prueba de Chi-cuadrado de Pearson demuestra que, a un nivel de confianza claro, existe una relación significativa entre algunas variables independientes y el desempeño del personal administrativo. En este tenor, aunque este contraste permite obtener una primera indagación sobre la asociación de las variables mencionadas, el resultado no se puede considerar como definitivo, ya que su nivel de eficacia disminuye cuando se aplica a variables ordinales.

Para continuar con las pruebas es necesario comprobar que las variables utilizadas siguen una distribución normal. Para realizar las diferencias de medias, se aplica la siguiente prueba.

Tabla 43 Prueba de Kolmogorov-Smirnov^a

Variables	Z de Kolmogorov-Smirnov	Sig.
Edad del personal administrativo	.565	.907
Género	.506	.960
Años en la institución	.647	.796
Escolaridad	1.254	.086
Adaptación al cambio	2.873	.000
Trabajo en equipo	2.111	.000
Gestión	2.120	.000
Relaciones interpersonales	2.070	.000
Liderazgo	2.280	.000
Recursos personales	2.499	.000
Recursos cognitivos	2.230	.000

a. Variable de agrupación: Desempeño del personal

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se observa en la tabla anterior, la prueba de Kolmogorov-Smirnov permite, a un nivel de confianza claro, rechazar la hipótesis nula de que las variables relacionadas con el grado de dominio de las competencias laborales siguen una distribución normal. Por lo tanto, lo adecuado es proceder a realizar otro tipo de prueba. La prueba no paramétrica más utilizada para contrastar asociaciones entre este tipo de variables, y que no tiene exigencias de normalidad sobre sus correspondientes funciones de distribución, es el U de Mann-Whitney, tal como se ha realizado y se muestra a continuación.

Tabla 44 Prueba de U de Mann-Whitney^a

Variables	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig.
Edad del personal administrativo	896.000	3671.000	-.519	.604
Género	851.000	1202.000	-1.009	.313
Años en la institución	788.000	3563.000	-1.394	.163
Escolaridad	687.000	1038.000	-2.881	.004
Adaptación al cambio	267.500	618.500	-5.467	.000
Trabajo en equipo	367.000	718.000	-4.682	.000
Gestión	426.000	777.000	-4.216	.000
Relaciones interpersonales	403.000	754.000	-4.398	.000
Liderazgo	401.000	752.000	-4.414	.000
Recursos personales	258.000	609.000	-5.542	.000
Recursos cognitivos	382.500	733.500	-4.560	.000

a. Variable de agrupación: Desempeño del personal

Fuente: Elaboración propia

La prueba de Mann-Whitney corrobora la asociación entre variables ordinales obtenida en un inicio por el contraste Chi-cuadrado de Pearson. Por lo tanto, con un nivel de confianza claro se puede aceptar la hipótesis establecida y relacionada con el grado de dominio de las competencias laborales es un factor que influye de manera importante en el desempeño del personal administrativo (H_1).

Otra prueba que se ha utilizado y que es una ampliación de la anterior, la cual es muy adecuada para el análisis sobre k muestras independientes, es la de Kruskal-Wallis. Esta prueba es una alternativa no paramétrica al ANOVA de un solo factor. La prueba no requiere del supuesto de normalidad, y utiliza la clasificación de los valores de los datos en lugar del valor real de los datos para el análisis.

Tabla 45 Prueba de Kruskal-Wallis^a

Variables	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Edad del personal administrativo	.270	1	.604
Género	1.018	1	.313
Escolaridad	8.301	1	.004
Años en la institución	1.943	1	.163
Adaptación al cambio	29.883	1	.000
Trabajo en equipo	21.918	1	.000
Gestión	17.779	1	.000
Relaciones interpersonales	19.340	1	.000
Liderazgo	19.479	1	.000
Recursos personales	30.717	1	.000
Recursos cognitivos	20.795	1	.000

a. Variable de agrupación: Desempeño del personal

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se presentan los valores de Chi-cuadrado, así como los grados de libertad y el nivel de significancia de la prueba. La significancia estadística es menor 0.05 desde la variable escolaridad hasta la competencia cognitivos. Por lo tanto, se concluye que el nivel de desempeño del personal administrativo es diferente entre los dos grupos. Con base en lo anterior, se comprueba una vez más la hipótesis establecida (H_1). Estos resultados son consistentes con diversos estudios que se han analizado con respecto a la relación entre las competencias y el

desempeño laboral como el de Matos y Caridad (2009), en el que demuestran la correlación del desempeño laboral con las competencias gerenciales, los cuales son fundamentales para el desarrollo efectivo de sus funciones, para el logro de los objetivos de la institución. Para esta investigación a mayor grado de dominio de las competencias laborales mayor desempeño tendrá el personal administrativo. Lo contrario a estos resultados es la investigación realizada por Giraldo Vanegas Ana Lucia (2014), en la cual no se evidenció relación significativa entre las competencias y el desempeño laboral.

4.3.2 Análisis multivariante

Para corroborar lo obtenido en el análisis bivariante, se ha utilizado la Regresión Logística Binaria, debido a que es una técnica multivariante de dependencia que trata de estimar la probabilidad de que ocurra un suceso en función de la dependencia de otras variables. Determinando la existencia o ausencia de relación entre una o más variables independientes y una variable dependiente dicotómica que solo admite dos categorías y las variables independientes pueden cualitativas binarias o categóricas y cuantitativas y continuas (Salas Velazco Manuel, 1999). Se intenta predecir esta probabilidad ya no sólo para los sujetos observados (los de la muestra que están en los datos) sino para la población respectiva en general. Para esto, se calcula la función Z considerando una muestra aleatoria de la muestra utilizada, y posteriormente se realiza sobre la totalidad, midiendo si el número de aciertos es suficientemente elevado, lo que constituye una prueba de bondad de su capacidad de predicción.

El modelo se realizó considerando únicamente las variables independientes que arrojaron datos significativos en el análisis bivariante en la prueba de Kruskal-Wallis en la que la significancia estadística fue menor a 0.05 desde la variable escolaridad hasta la competencia recursos cognitivos.

Tabla 46 Regresión logística

Variables	B	Wald	Sig.	Exp(B)	95% C.I. para EXP(B)	
					Menor	Mayor
Escolaridad	1.770	5.532	.019	5.869	1.343	25.647
Adaptación al cambio	1.495	4.253	.039	4.459	1.077	18.461
Trabajo en equipo	.096	.014	.907	1.101	.220	5.514
Gestión	-.561	.601	.438	.571	.138	2.357

Variables	B	Wald	Sig.	Exp(B)	95% C.I. para EXP(B)	
Relaciones interpersonales	-.815	1.583	.208	.443	.124	1.575
Liderazgo	.134	.030	.862	1.143	.252	5.188
Recursos personales	2.356	6.732	.009	10.553	1.780	62.576
Recursos cognitivos	-.268	.133	.715	.765	.181	3.227
Constante	-7.989	14.701	.000	.000		

Variable dependiente: Desempeño del personal, 0=menor desempeño y 1= mayor desempeño.

Nota: B: coeficientes logísticos, son empleados para medir los cambios en los ratios de probabilidades, denominado *odds ratio*. Un coeficiente positivo incrementa la probabilidad pronosticada, mientras un valor negativo disminuye la probabilidad predicha; S.E.: error estándar; Wald: estadístico de Wald; Sig.: nivel de significación; Exp(B): coeficiente exponenciado.

Fuente: Elaboración propia

La significancia estadística del modelo se ha determinado utilizando la medida de Hosmer Lemeshow de ajuste global donde se obtiene un contraste estadístico que indica que no existe diferencia estadística significativa entre las clasificaciones observadas y predichas, ya que el valor de la Chi-cuadrado no es significativo (Chi-cuadrado: 6.382, sig.: 0.604). Como medida de calidad de ajuste se obtiene un porcentaje global de acierto del 84.0 % si usamos el modelo con función clasificatoria.

Tabla 47 Resumen del modelo

-2 Log Likelihood	R ² de Cox y Snell	R ² de Nagelkerke
66.463	0.382	0.560

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al resumen que se presenta en la tabla 47, podemos observar que la verosimilitud del modelo, como medida aproximada de la eficacia predictiva del modelo es de 66.463, ahora con lo respecta a la parte de la varianza de la variable endógena explicada por las variables exógenas se encuentran representadas por los coeficientes de Cox y Snell y Nagelkerke, entre 0.382 y 0.560, lo que significa que es un modelo aceptable.

Con base en lo anterior y tal como se observa en la Tabla 46, existe evidencia estadística que a mayor nivel de escolaridad, mayor dominio de las competencias de Adaptación al cambio y Recursos personales, el personal administrativo tenderá a tener un mejor desempeño. Sin embargo, merece la pena mencionar que las competencias Liderazgo y Trabajo en equipo, aunque

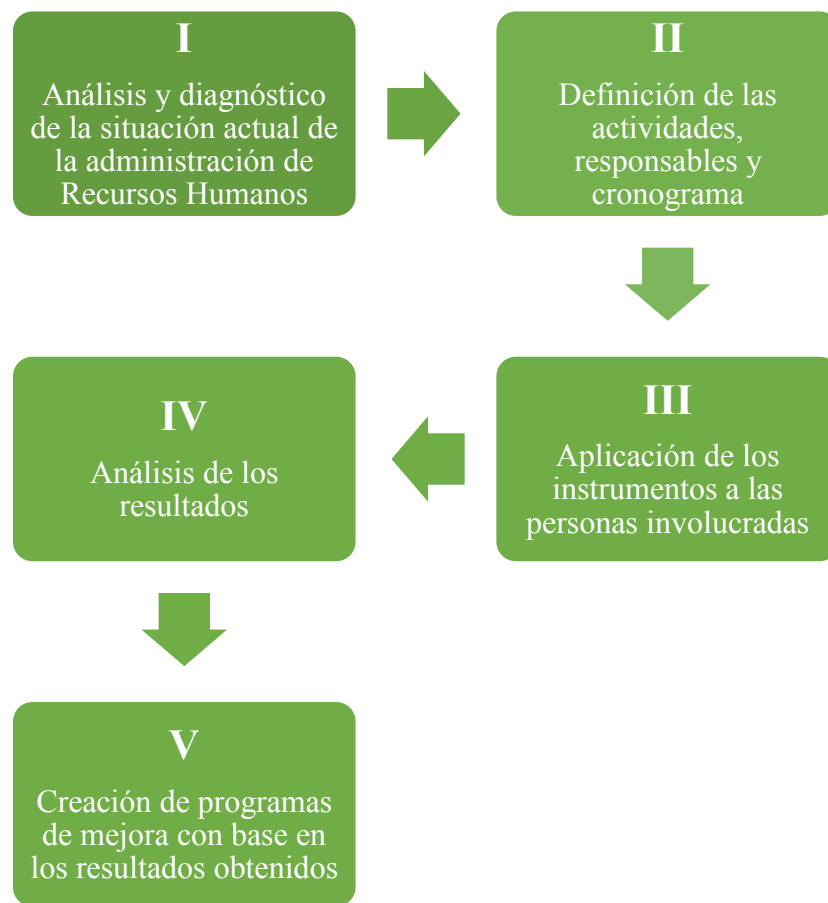
no arrojaron datos significativos, los efectos positivos muestran la tendencia a obtener un mejor desempeño cuanto mejor dominio tenga el personal de estas competencias.

Finalmente, se puede observar que las competencias Gestión, Relaciones personales y Recursos cognitivos, muestran efectos negativos y no significativos. Lo anterior, puede establecerse que a mayor dominio de estas competencias, el desempeño del personal administrativo tenderá a ser menor.

4.4 Propuesta del Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias para la Universidad de Quintana Roo

Con base en todo el análisis anterior y en los resultados obtenidos, así como de las investigaciones realizadas en algunas instituciones de Educación Superior del país, se propone el siguiente Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias para la Universidad de Quintana Roo, implementado la evaluación de desempeño 360⁰ por considerarse una forma de evaluación completa para este modelo.

Figura 13 El modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias



Fuente: Elaboración propia

Etapa I “Análisis y diagnóstico de la situación actual de la administración de Recursos Humanos”:

- Analizar los trabajos realizados en el Universidad que pueden servir para iniciar con el proceso, como es el catálogo de puestos que ya se encuentra definido en un 80 % por el departamento del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Analizar los procesos externos del departamento de Recursos Humanos para trabajar en equipo, como el departamento de sistemas, para apoyar en el diseño de un sistema que permita realizar las actividades de una manera más fácil y confiable.
- Analizar los procesos internos como es el de capacitación, selección, nómina por el pago de estímulo a la productividad.
- Trabajar de manera conjunta los departamentos que puedan aportar como el de Innovación educativa que ésta trabajando con las competencias de los alumnos y docentes.

Etapa II “Definición de las actividades, responsables y cronograma”:

- Crear un comité para la definición y evaluación de las competencias a evaluar.
- Definir las competencias que requiere el personal de acuerdo al puesto que desempeñan y a las actividades que realizan.
- Crear los instrumentos (se pueden utilizar los ya implementados en esta investigación) para la evaluación de las competencias definidas de acuerdo a los involucrados en la metodología 360⁰.
- Crear el sistema informático que sirva de apoyo para este proceso.

Etapa III “Aplicación de los instrumentos a las personas involucradas”

- Aplicar pruebas piloto de los instrumentos
- Realizar las modificaciones a los instrumentos que surjan de la prueba piloto
- Definir los periodos de aplicación de los instrumentos
- Aplicar los instrumentos definitivos
- Se propone realizar la evaluación de desempeño 360⁰ por lo que las evaluaciones a los involucrados en esta metodología.

Etapa IV “Análisis de los resultados”

- El comité valida los resultados obtenidos de las evaluaciones.
- Se le informa al jefe y al administrativo de los resultados obtenidos.

Etapa V “Creación de programas de mejora con base en los resultados obtenidos”

- Crear el programa de capacitación por competencias
- Crear del programa de promoción, recategorización y movilidad del personal.
- Crear planes de desarrollo para los trabajadores.

Conclusiones

El objetivo principal de la tesis ha sido integrar un modelo de gestión de recursos humanos por competencias para la Universidad de Quintana Roo, el cual se ha cumplido y además se pudo comprobar la hipótesis establecida de que los administrativos que cuenten con un mayor dominio de las competencias, tenderán a obtener un mayor desempeño, para lo cual se aplicaron tres instrumentos de medición, tanto al personal administrativo como a sus jefes inmediatos.

Con base en la información obtenida de los instrumentos aplicados a los administrativos y jefes, se concluye que el 55 % no se ha sentido aburrido y sin motivación en su puesto, de este porcentaje el 29 % tiene un desempeño competente y solamente el 12 % un desempeño destacado. También se les pregunto si siente que puede contribuir con nuevas ideas para la Universidad, y el 99 % contesto que sí, de los cuales el 52 % tienen un desempeño competente y 21 % un desempeño destacado. Otra de las preguntas que se realizó con respecto a la satisfacción y desempeño del personal es, si su trabajo le da la oportunidad de hacer lo que les interesa, y el 82 % manifiesta que sí, de los cuales el 42 % tiene un desempeño competente. Las últimas preguntas del primer instrumento aplicado se refieren al sueldo, y en este sentido el 60 % de la muestra se manifiesta que no se encuentra satisfecho con el sueldo que percibe en relación a la función que desempeña y el 72 % manifiesta no haber sido promovido de los cuales el 40 % tienen un desempeño competente, por lo tanto, se concluye que el 60 % de los administrativos se sientan estancados y un mismo porcentaje de los administrativos manifiestan que la Universidad no cuenta con políticas de promoción

Respecto al análisis estadístico no paramétrico realizado, se llega a la conclusión de que existe una relación significativa entre el grado de dominio de las competencias y el desempeño del personal. Estos resultados son consistentes con diversos estudios que han analizado la relación entre las competencias y el desempeño laboral, aunque también hay investigaciones que no han evidenciado una relación significativa entre las competencias y el desempeño laboral.

También se concluye por medio del modelo econométrico realizado a través de la regresión logística binaria, que a mayor dominio de las competencias, el desempeño del personal administrativo tenderá a ser mejor. Sin embargo, algunas competencias arrojaron efectos

negativos a lo esperado. Lo anterior, se corroboró estadísticamente que a mayor nivel de escolaridad, mayor dominio de las competencias de Adaptación al cambio y Recursos personales, el personal administrativo tenderá a mejorar su desempeño. En este sentido, las competencias Liderazgo y Trabajo en equipo mostraron un efecto positivo, pero no significativo.

Con respecto a otras universidades del país investigadas, se puede mencionar que por tener como objetivo principal la enseñanza, la mayoría de los proyectos o temas que se tratan en las reuniones de las Instituciones de Educación Superior son respecto a los alumnos, los docentes y las diferentes formas de innovar el proceso de enseñanza-aprendizaje, y proyectos para el personal que opera los procesos administrativos del proceso de enseñanza-aprendizaje, son muy pocos. También se comentó con los entrevistados en las Universidades, la importancia de crear redes de apoyo para compartir las experiencias que se tienen en cuanto a la administración de los recursos humanos, sobre todo de las universidades con muchos años de experiencia como la Universidad Autónoma de San Luis Potosí que proporciono información importante para esta investigación.

Es importante mencionar que existen directivos de las Universidades que no tienen la disposición de compartir sus experiencias para que otras innoven sus procesos, para esta investigación se solicitó por correo y vía telefónica información con respecto a los avances y beneficios que han obtenido al implementar la administración de los recursos humanos por competencias y son muy pocas las que compartieron dicha información.

Dentro de las limitaciones, se pueden mencionar algunas que se presentaron al aplicar los instrumentos, fue la poca disponibilidad de los directivos para cooperar, aunado a la carga de trabajo y a las malas prácticas que se ha llevado a cabo en la evaluación del desempeño del personal administrativo, ya que temían que el personal vieran las calificaciones de los jefes, cuando realmente esto debe ser un trabajo de equipo, en el que los jefes tengan la confianza de calificar de una manera más asertiva, para lograr que los trabajadores mejoren sus competencias cada día logrando una mejora en su desempeño y el logro de los objetivos de la institución y personales.

Adicionalmente, se puede mencionar que se obtuvo la participación activa de los jefes y se logró la calificación de las competencias de 100 trabajadores administrativos, con la convicción de que

el instrumento será de gran ayuda para realizar programas de capacitación que ayuden a lograr un mayor dominio de las competencias requeridas lo que a la vez genera un mejor desempeño, el personal administrativo participó y mostro interés por el tema, por los beneficios que les proporcionaría si la administración de los recursos humanos modificara su forma de administrar al personal.

Como futuros trabajos de investigación, se considera que la información obtenida en esta investigación puede ser analizada comparativamente entre las diferentes IES del país. Asimismo, sería interesante analizar estas mismas variables con una evaluación de 360° aplicada a todo el personal. También, se puede estudiar el desarrollo de rubricas para la evaluación de las competencias de los estudiantes, ya que la forma de determinar una competencia es general para estudiantes, administrativos y docentes, lo que cambia son las competencias que se evalúan. Finalmente, se puede considerar para cumplir con los requisitos que solicita actualmente la nueva norma de calidad ISO9001-2015, en la cual la Universidad ésta migrando todos sus procesos administrativos registrados en el Sistema de Gestión de la Calidad Institucional.

Recomendaciones

Es importante que el personal sienta que la institución valora su desempeño, para que se esfuercen en cooperar para el logro los objetivos personales e institucionales. Y la vez, concientizar al personal para que asuman la responsabilidad de su autodesarrollo, esto es un objetivo que debe mantener siempre presente los administradores de los recursos humanos o los altos directivos de la institución. Y estar conscientes de que es una tarea de equipo en los que deben participar de manera conjunta evitando duplicidad de actividades y pérdida de tiempo.

Para esto es necesario identificar las áreas de mejora que permita obtener un mejor resultado en los procesos administrativos, como es el caso del proceso de Recursos Humanos, que con 25 de años de la creación de la Universidad, debe cambiar su metodología y trabajar de manera conjunta con los departamentos que apoyan al proceso, como lo es el Departamento de Gestión de la Calidad que es el encargado de la definición de los puestos y perfiles, actividad que al día de hoy no se ha concluido, precisamente por falta de compromiso de los directivos, y que es un requisito para el sistema de gestión de la calidad, de acuerdo a la nueva norma ISO9001-2015, la cual indica que debe existir evidencia de las competencias con que cuenta el personal administrativo de la institución.

Los sistemas informáticos también son herramientas de apoyo para lograr una mejor administración, por lo que se recomienda modernizar estas herramientas para obtener mejores resultados no solo para el departamento, si no de manera institucional beneficiando a los procesos que requieren información del personal para la toma de decisiones.

Se deben crear programas de promoción del personal de manera paulatina, ya que en cuestiones de presupuesto se sabe que actualmente el país ésta atravesando por una crisis económica y ha habido reducciones presupuestales para la educación, sin embargo, como institución se deben buscar los mecanismos para que el personal se sienta incentivado y no le afecte en su desarrollo y su desempeño, esto se puede lograr si las autoridades consideren como una función principal, la búsqueda de financiamiento para la mejorar la situación laboral del personal y poder brindarle las prestaciones que lo incentiven y le den seguridad, al mismo tiempo que se mantener un clima

organizacional adecuado, para lo cual se requiere directivos comprometidos con el personal y con la institución.

Se recomienda utilizar los instrumentos presentados (ver Anexos) como base para desarrollar instrumentos más completos, con otras competencias que el personal requiera, igual se pueden utilizar para evaluar el grado de dominio de las competencias de los estudiantes y de los profesores, establecidas en los planes de estudio basado en competencias.

Si lo que la institución busca es igualar las brechas del conocimiento y de las habilidades de los administrativos, así como las competencias que requieren para que logren un mejor desempeño en su carrera profesional, se debe determinar las competencias y/o habilidades que se espera que los administrativos desarrollen, los cuales deben estar alineados a los objetivos de la Universidad.

Para la evaluación del desempeño se propone la metodología 360°, ya que de acuerdo a los expertos Moreno, Pelayo y Vargas (2004), que mencionan que es una forma novedosa, efectiva y completa de evaluar, ya que no basta con solo la evaluación del jefe inmediato, si no también lo evalúan sus colaboradores, compañeros y clientes, proporcionando de esta manera los diferentes puntos de vista del comportamiento y las habilidades en el entorno profesional del trabajador, donde el objetivo principal es retroalimentar al trabajador para su mejor preparación y por ende su desempeño. Lo anterior, brinda la posibilidad de definir los perfiles profesionales de manera que favorezcan la productividad de acuerdo a las competencias requeridas para cada área específica de trabajo, diseñar programas de capacitación que ayuden a complementar los planes de carrera de los trabajadores y brinden herramientas de apoyo para las promociones.

Para los programas de capacitación, se deben considerar las competencias menos predominantes del personal administrativo, permitiendo el mejoramiento de las mismas hasta lograr la idoneidad. Para esto, debe implementarse un plan de capacitación adecuado y constantemente evaluado.

Este cambio de modelo de administración de recursos humanos, permitirá romper con los paradigmas de las evaluaciones del desempeño que están relacionados con los aspectos salariales o despidos en muchas ocasiones.

Con respecto a los resultados obtenidos y a los beneficios que se pueden obtener al implementar nuevos modelos, se hace una Propuesta del Modelo de Gestión de Recursos Humanos por competencias para la Universidad de Quintana Roo.

Bibliografía

Alles, Martha.A. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Gestión por competencias. Editorial Granica, Argentina.

Alaminos Chica Antonio y Castejón Costa Juan Luis (2006), *Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios de escalas de opinión*. Marfil. Universidad de Alicante.

Acuña Edgar (1996). *Pruebas no paramétricas*. Universidad de Puerto Rico. Recuperado de <http://academic.uprm.edu/eacuna/miniman11sl.pdf>

Cabo Salvador Javier (2010). *Gestión Sanitaria Integral: Pública y Privada*. Editorial Centro de Estudios Financieros, Madrid. Recuperado de <http://www.gestion-sanitaria.com/1-antecedentes.html>.

Camejo Armando (2008). “El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de recursos humanos. Entelequia”. *Revista Interdisciplinar*, N° 8. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez Venezuela.

Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. México. Recuperado de <http://www.conocer.gob.mx>

Casal, J., y Mateu, E. (2003). “Tipos de muestreo”. *Revista Epidem. Med. Prev.* 1(1), 3-7.

Chiavenato Idalberto (1999). *Administración de recursos humanos*, Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

Chiavenato Idalberto (2009). *Administración de los recursos humanos “El capital humano de las organizaciones”*, Editorial McGraw Hill, México D. F.

Castaño Rafael (2005), *La gestión integral de recursos humanos*. Editorial Mnemon Consultores, México.

Domingo J Delgado M. (2003), *Modelos de Gestión de Competencias*”. Fundación Iberoamericana del Conocimiento. Recuperado de www.gestiondelconocimiento.com .

Espinosa Martínez Mónica Edith (2012). *Mejores Prácticas de Recursos Humanos en el Sector Público*. Editorial Leto. México.

Ernest y Young Consultores (2008). *Manual del director de recursos humanos, Gestión por competencias*. Recuperado de <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

Fernández González Ana María (2011). Guía para la elaboración de perfiles de competencias. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/guia-para-la-elaboracion-de-perfiles-de-competencias/>

Fred R. David, Francis (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Editorial Pearson. México.

Gary Dessler y Ricardo Varela (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Pearson, México.

Gallego, M. (1999) “Gestión humana basada en competencias (I). Teoría de competencias”. AreaRH.com. Recuperado de <http://www.arearh.com/rrhh/procesosgestionhumana.htm>.

George, D., y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn y Bacon.

Giraldo Vanegas Ana Lucía (2014). *Conductas contraproductivas y su relación con las competencias en el desempeño laboral*, Tesis de Licenciatura, Universidad de La Sabana.

Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. y Black, W. C. (2005). *Análisis multivariante (5ª edición)*. Editorial Pearson Educación, S.A. Madrid.

ISO Norma Internacional Traducción Oficial, (2015). Editorial STTF, Ginebra Suiza, Quinta edición.

Leal de Suárez Raiza y Sánchez Ninoska (2006). “Competencias profesionales del personal operativo de las empresas automotrices para su eficiente desempeño laboral”. *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*, vol. 10. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. *Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada* (2003). México, D. F. Recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lspcapf.htm>.

Matos y Caridad (2009). Competencias gerenciales y desempeño laboral de autoridades en Universidades Nacionales experimentales, *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, ISSN-e 1856-6189, Vol. 6, N°. 1, p. 1-14

Marín, S. P., Berrocal, F. B., y Quero, M. L. (2002). *Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento*. Dirección y organización, p-28.

Ministerio de Educación (2007). *Evaluación de Desempeño. Manual para la Elaboración y Evaluación de Compromisos*. Editorial Quebecor World S.A. República de Chile.

Moreno Domínguez Ma. Jesús, Pelayo Díaz Yolanda y Vargas Sánchez Alfonso (2004). *La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los Recursos Humanos en la sociedad del conocimiento*. *Revista impresa* No. 10 (0).

Mitzy Ruiz E. (2007). Instrumentos de evaluación de competencias. Universidad Tecnológica de Chile. Vicerrectoría Académica Dirección de Evaluación INACAP. Recuperado de: <http://myslide.es/education/1-mitzy-ruiz-vrap.html>

Museo del Servicio Profesional de Carrera (S/F). México, D. F. Recuperado de http://www.spcmuseo.gob.mx/index_MuseoSPC.asp

Ministerio de Educación (2007). Evaluación de Desempeño. Manual para la Elaboración y Evaluación de Compromisos. Editorial Quebecor World S.A. República de Chile.

Oswaldo Cruz Villalobos (2009). El Servicio Profesional de Carrera y los cambios en la Administración Pública de México. Instituto de Administración Pública del Estado de México, Toluca, México.

Pereda, S. y Berrocal, F. (1999). Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., España.

Peirce, Charles Sanders, (1974). La ciencia de la semiótica. Editorial Buenos Aires: Nueva Visión.

Salas Velasco Manuel (1999). La regresión logística. Una aplicación a la demanda de estudios universitarios. *Estadística Española*. Vol. 38, Núm. 141. Universidad de Granada. Recuperado de http://www.ugr.es/~msalas/articles_spanish/1996_Estadistica_Espa_141.pdf

Santiago Pereda Marín (2006). Gestión de Recursos Humanos. Editorial Universitaria Ramón Areces, México.

Sampieri, Collado y Lucio (2006). Metodología de la Investigación cuarta edición. Editorial McGraw Hill. México D. F.

Serracho José María (2005). Un Modelo general de gestión por competencias. Editorial RIL Editores. Santiago de Chile.

Taype Molina Martín (2012). Gestión por competencias en los procesos de gestión de Recursos Humanos. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/gestion-por-competencias-procesos-de-gestion-de-recursos-humanos/>

Universidad de Quintana Roo (2009). Lineamientos del personal administrativo. Recuperado de <http://www.uqroo.mx/leyes/lineamientospersonaladministrativo2.pdf>

Universidad de Quintana Roo (2014). Acuerdo de prestaciones de previsión social.

Universidad de Quintana Roo (2010). Manual de organización de la Universidad de Quintana Roo.

Universidad de Quintana Roo (2002). Reglamento de la Organización Académica Departamental.

William B. Werther y Keith Davis, 2008. Administración de Recursos Humanos el capital humano de las empresas, Editorial McGraw Hill/Interamericana, México.

Welch, S. y Comer, J. (1988). Quantitative Methods for Public Administration: Techniques And Applications. Editorial Books/Cole Publishing Co. ISBN 10:0534108881/ 13: 9780534108885. U.S.A

Anexos

Anexo 1



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

EVALUACIÓN CUATRIMESTRAL

FECHA: _____

PERIODO A EVALUAR: _____

OBJETIVO:

Valorar las características del personal no docente a fin de detectar a los trabajadores que se distinguen al desempeño de sus funciones y otorgarles otros beneficios económicos.

INSTRUCCIONES:

La calificación se realizará con objetividad e imparcialidad y el manejo de los recursos será de carácter confidencial.

En la hoja adjunta encontrará una serie de factores que intervienen en el desempeño laboral del trabajador y cada uno de ellos tiene diferentes conceptos que deberán ser calificados individualmente.

Se deberá de analizar cada concepto y marcar la calificación de éste con una "X" en el cuadro respectivo de acuerdo a la siguiente tabla. No marque más de una calificación por concepto o de lo contrario será devuelto para su corrección.

S	SOBRESALIENTE
B	BUENO
R	REGULAR
D	DEFICIENTE

DATOS DEL EVALUADO:

NOMBRE: _____

CATEGORIA Y PUESTO: _____

UNIDAD RESPONSABLE: _____

R.F.C.: _____ **No. DE EMPLEADO:** _____

FECHA DE INGRESO: _____

DATOS DEL EVALUADOR:

NOMBRE: _____

CATEGORIA Y PUESTO: _____

UNIDAD RESPONSABLE: _____

FIRMA DEL VALUADOR

NOMBRE Y FIRMA DEL DIRECTOR

CANTIDAD Y CALIDAD DE TRABAJO

	S	B	R	D
La presentación y limpieza en sus trabajos ha sido:				
La oportunidad en la entrega de sus trabajos ha sido:				
La ausencia de errores en sus trabajos ha sido:				
Los volúmenes de trabajo realizado han sido:				

USO DE MATERIALES Y EQUIPO

El conocimiento del equipo de trabajo ha sido:				
El aprovechamiento del equipo ha sido:				
El cuidado del equipo y material de trabajo a sido:				
El aprovechamiento del material de trabajo ha sido:				

COLABORACION

Su interés y disposición hacia sus labores cotidianas ha sido:				
Su disposición hacia las labores adicionales dentro de la jornada normal ha sido:				
Su disposición hacia las labores adicionales fuera de la jornada normal ha sido:				

DISCIPLINA

Su actitud hacia las disposiciones y ordenes ha sido:				
Su actitud hacia la autoridad jerárquica ha sido:				
Su actitud hacia las normas y lineamientos establecidas ha sido:				
Su comportamiento en el área de trabajo ha sido:				

INICIATIVA

Su disposición para aportar ideas para el mejoramiento de su trabajo ha sido:				
Su actitud para realizar actividades de su puesto sin necesidad de supervisión ha sido:				

DISCRECION

El manejo de la información confidencial ha sido:				
El uso de la Información adquirida en el ámbito laboral ha sido:				

CRITERIO

El conocimiento y aplicación de las normas establecidas para solucionar los problemas de trabajo ha sido:				
Las soluciones dadas ante imprevistos han sido:				

TRABAJO EN EQUIPO

La integración al grupo de trabajo ha sido:				
Su participación en el grupo de trabajo ha sido:				
Su interés por el logro de los objetivos del grupo de trabajo ha sido:				

RELACIONES INTERPERSONALES

El comportamiento hacia sus compañeros ha sido:				
Su comportamiento hacia el público ha sido:				

ASPECTO PERSONAL

Su presentación personal en el centro de trabajo ha sido:				
---	--	--	--	--

PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA

MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO

Anexo 2

UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN

Departamento de Gestión de la Calidad

MANUAL DE PUESTOS

1. Identificación:

- a. **Nombre del puesto:**
- b. **Nivel:**
- c. **Categoría:**
- d. **Jefe inmediato:**
- e. **Subordinados:**

2. Objetivo del puesto:

3. Perfil:

- a. **Formación académica:**
- b. **Competencias laborales:**
- c. **Experiencia:**
- d. **Otros (Viajar, esfuerzo físico):**
- e. **Capacitación permanente en:**

4. Funciones:

Anexo 3



Maestría en economía en el sector público



Encuesta para identificar el grado de dominio de las competencias del personal administrativo de la Universidad de Quintana Roo

La información proporcionada para esta investigación será tratada de manera confidencial, solamente serán usados como datos académicos.

Favor de escribir los datos que se le solicitan y/o marque con una la opción que elija donde encuentre un

Encuesta No. _____

Datos generales del trabajador									
Edad:		Sexo: Mujer <input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/>							
Último nivel de escolaridad		Antigüedad en la institución			Categoría actual				
Primaria	<input type="checkbox"/>	Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>	Director	<input type="checkbox"/>				
Secundaria	<input type="checkbox"/>	De 1 a 5 años	<input type="checkbox"/>	Jefe de departamento	<input type="checkbox"/>				
Carrera comercial	<input type="checkbox"/>	De 5 a 10 años	<input type="checkbox"/>	Responsable de área A	<input type="checkbox"/>				
Carrera técnica	<input type="checkbox"/>	De 11 a 15 años	<input type="checkbox"/>	Responsable de área B	<input type="checkbox"/>				
Bachillerato	<input type="checkbox"/>	De 16 a 20 años	<input type="checkbox"/>	Analista A	<input type="checkbox"/>				
Profesional asociado	<input type="checkbox"/>	De 21 años en adelante	<input type="checkbox"/>	Analista B	<input type="checkbox"/>				
Licenciatura	<input type="checkbox"/>			Analista C	<input type="checkbox"/>				
Especialidad	<input type="checkbox"/>			Asistente A	<input type="checkbox"/>				
Maestría	<input type="checkbox"/>			Asistente B	<input type="checkbox"/>				
Doctorado	<input type="checkbox"/>			Asistente C	<input type="checkbox"/>				
				Asistente D	<input type="checkbox"/>				
Tipo de contrato				Sueldo:					
Confianza <input type="checkbox"/> Honorarios <input type="checkbox"/> Proyecto <input type="checkbox"/>				Menos de 5,000 al mes		<input type="checkbox"/>			
				De 5,000 a 9,000 al mes		<input type="checkbox"/>			
				De 10,000 a 15,000 al mes		<input type="checkbox"/>			
				De 16,000 a 20,000 al mes		<input type="checkbox"/>			
Conteste las siguientes preguntas, si su respuesta es Sí , marque el grado de acuerdo 5 = Siempre, 4 = Casi siempre, 3 = A veces, 2 = Casi nunca, 1 = Nunca									
¿Se ha sentido aburrido y sin motivación en su puesto?		Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	5	4	3	2	1	
¿Siente que puede contribuir con nuevas ideas para la Universidad?		Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	5	4	3	2	1	
¿Su trabajo le da la oportunidad de hacer lo que le interesa?		Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	5	4	3	2	1	
¿Se siento satisfecho (a) con el sueldo que percibe?		Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	5	4	3	2	1	
¿Se siente satisfecho (a) con el sueldo que percibe en relación a la función que desempeña?		Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	5	4	3	2	1	
¿Ha sido promovido de puesto?		Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	5	4	3	2	1	
¿Se siente estancado en su puesto?		Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	5	4	3	2	1	
¿La Universidad tiene políticas de promoción para su personal?		Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	5	4	3	2	1	

Gracias por su colaboración y su tiempo dedicado a esta encuesta.

Anexo 4



Maestría en economía en el sector público



Encuesta para identificar el grado de dominio de las competencias del personal administrativo de la Universidad de Quintana Roo

La información proporcionada para esta investigación será tratada de manera confidencial, solamente serán usados como datos académicos.

Marque con una X (solo una), de acuerdo a los criterios de evaluación de las competencias genéricas, el grado de dominio de éstas que usted considere que tenga el personal administrativo bajo su cargo, de acuerdo a la siguiente escala:

5	Siempre
4	Casi siempre
3	A veces
2	Casi nunca
1	Nunca

Datos generales del trabajador	
Departamento o área responsable:	
No. Empleado:	Nombre del trabajador:

Función	Criterios de evaluación	5	4	3	2	1
Adaptación al cambio						
Adaptabilidad al cambio	¿Mantiene los diferentes entornos, afrontando diferentes tareas, responsabilidades y personas?	5	4	3	2	1
Adaptabilidad comportamental	¿Modificar su conducta y mantiene la eficacia para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades?	5	4	3	2	1
Apoyo al cambio	¿Comprende el cambio asumiendo su responsabilidad personal para llevarlo a cabo a través del desarrollo y administración de estrategias innovadoras, involucrando y desarrollando a los miembros del equipo?	5	4	3	2	1
Disciplina	¿Se adapta a las políticas y procedimientos organizacionales?	5	4	3	2	1
Facilitación del cambio	¿Facilita los esfuerzos para el cambio orientando y focaliza a los miembros del equipo en sus roles y sus actividades clave?	5	4	3	2	1
Flexibilidad intelectual	¿Cambia de criterios y orientación en su forma de pensar y enjuicia situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, o se recibe nueva información?	5	4	3	2	1
Flexibilidad organizacional	¿Comprende y aprecia perspectivas diferentes u opuestas, para adaptarse a una situación cambiante y acepta modificaciones en la propia organización o los requerimientos del entorno del trabajo?	5	4	3	2	1
Flexibilidad situacional	¿Se adapta y trabaja efectivamente frente a una variedad de situaciones individuales o grupales?	5	4	3	2	1
Trabajo en equipo						
Asesoramiento	¿Facilita el desarrollo de los conocimientos y las habilidades de otros; proporciona retroalimentación oportuna y guía para ayudarlos a alcanzar sus objetivos?	5	4	3	2	1
Colaboración experta	¿Tiene predisposición a compartir con otros el conocimiento experto basado en las propias competencias técnicas derivado de su experiencia?	5	4	3	2	1
Cooperación	¿Tiene capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros?	5	4	3	2	1
Coordinación de equipos de proyecto	¿Conforma equipos en base a identificar a las personas adecuadas para ejecutar proyectos, involucrándolos y conduciéndolos hacia la consecución de los objetivos planteados?	5	4	3	2	1
Coordinación de equipos virtuales	¿Identifica a las personas clave dentro y fuera de la propia organización para desarrollar un proyecto, obteniendo su compromiso activo y colaboración, conduciéndolos hacia la consecución de las metas planteadas y motivándolos a trabajar con dedicación y espíritu emprendedor?	5	4	3	2	1
Trabajo en equipo	¿Trabaja efectivamente con el equipo, grupo de trabajo o personas fuera de la línea formal de autoridad para alcanzar los objetivos de la organización;	5	4	3	2	1

Función	Criterios de evaluación	5	4	3	2	1
	respetar las necesidades y contribuciones de otros; contribuye al consenso y lo acepta; subordina los objetivos propios a los objetivos de la organización o del equipo?					
Orientación al logro conjunto	¿Tiene la tendencia a privilegiar los objetivos del equipo por sobre los propios en base a percibir que el logro conjunto aporta mayor valor a la organización que el logro individual?	5	4	3	2	1
Colaboración transversal	¿Dirige múltiples equipos para maximizar la comunicación y coordinación del trabajo a través de toda la organización?	5	4	3	2	1
Gestión						
Administración de recursos	¿Administra los recursos en función de los requerimientos del trabajo, manteniendo el foco en la calidad, seguridad y la rentabilidad?	5	4	3	2	1
Organización	¿Organiza eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible?	5	4	3	2	1
Búsqueda de información	¿Obtiene información amplia y concreta para llegar de las cuestiones y comprender situaciones complejas?	5	4	3	2	1
Optimización de recursos	¿Gestiona la organización en función de maximizar el éxito global a través de la aplicación de tecnologías y las medidas de negocio?	5	4	3	2	1
Orden	¿Disminuye la incertidumbre mediante controles, comprobaciones y establece sistemas claros y ordenados?	5	4	3	2	1
Planificación	¿Determina eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas?	5	4	3	2	1
Seguimiento	¿Establece procedimientos para controlar los resultados de las delegaciones, asignaciones o proyectos?	5	4	3	2	1
Conocimiento del entorno	¿Tiene conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo, domina la información actualizada sobre el entorno de la organización y de la actividad profesional?	5	4	3	2	1
Relaciones interpersonales						
Comprensión interpersonal	¿Percibe y comprende las actitudes, emociones, intenciones e intereses de los demás, utilizando dicha capacidad constructivamente en el marco de la cultura y valores de la organización?	5	4	3	2	1
Comunicación escrita	¿Tiene la capacidad para redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas?	5	4	3	2	1
Comunicación oral	¿Canaliza clara y comprensivamente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado?	5	4	3	2	1
Credibilidad	¿Expresa ideas o hechos claramente y de una manera convincente?	5	4	3	2	1
Empatía	¿Demuestra que se es consciente de los sentimientos, las emociones y los pensamientos de los demás durante una interacción cara a cara o mediante algún medio de comunicación?	5	4	3	2	1
Escucha	¿Releva y clasifica la información importante de una comunicación oral?	5	4	3	2	1
Impacto	¿Genera y mantiene una primera impresión favorable en los demás a lo largo del tiempo?	5	4	3	2	1
Negociación	¿Estudia las alternativas y las posiciones de otros para llegar a resultados que obtengan el apoyo y la aceptación de todas las partes?	5	4	3	2	1
Liderazgo						
Alineación e estrategia	¿Comunica con claridad la visión de la organización, motivando y obteniendo el compromiso de las personas para alcanzar y superar los objetivos operacionales que traducen la estrategia organizacional?	5	4	3	2	1
Apoyo al desempeño	¿Ayuda a otros a definir y monitorear los requerimientos clave para lograr un desempeño excelente?	5	4	3	2	1
Apoyo de colaboradores	¿Analiza las necesidades de desarrollo de los colaboradores e iniciar actividades de entrenamiento y capacitación relacionadas con los puestos de trabajo actuales o futuros?	5	4	3	2	1
Delegación de autoridad	¿Asigna autoridad al miembro del equipo adecuado, de forma inequívoca?	5	4	3	2	1

Función	Criterios de evaluación	5	4	3	2	1
Liderazgo de equipos	¿Conduce un equipo hacia la consecución de sus metas, motivando a las personas a trabajar colaborativamente con entusiasmo y compromiso?	5	4	3	2	1
Orientación al desarrollo	¿Favorece el desarrollo de las personas con que interactúa en el trabajo diario, reconociéndoles su potencial, dándoles feedback adecuado sobre sus comportamientos y creándoles oportunidades de aprendizaje?	5	4	3	2	1
Sentido de cohesión	¿Guía y dirige a un grupo y establece y mantiene el espíritu de grupo necesario para alcanzar sus objetivos del mismo?	5	4	3	2	1
Visión estratégica	¿Aborda el gerenciamiento de una unidad o división desde una perspectiva amplia del negocio de la propia empresa, el del cliente y las características cambiantes del entorno, manteniendo el foco en los objetivos estratégicos de la propia empresa?	5	4	3	2	1
Recursos personales						
Autocontrol	¿Mantiene el control de uno mismo en situaciones difíciles o que provocan fuertes emociones?	5	4	3	2	1
Autocrítica	¿Justifica o explica de manera objetiva los problemas, los fracasos o los acontecimientos negativos, derivados del propio comportamiento?	5	4	3	2	1
Capacidad de decisión	¿Tiene facilidad para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente?	5	4	3	2	1
Iniciativa	¿Hace activos intentos por influir sobre los acontecimientos a fin de lograr los objetivos; iniciar acciones en lugar de aceptarlas pasivamente?	5	4	3	2	1
Integridad	¿Actúa conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo?	5	4	3	2	1
Interés	¿Muestra un amplio rango de intereses personales y profesionales por diversos aspectos de la vida profesional y de los conocimientos sociales, científicos, artísticos, técnicos, u otros?	5	4	3	2	1
Orientación a la calidad	¿Garantiza y cumple con la ejecución de un trabajo en tiempo y forma asegurando la satisfacción de los usuarios por haber recibido un servicio acorde a los estándares de calidad acordados?	5	4	3	2	1
Trabajo bajo presión	¿Actúa con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad?	5	4	3	2	1
Recursos cognitivos						
Análisis de los problemas	¿Obtiene información relevante e identifica los asuntos y relaciones clave a partir de una base de información; relaciona y compara datos de diferentes fuentes; identifica las relaciones causa-efecto?	5	4	3	2	1
Innovación	¿Tiene la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes a problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, o los usuarios?	5	4	3	2	1
Originalidad	¿Genera soluciones creativas para las situaciones de trabajo; prueba formas diferentes y originales para abordar los problemas y las oportunidades en la institución?	5	4	3	2	1
Implementación	¿Se compromete a desarrollar acciones alternativas basados en suposiciones lógicas y en información objetiva, y toma en cuenta los recursos, las limitaciones y los valores de la institución?	5	4	3	2	1
Juicio	¿Considera factores y posibles desarrollos de la acción a la luz de criterios relevantes y llegar a juicios realistas?	5	4	3	2	1
Meticulosidad	¿Soluciona alguna tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su insignificancia?	5	4	3	2	1
Objetividad	¿Tiene Habilidad para la evaluación de datos, información y comportamientos, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional?	5	4	3	2	1
Pensamiento conceptual	¿Comprende una situación o problema uniendo partes, viendo el problema global, realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas e identifica tópicos subyacentes de una situación compleja?	5	4	3	2	1

Gracias por su colaboración y su tiempo dedicado a esta encuesta.

Anexo 5



Maestría en economía en el sector público
Instrumento para registrar el desempeño del personal administrativo de la Universidad de Quintana Roo

La información proporcionada para esta investigación será tratada de manera confidencial, solamente serán usados como datos académicos.

Marque con una X (solo una), como cataloga el desempeño del personal durante el año 2016, de acuerdo a los siguientes rangos establecidos

4	Desempeño destacado
3	Desempeño competente
2	Desempeño básico
1	Desempeño insatisfactorio

No. emp	Nombre del empleado	4	3	2	1
		4	3	2	1
		4	3	2	1
		4	3	2	1
		4	3	2	1
		4	3	2	1
		4	3	2	1

Gracias por su colaboración y su tiempo dedicado a esta encuesta.