

COMPETENCIAS DIRECTIVAS REQUERIDAS PARA NUEVOS SERVIDORES PÚBLICOS ESTATALES EN MÉXICO

Data de aceite: 01/12/2023

Roger Manuel Patrón Cortés

Doctor en Ciencias Administrativas
Universidad Autónoma de Campeche

Román Alberto Quijano García

Doctor en Gestión Estratégica y Políticas
de Desarrollo
Universidad Autónoma de Campeche

Giselle Guillermo Chuc

Doctora en Gestión Administrativa
Universidad Autónoma de Campeche

Fidel Ramón Alcocer Martínez

Candidato a Doctor en Análisis Estratégico
y Desarrollo Sustentable
Universidad Autónoma de Campeche

Rafael Manuel De Jesús Mex Álvarez

Doctor en Patrimonio y Desarrollo
Sustentable
Universidad Autónoma de Campeche

Diana Concepción Mex Alvarez

Candidata a Doctora en Proyectos
Universidad Autónoma de Campeche

momento de elegir a un nuevo servidor público, con la finalidad de garantizar el buen desempeño de sus funciones. La metodología utilizada es descriptiva, con un enfoque cuantitativo y alcance transversal, involucrando a las 21 Dependencias que conforman la Administración Pública Estatal. Los resultados indican que los servidores públicos valoran especialmente las Competencias Estratégicas tales como la Orientación al Cliente y la Negociación. Asimismo, dan importancia a las Competencias Intratégicas que incluyen el Liderazgo, el Trabajo en Equipo, la Comunicación y la Delegación. Finalmente, se destacan las Competencias de Eficacia Personal y Resolución de Problemas, entre las cuales la Integridad se posiciona en primer lugar en la jerarquía de las competencias evaluadas debido a que en los tiempos modernos los valores éticos, tales como la honestidad y la justicia adquiere relevancia para el bien común.

PALABRAS-CLAVE: Desempeño, ética, valores, servidores públicos

RESUMEN: El propósito de este estudio es identificar las competencias directivas requeridas por la Administración Pública del Estado de Campeche, México; al

MANAGERIAL COMPETENCIES REQUIRED FOR NEW STATE PUBLIC SERVANTS IN MEXICO

ABSTRACT: The purpose of this study is to identify the managerial competencies required by the Public Administration of the State of Campeche, Mexico; At the time to elect a new public servant, with the aim of guaranteeing the good performance of their duties. The methodology used is descriptive, with a quantitative approach and transversal scope, involving the 21 Dependencies that make up the State Public Administration. The results indicate that public servants especially value Strategic Competencies such as Customer Orientation and Negotiation. Likewise, it gives importance to Intrategic Competencies that include Leadership, Teamwork, Communication and Delegation. Finally, the Competencies of Personal Efficacy and Problem Solving stand out, among which Integrity occupies first place in the hierarchy of competencies evaluated, so in modern times the ethical values, such as honesty and justice, acquire relevance for the common good.

KEYWORDS: Performance, ethics, values, public servants

INTRODUCCIÓN

En la era contemporánea, una serie de factores, como la globalización, los cambios en las políticas públicas, los avances tecnológicos y la inestabilidad económica, han originado que el compromiso de la Administración Pública con la satisfacción del ciudadano sea cada vez mayor. Sin embargo, existen ciertos problemas debido a que la sociedad actual, se encuentra enfocada en aspectos materiales y económicos. Por lo que es indispensable modificar e enfoque capitalista y reorientarlo hacia el aspecto humano con valores filosóficos, morales y éticos que contribuyan al bien común que la sociedad requiere.

El sector público estatal, en su función de proveer servicios, considera al ciudadano como su cliente. Por lo tanto, se esfuerza por convertirse en una entidad eficiente en la prestación de servicios (INAP, 2000). De acuerdo con Echeverría (1994) las nuevas tendencias sociales, requieren que la Administración Pública comprenda al ciudadano desde el enfoque emocional y ético, más allá de su concepción meramente abstracta.

El sector público requiere de profesionistas que cuenten con las competencias necesarias para prestar mejores servicios a un número cada vez mayor de ciudadanos. Esta situación ha generado la necesidad de que las nuevas generaciones de profesionistas cuenten con las competencias que les permita ofrecer una mayor calidad y mejor capacidad de respuesta a las complejidades de los tiempos modernos que le den sentido a la vida.

Para ofrecer servicios de alta calidad a una población creciente, la Administración Pública exige profesionales con las competencias necesarias. Esto ha generado la necesidad de que las nuevas generaciones de profesionales adquieran competencias que les permitan responder de manera efectiva a las complejidades de la era contemporánea para darle sentido a sus acciones (De Agüero, 2011).

Las Instituciones de Educación Superior (IES) se enfrentan a desafíos que las obligan a revisar sus planes y programas de estudio para alinearlos con las nuevas exigencias laborales. Las empresas requieren de futuros profesionales que posean conocimientos, habilidades y valores que, en ocasiones, difieren de lo que se enseña en las aulas (De Agüero, 2001)

Según Allende y Morones (2006) la competencia es “el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, tanto específicas como transversales, que debe reunir un titulado para satisfacer plenamente las exigencias sociales” (p.4). Por lo tanto, fomentar las competencias es la finalidad de los programas educativos, pues constituyen las capacidades que el estudiante desarrolla en forma gradual y a lo largo de todo su proceso educativo.

Las competencias se definen como “el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, tanto específicas como transversales, que debe reunir un título para satisfacer plenamente las exigencias sociales” (Allende y Morones, 2006, p.4). Por lo tanto, fomentar el desarrollo de competencias es el objetivo central de los programas educativos, ya que estas capacidades se desarrollan de manera gradual a lo largo del proceso educativo del estudiante.

Abad y Castillo (2004) distinguen dos tipos de competencias: técnicas relacionadas con las habilidades específicas necesarias para un puesto concreto, y directivas, que son comportamientos observables y habituales que permiten el éxito en roles de liderazgo. Las competencias están relacionadas con los hábitos de comportamiento, y su desarrollo se facilita cuando se practican desde hábitos de comportamiento, y su desarrollo se facilita cuando se practican desde temprano, lo que resalta la importancia de la formación profesional (Álvarez y Moreno, 2002)

Cardona y Chinchilla (1999) manifiestan que es posible distinguir entre comportamientos esporádicos y habituales. Pero, aunque ciertos comportamientos esporádicos, como el tener una idea creativa, pueden contribuir al éxito de una misión, es preferible referirse a las competencias solo como comportamientos habituales, debido a que son los hábitos los que dan a las competencias su carácter predictivo. Estos autores también expresan que las competencias son comportamientos habituales y observables que permiten que una persona tenga éxito en su función como director. Distinguen entre las Competencias Técnicas o referidas a un puesto concreto y las Competencias Directivas o Genéricas que se dividen en: a) Estratégicas, b) Intratégnicas, y c) de Eficacia Personal.

Para Cardona y Chinchilla (1999) las competencias se presentan como comportamientos habituales y observables que conducen al éxito en roles directivos. Estos autores distinguen las Competencias Técnicas que están vinculadas a puestos específicos y la Competencias Directivas o Genéricas que se dividen en tres categorías: Estratégicas, Intratégnicas y de Eficacia Personal

Las Competencias Estratégicas se refieren a la capacidad del directivo para interactuar con el entorno externo. Incluyen: visión de negocio, orientación interfuncional,

gestión de recursos, orientación al cliente, construcción de una red de relaciones efectivas y habilidad de negociación.

Las Competencias Intratégicas abordan la capacidad de liderazgo y ejecución al interior de la organización. Comprenden: comunicación efectiva, dirección de personas, delegación, coaching, trabajo en equipo y liderazgo.

Las Competencias de Eficacia Personal se centran en los hábitos personales y la interacción con el entorno. Incluyen: resolución de problemas, proactividad, autogobierno, gestión personal, integridad y desarrollo personal

Planteamiento del estudio, objetivo y justificación

En el estado de Campeche, México; diversas IES han migrado sus sistemas educativos hacia un Modelo de Educación Basado en Competencias. Sin embargo, se desconoce cuáles son las competencias más demandadas por la Administración Pública Estatal al seleccionar a un nuevo servidor público.

El objetivo de esta investigación es identificar las competencias directivas requeridas por la Administración Pública Estatal al elegir nuevos servidores públicos en la ciudad de Campeche, México.

El estudio reviste importancia ya que permite a las IES enfocar sus planes y programas de estudio hacia las competencias más valoradas por la Administración Pública Estatal, alineándolos con las exigencias sociales. Además, fortalecer las competencias de los profesionales puede resultar en beneficios tales como una mayor calidad, rapidez y transparencia en los servicios públicos profesionales más eficientes y ciudadanos más satisfechos con los resultados. Asimismo, esta investigación contribuye al corpus de conocimiento sobre competencias y su relación con los ciudadanos.

MÉTODOLÓGIA

Tipo y diseño del estudio

Este estudio es descriptivo con enfoque cuantitativo y transversal, pues la información se obtiene en un solo período de tiempo. El diseño es no experimental ya que no se tiene injerencia en los resultados (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). El método de estudio es de campo y la técnica utilizada es el cuestionario.

Participan las 21 Dependencias que integran la Administración Pública del Estado de Campeche.

Esta investigación se caracteriza como descriptiva, con enfoque cuantitativo y transversal, ya que la información se recopila en un solo período de tiempo. Se clasifica como no experimental, dado que no se manipulan las variables (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). El método utilizado es el de campo y la técnica de recolección de datos es el cuestionario.

Instrumento

Se utiliza la clasificación de Competencias Directivas o Genéricas propuestas por Cardona y Chinchilla (1999). Estas competencias se dividen en tres categorías: Estratégicas, Intratécticas y de Eficiencia Personal. El instrumento consta de 18 ítems, a los cuales se les asigna una puntuación que varíade 1 (mínimo) a 5 (máximo).

Procedimiento

El proceso de análisis de datos se lleva a cabo de la siguiente manera:

- Se solicita autorización a las Dependencias y se pide a los funcionarios que completen el cuestionario.
- Colaboraron estudiantes de una universidad pública.
- Los cuestionarios se administraron en la Dependencias previa cita.
- Los puntajes se suman y se crea una base de datos utilizando el software SPSS (Statistic Package for Social Sciences), versión 17 para Windows.
- Se analizan los datos obtenidos mediante estadística descriptiva.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En las Tablas 1, 2, y 3; se observan las Competencias más valoradas por la Administración Pública Estatal a la hora de seleccionar a un nuevo servidor público.

Competencia	Puntaje Total	Clasificación
Visión de negocio	76	11
Orientación interfuncional	81	8
Gestión de recursos	81	8
Orientación al cliente	86	4
Red de relaciones efectivas	80	9
Negociación	85	5

Nota: Elaborada a partir de datos recolectados por los investigadores.

Tabla 1.

Competencias Estratégicas más valoradas por la Administración Pública Estatal

Al analizar la Tabla 1 se puede apreciar que el 33% de las Competencias Estratégicas gozan de una alta valoración por parte de la Administración Pública Estatal, mientras que el 67% restante recibe una valoración más baja. Específicamente, las Competencias de "Orientación al Cliente" (4) y "Negociación" (5) destacan como las más apreciadas, ya que los servidores públicos reconocen su importancia crucial en la prestación de un servicio

público adecuado y la atención ciudadana. Por otro lado, las Competencias de “Visión de Negocios” (11) y “Red de Relaciones Efectivas” (9) son las menos valoradas por los servidores públicos en este análisis.

Competencia	Puntaje Total	Clasificación
Comunicación	86	4
Dirección de personas	83	7
Delegación	85	5
Coaching	84	6
Trabajo en equipo	86	4
Liderazgo	88	2

Nota: Elaborada a partir de datos recolectados por los investigadores.

Tabla 2.

Competencias Intratégicas más valoradas por la Administración Pública Estatal

Al observar la Tabla 2, se puede apreciar que el 67% de las Competencias Estratégicas gozan de un alto nivel de aceptación por parte de la Administración Pública Estatal, mientras que el 33% restante no son tan aceptadas. Específicamente, se destaca que las Competencias de “Liderazgo” (2), “Trabajo en Equipo” (4), “Comunicación” (4) y “Delegación” (5) son altamente valoradas, ya que los funcionarios públicos reconocen su cuantía.

Competencia	Puntaje Total	Clasificación
Resolución de problemas	87	3
Proactividad	83	7
Autogobierno	81	8
Gestión personal	81	8
Integridad	89	1
Desarrollo personal	77	10

Nota: Elaborada a partir de datos recolectados por los investigadores.

Tabla 3.

Competencias de Eficacia Personal más valoradas por la Administración Pública Estatal

La Tabla 3, muestra una representación visual que indica que el 33% de las Competencias de Eficacia Personal son altamente apreciadas por la Administración Pública Estatal, mientras que el 67% de ellas no recibe el mismo nivel de reconocimiento. Específicamente, destacan las Competencias de Integridad (1) y Resolución de Problemas (3) como las más estimadas, dado que los funcionarios públicos consideran que es fundamental que los profesionales actúen con integridad y sean capaces de abordar y

solucionar desafíos y obstáculos. Por otro lado, las Competencias de Desarrollo Personal (10), Autogobierno (8), Gestión Personal (8) y Proactividad (7) son percibidas como las menos valoradas por parte de los servidores públicos.

La Tabla 4 muestra las Competencias Directivas más valoradas por la Administración Pública Estatal en orden jerárquico.

Competencia	Tipo	Puntaje total	Clasificación
Integridad	Eficacia personal	89	1
Liderazgo	Intratégica	88	2
Resolución de problemas	Eficiencia personal	87	3
Trabajo en equipo	Intratégica	86	4
Comunicación	Intratégica	86	4
Orientación al cliente	Estratégica	86	4
Negociación	Estratégica	85	5
Delegación	Intratégica	85	5
Coaching	Intratégica	84	6
Dirección de personas	Intratégica	83	7
Proactividad	Eficacia personal	83	7
Autogobierno	Eficacia personal	81	8
Gestión personal	Eficacia personal	81	8
Orientación interfuncional	Estratégica	81	8
Gestión de recursos	Estratégica	81	8
Red de relaciones efectivas	Estratégica	80	9
Desarrollo personal	Eficacia personal	77	10
Visión de negocios	Estratégica	76	11

Nota: Elaborada a partir de datos recolectados por los investigadores.

Tabla 4

Competencias Directivas valoradas por los servidores públicos de acuerdo a su jerarquía

En la Tabla 4 se observa que considerando los cinco primeros lugares de la clasificación, las Competencias Estratégicas (25%): Orientación al Cliente (4) y Negociación (5) son imprescindibles para lograr resultados ciudadanos. Las Competencias Intratégicas (50%): Liderazgo (2), Trabajo en Equipo (4), Comunicación (4) y Delegación (5) son necesarias para lograr el desarrollo y compromiso de los empleados. Asimismo, las Competencias de Eficacia Personal (25%): Integridad (1) y Resolución de Problemas (3) permiten una relación eficaz de la persona consigo misma y con el entorno.

En la Tabla 4, se puede apreciar que, al considerar los cinco primeros puestos en la clasificación, se evidencia la importancia de diversas competencias para alcanzar resultados positivos en el ámbito gubernamental, entre ellas:

- a. Un 25% de las Competencias Estratégicas, representadas por la Orientación al Cliente (4) y la Negociación (5), se presentan como fundamentales para la consecución de resultados satisfactorios para los ciudadanos.
- b. Las Competencias Intratérgicas, que conforman el 50% restante, incluyendo Liderazgo (2), Trabajo en Equipo (4), Comunicación (4) y Delegación (5), se posicionan como esenciales para promover el crecimiento y el compromiso de los empleados del sector público.
- c. Un 25% de las Competencias de Eficacia Personal, representadas por la Integridad (1) y la Resolución de Problemas (3) desempeñan un papel crucial en el fomento de relaciones efectivas tanto a nivel individual como en interacción con el entorno.

Estas observaciones subrayan la relevancia de un conjunto equilibrado de competencias para el éxito en el ámbito gubernamental. Final del formulario

CONCLUSIONES

Dentro del contexto de la Administración Pública Estatal, se puede observar que los servidores públicos otorgan un alto valor a las Competencias Estratégicas, que les permite ofrecer servicios de calidad y forjar acuerdos en beneficio de la ciudadanía. Asimismo, las Competencias Intratérgicas, centradas en el comportamiento humano, como el Liderazgo, el Trabajo en Equipo, la Comunicación y la Delegación, también son altamente valoradas. Además destacan dos Competencias de Desarrollo Personal: la Integridad y la Capacidad para Resolver Problemas. Esto refleja la necesidad de que los profesionales en el ámbito público posean habilidades enfocadas en brindar servicios públicos eficientes, desempeñarse adecuadamente en las estructuras burocráticas, abordar problemas complejos y tomar decisiones efectivas.

Es relevante destacar que la integridad se posiciona en el primer lugar en la clasificación de las competencias estudiadas. Este hallazgo cobra especial importancia en la era moderna, donde la integridad y la honestidad son valores fundamentales en cualquier contexto. Este enfoque está alineado con la noción social que busca el crecimiento humano a través de valores éticos y morales que otorgan significado en la vida. También, se encuentra en consonancia con las conclusiones de García-Lombardía, Cardona y Chinchilla (2001), quienes señalan que el desarrollo personal es esencial para el progreso profesional.

En términos generales, la Administración Pública requiere un equilibrio entre los tres tipos de Competencias: Estratégicas, Intratérgicas y de Eficacia Personal, ya que cada una aporta elementos esenciales para el funcionamiento efectivo de las Dependencias Estatales.

Finalmente, mayor investigación es necesaria ya que este estudio es descriptivo, con enfoque cuantitativo y transversal. Se sugiere profundizar sobre los resultados obtenidos

mediante estudios cualitativos, investigar otros niveles y organismos de la Administración Pública, o bien realizar estudios comparativos, en beneficio de los ciudadanos, la Administración Pública, la Sociedad de la Sabiduría, la localidad y de México.

Por último, es importante destacar que este estudio tiene un enfoque descriptivo con un análisis cuantitativo y un diseño transversal. Se sugiere que futuras investigaciones profundicen en los resultados a través de métodos cualitativos, examinen otros niveles y entidades dentro de la Administración Pública, o realicen comparaciones con el fin de beneficiar a la ciudadanía, y al país.

REFERENCIAS

Abad, I., y Castillo, A. (2004). Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. *Boletín Económico de ICE* N° 2795, 29-41.

Álvarez, C. y Moreno C. (2002) Formación basada en competencias emprendedoras para la modernización del Estado. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública; Lisboa, Portugal 8-11 octubre.

Allende, C., y Morones, G. (2006). Glosario de términos vinculados con la cooperación académica. México: ANUIES. Recuperado de: <http://www.anui.es.mx/media/docs/convocatorias/pdf/glosariocoopnal2-jul06.pdf>

Cardona, P. y Chinchilla, N. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Deusto Business Review*, 89: 10-27.

De Agüero, M. (2001). La formación de administradores y contadores en un nuevo contexto, segunda parte: los nuevos requerimientos. *Revista Contaduría y Administración*. No. 202. México, Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el 15 de noviembre de 2012, de: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/202/RCA20203.pdf>

Echeverría, R. (1994). *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones.

García-Lombardia, P., Cardona P., y Chinchilla, M. (2001). Las competencias directivas más valoradas. Occasional Paper. No. 01/4. IESE Business School. Universidad de Navarra.

Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1a. ed.). México: McGraw Hill.

INAP (2000). Manual para el análisis, evaluación y reingeniería de procesos en la administración pública. Serie para la mejora continua en las organizaciones públicas.