



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Rendimiento laboral de los directores de la UAEM

T E S I S

Que para obtener el Grado de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

FERNANDO MENA GANTE

Directora de Tesis

DRA. BELEM GABRIELA HERNÁNDEZ JAIMEZ

Revisores:

M. EN A. MARISELA ORDUÑA CANO

MTRA. LETICIA SÁNCHEZ MARÍN

M. EN E. JOSÉ ALEJANDRO ARAGÓN GÓMEZ

DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO

DR. FERNANDO ROMERO TORRES



CUERNAVACA, MORELOS

ABRIL, 2020

Índice general de contenidos

LISTA DE FIGURAS	V
LISTA DE TABLAS	VI
LISTA DE GRÁFICAS	VII
AGRADECIMIENTOS	8
RESUMEN	9
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
INTRODUCCIÓN.....	12
<i>México y su productividad laboral</i>	12
<i>¿Cuál es el impacto de las habilidades de los egresados en la economía y en la sociedad?</i>	14
<i>La calidad de las Universidades públicas estatales en México</i>	15
ANTECEDENTES.....	19
<i>Antecedentes del rendimiento laboral</i>	19
<i>Antecedentes del análisis de la calidad en las Universidades</i>	21
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	25
OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	26
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
HIPÓTESIS	27
ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN	27
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	28
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	30
CONCEPTOS DEL RENDIMIENTO LABORAL.....	31
FACULTADES, ACTIVIDADES Y OBJETIVOS QUE REALIZAN LOS DIRECTORES DE LAS FACULTADES, INSTITUTOS Y CENTROS DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS	34

CARACTERÍSTICAS DEL RENDIMIENTO LABORAL	39
CONCEPTOS DE EVALUACIÓN.....	41
FACTORES QUE AFECTAN EL RENDIMIENTO LABORAL.....	42
LAS COMPETENCIAS.....	44
LAS HABILIDADES.....	46
CONTEXTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS	47
<i>El Modelo Universitario</i>	51
<i>PIDE 2018-2023</i>	51
<i>Módulo de Indicadores Educativos y de Gestión (MIEG)</i>	55
ESTUDIOS SIMILARES APLICADOS EN OTRAS UNIVERSIDADES.....	60
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	63
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	64
SELECCIÓN DE MUESTRA.....	64
VARIABLES.....	65
DEFINICIÓN DE VARIABLES.....	66
SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	67
RECOLECCIÓN DE DATOS	68
CAPÍTULO IV. RESULTADOS ESTADÍSTICOS.....	70
SOBRE LA MUESTRA.....	71
SOBRE EL INSTRUMENTO DE RENDIMIENTO LABORAL INDIVIDUAL DE KOOPMANS ET AL. 2013.....	75
ANÁLISIS DE RESULTADOS	82
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.....	90
DEL OBJETIVO GENERAL.....	91
DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	92
DE LA HIPÓTESIS.....	92
APORTACIONES GENERALES	93
REFERENCIAS.....	96
APÉNDICE A	102

APÉNDICE B 103

Lista de Figuras

FIGURA 1. PIB POR HORAS TRABAJADAS EN DÓLARES EN PAÍSES DE LA OCDE	12
FIGURA 2. PORCENTAJE DE EMPRESAS EN MÉXICO QUE REPORTAN DIFICULTADES PARA LLENAR VACANTES.....	14
FIGURA 3. RANKINGS EAAEDS, IBEROAMERICANO Y WEBOMETRICS ESTANDARIZADOS, ...	17
FIGURA 4. COMPARATIVO NACIONAL DE PE CON CALIDAD – LICENCIATURA	18
FIGURA 5. COBERTURA NIVEL SUPERIOR UAEM.....	18
FIGURA 6. DIMENSIONES Y CRITERIOS DE LA CALIDAD EDUCATIVA	21
FIGURA 7. PE DE LICENCIATURA Y POSGRADO DE CALIDAD.....	25
FIGURA 8. PITC Y PTC DE LA UAEM.....	29
FIGURA 9. LAS COMPETENCIAS	45
FIGURA 10. PRESENCIA DE LA UAEM EN EL ESTADO	47
FIGURA 11. PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO 2018-2023.....	51
FIGURA 12. MATRÍCULA POR CICLO ESCOLAR.....	58
FIGURA 13. MATRÍCULA POR NIVEL EDUCATIVO	59

Lista de Tablas

TABLA 1. RANKINGS UTILIZADOS CON SUS RESPECTIVOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN	16
TABLA 2. RANKING DE UNIVERSIDADES DE MÉXICO 2018.....	23
TABLA 3. REQUISITOS PARA DIRECTOR FACULTAD DISEÑO UAEM.....	38
TABLA 4. UNIDADES ACADÉMICAS UAEM NIVEL MEDIO SUPERIOR.....	48
TABLA 5. UNIDADES ACADÉMICAS UAEM NIVEL SUPERIOR (FACULTADES)	49
TABLA 6. UNIDADES ACADÉMICAS UAEM NIVEL SUPERIOR (CENTROS DE INVESTIGACIÓN) .	49
TABLA 7. UNIDADES ACADÉMICAS UAEM NIVEL SUPERIOR (INSTITUTOS)	50
TABLA 8. UNIDADES ACADÉMICAS UAEM NIVEL SUPERIOR (ESCUELAS).....	50
TABLA 9. UNIDADES ACADÉMICAS PARTICIPANTES	65
TABLA 10. VARIABLES E INDICADORES DE LA INVESTIGACIÓN	65
TABLA 11. DEFINICIÓN DE INDICADORES DE LA ESCALA DE RENDIMIENTO LABORAL INDIVIDUAL DE KOOPMANS ET AL. 2013.....	66
TABLA 12. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LOS DIRECTIVOS	71
TABLA 13. RESULTADOS POR DIMENSIÓN Y RESULTADO TOTAL DEL RL.....	75
TABLA 14. ESTADÍSTICOS DEL RENDIMIENTO LABORAL TOTAL	83
TABLA 15. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL RENDIMIENTO LABORAL TOTAL.....	83
TABLA 16. ESTADÍSTICAS DE GRUPO DE GÉNERO.....	84
TABLA 17. PRUEBA T DEL RENDIMIENTO TOTAL	85
TABLA 18. PRUEBA ANOVA DEL RENDIMIENTO TOTAL Y LOS NIVELES ACADÉMICOS.....	86
TABLA 19. PRUEBA TURKEY DEL RENDIMIENTO LABORAL CON LOS NIVELES ACADÉMICOS...	86
TABLA 20. ESTADÍSTICOS DEL COMPORTAMIENTO CONTRAPRODUCENTE	87
TABLA 21. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL COMPORTAMIENTO CONTRAPRODUCENTE	87

Lista de Gráficas

GRÁFICA 1. DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO.....	72
GRÁFICA 2. DISTRIBUCIÓN POR EDADES	73
GRÁFICA 3. DISTRIBUCIÓN POR ESTADO CIVIL.....	73
GRÁFICA 4. DISTRIBUCIÓN POR ÚLTIMO GRADO DE ESTUDIOS	74
GRÁFICA 5. DISTRIBUCIÓN POR ANTIGÜEDAD.....	74
GRÁFICA 6. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA DEL REACTIVO 1.....	76
GRÁFICA 7. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA DEL REACTIVO 2.....	76
GRÁFICA 8. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA DEL REACTIVO 3.....	77
GRÁFICA 9. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA DEL REACTIVO 4.....	77
GRÁFICA 10. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA DEL REACTIVO 5.....	78
GRÁFICA 11. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA DEL REACTIVO 6.....	78
GRÁFICA 12. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA DEL REACTIVO 7.....	79
GRÁFICA 13. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA DEL REACTIVO 8.....	79
GRÁFICA 14. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA DEL REACTIVO 9.....	80
GRÁFICA 15. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA DEL REACTIVO 10.....	80
GRÁFICA 16. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA DEL REACTIVO 11.....	81
GRÁFICA 17. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA DEL REACTIVO 12.....	81
GRÁFICA 18. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA DEL REACTIVO 13.....	82
GRÁFICA 19. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL RENDIMIENTO TOTAL.....	84
GRÁFICA 20. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL COMPORTAMIENTO CONTRAPRODUCENTE	88

AGRADECIMIENTOS

A la Dra. Belem Gabriela Hernández Jaimes por haberme guiado día y noche en la realización del presente trabajo, gracias por toda la dedicación y paciencia además de todos los conocimientos obtenidos durante sus clases, nada de esto sería posible sin su ayuda.

A la M. en A. Marisela Orduña Cano, Mtra. Leticia Sánchez Marín, M. en E. José Alejandro Aragón Gómez, Dr. Augusto Renato Pérez Mayo y el Dr. Fernando Romero Torres, jurado revisor que ayudaron con sus conocimientos en las correcciones realizadas para la mejora del presente trabajo de investigación.

A la Facultad de Contaduría, Administración e Informática por ser mi casa de estudio durante 4 años, siempre orgullosamente UAEM.

A todos los profesores que me impartieron clases durante la carrera, ellos me enseñaron todo lo que sé.

A todos mis compañeros y amigos que durante la carrera compartimos conocimientos y experiencias.

A Carolina Gante y Susana Gante por apoyarme en momentos difíciles y darme las fuerzas para demostrarles que ellas también pueden conseguir lo que se propongan, solo necesitan mucha dedicación y trabajar por lo que desean.

A Melvy Gante por el apoyo incondicional que siempre me ha dado y en agradecimiento por todo el sacrificio que ha hecho para sacarnos adelante, ella me inculcó estas ganas de superación.

RESUMEN

Para cualquier empresa u organización, su recurso más importante siempre serán las personas que laboran en ella porque son los que ponen a trabajar los recursos con los que se cuenta. Aunado a esto, el análisis del rendimiento laboral se debe de observar desde la calidad en horas trabajadas y no en cantidad, ya que no todas las horas son productivas, ni todos los trabajadores son igual de productivos. En ocasiones las empresas que se obsesionan con el volumen de producción dejan de lado los criterios cualitativos teniendo como resultado mucho inventario de poca calidad por lo tanto se debe buscar un equilibrio entre cantidad y calidad. La calidad de una universidad se ve reflejada en diferentes indicadores, principalmente en los reconocimientos de calidad de sus programas educativos tanto licenciaturas como posgrados. Un actor principal para que esto se lleve a cabo son los directores de las diferentes unidades académicas; ya que a través de ellos se logran los objetivos establecidos.

Este proyecto pretende medir el nivel de rendimiento laboral de los directores de facultades, institutos y centros de investigación de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, con la finalidad de detectar áreas de oportunidad que permitan a las unidades académicas mantener o elevar los niveles de calidad, porque a su vez esto contribuye a lograr la excelencia que busca la universidad. Se pone en contexto el entorno en el que se encuentra la Universidad Autónoma del Estado de Morelos durante la realización de la aplicación del instrumento, (Nov 2018- Abr 2019). Para ello se aplicó un instrumento llamado Escala de Rendimiento Laboral Individual de Koopmans et al. (2013), para ver su rendimiento en las tareas cotidianas, en el contexto que es con su equipo de trabajo y si existen acciones contraproducentes en sus actividades que vayan en contra de sus objetivos como directivos.

Para finalizar se proponen una serie de sugerencias con las cuales se pretende mejorar el rendimiento laboral de los directivos, basándonos en las 3 dimensiones en las que se enfoca el instrumento, (rendimiento en tareas, rendimiento en el contexto y comportamiento laboral contraproducente).

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

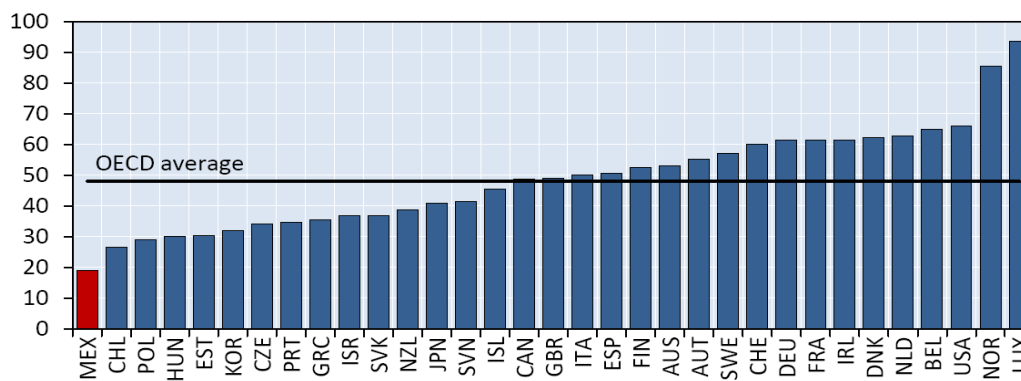
Introducción

México y su productividad laboral

Desde el principio de los tiempos, el hombre se ha dedicado al trabajo, desde entonces han pasado diferentes etapas de la historia y esto aún no cambia. Quizás han cambiado los tipos de trabajos, pero no el esfuerzo y dedicación que debe ser empleada por ello, está implícito también el que unos trabajen más que otros, y llegan a obtener más y mejores resultados. De tal forma, se comenzó a medir el rendimiento que tenía cada trabajador. Para cualquier empresa u organización su recurso más importante siempre serán las personas que laboran en ella, porque son los que ponen a trabajar los recursos con los que se cuenta. El trabajo o servicio hace referencia a todo tipo de trabajo que tenga lugar en cualquier actividad, industria o sector, incluida la economía informal lo anterior según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019).

En el año 2015 México terminó en el último sitio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en productividad laboral (figura 1), el país obtuvo 20 puntos de 100 a causa de la baja preparación de la población. El bajo desempeño de México en términos de productividad laboral se debe, por una parte, al poco nivel de competencia de sus trabajadores.

Figura 1. PIB por horas trabajadas en dólares en países de la OCDE



Fuente: OCDE (2015)

Un país competitivo es aquel que, consistentemente, va más allá de las posibilidades intrínsecas que ofrezcan sus propios recursos y capacidades, resulta atractivo para el talento y la inversión. (OCDE, 2015).

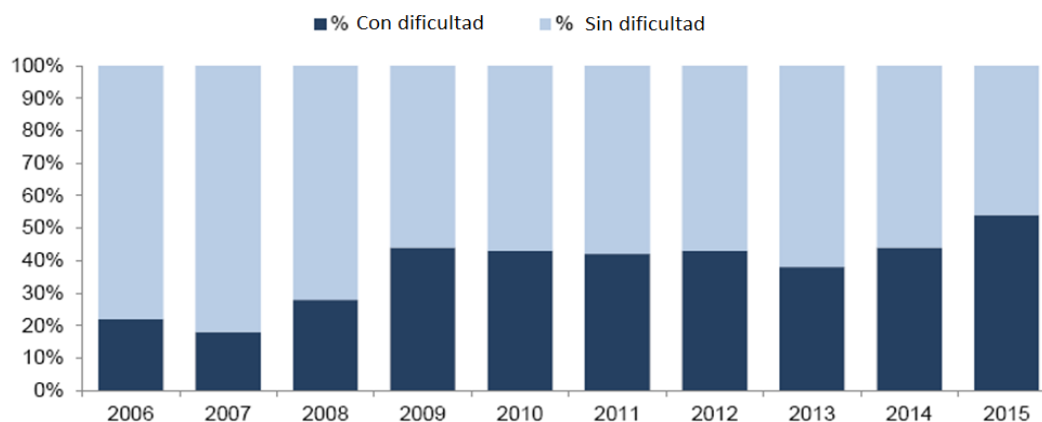
En los últimos 20 años, la productividad laboral en México incrementó un 2.1%, mientras que por ejemplo en Irlanda incrementó un 64% y en Corea del Sur un 82%. México registra el más bajo nivel de productividad laboral entre los países de la OCDE, 60% más bajo que el promedio de la OCDE y 70% más bajo que los Estados Unidos. La productividad laboral es medida como PIB por horas trabajadas, mide que tan eficientemente se combinan los insumos laborales (total de horas trabajadas) con los otros factores de producción utilizados en el proceso productivo. Esta razón depende en gran medida de la presencia de otros insumos (capital, insumos intermedios, economías de escala).

La productividad laboral es un indicador revelador de varios indicadores económicos al ofrecer una medida dinámica del crecimiento económico, competitividad y calidad de vida en una economía, así como explicar el desarrollo económico y social.

México cuenta sólo con 19% de la población entre 25 y 64 años con estudios superiores (18% en Universitario Tradicional y solamente 1% en Técnico Superior Universitario) mientras que el promedio de la OCDE es 35% (25% en Universitario Tradicional, 9% en TSU y 1% en Postgrado), (OCDE H. , 2019).

Las empresas en México frecuentemente perciben a los recién egresados con un nivel de habilidades menor a las requeridas. El 43% de las empresas mexicanas encuentran dificultades para llenar vacantes, comparado con el promedio global de 31%. Y esta tendencia viene al alza, (figura 2).

Figura 2. Porcentaje de empresas en México que reportan dificultades para llenar vacantes



Fuente: OCDE (2015)

¿Cuál es el impacto de las habilidades de los egresados en la economía y en la sociedad?

Los egresados universitarios con altas habilidades están asociados con mayores niveles de confianza, más participación en la comunidad, mayor eficacia política y mejor estado de salud. Además, apoya en promover la movilidad y la cohesión social. En diversos estudios se ha comparado el impacto de las habilidades y de la educación, y se ha determinado que las habilidades tienen mucho mayor impacto que la educación en el crecimiento económico.

El 31% de las empresas en México mencionan la falta de habilidades como un obstáculo para el crecimiento de la productividad, comparado con el promedio de 17% de los países de la OCDE y 22% a nivel mundial, (OCDE, 2016). Mientras que las empresas en México valoran las habilidades cognitivas y técnicas, el 40% de las empresas indican que las habilidades socioemocionales son las habilidades más difíciles de encontrar. La escasez de habilidades en México indica un desequilibrio entre las habilidades requeridas por las empresas y las que proveen los postulantes.

Esto provoca que las empresas se ven forzadas ya sea a contratar trabajadores con menos habilidades o hacer que trabajadores ya contratados hagan más trabajo. Esto indica la gran importancia de desarrollar habilidades relevantes y de calidad en la educación universitaria, (Banco Mundial, 2013).

La calidad de las Universidades públicas estatales en México

Por lo anterior, las universidades deben brindar una educación integral y de calidad con el propósito de que los egresados cuenten con las habilidades necesarias para cumplir las expectativas del mercado laboral. En la actualidad los rankings han tenido un auge como instrumentos para clasificar a las instituciones de educación superior de acuerdo a criterios de calidad.

En el 2011 se realizó un multi ranking sobre “La calidad de las universidades públicas estatales en México” por (López Leyva, 2013), se tomaron en cuenta los datos de 3 ranking para su realización, (tabla 1).

Tabla 1. Rankings utilizados con sus respectivos criterios de evaluación

Ranking EAAEDS	Ranking Iberoamericano	Ranking Webometrics
1. Número de profesores de tiempo completo (PTC).	1. Producción científica. Publicaciones en revistas científicas	1. Tamaño (10%) Número de paginas recuperadas de Google.
2. Número de PTC con perfil deseable.	2. Colaboración internacional. Publicaciones con profesores de universidades extranjeras.	2. Visibilidad (50%) Número de enlaces externos con datos de Majestic SEO.
3. Número de PTC en el Sistema Nacional de Investigadores.	3. Calidad científica promedio.	3. Archivos ricos (10%) Archivos de Adobe Acrobat y Postscript, Microsoft Word y Power Point.
4. PTC con estudios de posgrado.	4. Porcentaje de publicaciones científicas en S.R.	4. Académicos (30%) Archivos incluidos en Google Scholar.
5. Número de programas de posgrado en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad.	5. Razón de excelencia. Publicaciones en el 10% de los trabajos mas citados en el mundo.	
6. Número de cuerpos académicos consolidados.		
7. Número de cuerpos académicos en consolidación.		

Fuente: Elaboración propia con datos de López Leyva (2013)

La Universidad Autónoma del Estado de Morelos con 475 profesores en el mismo año, aparece en segundo lugar en el multiranking (figura 3) y en el Euro-American Association of Economic Development Studies (EAAEDS), también aparece en cuarto lugar en el ranking Iberoamericano. Esta última institución es la que presenta el mayor rendimiento de sus académicos, lo cual se observa en el Índice de Potencialidad Académica Individual (IPAI) (López Leyva, 2013).

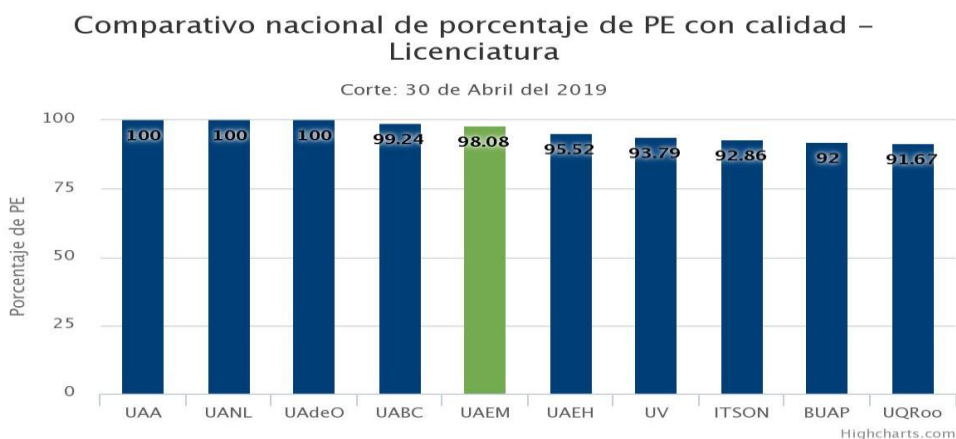
Figura 3. Rankings EAAEDS, Iberoamericano y Webometrics estandarizados, ordenados de acuerdo a su posición en el multiranking

Universidad	Lugar	Multi-ranking	Iberoamericano	Webometrics	EAAEDS
UDG	1	373.45	93.27	97.45	182.73
UEMOR	2	330.37	91.67	91.13	147.57
UANL	3	322.92	92.33	96.29	134.30
BUAP	4	317.57	92.69	94.10	130.78
UMSNH	5	312.32	91.23	94.98	126.11
UASLP	6	311.99	91.16	95.50	125.33
UGTO	7	299.92	91.60	93.10	115.22
UAEM	8	295.78	87.36	94.43	113.99
UABC	9	290.64	90.21	93.85	106.58
UV	10	288.34	86.92	93.99	107.43
UNISÓN	11	281.96	88.38	95.51	98.07
UCOL	12	277.69	85.09	93.16	99.44
UADY	13	271.92	87.80	93.59	90.53
UAEH	14	267.34	87.28	91.04	89.02
UAQ	15	256.87	85.02	79.26	92.59
UACJ	16	251.71	79.76	88.88	83.07
UAS	17	247.55	81.51	83.39	82.65
UAA	18	238.65	79.40	79.09	80.16
UAZ	19	237.8	83.56	82.56	71.68
UAT	20	233.5	82.98	84.71	65.81
UACH	21	231.07	79.54	87.56	63.97
UJAT	22	207.45	78.59	79.38	49.48
UACOAH	23	206.23	76.47	69.53	60.23
UQROO	24	206.12	63.55	79.56	63.01
UNICACH	25	204.86	60.33	76.57	67.96
UNACH	26	203.22	69.90	85.47	47.85
ITSON	27	202.22	71.51	84.71	46.00
UJED	28	198.79	75.01	71.51	52.27
UTLX	29	192.16	78.08	66.88	47.2
UTMIX	30	190.7	73.41	86.13	31.16
UNACAM	31	186.01	76.84	65.47	43.70
UABCS	32	185.14	75.96	67.34	41.84
UAN	33	184.37	70.12	71.75	42.50
UAGRO	34	179.53	72.53	55.81	51.19
UNCAR	35	171.32	70.27	56.62	44.42
UMAR	36	163.64	65.81	63.68	34.15
UABJO	37	151.88	57.26	67.41	27.21
CESJES	38	137.28	52.00	72.18	13.10
UDO	39	127.53	43.46	53.56	30.51

Fuente: López Leyva (2013)

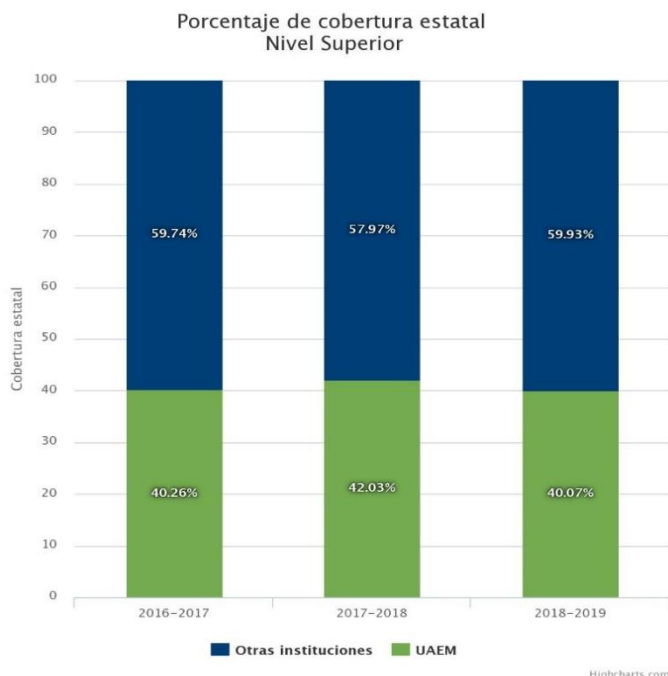
Lo anterior nos da una muestra de que la UAEM es una universidad comprometida con la investigación, el desarrollo científico y que cuenta con programas educativos de calidad en las diferentes dependencias de educación superior. La competitividad académica es función de los resultados de los programas educativos; o bien, el resultado neto del desempeño de una dependencia de educación superior (DES) en un periodo determinado, de ahí la importancia del rendimiento laboral de cada director ya que esto impacta de manera directa.

Figura 4. Comparativo Nacional de PE con calidad – Licenciatura



Fuente: UAEM MIEG 2019

Figura 5. Cobertura Nivel Superior UAEM



La UAEM se encuentra en 5to lugar a nivel nacional en PE con calidad a nivel licenciatura y en 3ro en PE en PNPC, MIEG 2019 (figura 4). Además de cada 10 estudiantes de nivel superior en el estado, 4 están inscritos en alguno de los programas que oferta la UAEM, (figura 5).

Fuente: UAEM MIEG 2019

Antecedentes

Antecedentes del rendimiento laboral

Las empresas comienzan a medir las competencias y habilidades requeridas para determinados puestos, además de analizar cuantitativamente el rendimiento de sus empleados. Más adelante esa información, será utilizada para realizar comparativas de los diferentes perfiles y el desempeño de los trabajadores. “Por tanto, tomar en cuenta las competencias implica no sólo atender a rasgos psicológicos de las personas, sino a comportamientos observables que son consecuencia de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades” (Mitrani, 1992).

Entendiendo de este modo las competencias, la evaluación de las personas no se habrá de apoyar exclusivamente en los exámenes y tests psicométricos, característicos del enfoque tradicional, sino que es necesario utilizar técnicas que toman en consideración las experiencias laborales y los comportamientos exhibidos en el desempeño de un puesto de trabajo. Por ello, durante las entrevistas de trabajo, el reclutador debe de ir más allá en las preguntas hacia el candidato para encontrar todas sus experiencias anteriores que sean útiles por el puesto que está solicitando.

Atendiendo a su valor de cara al buen desempeño laboral, “las competencias se han definido como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” (Boyatzin, 1982). Dado que a mayores competencias tenga el candidato en cuestión será más apto para el puesto, además de que tendrá mayor posibilidad de cumplir con las tareas a realizar en el puesto.

Tomando en consideración los componentes de las competencias, Le Boterf (2001) la define como una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimiento, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño. Dejando en claro que no solo es cuestión de las capacidades de los individuos, sino también del entorno que lo rodea, esto le ayudará en la obtención de mejores resultados. A raíz de estas definiciones, se entiende que las competencias consistirán en motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitudes o valores, conocimientos, capacidades cognoscitivas o de conducta que pueden ser asociadas al desempeño excelente en un puesto de trabajo.

Hooghiemstra (1992) menciona que estas competencias quedarían relacionadas causalmente con el desempeño en el puesto de trabajo, de tal manera que los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos permiten predecir unas conductas concretas que a su vez predicen el desempeño. Una persona que cuenta con los conocimientos adecuados, que recibe indicaciones precisas de las actividades a realizar, que recibe un salario justo y que trabaja en un ambiente laboral adecuado, es más probable que alcance un rendimiento laboral muy superior al que puede lograr un trabajador que carezca alguna de las antes mencionadas. Cuando se hace visible que un empleado no está funcionando según el estándar requerido es importante identificar las causas del bajo rendimiento.

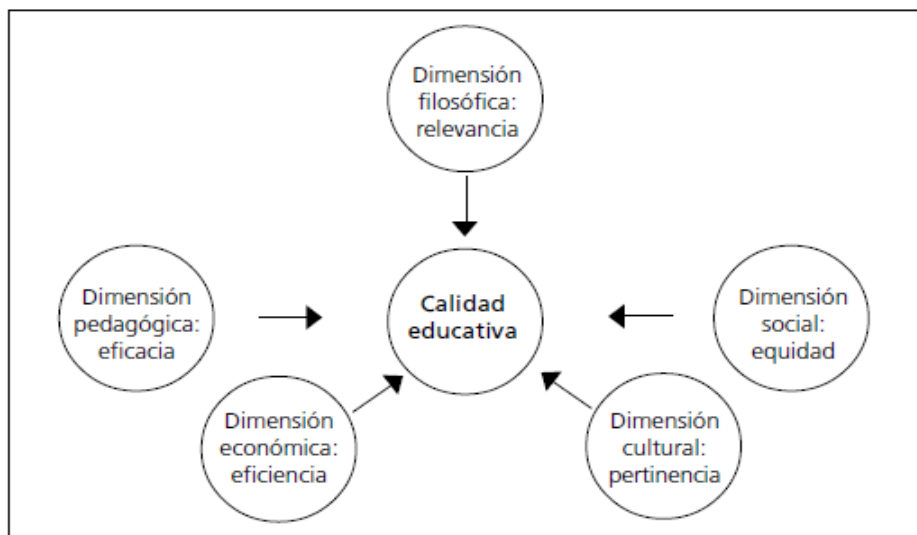
Un bajo rendimiento laboral está relacionado con:

- Escasa demanda de tareas y funciones
- Falta de habilidades/competencias en general
- Falta de capacidades debido a una enfermedad o lesión
- Poca remuneración
- Mal ambiente laboral

La frecuencia con que se trata el tema de la calidad educativa es señal de la prioridad que ha adquirido esta temática en la agenda de políticos, educadores, investigadores y de la sociedad en general. Márquez Jiménez (2004) analiza la calidad de la educación considerando que las dimensiones que la integran permiten identificar algunos indicadores que sirven para evaluar el desarrollo del sistema educativo en cada una de ellas, brindando así una visión que resulta de utilidad, independientemente de la acepción que se tenga del concepto de calidad educativa.

De esta forma, siguiendo a Muñoz (1998), en este trabajo se considera que la calidad educativa es un concepto normativo integrado por, al menos, las siguientes dimensiones: filosófica, pedagógica, económica, cultural y social (figura 6). En este sentido se entiende que un sistema educativo es de calidad, cuando en la dimensión filosófica se considera que sus contenidos son relevantes al grupo social al que está destinado y, por lo tanto, responden a sus necesidades y aspiraciones.

Figura 6. Dimensiones y criterios de la calidad educativa



Fuente: Márquez Jiménez (2004)

En la dimensión pedagógica, la calidad implica que se cubran eficazmente las metas propuestas en los planes y programas educativos; en la económica, que los recursos destinados a impartir sean utilizados eficientemente; en la cultural, que los contenidos y métodos de la enseñanza resulten pertinentes a las posibilidades de aprendizaje de los individuos y conglomerados sociales a los que se dirige; y en lo social, la calidad se logra cuando están equitativa o igualmente distribuidas las oportunidades de acceso, permanencia y culminación de los ciclos escolares, así como las de obtener resultados semejantes en los aprendizajes entre los individuos procedentes de los diversos estratos que integran la sociedad.

En el 2016 la UAEM se colocó en el lugar número 33 del ranking nacional, en el 2017 ascendió varias posiciones terminando en el lugar número 21 del ranking y en 2018 cayó dramáticamente al lugar número 39, (Riquelme, 2018).

Los principales datos a considerar dentro de este ranking nacional son:

- Total de profesores
- Profesores de tiempo completo
- Producción anual paper ISI
- Producción ISI por investigador
- PhD acreditadas PNPC
- Maestrías acreditadas PNPC
- Calidad de docentes
- Prestigio
- Oferta de posgrado
- Internacionalización
- Inclusión y diversificación
- Índice de calidad 2018

ISI, Institute for Scientific Information.

PNPC, Programa Nacional de Posgrados de Calidad.

PhD, Programas de Doctorado acreditadas en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad.

Tabla 2. Ranking de Universidades de México 2018

RÁNKING UNIVERSIDADES			SUB-RÁNKINGS REGIONALES							
RK	RK	UNIVERSIDAD	Calidad docente	Inversión	Prestigio	Oferta de Postgrado	Internacionalización	Acreditación	Inclusión y diversidad	Índice de Calidad 2018
18	17									
39	21	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS	35,9	37,5	6,5	48,2	63,6	14,7	84,3	38,56
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS										
<u>Datos significativos</u>										
CIUDAD			Profesores totales			% Profesores full time				
Cuernavaca			3.906			18,9				
Producción anual papers ISI			Paper ISI por cada investigador			Programas PhD. Acreditados PNPC (2)				
303			0,92			10				
Programas Maestrías Acreditados PNPC (2)			Carreras totales (Programas de Licenciatura)			Estudiantes mujeres/total de matriculados en Licenciatura				
25			115			55,0				
Total de Alumnos de intercambio en el extranjero (Lic.)			Sitio Web (www)							
61			uaem.mx							
(2) Programa Nacional de Posgrado de Calidad										

Fuente: Elaboración propia con datos de Riquelme (2018)

ISI, Institute for Scientific Information

PNPC, Programa Nacional de Posgrados de Calidad

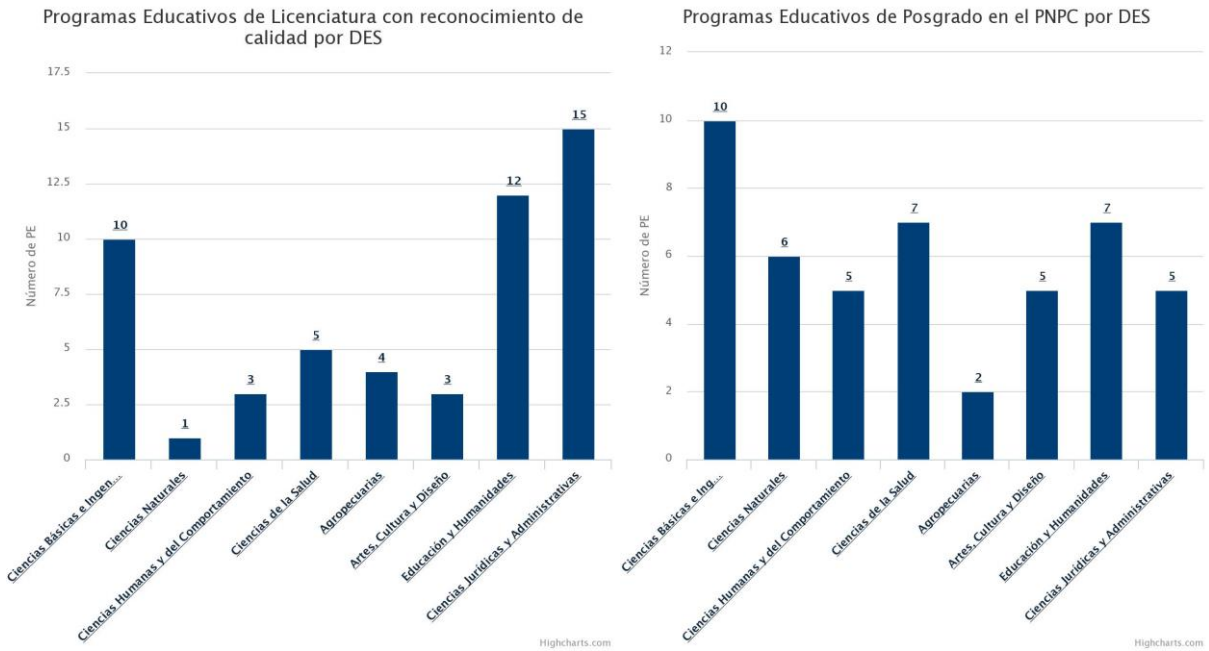
PhD, Programas de Doctorado acreditadas en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad

Planteamiento del Problema

El tema del presente trabajo se encuentra dirigido al área de conocimiento del comportamiento organizacional y pretende medir el nivel de rendimiento laboral de los directores de las facultades, institutos y centros de investigación de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, con el fin de saber si existen áreas de oportunidad para mejorar dado que el eslogan de la universidad es “Una universidad de excelencia”, se pretende tener a los mejores docentes y directores además de contar con programas educativos de calidad para lograr ser una de las mejores universidades del país y que los egresados tengan mayores oportunidades de desarrollo en el ámbito laboral.

Actualmente la UAEM cuenta con 53 programas educativos de licenciatura con reconocimiento de calidad Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES: nivel 1) y Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES) y 47 programas educativos de posgrado en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PCPN), (figura 7).

Figura 7. PE de Licenciatura y Posgrado de Calidad



Fuente: UAEM MIEG 2019

Pregunta de Investigación

¿Cuál es el nivel de rendimiento laboral de los directores de las facultades, institutos y centros de investigación de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos con base a la Escala de Rendimiento Laboral Individual de Koopmans (2013)?

Objetivo de la Investigación

Tomando en cuenta el planteamiento del problema propuesto en el trabajo de investigación, se ha definido el siguiente objetivo general:

- Medir el nivel de rendimiento laboral de los directores de las facultades, institutos y centros de investigación de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, para detectar áreas de oportunidad de mejora que contribuyan al logro de la excelencia, aplicando la Escala de Rendimiento Laboral Individual de Koopmans et al, (2013).

Objetivos Específicos

Asimismo, y con base en la problemática identificada, se presentan los siguientes objetivos específicos para el trabajo de investigación propuesto:

- Evaluar si existen diferencias entre hombres y mujeres directores de las facultades, institutos y centros de investigación de la UAEM con respecto al rendimiento laboral
- Analizar si el nivel académico de los directores de las facultades, institutos y centros de investigación de la UAEM influye en su rendimiento laboral
- Comprobar cuál es el nivel de la variable comportamiento laboral contraproducente

Hipótesis

Tomando en cuenta el planteamiento del problema y los objetivos que se proponen como parte del trabajo de investigación que se plantea, se han definido las siguientes hipótesis:

H1: El rendimiento laboral es alto por parte de los directores de las facultades, institutos y centros de investigación de la UAEM.

H2: Existe una diferencia significativa entre hombres y mujeres directores de las facultades, institutos y centros de investigación de la UAEM respecto al rendimiento laboral.

H3: El nivel académico influye en un mayor rendimiento laboral en directivos de las facultades, institutos y centros de investigación de la UAEM.

H4: La variable comportamiento laboral contraproducente es baja.

Alcances de la Investigación

El alcance del presente trabajo de investigación se encuentra delimitado en los siguientes dos aspectos:

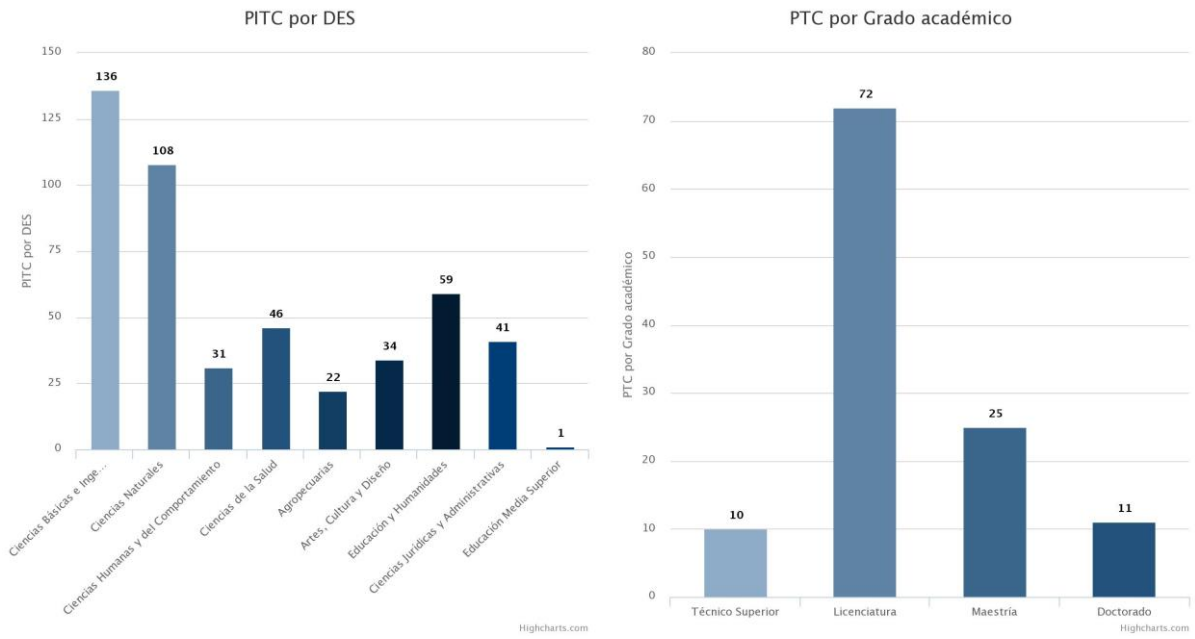
1. La espacial, asumiendo como lugar geográfico el municipio de Cuernavaca Morelos, México.
2. La temporal, aconteciendo en el periodo de noviembre del 2018 a abril del 2019 en el cual se llevará a cabo la aplicación de la Escala de Rendimiento Laboral Individual de Koopmans et al. (2013) tomando en cuenta a los directores de las diferentes facultades, institutos y centros de investigación de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

Justificación de la investigación

La importancia de este trabajo de investigación es medir el nivel de rendimiento laboral de los directores de las facultades, institutos y centros de investigación de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, con la finalidad de detectar áreas de oportunidad que permitan a las unidades académicas mantener o elevar los niveles de calidad, porque esto a su vez contribuye a lograr la excelencia que busca la universidad.

De acuerdo con la Secretaría de Educación Pública (SEP), en materia de capacidad académica la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM, 2016) ocupa los primeros lugares en términos porcentuales de entre las universidades públicas estatales en diversos indicadores. Actualmente la UAEM cuenta con 100 programas educativos de Calidad (licenciatura 53 y posgrado 47), 478 profesores investigadores de tiempo completo y 118 profesores de tiempo completo en las diferentes unidades académicas de la UAEM, (figura 8).

Figura 8. PITC y PTC de la UAEM



Fuente: UAEM MIEG 2019

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Conceptos del Rendimiento Laboral

La Organización Internacional del Trabajo describe al rendimiento laboral como la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla, de esta forma se entiende que es la suma de ambas (OIT, 2004). A principios del siglo XX el profesor Schroeder (1992) afirma que es “la relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo”. Para ello, se necesita tener un sistema bien organizado, para poder terminar los pedidos en tiempo, ya que una correcta administración de los tiempos nos dará mejor rendimiento.

Para Koontz & Weihrich (2004) “la productividad es la razón aritmética del producto-insumo, dentro de un periodo determinado, con la debida consideración de la calidad”. El rendimiento laboral es un indicador que nos muestra que tan funcional es nuestro sistema de administración como lo mencionan Stoner & Freeman (1994), la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización, es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella. Mientras tengamos una correcta distribución de tareas, la obtención de las mismas será mucho más fácil ya que, si se le carga de tareas a un solo subordinado o departamento, será menos eficiente.

Por otra parte, Chiavenato (2000) menciona que la productividad es un efecto y no una causa de la administración de varios recursos. “La productividad es una relación mensurable entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados en la producción.” De igual forma las buenas condiciones de trabajo, ambiente laboral, herramientas y demás apoyos que se le puedan aportar al empleado para que efectúe su trabajo de la mejor manera, haciéndolo sentir parte importante del proceso.

Al igual que Dessler (2001) menciona que “el desempeño laboral es la revisión de la conducta laboral de los subordinados, en la cual se utiliza un método de medición”.

Los empleados se deben sentir identificados con la misión, visión y valores del lugar en donde trabajan Fernández López (2005) menciona que el desempeño laboral es el alineamiento de los objetivos personales con los de la organización y que puede medirse mediante una estructura definida, comunicada y aceptada de metas, objetivos y estándares de resultados esperados.

Por lo que el empleado se convierte en nuestro punto medular a la hora de la terminación del producto, para ello se debe buscar el crear empatía en los subordinados para que sientan que los logros de la empresa son también sus logros.

Por su parte Benavides (2002) al definir desempeño, lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Las competencias son comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir se convierten en tres pilares de la educación para hacer frente a los retos del siglo XXI y llevar a cada persona a descubrir, despertar e incrementar sus posibilidades creativas, permitiendo que aprenda a ser.

Igualmente expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, estas competencias son las siguientes: Competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas.

Facultades, actividades y objetivos que realizan los directores de las facultades, institutos y centros de investigación de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos

Es importante conocer las facultades, actividades y objetivos que se plantean las diferentes unidades académicas para así poder medir su nivel de cumplimiento de acuerdo a lo establecido previamente. El proceso administrativo es la base fundamental para llevar a cabo las actividades que desempeña un director.

La Ley Orgánica de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos en el capítulo VII menciona lo siguiente:

ARTÍCULO 32.- DE LOS TITULARES DE LAS UNIDADES ACADÉMICAS. Los Titulares de las Unidades Académicas son las autoridades representativas de las mismas. Su duración, facultades, obligaciones y formas de elección estarán previstas en la legislación universitaria.

Seguida en forma descendente del Estatuto Universitario, en la sección séptima menciona lo siguiente:

ARTÍCULO 117.- DE LAS FACULTADES DE LOS DIRECTORES DE LAS UNIDADES ACADÉMICAS. Son facultades de los Directores de las Unidades Académicas las siguientes:

- I. Representar a la Unidad Académica a su cargo;
- II. Ejercer el presupuesto que le sea asignado a la Unidad Académica a su cargo conforme a las disposiciones aplicables, para desarrollar los programas educativos y académicos;

- III. Presentar al Rector las propuestas de nombramiento para su designación de los Secretarios y demás personal de confianza de la Unidad Académica a su cargo, ajustándose a la disponibilidad presupuestal conducente;
- IV. Intervenir en los procesos de contratación de los trabajadores académicos con adscripción en la Unidad Académica a su cargo, en términos de lo previsto por la normatividad institucional;
- V. Dictar en todo momento las medidas adecuadas para el buen funcionamiento de la Unidad Académica;
- VI. Delegar su representación en el personal subordinado a su cargo, debiendo recaer la misma en mandos del nivel jerárquico inmediato;
- VII. Firmar toda clase de documentación institucional de la Unidad Académica respectiva;
- VIII. Analizar, resolver y notificar los asuntos del control escolar de la Unidad Académica correspondiente, en las etapas de ingreso, permanencia, egreso, titulación y bajas, debiendo coordinarse en el ejercicio de esta atribución, con el titular de la Dirección General de Servicios Escolares;
- IX. Conceder al personal adscrito a la Unidad Académica a su cargo, las licencias económicas con o sin goce de salario hasta por diez días en un ciclo escolar, pudiendo ser ejercidas éstas en bloque de tres ocasiones, a elección del trabajador universitario. Lo anterior tomando en consideración lo dispuesto en la legislación laboral que resulte al caso aplicable, y notificándolo a la Dirección de Personal de la Administración Central en un plazo que no exceda de tres días hábiles contados a partir de su otorgamiento, para que surtan los efectos legales y administrativos a que haya lugar;
- X. Autorizar al personal académico con motivo de una comisión oficial para realizar estancias o actividades propias de la naturaleza de su nombramiento que le sea asignada y permiso hasta por diez días con goce de sueldo durante un ciclo escolar. Debiendo el Director notificarlo a la Dirección de Personal de la Administración Central en un plazo que no exceda de tres días hábiles contados a partir de su otorgamiento para que surtan los efectos legales y administrativos

a que haya lugar. Las licencias que excedan de este término serán concedidas por la Administración Central;

- XI. Proponer ante el Consejo Técnico la entrega de alguna distinción o reconocimiento a un miembro de la comunidad universitaria sobresaliente en el saber o saberes de la Unidad Académica respectiva, siempre y cuando no se contraponga al reglamento general en la materia, y
- XII. Las demás que le confiera la Legislación Universitaria.

ARTÍCULO 118.- DE LAS OBLIGACIONES DE LOS DIRECTORES DE LAS UNIDADES ACADÉMICAS. Son obligaciones de los Directores de las Unidades Académicas las siguientes:

- I. Cuidar y ejecutar el exacto cumplimiento de los acuerdos del Consejo Técnico;
- II. Presentar al Consejo Técnico, para su conocimiento, su Plan de Trabajo, el Programa Operativo Anual y el presupuesto asignado a la Unidad Académica a su cargo;
- III. Rendir anualmente a la Rectoría, al Consejo Técnico y a la comunidad de la Unidad Académica a su cargo, un informe de las actividades desarrolladas;
- IV. Cuidar que, en la Unidad Académica, se desarrollen las labores ordenada y eficazmente;
- V. Vigilar que se cumplan con las normas y políticas de la Universidad relacionadas con la contratación, control de asistencia y permisos del personal académico de la Unidad Académica correspondiente;
- VI. Solicitar al Rector la autorización para la remoción del personal de confianza de la Unidad Académica a su cargo;
- VII. Tomar conocimiento de las irregularidades o infracciones ocurridas dentro de la Unidad Académica a su cargo, haciéndolo del conocimiento de las autoridades competentes;
- VIII. Supervisar la oportuna renovación de los Consejeros Universitarios y Técnicos de la Unidad Académica que dirija, cuando hubieren terminado su ejercicio por cualquier causa;

- IX. Permanecer en la Unidad Académica a su cargo el tiempo necesario para el buen desempeño de sus funciones;
- X. Informar oportunamente por escrito al Rector de sus ausencias que sean mayores a tres días hábiles;
- XI. Cumplir debidamente con el procedimiento de entrega recepción al término de su mandato, y
- XII. Las demás que le imponga la Legislación Universitaria. Para efectos de la obligación prevista en la fracción III del presente numeral, la Rectoría y el Consejo Técnico conducente podrán remitir por escrito al titular de la Unidad Académica que corresponda, las recomendaciones que al caso estimen conducentes respecto al contenido de su informe anual de actividades.

A continuación, se muestra como ejemplo los requisitos establecidos en los procesos de elección a director/a de la Facultad de Diseño de la UAEM en el periodo 2017-2020, los cuales nos muestran los rubros necesarios para ser un candidato al puesto de director de dicha facultad.

Tabla 3. Requisitos para director facultad diseño UAEM

Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Profesor titulado y con cédula profesional. • Presentar curriculum vitae con documentación probatoria. <ul style="list-style-type: none"> ○ Liderazgo. ○ Visión estratégica. ○ Planificación. ○ Orientación al logro y calidad. ○ Trabajo en equipo. ○ Involucramiento e inspiración a otros.
Habilidades Requeridas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Resolución de conflictos. ○ Comunicación asertiva. ○ Anticipación a cambios. ○ Manejo de redes. ○ Compromiso con los lineamientos de su unidad académica. ○ Gestión de recursos. ○ Trabajo bajo presión. • Efectuar labores académicas dentro de la facultad. • Experiencia en cargos de coordinación académica y/o jefaturas de área.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con estatus laboral de definitividad. • Diseñar un plan de trabajo que concuerde con la misión de la unidad académica, el Plan Institucional de Desarrollo de la Universidad y el Modelo Universitario.

Fuente: UAEM 2020

Características del Rendimiento Laboral

Según Flores García (2008) las características del rendimiento laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo, principalmente:

- Adaptabilidad
Se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.
- Comunicación
Se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente.
- Iniciativa
Se refiere a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos.
- Conocimientos
Se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo y la constante actualización que tenga sobre ellos.
- Trabajo en equipo
Se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/ grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permite el consenso.
- Desarrollo de talentos
Se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.

Se debe hacer un buen proceso de selección a la hora de la contratación del personal, buscar en los candidatos las competencias y aptitudes que se requieren para el puesto que solicitan, así será mucho más fácil su acoplamiento y el logro de sus objetivos. La fijación de metas ayuda a saber hasta dónde se debe llegar y el continuo avance que se debe tener.

También para Davis & Newstrom (2000) tienen ideas muy similares, ellos conceptualizan las siguientes capacidades en relación con el desempeño laboral:

- Adaptabilidad
- Comunicación
- Iniciativa
- Conocimientos
- Maximizar el desempeño
- Trabajo en equipo
- Estándares de trabajo
- Desarrollo de talentos
- Potencia el diseño del trabajo

Ambos autores coinciden en muchas de las capacidades acerca del rendimiento, por otro lado, Chiavenato (2000) expone que “el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados”, los cuales se presentan a continuación:

- Factores actitudinales: como la disciplina, una actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad y capacidad de realización.
- Factores operativos: como el conocimiento del trabajo, la calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Una parte fundamental para un buen rendimiento laboral es el tener interés por el trabajo, demostrar que sabemos y que si no sabemos queremos aprender a hacerlo, pero no ser apáticos con el aprender cosas nuevas. Ser proactivo o tener iniciativa habla muy bien de los empleados ya que demuestra a los demás las ganas de seguir adelante en el trabajo.

Para Robbins (2004) otra manera de considerar y evaluar lo hecho por los gerentes es atender a las habilidades y competencias requeridas para alcanzar las metas trazadas, este mismo autor cita a Katz (1974), quien identifica tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.

Conceptos de evaluación

Se deben de aplicar evaluaciones periódicas para conocer el nivel de rendimiento laboral y así saber si existen áreas de oportunidad en las cuales mejorar.

A continuación, se señalan algunas definiciones de evaluación:

- Apreciación sistemática e imparcial de un proyecto, programa o política en curso o concluida, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El propósito es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo, (OCDE, 2015).
- Proceso sistemático, continuo e integral, destinado a determinar en qué medida se han alcanzado los objetivos previamente determinados. (SENAR, 2005).
- Proceso sistemático y continuo que incorpora tanto el estudio de los procesos, resultados e impacto, como la mirada de los sujetos hacia los cuales se dirigen las acciones. (MTEySS, 2010).

Más allá de los matices, cabe señalar que la mayoría de las definiciones hacen hincapié en la necesidad de verificar el logro de los objetivos, así como en el carácter sistemático, continuo e integral de los procesos de evaluación. Por lo tanto, evaluar el desempeño laboral es estimar o apreciar el valor del desempeño de un trabajador, mediante la utilización de una técnica que permite detectar el rendimiento del mismo y como objetivo final valorarlo en relación con los otros puestos.

Factores que afectan el rendimiento laboral

Dentro de toda organización lo más importante son los empleados, ya que ellos son el primer contacto con los clientes o los que transforman la materia prima en nuestros productos. La baja motivación, una mala organización, o un mal clima laboral influyen en una disminución de los resultados de los trabajadores.

La motivación es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige. De acuerdo con Santrock (2002), la motivación es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido” (p. 432).

Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo,

que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia. Por su parte Ogbonna & Harris (2000) denotan tres puntos importantes en el alto rendimiento individual: Competencias, motivación y restricciones.

El clima organizacional es el ambiente que se respira de forma cotidiana en las organizaciones y, al igual que cuando hablamos de clima geográfico, se trata de algo dinámico y cambiante. En este sentido, en una empresa a veces el clima es positivo por diferentes motivos, bien sea porque es fin de año, porque llega el periodo de aumentos tras la revisión de salarios etc.; Pero también hay momentos donde el clima puede tornarse algo tóxico, debido a anuncios de recortes de personal, no alcanzar las cuotas establecidas etc, Forbes México (2018).

Los problemas de rendimiento se abordan según las causas que los provocan, la gestión adecuada, requiere evaluar la situación en cada caso, para determinar cuál es el determinante clave sobre los problemas de rendimiento y tratar de intervenir en consecuencia:

- Si el problema de rendimiento tiene su origen en carencias en competencias, hay que abordarlo desde la capacitación.
- Si es un tema de motivación debería tratarse mediante incentivos.
- Si es un tema de condicionantes adversas, habría que actuar para eliminarlas o mitigarlas mediante acciones específicas dependiendo del problema.

Los directores de las facultades no están exentos de presentar problemas de bajo rendimiento laboral derivado de algunos de los puntos anteriores. Pero adicional a estos se les añade la presión del puesto que ejercen, no poder cumplir con las expectativas con respecto a las administraciones anteriores o el no cumplir con todas las metas de los ejes estratégicos que se plantean desde el inicio de cada una de las administraciones de las diferentes unidades académicas. Por ejemplo, perder la acreditación de los programas educativos acorde a los criterios del Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES) o disminuir el número de profesores investigadores de tiempo completo.

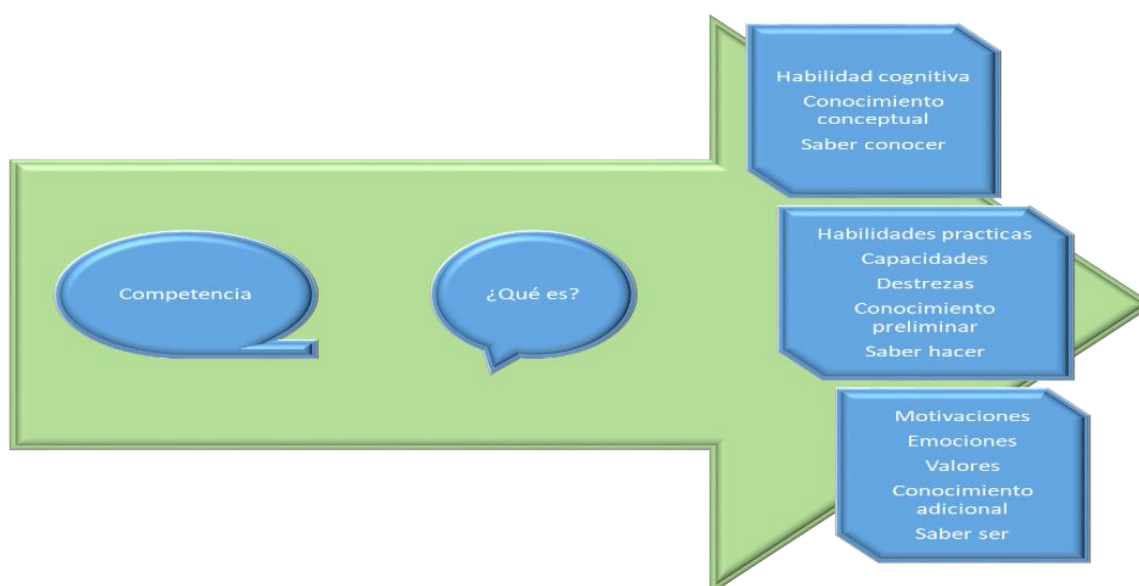
Las competencias

Las competencias se pueden definir como pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. Las competencias didácticas son las capacidades humanas que constan de diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las distintas interacciones que tienen las personas para la vida en los ámbitos personal, social y laboral.

La noción de competencia, referida inicialmente al contexto laboral, ha enriquecido su significado en el campo educativo en donde es entendida como un saber hacer en situaciones concretas que requieren la aplicación creativa, flexible y responsable de conocimientos, habilidades y actitudes. El concepto de competencia se refiere a la manera que permite hacer frente, regular y adecuadamente, a un conjunto o familia de tareas y de situaciones, haciendo apelación a las nociones, a los conocimientos, a las informaciones, a los procedimientos, los métodos, las técnicas y también a las otras competencias más específicas. (Perrenoud, 2008).

Existe un reiterado señalamiento de que lo que se enseña en las instituciones educativas no es lo que se requiere en un ámbito laboral actual y de que existe un desfase entre las necesidades sociales reales y la formación de los estudiantes en las escuelas. Su propósito central es formar individuos con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes relevantes y pertinentes a las necesidades cambiantes del desempeño laboral.

Figura 9. Las competencias



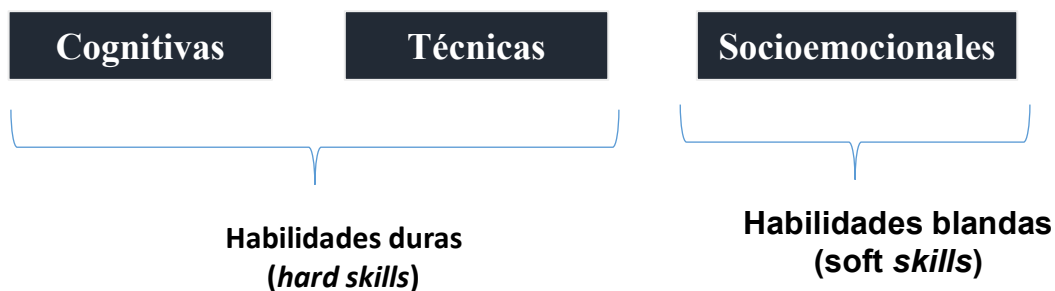
Fuente: Elaboración propia

Se sustenta en procedimientos de enseñanza y evaluación orientados a la obtención de resultados observables del desempeño. La competencia laboral es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. La competencia profesional es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo.

Las habilidades

La formación para el trabajo procurará la adquisición de conocimientos, habilidades o destrezas, que permitan a quien la recibe desarrollar una actividad productiva demandada en el mercado, mediante alguna ocupación o algún oficio calificados, Ley General de Educación (Art. 45).

Conjunto de conocimientos, atributos y capacidades que pueden ser aprendidas y que permiten a una persona desempeñar exitosamente y consistentemente una actividad, la cual puede ser desarrollada y extendida a través del aprendizaje (OCDE, 2012).



La importancia de los conocimientos en matemáticas, lenguaje y ciencias (habilidades cognitivas y técnicas) es el enfoque principal en las escuelas en México.

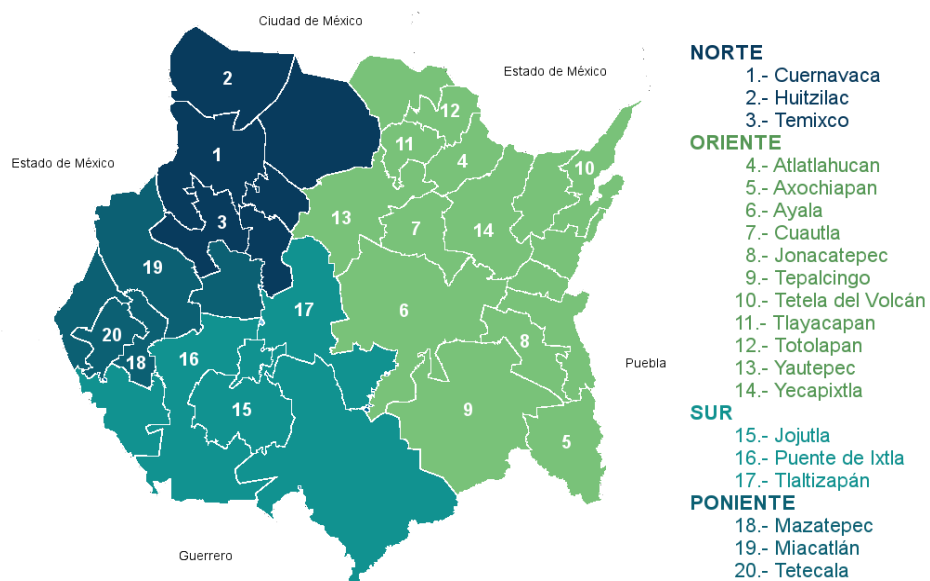
Son altamente importantes en economías con un alto componente de sector servicios (como es el caso de México).

Contexto de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos

La Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM) es una institución educativa que forma profesionales en los niveles Medio Superior y Superior, que sean competentes para la vida y líderes académicos en investigación, desarrollo y creación. Con ello contribuye a la transformación de la sociedad, (UAEM, 2019).

La UAEM se encuentra en constante crecimiento y su propósito es ser de las universidades más importantes del país, por ello el eslogan “Una universidad de excelencia”.

Figura 10. Presencia de la UAEM en el estado



Fuente: MIEG UAEM

La UAEM tiene presencia en 20 de los 33 municipios del estado de Morelos y cuenta con 9 unidades académicas de nivel medio superior y 35 de nivel Superior que conforman los centros e institutos de investigación, las escuelas, facultades y sedes regionales. Es importante recordar el alcance temporal de la presente investigación, que se desarrolló de noviembre del 2018 a abril del 2019 en cuestión de la aplicación de la Escala de Rendimiento Laboral Individual de Koopmans et al. (2013).

A continuación, se muestran las unidades académicas a la fecha:

- Unidades académicas nivel medio superior.
- Unidades académicas nivel superior (facultades).
- Unidades académicas nivel superior (centros de investigación).
- Unidades académicas nivel superior (institutos).
- Unidades académicas nivel superior (escuelas).

Tabla 4. Unidades académicas UAEM nivel medio superior

Unidades académicas nivel medio superior	
Preparatorias	Ubicación
Escuela Comunitaria de Tres Marías	Huitzilac
Escuela de Técnicos Laboratoristas	Campus Norte
Preparatoria No. 1 (Diurna)	Cuernavaca
Preparatoria No. 1 (Vespertina)	Cuernavaca
Preparatoria No. 2	Cuernavaca
Preparatoria No. 3	Cuatla
Preparatoria No. 4	Jojutla
Preparatoria No. 5	Puente de Ixtla
Preparatoria No. 6	Tlaltizapán

Fuente: UAEM 2020

Tabla 5. Unidades académicas UAEM nivel superior (facultades)

Unidades académicas nivel superior (facultades)	
Facultades	Ubicación
Facultad de Arquitectura	Campus Norte
Facultad de Artes	Campus Norte
Facultad de Ciencias Agropecuarias	Campus Norte
Facultad de Ciencias Biológicas	Campus Norte
Facultad de Ciencias del Deporte	Campus Norte
Facultad de Ciencias Químicas e Ingeniería	Campus Norte
Facultad de Comunicación Humana	Cuernavaca
Facultad de Contaduría Administración e Informática	Campus Norte
Facultad de Derecho y Ciencias Sociales	Campus Norte
Facultad de Diseño	Cuernavaca
Facultad de Enfermería	Cuernavaca
Facultad de Estudios Sociales	Temixco
Facultad de Estudios Superiores de Cuautla	Cuautla
Facultad de Farmacia	Campus Norte
Facultad de Medicina	Cuernavaca
Facultad de Nutrición	Cuernavaca
Facultad de Psicología	Campus Norte

Fuente: UAEM 2020

Tabla 6. Unidades académicas UAEM nivel superior (centros de investigación)

Unidades académicas nivel superior (centros de investigación)	
Centros de investigación	Ubicación
Centro de Investigación en Biodiversidad y Conservación (CIByC)	Campus Norte
Centro de Investigación en Biotecnología (CEIB)	Campus Norte
Centro de Investigación en Ciencias	Campus Norte
Centro de Investigación en Ciencias Sociales y Estudios Regionales	Campus Norte
Centro de Investigación en Ingeniería y Ciencias Aplicadas (CIICAp)	Campus Norte
Centro de Investigación Interdisciplinar para el Desarrollo Universitario (CIIDU)	Campus Norte
Centro de Investigación Transdisciplinar en Psicología (CITPSI)	Campus Norte
Centro de Investigaciones Biológicas (CIB)	Campus Norte
Centro de Investigaciones Químicas (CIQ)	Campus Norte

Tabla 7a. Unidades académicas UAEM nivel superior (centros de investigación)

Centro Interdisciplinario de Investigación en Humanidades (CIIHu) Campus Norte

Fuente: UAEM 2020

Tabla 8. Unidades académicas UAEM nivel superior (institutos)

Unidades académicas nivel superior (institutos)	
Institutos	Ubicación
Instituto de Ciencias de la Educación	Campus Norte
Instituto de Investigación en Ciencias Básicas y Aplicadas	Campus Norte
Instituto de Investigación en Humanidades y Ciencias Sociales	Campus Norte

Fuente: UAEM 2020

Tabla 9. Unidades académicas UAEM nivel superior (escuelas)

Unidades académicas nivel superior (escuelas)	
Escuelas	Ubicación
Escuela de Estudios Superiores de Atlatlahucan	Atlatlahucan
Escuela de Estudios Superiores de Axochiapan	Axochiapan
Escuela de Estudios Superiores de Jojutla	Jojutla
Escuela de Estudios Superiores de Jonacatepec	Jonacatepec
Escuela de Estudios Superiores de Mazatepec	Mazatepec
Escuela de Estudios Superiores de Miacatlán	Miacatlán
Escuela de Estudios Superiores de Puente de Ixtla	Puente de Ixtla
Escuela de Estudios Superiores de Tepalcingo	Tepalcingo
Escuela de Estudios Superiores de Tetecala	Tetecala
Escuela de Estudios Superiores de Tetela del Volcán	Tetela del Volcán
Escuela de Estudios Superiores de Tlayacapan	Tlayacapan
Escuela de Estudios Superiores de Totolapan	Totolapan
Escuela de Estudios Superiores de Xalostoc	Ayala
Escuela de Estudios Superiores de Yautepec	Yautepec
Escuela de Estudios Superiores de Yecapixtla	Yecapixtla
Escuela de Estudios Superiores del Jicarero	Jojutla
Escuela de Teatro, Danza y Música	Cuernavaca
Escuela de Turismo	Cuernavaca

Fuente: UAEM 2020

El Modelo Universitario

Aprobado en 2010, es el conjunto de finalidades, principios, postulados y lineamientos que funge como eje articulador de los procesos institucionales y tiene la finalidad de renovar y fortalecer las funciones a través de las cuales se atienden las demandas de educación para dar así una mejor respuesta a los requerimientos de la sociedad actual, es decir, define la posición de la UAEM frente al entorno y orientan su quehacer académico. El MU responde a cuatro principios básicos establecidos desde las políticas educativas nacionales e internacionales, que promueven la formación integral del estudiante, como son:

- Aprender a aprender
- Aprender a ser
- Aprender a emprender
- Aprender a convivir

PIDE 2018-2023

A partir del 2018 se puso en marcha el Plan de Desarrollo Institucional (PIDE) 2018-2023 en el cual se concibe una universidad comprometida con la formación de sus estudiantes y con el desarrollo de la entidad y del país, a través de políticas, programas y metas en pro de la excelencia. De esta última se desprenden ocho ejes estratégicos, y en cada uno de ellos se plasman metas que permitirán alcanzarla dentro del marco de este plan.

Figura 11. Plan Institucional de Desarrollo 2018-2023



Fuente: UAEM PIDE 2018-2023

Misión

La UAEM es una institución educativa que forma profesionales en los niveles medio superior y superior, que sean competentes para la vida y líderes académicos en investigación, desarrollo y creación. Con ello contribuye a la transformación de la sociedad. La docencia, la investigación y la extensión se realizan con amplias perspectivas críticas, articuladas con las políticas internas y externas dentro del marco de la excelencia académica. De esta forma, la universidad se constituye en un punto de encuentro de la pluralidad de pensamientos y se asume como protagonista de una sociedad democrática en constante movimiento.

Visión

Para 2023, la UAEM se consolida como una institución de excelencia académica, sustentable, incluyente y segura, reconocida por la calidad de sus egresados, el impacto de su investigación, la vinculación, la difusión de la cultura y la extensión de los servicios, posicionada en los niveles estatal, regional y nacional, en un mundo interconectado a través de la innovación educativa y la economía del conocimiento.

La universidad se distingue como impulsora del cambio, por la transparencia y calidad de sus procesos sustantivos y adjetivos, la consolidación de sus redes del conocimiento como el recurso de mayor valor para el logro de sus objetivos y por su respuesta a la sociedad, que equilibra el pensamiento global con el actuar localmente.

Modelo académico

El modelo académico es un instrumento necesario para facilitar la creación y recreación del conocimiento y la cultura, la innovación, los procesos de aprendizaje-formación y la vinculación con la sociedad, en cuanto a sus principales actores.

- Estudiante: el universitario del siglo XXI es una persona con objetivos y metas de desarrollo acordes al mundo cambiante, globalizado, que aspira a desarrollarse y es consciente del valor del conocimiento específico para lograrlo. Por lo tanto, es conceptualmente receptivo a nuevos modelos educativos con componentes tecnológicos, así como a otras ofertas académicas y modos de educación superior.
- Profesor de la UAEM: se define en la actualidad como un experto académico de talla nacional e internacional. Su principal elemento de identidad es su papel como formador, que asesora, fortalece y desarrolla habilidades y emplea tecnologías de la información y la comunicación en los procesos de enseñanza-aprendizaje en sus diversas modalidades.

Modelo administrativo

El modelo administrativo es una herramienta para hacer más eficiente la administración en pro de la excelencia al servicio de la academia

- Presupuesto que permita el punto de equilibrio entre la capacidad instalada, la matrícula y los gastos de operación, con el propósito de alcanzar la sostenibilidad financiera.
- Diversificar las fuentes alternas de ingresos propios, a través de la implementación de proyectos de capacitación en materia de asesorías, servicios y desarrollos tecnológicos a entes externos.

- Automatizar y sistematizar las actividades desarrolladas en la administración central, con la finalidad de alcanzar un mejor rendimiento, así como generar información veraz y oportuna que contribuya en la rendición de cuentas y en la toma de decisiones.
- Calidad en el servicio a través de la certificación interna y/o externa de los procesos administrativos con el propósito de optimizar los recursos humanos, materiales y financieros, en beneficio de las funciones sustantivas de la universidad.
- Capacitación al personal de las unidades académicas y las dependencias administrativas, considerando lo establecido en la normatividad vigente interna y/o externa.
- Estandarización de equipo de cómputo, mobiliario y materiales en la administración central, con la finalidad de optimizar los recursos en mantenimiento y consumibles, incorporando criterios de sustentabilidad.
- Descentralización de los servicios administrativos, con el objetivo de incrementar la eficacia y cobertura de atención a las unidades académicas de los campus Oriente, Sur y Poniente.

En el ámbito de la educación superior pública en México, la capacidad y competitividad académicas se ven directamente relacionados con la calidad de los servicios educativos, lo que se denota en el marco de referencia para las evaluaciones de las diversas dependencias de educación superior (DES).

Las definiciones de estos términos se presentan a continuación:

- La capacidad académica de una DES es función de la fortaleza de su planta académica y del grado de consolidación de sus cuerpos académicos (CA). Por ejemplo, la capacidad académica de una DES que ofrece programas educativos del tipo básico o intermedio, es directamente proporcional al número de profesores de tiempo completo (PTC) con perfil deseable, al número de CA consolidados y a la pertenencia de sus miembros al Sistema Nacional de Investigadores (SNI) o al Sistema Nacional de Calidad (SNC).

En materia de capacidad académica, la UAEM es referente entre las universidades públicas estatales, pues actualmente cuenta con 495 Profesores Investigadores de Tiempo Completo (PITC), lo que posiciona a la institución en primer lugar nacional con relación al porcentaje de quienes tienen estudios de doctorado y 421 cuentan con el reconocimiento de perfil deseable, porcentaje que ubica a la máxima casa de estudios morelense en primer lugar a nivel nacional en este ámbito.

Asimismo, 279 PITC son miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), lo que coloca a la UAEM en el primer lugar a nivel nacional respecto a las universidades públicas estatales; además, cuatro PITC están en el Sistema Nacional de Creadores de Arte.

Finalmente, la UAEM cuenta con 94 Cuerpos Académicos reconocidos por el Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP), 51 se encuentran en la categoría de Consolidados, 21 en Consolidación y 22 en Formación, programa que busca profesionalizar a Profesores de Tiempo Completo (PTC) para que alcancen las capacidades de investigación-docencia, desarrollo tecnológico e innovación y con responsabilidad social, se articulen y consoliden en cuerpos académicos y con ello generen una nueva comunidad académica.

- Por otra parte, la competitividad es función de los resultados de los programas educativos; o bien, el resultado neto del desempeño de una DES en un periodo determinado, medido en términos de indicadores como el número de programas educativos acreditados o transitoriamente en el nivel 1 de los CIEES; el número de programas educativos (PE) registrados en el PNP SEP-CONACYT; eficiencia terminal; titulados egresados que obtienen empleo en los primeros seis meses después de su egreso, entre otros.

La UAEM fortalece su competitividad académica a través de acciones como el incremento de alumnos que cursan sus estudios en alguno de los programas académicos de nivel medio superior, superior y posgrado que ofrece. Es así que, de las nueve unidades académicas de nivel medio superior de la UAEM, cuatro se encuentran en el Padrón de Calidad del Sistema Nacional de Educación Media Superior, en el Nivel III, éstas son las escuelas preparatorias Diurna Número Uno y la de Técnicos Laboratoristas en Cuernavaca, Número Tres en Cuautla y la Número Cuatro en Jojutla.

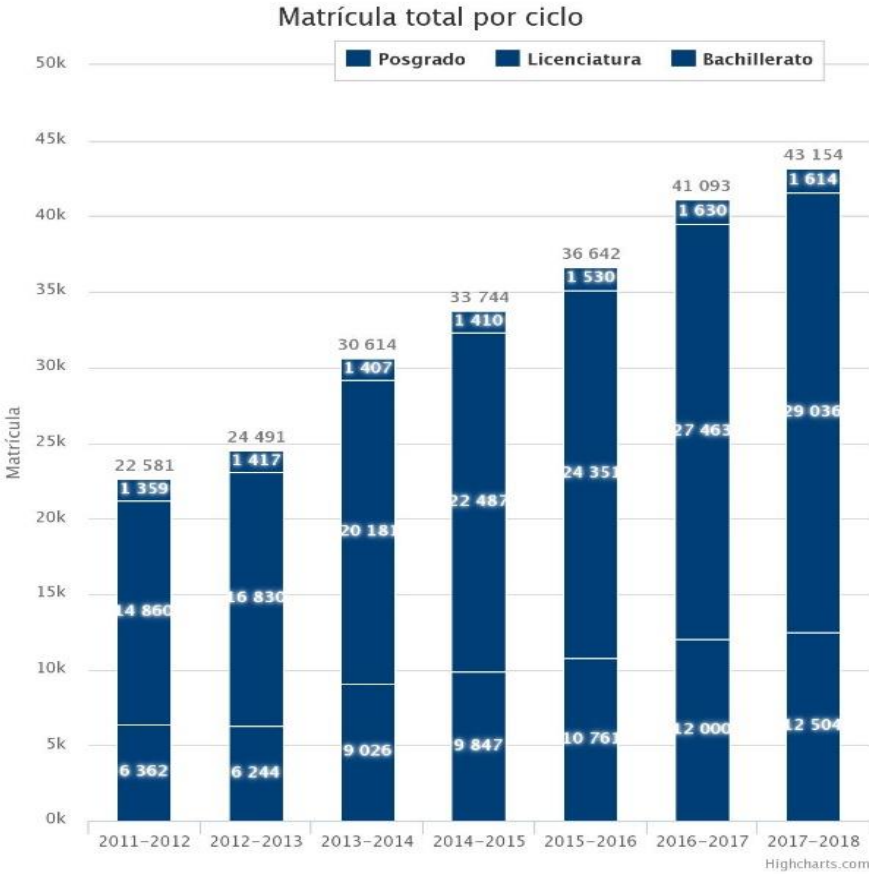
En este sentido, el 64.1% de los estudiantes cursan sus estudios de nivel medio superior en planteles reconocidos por su calidad académica, mientras que a nivel licenciatura, la UAEM cuenta con 100 programas educativos vigentes, de los cuales 52 son evaluables y de éstos, 46 cuentan con un reconocimiento de calidad, lo que representa el 88.5%.

En materia de calidad, 13 programas educativos están reconocidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES), 32 cuentan con el Nivel 1 que otorgan los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y uno tiene ambos reconocimientos; además, el 93.4% de la matrícula de licenciatura cursa sus estudios en programas de calidad.

Respecto a los programas educativos de posgrado, 44 se encuentran en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC), lo que representa el 80% del total de la oferta educativa en este nivel, de éstos, uno cuenta con el nivel de Competencia Internacional, 13 están Consolidados, 21 en Desarrollo y 9 son de Reciente Creación; además, destaca que el 90.54% de la matrícula cursa un posgrado en programas reconocidos por el PNPC. Durante el 2019 ha habido una mejora sustancial, esto se ve reflejado en el MIEG, a continuación, se mostrarán algunos de los indicadores de la UAEM.

La cobertura de la UAEM ha ido en incremento debido al constante crecimiento de la demanda y la expansión de la infraestructura en todas las sedes del estado. En la figura 14 se muestra la matrícula por ciclo escolar, se muestran 3 grupos bachillerato (12,504), licenciatura (29,036) y posgrado (1,614), estos últimos datos son del ciclo escolar 2017-2018 con una matrícula total de 43,154.

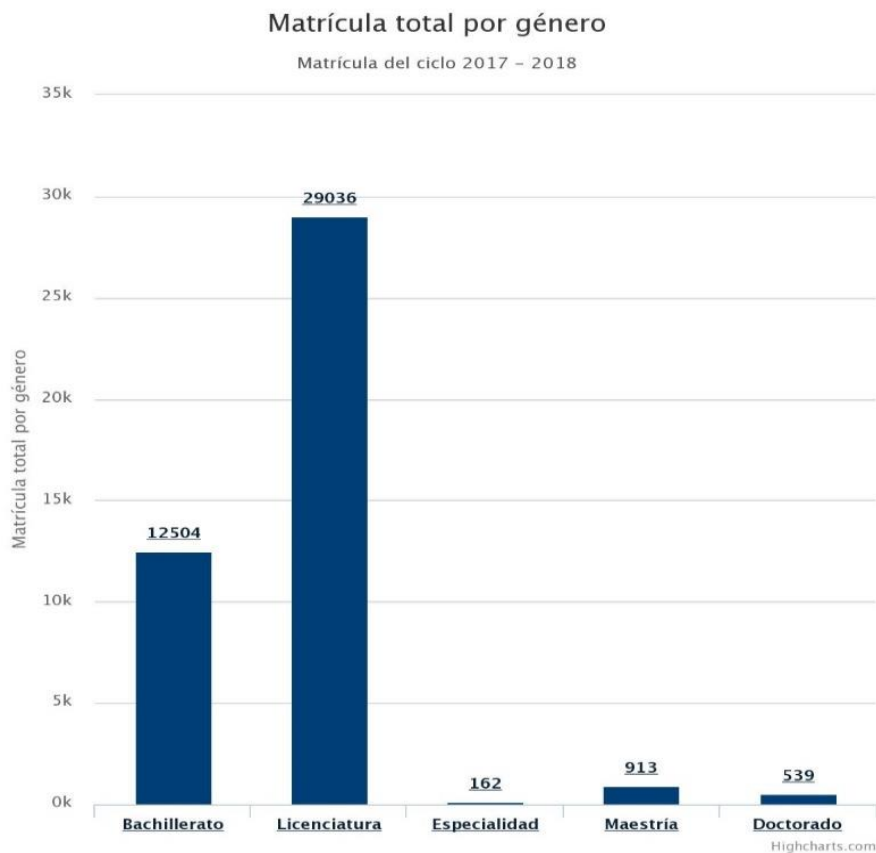
Figura 12. Matrícula por ciclo escolar



Fuente: UAEM MIEG

De este último ciclo escolar (2017-2018) en la figura 15 están distribuidos de la siguiente manera: bachillerato (12,504), licenciatura (29,036), especialidad (162), maestría (913) y doctorado (539).

Figura 13. Matrícula por nivel educativo



Fuente: UAEM MIEG

Estudios similares aplicados en otras Universidades

En un estudio realizado por Terán Varela & Lorenzo Irlanda (2011) de la Universidad del Zulia en Venezuela mencionan la correlación que existe entre tres variables de las organizaciones. Para ellos la cultura organizacional (CO) influye en el desempeño laboral (DL) y por ende en la productividad (P) de cada uno de los trabajadores administrativos de la universidad. Todas las organizaciones deberían poseer una cultura la cual define su ser y forma de hacer sus procesos de evolución y se ven influidas por factores internos y externos, los que pueden producir altibajos en los resultados de su desempeño laboral y productividad.

Por ejemplo, si se toma como referencia la productividad y se observa que hay una baja en los resultados, se puede evaluar qué aspectos de la cultura pueden estar afectando y realizar acciones que aumenten el desempeño, lo orientan hacia acciones productivas y con esto se esperaría que la productividad se incremente. Por otro lado, si se incide en el desempeño, puede ser que a través de una revisión-actualización de los descriptivos de puestos se redefinen funciones y actividades y responsabilidades lo que afectaría la cultura y por lo tanto la productividad; finalmente si se orientan los esfuerzos a incrementar la productividad, esto necesariamente conlleva a aumentar el desempeño y, por lo tanto, se afecta la cultura de la institución de educación superior.

Lo anterior puede verse reforzado por la participación de la Institución de Educación Superior (IES) en procesos de acreditación, que lleva al organismo social a revisar sus funciones sustantivas y de apoyo, sus procesos académico-administrativos, la forma en que se hacen ahí las cosas, su cultura misma.

Es aquí en donde los sistemas organizacionales definen esquemas que les permiten saber qué tan productivos son sus procesos y acciones, así como la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones. De esta manera se definirá, como producto de la presente investigación y con acuerdo a parámetros establecidos por la administración de la institución de educación superior, instrumentos que “midan” el desempeño laboral y la productividad.

A partir de esto se elaborará, por un lado, una escala, con puntajes ponderados, que indiquen índices de productividad y a partir de la relación que se establezca con la evaluación de la cultura organizacional se determinarán acciones que permitan incrementar la productividad. Cada uno de los parámetros establecerá una estrategia en particular, al igual que se hará en función del área y/o nivel jerárquico (directivos, mandos medios, operarios), que en el momento de la evaluación obtenga un desempeño y/o productividad bajos (por áreas entenderemos las áreas administrativas como caja, servicios escolares, factor humano, mantenimiento, personal de apoyo en los departamentos académicos).

Para llegar a este punto se definirán acciones específicas para fortalecer la cultura organizacional, tales como: Difusión de la misión institucional, la visión, los valores, el ideario. Consolidar actividades de grupo, de unión, de cohesión, de comunicación, de compromiso, de facultamiento; llevar a cabo rituales, definir códigos y sistemas de comunicación; homologar estilos de dirección y liderazgo. Realizar sesiones de trabajo que orienten la formación de equipos de alto rendimiento (análisis de procesos, de recursos requeridos, de funciones, metas de oportunidad, de cantidad y calidad).

En caso de no existir relación entre la cultura organizacional con el desempeño laboral y la productividad se tendría el beneficio primero, como resultado de la presente investigación, el que se establezcan parámetros para saber qué tan cerca o lejos se encuentra la institución de las metas previamente determinadas, evaluar el desempeño en los procesos y áreas involucradas. Al establecer los elementos a considerar en la declaración de la cultura deseada: El sólo estudio de la cultura, no garantiza de hecho el cambio planeado. La cultura orienta los ejercicios de planeación, así como la propuesta de cambio involucra la cultura organizacional. No se puede esperar a que la cultura cambie, para proyectar una estrategia, ni se puede subordinar está a la cultura, lo que si es necesario lograr es la congruencia de ambas. Por tal razón una vez analizados los resultados anteriores, se debe realizar una declaración de la cultura deseada que permitirá incrementar el desempeño laboral y la productividad.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se mostrará la forma en que se llevó a cabo la investigación. Por ello, se mencionará la población y la muestra seleccionada, los sujetos que participaron en ella, el tipo de investigación, el instrumento que se aplicó y las variables que se tomaron en cuenta en el estudio.

Diseño de investigación

La presente investigación cuenta con las siguientes características (Sampieri, 2003):

- **Transeccional descriptiva**, ya que tiene como objetivo medir a la muestra en un solo momento en el tiempo, y descriptiva porque indaga sobre la incidencia de las modalidades o niveles de las variables de la población participante.

Selección de muestra

En este estudio se invitó a todos los directores de las facultades, institutos y centros de investigación de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM), a participar en la realización de la presente investigación, teniendo la posibilidad de hacerlo de forma anónima.

A continuación, se mostrarán las facultades, institutos y centros de investigación de la UAEM que aceptaron la invitación al proyecto de investigación.

Tabla 10. Unidades académicas participantes

Facultades, institutos y centros de investigación
Facultad de Contaduría, Administración e Informática
Facultad de Diseño
Facultad de Medicina
Facultad de Comunicación Humana
Facultad de Ciencias Biológicas
Facultad de Arquitectura
Facultad de Ciencias Químicas e Ingeniería
Facultad de Ciencias del Deporte
Escuela de Turismo
Facultad de Farmacia
Instituto de Investigación en Humanidades y Ciencias Sociales
Facultad de Derecho y Ciencias Sociales
Facultad de Artes
Centro de Investigación en Dinámica Celular
Centro de Investigaciones Químicas
Instituto de Investigación en Ciencias Básicas y Aplicadas
Facultad en Nutrición
Facultad en Enfermería

Fuente: Elaboración propia

Variables

El instrumento consta de la variable rendimiento laboral total que se integra de tres indicadores: rendimiento en la tarea, rendimiento en el contexto y comportamiento laboral contraproducente.

Tabla 11. Variables e indicadores de la investigación

Instrumento	Variable	Indicador	Tipo	Escala de medición
Escala de Rendimiento Laboral Individual de Koopmans et al. (2013)	Rendimiento laboral total	Rendimiento en la tarea	Numérica	Ordinal
		Rendimiento en el contexto		
		Comportamiento laboral contraproducente		

Fuente: Elaboración propia

Definición de variables

Conceptualmente, el rendimiento laboral (RL) es el “conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o para la unidad organizativa en la que la persona trabaja” (Murphy, 1990).

De esta definición se derivan tres notas claves:

- a) El RL debe ser definido en término de comportamientos más que de resultados.
- b) El RL incluye sólo aquellos comportamientos que son relevantes para las metas organizacionales.
- c) El RL es una variable multidimensional (Koopmans et al. 2013).

Tabla 12. Definición de indicadores de la Escala de Rendimiento Laboral Individual de Koopmans et al. 2013

Indicador	Subcomponente	Definición conceptual	Definición operacional
Escala de Rendimiento Laboral Individual de Koopmans et al. (2013)	Rendimiento en la tarea	Comprende las conductas inherentes a las tareas técnicas del puesto.	5 reactivos
	Rendimiento en el contexto	Abarca aquellas actividades direccionadas a mantener el ambiente interpersonal y psicológico en donde se desenvuelve el núcleo técnico.	4 reactivos
	Comportamiento laboral contraproducente	Incluye toda acción intencional por parte de un miembro de la organización contraria a los legítimos intereses de la misma.	4 reactivos

Fuente: Elaboración propia basado en “Gabini, S., & Calzada, C. (2015)”

Selección de instrumentos de recolección de datos

El instrumento utilizado para esta investigación fue la Escala de Rendimiento Laboral Individual de Koopmans et al. (2013), “este instrumento se ejecutó en un estudio piloto con 31 estudiantes de posgrado para analizar la equivalencia operacional de la escala. Se elaboró un estudio principal a efectos de analizar las propiedades psicométricas de la escala puesta a punto en el estudio piloto. En esta ocasión se trabajó sobre una nueva muestra seleccionada en forma no probabilística, la que quedó integrada por 434 trabajadores. Sobre los datos recabados se ejecutaron análisis factoriales exploratorio y confirmatorio”, Gabini & Calzada (2015).

La versión argentina del instrumento quedó conformada por 13 ítems con formato de respuesta *Likert* de 5 puntos, variando entre 1=nunca y 5=siempre, demostrando ser una medida confiable del rendimiento laboral percibido. En cuanto al modo de interpretar los resultados del mismo, el instrumento permite arribar a dos tipos de resultados (rendimiento laboral total o dimensiones del rendimiento). En el primer caso, rendimiento laboral total, se debe realizar la media de los puntajes brindados por los participantes para todos los ítems. En el segundo caso, las medias se deben obtener por cada dimensión (la cual está compuesta por los ítems resaltados en el instrumento), esta distribución está resaltada de la siguiente manera (Apéndice A):

- Verde = rendimiento en la tarea
- Amarillo = rendimiento en el contexto
- Rojo = comportamientos laborales contraproducentes (el resaltado es sólo orientativo).

La interpretación de tales resultados puede realizarse de manera simple, a mayor puntaje mayor rendimiento laboral, al igual que cada una de las dimensiones.

Recolección de datos

El procedimiento que se realizó para la recolección de datos es la siguiente:

1. La recolección de datos inició en noviembre de 2018 y finalizó en abril del 2019.
2. Se extendió la invitación a todos los directores de las facultades, institutos y centros de investigación de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos además de que se les informó que la recabación de datos era con fines académicos.
3. Por motivos de carga de trabajo, algunos directivos se negaron a contestar el instrumento, de antemano se les informó que era de manera anónima y confidencial.
4. Se les hizo entrega del instrumento *Escala de Rendimiento Laboral Individual de Koopmans et al. (2013)*, en forma física a cada uno de los directivos que apoyaron a participar en la investigación para que lo respondiera al momento, cabe señalar que el tiempo aproximado para responder el instrumento es de no más de 5 minutos.
5. Se realizó una base de datos en Excel que se iba actualizando conforme los directivos responden el instrumento, en la cual se desglosaron los puntajes obtenidos por dimensión y rendimiento total.
6. Finalmente se realizó el análisis de los resultados obtenidos por el grupo de estudio. Se utilizó una hoja de cálculo de Excel para la elaboración de los gráficos que describen las características demográficas de la investigación. Y posteriormente, se utilizó el paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences o Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS), en él se desarrollaron las sintaxis para hacer la interpretación de los reactivos y se llevó a cabo el análisis estadístico que se presenta y describen en el siguiente capítulo.

A continuación, en el siguiente capítulo se detallará los resultados que se obtuvieron de la investigación con ayuda de algunas pruebas de estadística que refleja la aceptación o rechazo de cada una de las hipótesis planteadas.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS ESTADÍSTICOS

En el siguiente capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, con la finalidad de identificar si las hipótesis propuestas para la presente investigación se aceptan o rechazan. También se hace una descripción de la población participante.

Sobre la muestra

En el estudio se invitó a participar a todas las facultades, institutos y centros de investigación de la UAEM, accedieron a participar 18 facultades, de los cuales el 61.11% de los directivos son hombres y el 38.88% son mujeres (Gráfica 1), la mayoría de ellos 33.33% oscila entre los 41 y 50 años (Gráfica 2), el 44.44% es casado (Gráfica 3), el 22.22% de ellos cuenta con último grado de estudios la maestría y 66.66% con doctorado (Gráfica 4), el 38.88% cuenta con una antigüedad de 16 a 20 años y otro 22.22% más de 20 años (Gráfica 5). En la siguiente tabla se detallan las características demográficas de la población:

Tabla 13. Características demográficas de los directivos

Características demográficas de las facultades, institutos y centros de investigación.		
GÉNERO		
Masculino	11	61.11%
Femenino	7	38.88%
EDAD		
De 30 a 40 Años	1	5.55%
De 41 a 50 Años	6	33.33%
De 51 a 60 Años	5	27.77%
Más de 61 Años	1	5.55%
No especificado	5	27.77%
ESTADO CIVIL		
Soltero (a)	4	22.22%
Casado (a)	8	44.44%
Divorciado (a)	2	11.11%
No especificado	4	22.22%

Tabla 12a. Características demográficas de los directivos

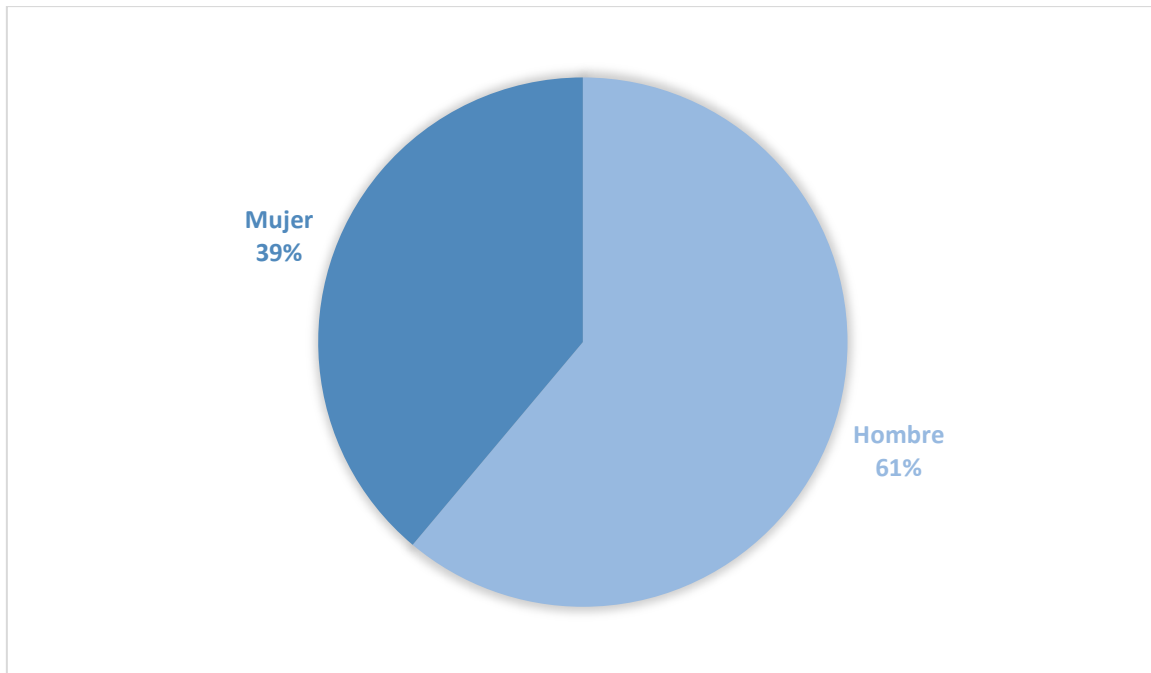
Características demográficas de las facultades, institutos y centros de investigación.

GRADO DE ESTUDIOS		
Licenciatura	2	11.11%
Maestría	4	22.22%
Doctorado	12	66.66%
ANTIGÜEDAD		
De 0 a 5 Años	1	5.55%
De 6 a 10 Años	3	16.66%
De 11 a 15 Años	0	0.00%
De 16 a 20 Años	7	38.88%
Más de 20 Años	4	22.22%
No especificado	3	16.66%

Fuente: Elaboración propia

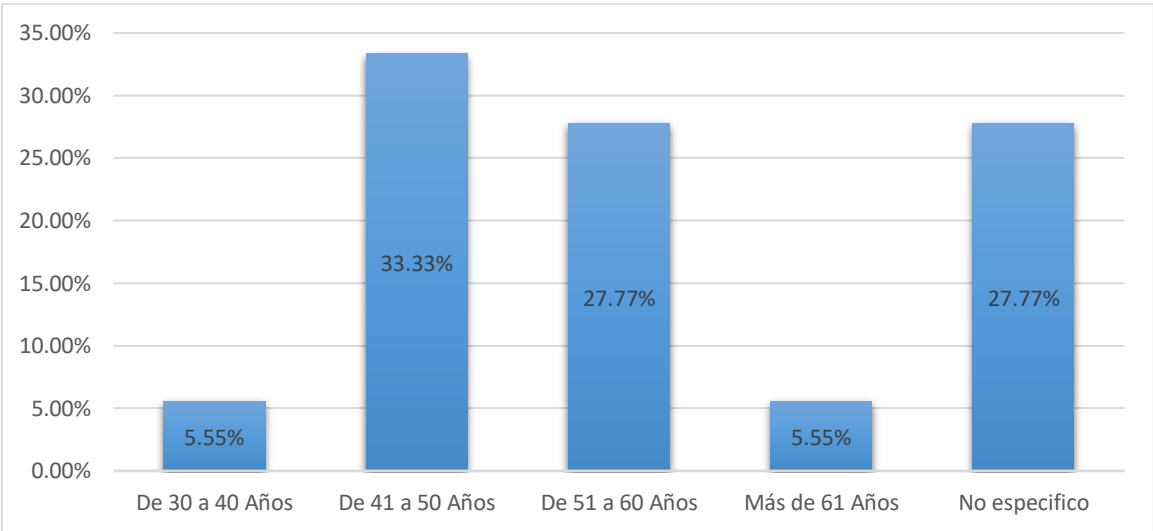
A continuación, se hace un desglose a detalle de las variables demográficas de los 18 instrumentos aplicados. Respecto al género, el 61.11% de los cuestionarios fueron contestados por hombres y el 38.88% por mujeres.

Gráfica 1. Distribución por género



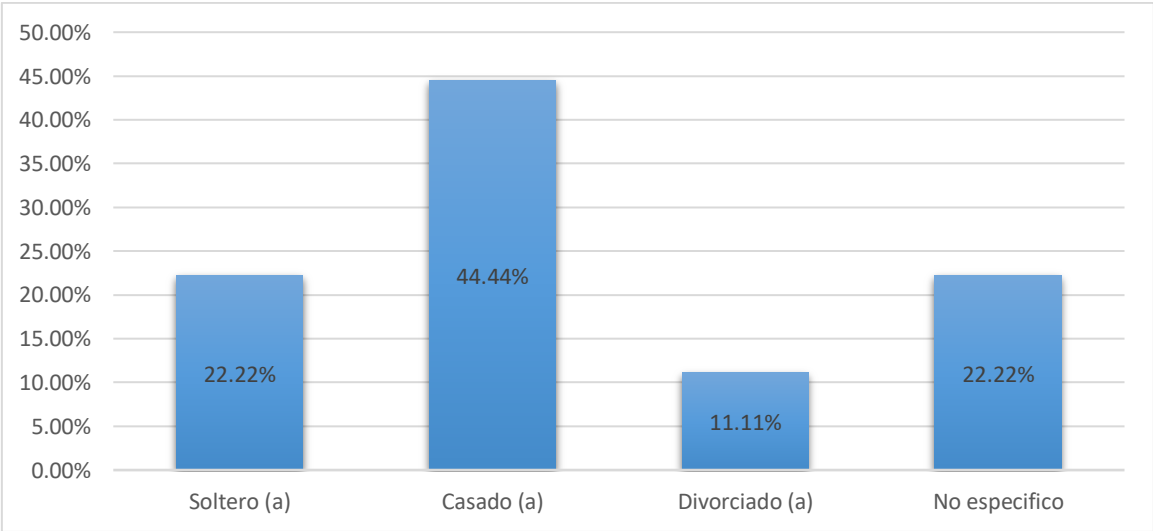
Respecto a la edad de los encuestados, el 5.55% corresponde a un rango de edad de entre 30 a 40 años, el 33.33% de 41 a 40 años, el 27.77% de 51 a 60 años, el 5.55% más de 61 años y un 27.77% no especificó su edad.

Gráfica 2. Distribución por edades



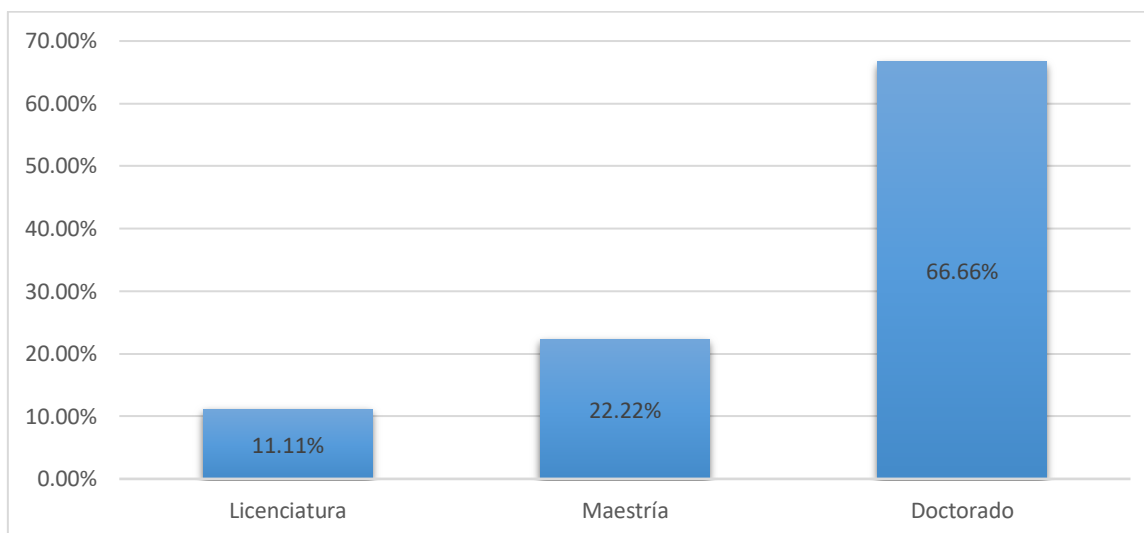
Respecto al estado civil, el 22.22% manifestó estar soltero (a), 44.44% casado (a), 11.11% divorciado (a) y un 22.22% prefirió no responder.

Gráfica 3. Distribución por estado civil



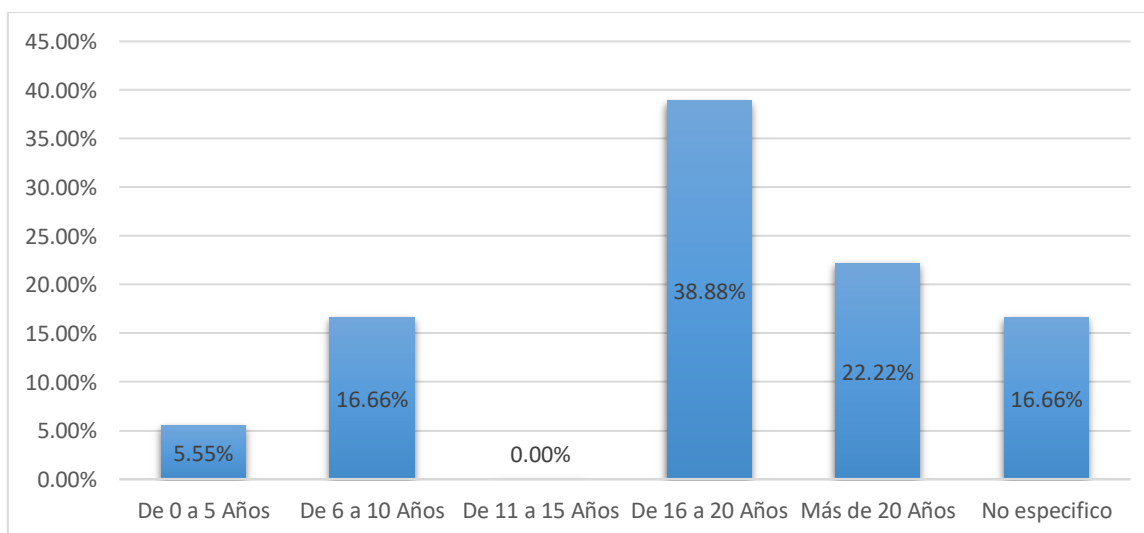
Respecto a su nivel máximo de estudios, el 11.11% tiene estudios a nivel licenciatura, 22.22% en maestría y el 66.66% cuentan con doctorado siendo este último la mayoría.

Gráfica 4. Distribución por último grado de estudios



Respecto a la antigüedad, el 5.55% de la población tiene menos de 5 años de antigüedad en UAEM, 16.66% tienen entre 6 a 10 años, 38.88% entre 16 a 20 años, 22.22% más de 20 años y un 16.66% no respondió.

Gráfica 5. Distribución por antigüedad



Sobre el instrumento de Rendimiento Laboral Individual de Koopmans et al. 2013.

Se aplicó el instrumento a 18 directivos de las diferentes facultades, institutos y centros de investigación de la UAEM, en la tabla 5 se muestran los resultados de cada una de las dimensiones y el resultado total. El orden está basado conforme se fue aplicando el instrumento.

Tabla 14. Resultados por dimensión y resultado total del RL

Facultad	Rendimiento en la tarea	Rendimiento en el contexto	Comportamiento contraproducente	Rendimiento total
Facultad de Contaduría, Administración e Informática	24	19	7	50
Facultad de Diseño	25	20	5	50
Facultad de Medicina	25	20	4	49
Facultad de Comunicación Humana	23	17	10	50
Facultad de Ciencias Biológicas	25	20	4	49
Facultad de Arquitectura	25	19	9	53
Facultad de Ciencias Químicas e Ingeniería	23	18	5	46
Facultad de Ciencias del Deporte	24	19	9	52
Escuela de Turismo	24	18	5	47
Facultad de Farmacia	21	16	8	45
Instituto de Investigación en Humanidades y Ciencias Sociales	24	20	5	49
Facultad de Derecho y Ciencias Sociales	22	17	9	48
Facultad de Artes	23	17	10	50
Centro de Investigación en Dinámica Celular	20	15	8	43
Centro de Investigaciones Químicas	23	17	5	45
Instituto de Investigación en Ciencias Básicas y Aplicadas	24	17	10	51
Facultad en Nutrición	22	15	6	43
Facultad en Enfermería	22	18	10	50

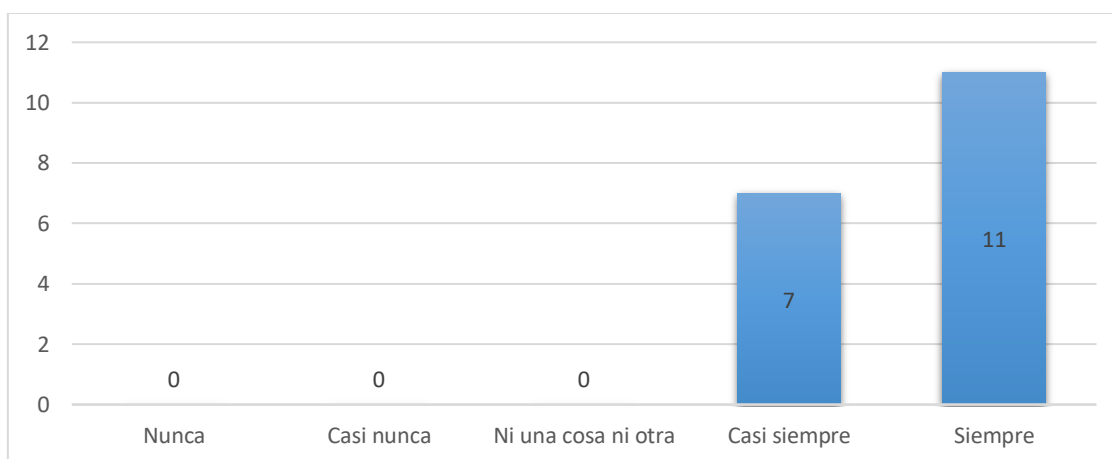
Fuente: elaboración propia

A continuación, se hace un análisis detallado de cada uno de los constructos, tomando en cuenta la interpretación del rendimiento laboral (capítulo III) con el objetivo de profundizar el análisis de la tabla 5.

a) Reactivo 1

El 61% de los directivos menciona siempre tienen en mente los resultados a obtener, mientras que otro 39% casi siempre.

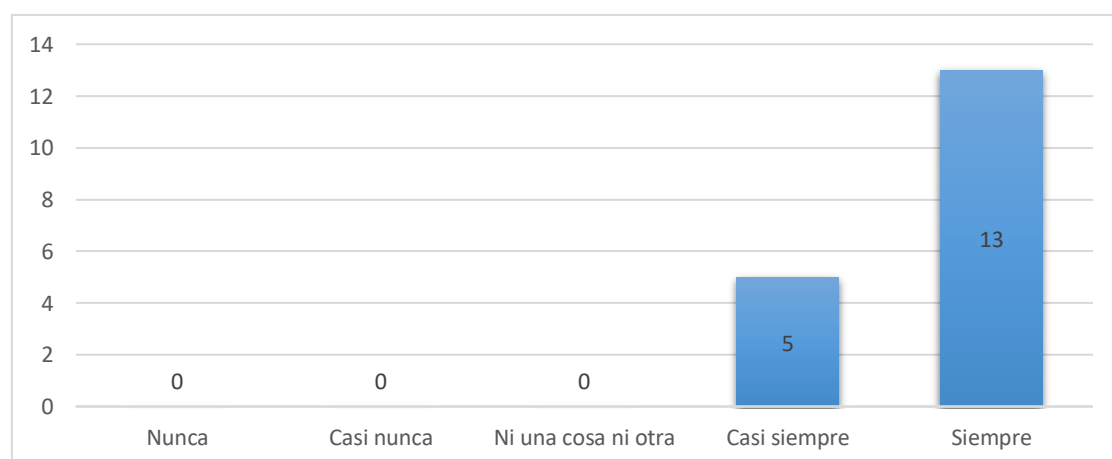
Gráfica 6. Distribución de frecuencia del reactivo 1



b) Reactivo 2

El 72% de los directivos siempre busca nuevos desafíos en su trabajo, mientras que el 28% casi siempre.

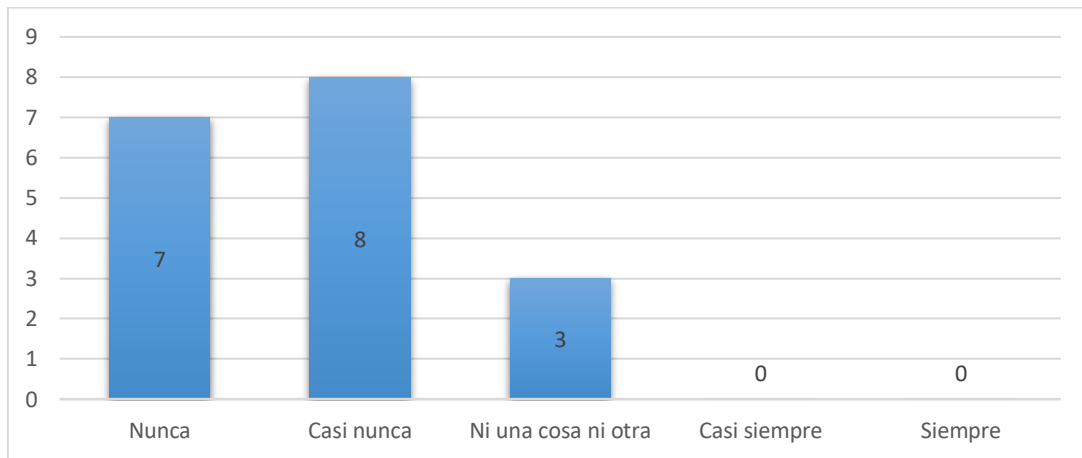
Gráfica 7. Distribución de frecuencia del reactivo 2



c) Reactivo 3

El 44% de los directivos casi nunca agranda los problemas en su trabajo, 39% nunca los agranda y un 17% ni una cosa ni otra.

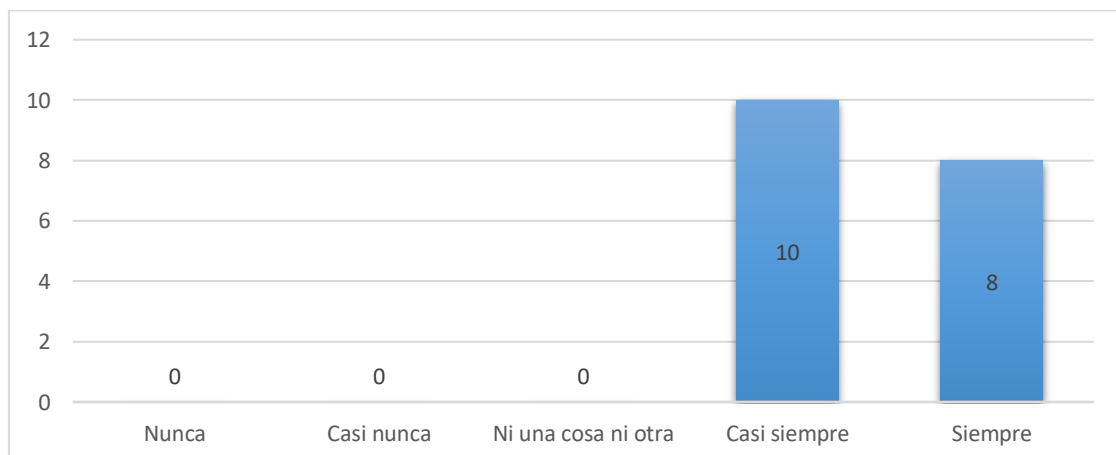
Gráfica 8. Distribución de frecuencia del reactivo 3



d) Reactivo 4

Un 56% de los directivos casi siempre trabaja para mantener sus habilidades laborales actualizadas, a comparación del 44% que siempre buscan estar actualizados.

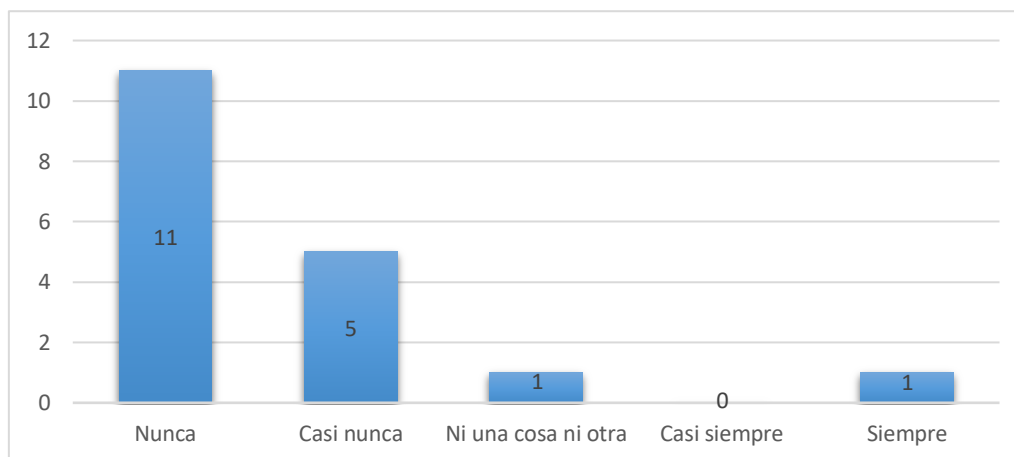
Gráfica 9. Distribución de frecuencia del reactivo 4



e) Reactivo 5

El 61% de los directivos nunca se concentran más en los aspectos negativos de su trabajo, un 28% casi nunca, 5% ni una cosa ni otra y el 6% siempre se concentran en los aspectos negativos de su trabajo.

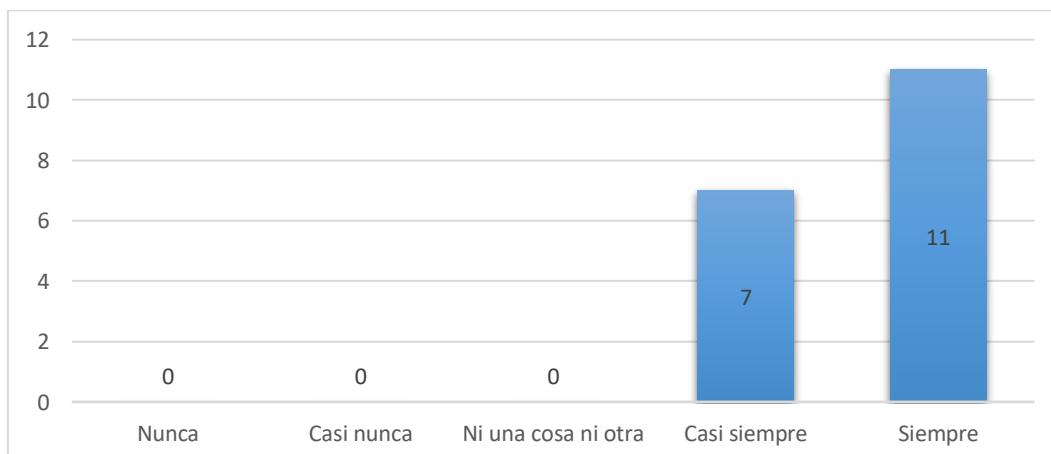
Gráfica 10. Distribución de frecuencia del reactivo 5



f) Reactivo 6

El 61% de los directivos dedican el tiempo y esfuerzo suficiente para hacer bien su trabajo, mientras que un 39% casi siempre dedica tiempo y esfuerzo necesario.

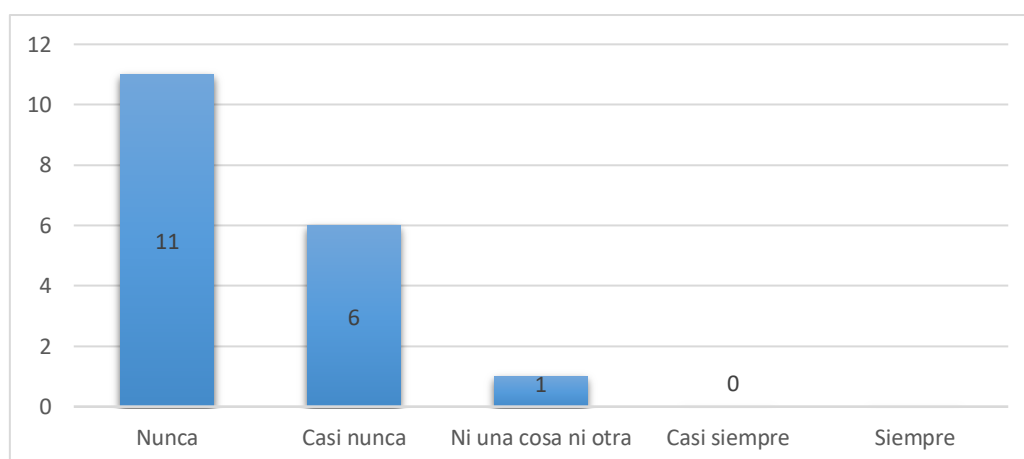
Gráfica 11. Distribución de frecuencia del reactivo 6



g) Reactivo 7

Un 61% de los directivos nunca se queja de asuntos sin importancia en el trabajo, otro 33% casi nunca y un 6% ni una cosa ni otra.

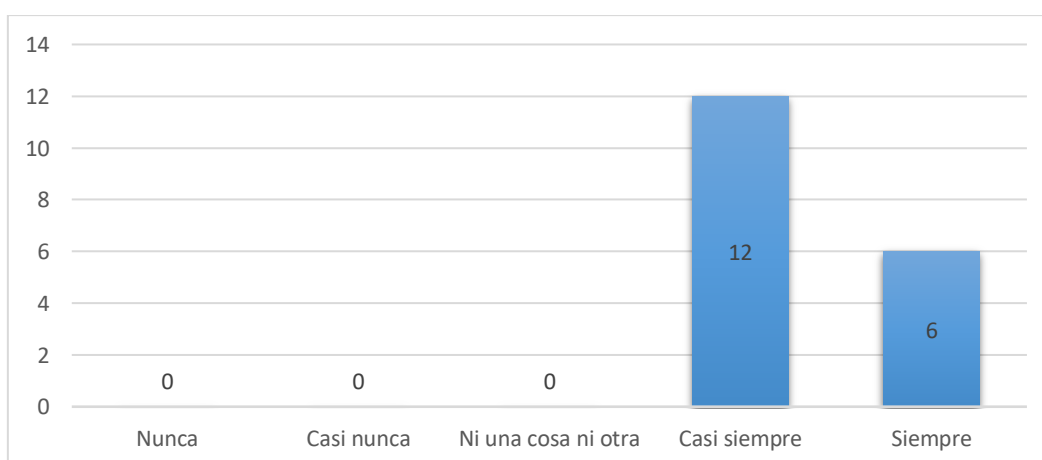
Gráfica 12. Distribución de frecuencia del reactivo 7



h) Reactivo 8

El 67% de la planificación laboral de los directivos casi siempre fue optima, el otro 33% menciona que siempre fue óptima.

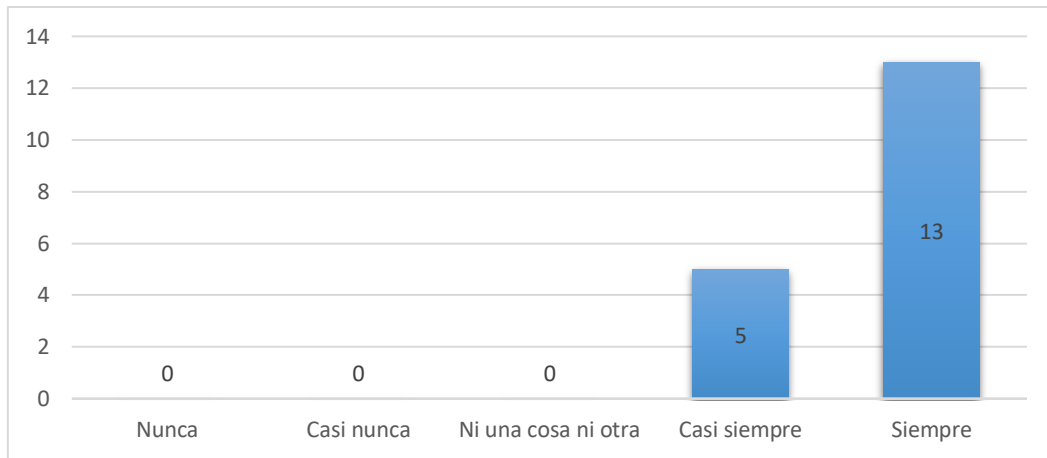
Gráfica 13. Distribución de frecuencia del reactivo 8



i) Reactivo 9

El 72% de los directivos siempre participa activamente en las reuniones laborales y otro 28% casi siempre lo hace.

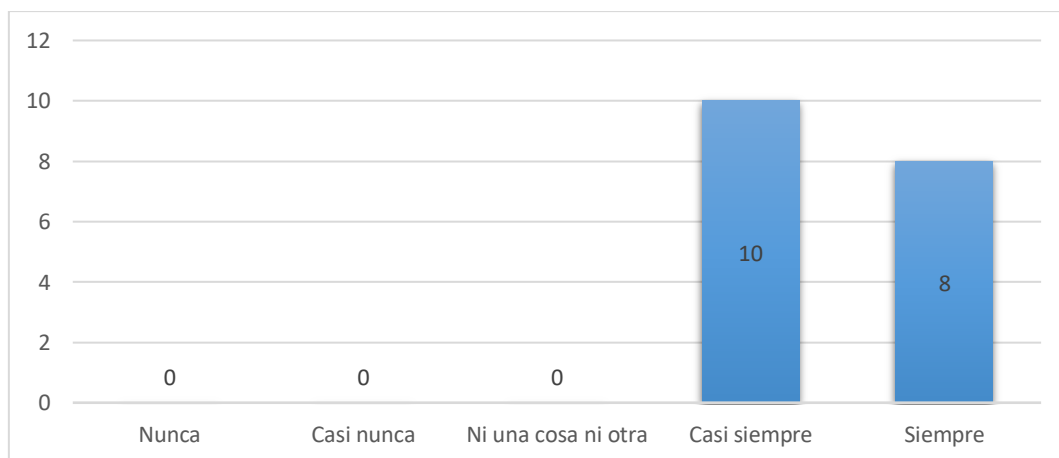
Gráfica 14. Distribución de frecuencia del reactivo 9



j) Reactivo 10

Un 44% de los directivos siempre planifica su trabajo para entregarlo en tiempo y forma, mientras que el 56% casi siempre.

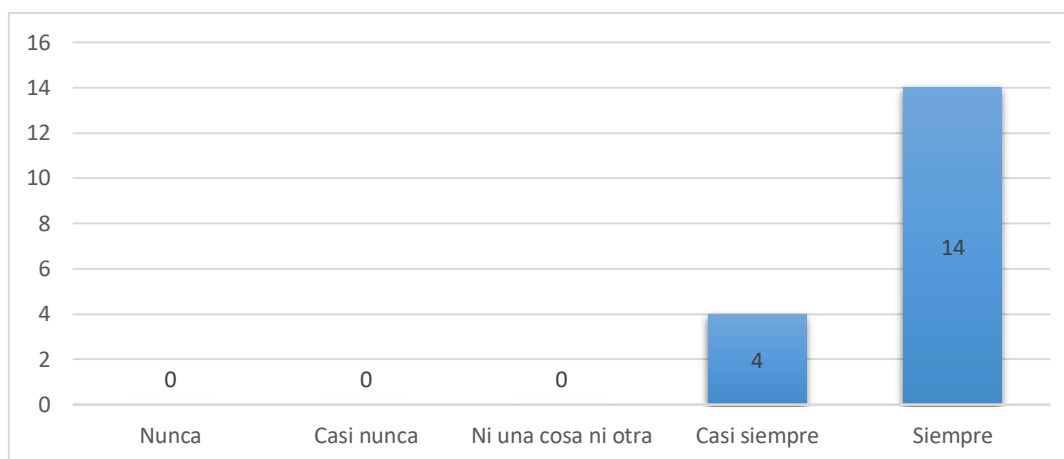
Gráfica 15. Distribución de frecuencia del reactivo 10



k) Reactivo 11

Un 78% de los directivos siempre trabaja para mantener sus conocimientos laborales actualizados, otro 22% casi siempre lo hace.

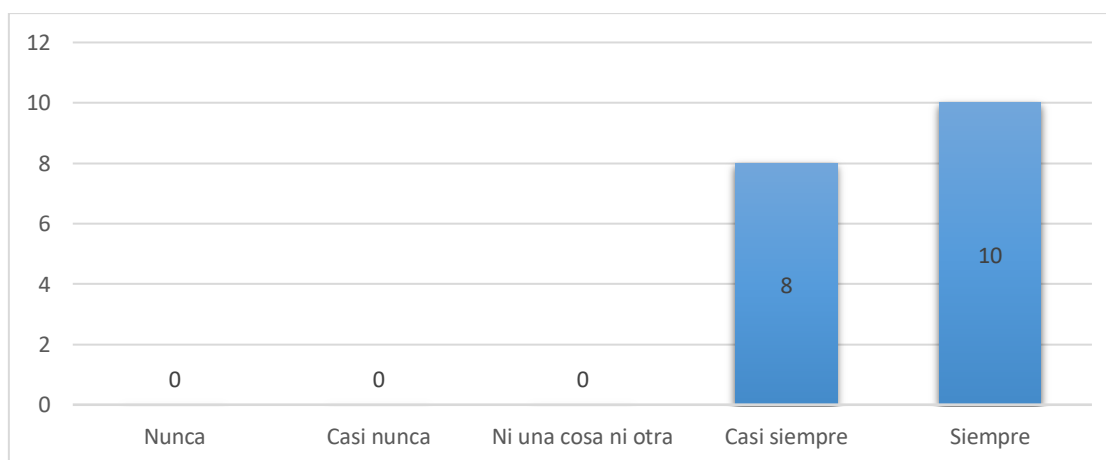
Gráfica 16. Distribución de frecuencia del reactivo 11



l) Reactivo 12

El 56% de los directivos siempre aplicó soluciones creativas en la resolución de los problemas y el 44% casi siempre lo hizo.

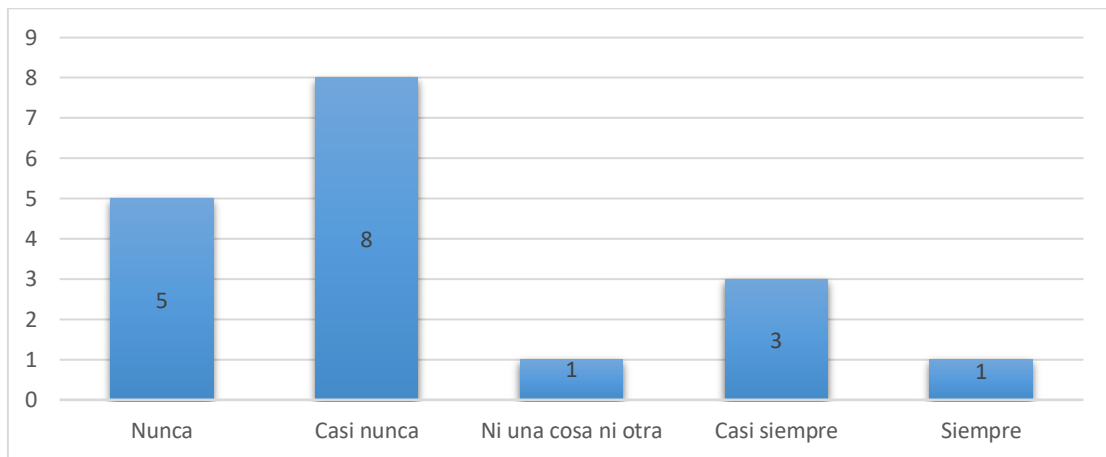
Gráfica 17. Distribución de frecuencia del reactivo 12



m) Reactivo 13

El 28% de los directivos nunca comenta los aspectos negativos con sus compañeros de trabajo, 44% casi nunca lo hace, 5% ni una cosa ni otra, 17% casi siempre y un 6% siempre lo hacen.

Gráfica 18. Distribución de frecuencia del reactivo 13



Análisis de resultados

En esta sección se aplica la estadística inferencial para poner a prueba las hipótesis planteadas con la finalidad de esta investigación. Las hipótesis planteadas proponen que:

H1: El rendimiento laboral es alto por parte de los directores de las facultades, institutos y centros de investigación de la UAEM.

H2: Existe una diferencia significativa entre hombres y mujeres directores de las facultades, institutos y centros de investigación de la UAEM respecto al rendimiento laboral.

H3: El nivel académico influye en un mayor rendimiento laboral en directivos de las facultades, institutos y centros de investigación de la UAEM.

H4: La variable comportamiento laboral contraproducente es baja.

A continuación, se presenta el análisis estadístico de cada una de las hipótesis mencionadas anteriormente:

H1: El rendimiento laboral es alto por parte de los directores de las facultades, institutos y centros de investigación de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

Tabla 15. Estadísticos del rendimiento laboral total

N	Válido	18
	Perdidos	0
Media		48.3333
Mediana		49.0000
Moda		50.00
Suma		870.00

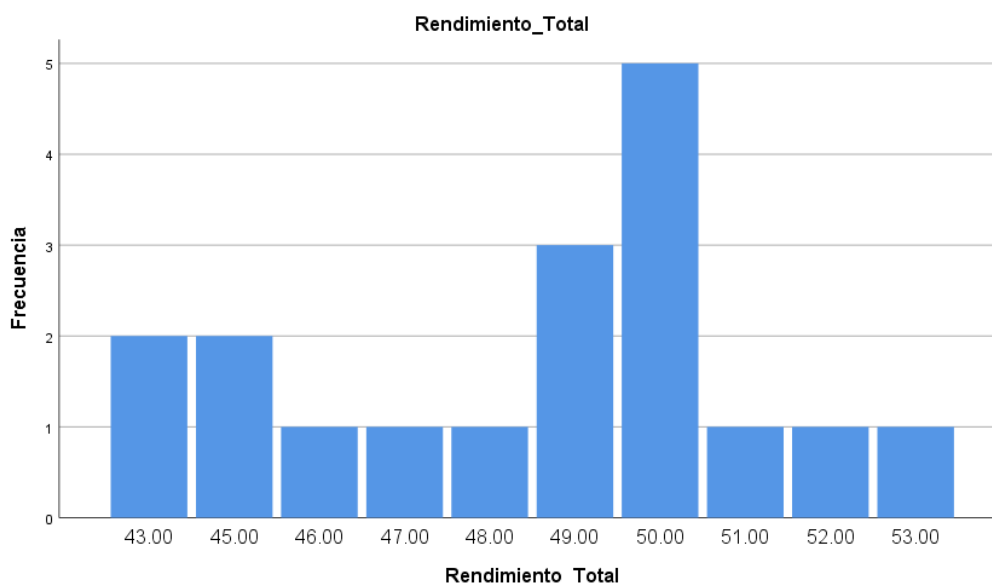
Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Análisis descriptivo del rendimiento laboral total

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	43.00	2	11.1	11.1
	45.00	2	11.1	22.2
	46.00	1	5.6	27.8
	47.00	1	5.6	33.3
	48.00	1	5.6	38.9
Válido	49.00	3	16.7	55.6
	50.00	5	27.8	83.3
	51.00	1	5.6	88.9
	52.00	1	5.6	94.4
	53.00	1	5.6	100.0
Total	18	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 19. Análisis descriptivo del rendimiento total



Fuente: Elaboración propia

La gráfica 19 nos da un panorama general de las frecuencias del total de la muestra, siendo 53 el valor más alto. De acuerdo con la tabla 6 se muestra que la media de rendimiento total fue de 48.3333. Por otro lado, en la tabla 7 la moda es de 50, mostrando que la mayoría de los directores de las facultades, institutos y centros de investigación de la UAEM tienen un rendimiento laboral alto debido a que su factor fue mayor de la media, resultando apoyada esta hipótesis.

H2: Existe una diferencia significativa entre hombres y mujeres directores de las facultades, institutos y centros de investigación de la UAEM respecto al rendimiento laboral.

Tabla 17. Estadísticas de grupo de género

	Género	N	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Rendimiento Total	Mujer	7	47.8571	3.13202	1.18379
	Hombre	11	48.6364	2.87307	.86626

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Prueba T del rendimiento total

	Prueba de Levene de igualdad de varianzas		Prueba t para la igualdad de medias							
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia		
								Inferior	Superior	
Rendimiento Total	Se asumen varianzas iguales	.681	.421	-.542	16	.595	-.77922	1.43734	-3.82625	2.26780
	No se asumen varianzas iguales			-.531	12.070	.605	-.77922	1.46689	-3.97326	2.41482

Fuente: Elaboración propia

Esta hipótesis no es aceptada dado que la diferencia del rendimiento laboral total entre ambos géneros no muestra diferencias significativas. Como se puede ver en la tabla 8, nos muestra las medias por género, dando como resultado para mujer 47.8571 y para hombre 48.6364, mostrando que no hay gran diferencia entre uno y otro.

Además, tal como se muestra en la tabla 9, de acuerdo con la Prueba de Levene el valor del estadístico de contraste es de .681 y su significación de estadística asociada es de $P=.421$ y como es mayor a 0.05 se asume la igualdad de varianzas. De acuerdo con la Prueba T, el valor del estadístico de contraste $t=.531$, $gl=12.070$ y su significación estadística es de .605, por lo que muestra que no existen diferencias significativas en el rendimiento laboral en función del género.

H3: El nivel académico influye en un mayor rendimiento laboral en directivos de las facultades, institutos y centros de investigación de la UAEM.

Tabla 19. Prueba ANOVA del rendimiento total y los niveles académicos

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	16.000	2	8.000	.938	.413
Dentro de grupos	128.000	15	8.533		
Total	144.000	17			

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 10 se puede observar que realmente no existe una diferencia del rendimiento laboral total en función al nivel académico de la muestra, mostrando que el nivel de significancia es de $p = .413$, siendo este mayor a 0.05, por lo que la prueba de ANOVA demuestra que no existe diferencia entre el nivel académico, dando por rechazada la hipótesis propuesta.

Sin embargo, se aplicó una segunda Prueba llamada “Turkey” para identificar la diferencia significativa que había entre cada uno de los niveles académicos, tal como se muestra en la tabla 11. Mostrando un nivel de significativa mayor a 0.05 en todos los niveles académicos, por lo tanto, se reitera que la hipótesis nuevamente es rechazada.

Tabla 20. Prueba Turkey del rendimiento laboral con los niveles académicos

(I) Nivel Académico	(J) Nivel Académico	Diferencia de medias (I-J)	Desv. Error	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Licenciatura	Maestría	3.00000	2.92119	.572	-4.5877	10.5877
	Doctorado	3.00000	2.20821	.386	-2.7358	8.7358
Maestría	Licenciatura	-3.00000	2.92119	.572	-10.5877	4.5877
	Doctorado	.00000	2.20821	1.000	-5.7358	5.7358
Doctorado	Licenciatura	-3.00000	2.20821	.386	-8.7358	2.7358
	Maestría	.00000	2.20821	1.000	-5.7358	5.7358

Fuente: Elaboración propia

H4: La variable comportamiento laboral contraproducente es baja.

Tabla 21. Estadísticos del comportamiento contraproducente

N	Válido	18
	Perdidos	0
Media		7.1667
Mediana		7.5000
Moda		5.00
Suma		129.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Análisis descriptivo del comportamiento contraproducente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4.00	2	11.1	11.1
	5.00	5	27.8	38.9
	6.00	1	5.6	44.4
	7.00	1	5.6	50.0
	8.00	2	11.1	61.1
	9.00	3	16.7	77.8
	10.00	4	22.2	100.0
	Total	18	100.0	100.0

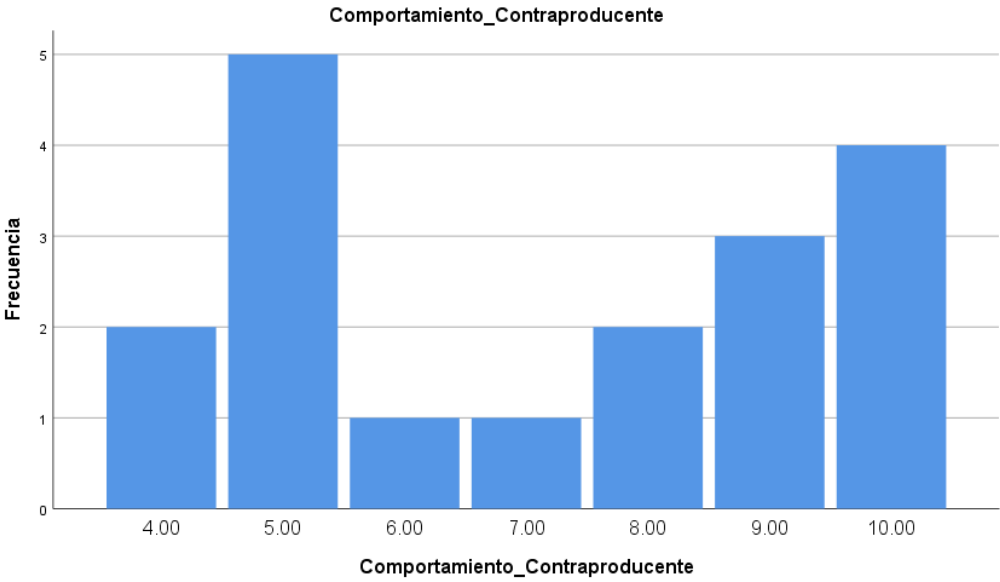
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 12, se muestra que la media es de 7.1667 de la variable de comportamiento contraproducente, y así como también en la tabla 13 se muestra que la moda de dicha variable es de 5 por lo que se acepta la hipótesis.

Cabe señalar que dentro de la tabla 13, de los 18 directivos que respondieron esta variable, 4 (22.22%) tienen 10 puntos (3 puntos más que la media) en comportamiento contraproducente lo que nos indica que ellos son los que más comportamientos contraproducentes tienen para con su equipo de trabajo.

Siendo 20 puntos el máximo a obtener dentro de la dimensión de comportamiento laboral contraproducente, el puntaje máximo obtenido por los directivos fue de 10 puntos, lo que nos indica que están justo en la media del comportamiento laboral contraproducente. En la gráfica 20 se ve la distribución de los puntajes obtenidos que no rebasan los 10 puntos, por lo que se reitera la aceptación de la hipótesis, ya que la variable es baja.

Gráfica 20. Análisis descriptivo del comportamiento contraproducente



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se proponen una serie de sugerencias con las cuales se pretende mejorar el rendimiento laboral total de los directivos de las facultades, institutos y centros de investigación de la UAEM, basados en las 3 dimensiones en las que se enfoca el instrumento, (rendimiento en tareas, rendimiento en el contexto y comportamiento laboral contraproducente):

- Realizar cursos de dirección de organizaciones, para mejorar los puntajes que se obtuvieron en la dimensión rendimiento en la tarea del presente instrumento aplicado.
- Realizar actividades con su equipo de trabajo para mejorar la comunicación, generar empatía y ganar su confianza, (organizar comidas, festejos, cumpleaños, salidas posteriores al trabajo, tratar con los compañeros en un ambiente más relajado).
- Realizar juntas de retroalimentación semanales para atacar los puntos pendientes con su equipo de trabajo.
- Tomar en cuenta las opiniones de todos los integrantes de su equipo de trabajo para fortalecer el sentido de pertenencia.
- Reconocer los logros de su equipo de trabajo a través de la técnica del empleado del mes.
- Detectar y trabajar sobre las personas más apáticas o desinteresadas del equipo de trabajo para mejorar la integración y el mejoramiento de los resultados.
- Apoyar a los nuevos miembros del equipo de trabajo proporcionándoles una capacitación con una persona capaz de ofrecerle una adaptación rápida al medio de trabajo.

En general las recomendaciones van dirigidas principalmente para que el director de la facultad, instituto o centro de investigación ponga énfasis en su equipo de trabajo ya que un trabajo en conjunto dará mejores resultados.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

La importancia de este trabajo está basada principalmente en identificar el nivel de rendimiento laboral de los directivos de las facultades, institutos y centros de investigación de la UAEM.

Para ello se utilizó el instrumento “*Escala de Rendimiento Laboral Individual*” del autor Koopmans et al. (2013) que aparte de medir el rendimiento total, mide 3 dimensiones (rendimiento en la tarea, rendimiento en el contexto y comportamiento laboral contraproducentes) los cuales ayudan a tener un panorama más amplio para detectar áreas de oportunidad que permitan a las unidades académicas mantener o elevar los niveles de calidad, porque a su vez esto contribuye a lograr la excelencia que busca la universidad.

Se extendió la invitación a todas las facultades, institutos y centros de investigación de la UAEM dando como resultado un total de 18 participantes, cuyas edades oscilaban entre 34 y 72 años, de los cuales 7 fueron del género femenino y 11 del género masculino con una formación académica en licenciatura, maestría y doctorado siendo este último el que predomina en más de la mitad de los directivos.

Del Objetivo General

El objetivo principal se pudo cumplir puntualmente, logrando identificar el rendimiento laboral de los directivos de las facultades, institutos y centros de investigación de la UAEM, dando como resultado los puntajes obtenidos por los directivos que están por arriba de la media, lo que nos indica un alto índice de rendimiento laboral.

De los Objetivos Específicos

Los objetivos específicos se cumplieron en su totalidad, de acuerdo con lo siguiente:

- Se identificó que no existen diferencias significativas en el rendimiento laboral con respecto al género de los directivos de las facultades, institutos y centros de investigación de la UAEM.
- Se identificó que no existen diferencias en el rendimiento laboral en relación con el nivel académico de los directivos de las facultades, institutos y centros de investigación de la UAEM.
- Se demostró que la variable comportamiento laboral contraproducente de los directivos de las facultades, institutos y centros de investigación de la UAEM es baja.

De la Hipótesis

De acuerdo con los resultados obtenidos se identifica que:

Hipótesis 1: El rendimiento laboral de los directivos de las facultades, institutos y centros de investigación de la UAEM se mostró alto, por lo anterior la hipótesis es apoyada debido a que los puntajes obtenidos fueron mayores a la media.

Hipótesis 2: La diferencia entre los puntajes obtenidos del rendimiento laboral de los directivos hombres y directivos mujeres de las facultades, institutos y centros de investigación de la UAEM no es significativa, por lo que se rechaza esta hipótesis.

Hipótesis 3: La relación entre el nivel académico y el rendimiento laboral no es significativa. La hipótesis es rechazada dado que no se encontró que, a mayor nivel académico mayor sea su nivel de rendimiento laboral.

Hipótesis 4: Los comportamientos laborales contraproducentes son todas aquellas acciones que van en contra de los objetivos del equipo de trabajo. La hipótesis es apoyada ya que después de analizar los resultados se observó que la media y la moda son bajas.

Aportaciones Generales

De acuerdo con el marco teórico de este estudio, el rendimiento laboral es la relación que existe entre la producción obtenida y los recursos utilizados, de esta forma se entiende que es la suma de ambas así lo menciona la Organización internacional del Trabajo. La estructura del instrumento Koopmans et al. (2013) nos permite abordar a 3 dimensiones o subescalas, rendimiento en las tareas, rendimiento en el contexto y comportamientos contraproducentes que en conjunto dan como resultado el rendimiento laboral total. Es importante resaltar la diferencia entre rendimiento laboral y cualquier otro concepto asociado, al respecto, hoy existe consenso en considerar al RL como los comportamientos orientados a la tarea, mientras que la productividad y la eficacia son entendidas como consecuencias de tales conductas Koopmans et al. (2014).

Este instrumento ayudó a conocer el rendimiento laboral total de cada uno de los directivos que apoyaron en la investigación, también se obtuvieron las ponderaciones de cada una de las dimensiones para saber sobre cual aplicar las recomendaciones. Así como aplicó el instrumento el Dr. Sebastián Gabini tanto en la Universidad Abierta Interamericana de Rosario en Argentina a 31 estudiantes de posgrado, así como a 434 trabajadores de diversas organizaciones públicas y privadas localizadas en la ciudad de Rosario y sus alrededores.

Tomando como base los objetivos de la investigación y de acuerdo con los resultados obtenidos en la misma se sustenta que el instrumento *Escala de Rendimiento Laboral Individual* identificó los resultados de las dimensiones:

- Rendimiento en la tarea: El promedio obtenido es de 23.2778, lo que nos indica que los directivos tienen buen rendimiento laboral en cuestión a tareas técnicas del puesto, dado que la mayoría está por arriba del promedio, (ver tabla 5).
- Rendimiento en el contexto: El promedio obtenido es de 17.8889, lo que nos indica que los directivos tienen un buen rendimiento con el entorno que los rodea además de con su equipo de trabajo ya que más de la mitad se encuentra por encima del promedio, (ver tabla 5).
- Comportamientos contraproducentes: El promedio obtenido es de 7.1667, lo que nos indica que los directivos tienden a no tener comportamientos contrarios a sus objetivos establecidos, ya que se encuentran por debajo de la media, (ver tabla 12).
- Rendimiento laboral total: El promedio es de 48.3333, lo que nos indica que los directivos en general cuentan con un buen rendimiento laboral, ya que más de la mitad de los directores tienen un puntaje mayor al del promedio, (ver tabla 5).

De acuerdo con los resultados obtenidos de las dimensiones del RL, se demostró que la mayoría de los directivos están por encima del promedio, ya que el 61.11% de los directivos tienen un nivel adecuado de rendimiento laboral.

Y de acuerdo con la investigación Dalal, Baysinger, Brummel y Lebreton (2012), resaltaron el impacto de la autoeficacia, la necesidad de logro y algunas variables relacionadas con el entorno laboral, tales como el apoyo organizacional, el sistema de recompensas y las percepciones de justicia.

Finalmente, se concluyó que el RL evaluado por el instrumento *Escala de Rendimiento Laboral Individual*, se logró identificar el nivel de RL de los directivos, además de las ponderaciones de las 3 dimensiones (rendimiento en la tarea, contexto y comportamiento contraproducente), resaltando los 7 puntos estratégicos para la reducción de comportamientos laborales contraproducentes que, a pesar de ser menor al promedio, se busca disminuir aún más para tener una mejora continua.

Referencias

- Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Boyatzin, R. E. (1982). *The competent manager*. Nueva York: John Wiley & sons.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Dalal, R., Baysinger, M., Brummel, B., & LeBreton, J. (2012). *The relative importance of employee engagement, other job attitudes, and trait affect as predictors of job performance*. *Journal of Applied Social Psychology*.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo (10° ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal (8° ed.)*. México: Pearson Educación.
- Fernández López, J. (2005). *Gestión por competencias*. Madrid: Prentice-Hall.
- Flores García, J. R. (2008). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Forbes. (31 de Julio de 2018). *Forbes México*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/de-que-depende-un-buen-clima-organizacional/>
- Gabini, S., & Calzada, C. (2015). *Propiedades psicométricas de la escala de rendimiento laboral individual de Koopmans*. Universidad Nacional de La Plata: V Congreso Internacional de la Facultad de Psicología.
- Hernandez Sanpieri, R., Fernandez-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana Cuarta edición.
- Hooghiemstra, T. (1992). Gestión integrada de recursos humanos. En A. Mitrani, *Las competencias : clave para una gestión integrada de los recursos humanos* (págs. 13-42). Bilbao: Ediciones Deusto.

- Katz, R. L. (1974). *Las habilidades de un administrador efectivo*. Estados Unidos: Universidad Harvard.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Koopmans, L. (2014). *Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators*. *Work* 48 (2), 229-238. .
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A., & de Vet, H. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 6-28.
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- López Leyva, S. (2013). La calidad de las universidades públicas estatales en México desde la perspectiva de un multi-ranking. *Revista de la educación superior*, 66 y 70.
- Márquez Jiménez , A. (2004,). Calidad de la educación superior en México. ¿Es posible un sistema eficaz, eficiente y equitativo? *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 477-500.
- México, L. G. (2017). *Artículo 45*. Ciudad de México.
- Mitrani, A. (1992). *Las competencias: claves para una gestión integrada de recursos humanos*. Bilbao: DEUSTO S.A. EDICIONES.
- MTEySS. (2010). *Diseño de la evaluación de impacto de las políticas de formación continua*. Argentina: MTEySS.
- Mundial, B. (2013). *Labor Markets for Inclusive Growth*. Washington, Washington DC: Mexico Policy Note No. 4. Obtenido de <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/379881543853975376/Gender-Gaps-in-the-Labor-Market-and-Economic-Growth>

- Muñoz, I. (1998). Calidad de la educación: Políticas instrumentadas en diversos países para mejorarla. *Universidad Iberoamericana Instituto de Fomento e Investigación Educativa*.
- Murphy, K. R. (1990). *Job performance and productivity*. NJ: Erlbaum.
- OCDE. (2012). *Better Skills, Better Jobs, Better Lives: A Strategic Approach to Skills Policies*. París, Francia: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos.
- OCDE. (Enero de 2015). Obtenido de <https://www.oecd.org/mexico/mexico-policy-priorities-to-upgrade-skills-and-knowledge-of-mexicans.pdf>
- OCDE. (Junio de 2016). Obtenido de <https://www.oecd.org/canada/The-state-of-the-north-american-labour-market-june-2016.pdf>
- OCDE, H. (Enero de 2019). Obtenido de Higher Education in Mexico: Labour Market Relevance and Outcomes: https://www.oecd-ilibrary.org/education/higher-education-in-mexico_9789264309432-en
- Ogbonna, & Harris. (2000). *Leadership style, organizational culture and performance*. UK: The International Journal of Human Resource Management.
- OIT. (2004). *Organización Internacional del Trabajo*. América Latina y el Caribe: Panorama Laboral.
- OIT. (2019). Obtenido de Organización Internacional del Trabajo, Definición del trabajo: <https://www.ilo.org/global/topics/forced-labour/definition/lang-es/index.htm>
- Perrenoud, P. (2008). Construir las competencias, ¿es darle la espalda a los saberes? *Red U. Revista de Docencia Universitaria*, 8.
- Riquelme, C. S. (07 de Mayo de 2018). *mba & educación ejecutiva*. Obtenido de Artículos: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/ranking-de-universidades-de-mexico-2018>

- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional (10a)*. México: Pearson Educación.
- Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación*. México: Mc Graw-Hill.
- Schroeder, R. (1992). *Administración de operaciones*. México: McGraw-Hill.
- SENAR. (2005). *Serie metodológica*. Brasil: SENAR.
- Stoner, J., & Freeman, E. (1994). *Administración*. México: McGraw-Hill.
- Terán Varela, O. E., & Lorenzo Irlanda, J. (2011). *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior*. Universidad del Zulia Venezuela: Omnia. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73718406007>
- UAEM. (2010). *UAEM*. Obtenido de Modelo Universitario: <https://www.uaem.mx/vida-universitaria/identidad-universitaria/modelo-universitario.php>
- UAEM. (14 de Octubre de 2016). Obtenido de Destaca UAEM con primeros lugares a nivel nacional en calidad académica: <https://www.uaem.mx/difusion-y-medios/publicaciones/boletines/destaca-uaem-con-primeros-lugares-a-nivel-nacional-en-calidad-academica>
- UAEM. (Abril de 2019). Obtenido de Presencia de la UAEM en el estado: http://sistemas.dti.uaem.mx/MIEG/index_mieg.php
- UAEM. (2019). Obtenido de PIDE, misión-visión: http://pide.uaem.mx/assets/PIDE_2018-2023.pdf
- UAEM. (19 de Noviembre de 2019). *UAEM*. Obtenido de PIDE 2018-2023: <http://pide.uaem.mx/>
- UAEM. (31 de Agosto de 2019). *UAEM*. Obtenido de MIEG, matrícula total, matrícula por ciclo escolar: http://sistemas.dti.uaem.mx/MIEG/Capacidad_Academica/general/matricula/graficas/grafica_matricula_total_ciclo.php

UAEM. (31 de Agosto de 2019). *UAEM*. Obtenido de MIEG, matrícula por nivel educativo:

http://sistemas.dti.uaem.mx/MIEG/Capacidad_Academica/general/matricula/graficas/grafica_matricula_total_genero.php

UAEM. (31 de Agosto de 2019). *UAEM*. Obtenido de MIEG, cobertura estatal nivel superior:

http://sistemas.dti.uaem.mx/MIEG/Capacidad_Academica/general/matricula/graficas/grafica_cobertura_estatal_ns.php

UAEM. (31 de Agosto de 2019). *UAEM*. Obtenido de MIEG, PE de calidad Licenciatura:

http://sistemas.dti.uaem.mx/MIEG/Capacidad_Academica/general/competitividad_academica/grafica_pe_calidad/grafica_pe_calidad.php

UAEM. (31 de Agosto de 2019). *UAEM*. Obtenido de MIEG, PE de calidad PNPC:

http://sistemas.dti.uaem.mx/MIEG/Capacidad_Academica/general/competitividad_academica/grafica_pnpc/grafica_pe_pnpc_total_des.php

UAEM. (31 de Agosto de 2019). *UAEM*. Obtenido de MIEG, PITC por DES:

http://sistemas.dti.uaem.mx/MIEG/Capacidad_Academica/general/capacidad_academica/grafica_pitc/grafica_pitc_des.php

UAEM. (31 de Agosto de 2019). *UAEM*. Obtenido de MIEG, PTC por grado académico:

http://sistemas.dti.uaem.mx/MIEG/Capacidad_Academica/general/capacidad_academica/grafica_ptc/grafica_ptc_grado.php

UAEM. (31 de Agosto de 2019). *UAEM*. Obtenido de MIEG:

http://sistemas.dti.uaem.mx/MIEG/index_mieg.php

UAEM. (Abril de 2019). *UAEM*. Obtenido de MIEG % PE con calidad Licenciatura:

http://sistemas.dti.uaem.mx/MIEG/Capacidad_Academica/general/competitividad_academica/upes/grafica_upes_pe.php

UAEM. (24 de Enero de 2020). Obtenido de UAEM:

<https://www.uaem.mx/organizacion-institucional/unidades-academicas/>

UAEM. (Abril de 2020). *Estatuto Universitario*. Obtenido de Sección VII art. 117 y art.

118: https://uaem.mx/radio/files/estatuto_universitario.pdf

UAEM. (Abril de 2020). *Ley Orgánica*. Obtenido de Cap VII Art. 32:

https://www.uaem.mx/organizacion-institucional/secretaria-general/legislacion-universitaria/ley_organica.pdf

UAEM, G. V. (09 de Abril de 2019). *UAEM*. Obtenido de Destaca UAEM en competitividad académica:

<https://www.uaem.mx/gacetavirtual/gestion/destaca-uaem-en-competitividad-academica/2618>

APÉNDICE A

Escala de Rendimiento Laboral Individual de Koopmans et al. (2013)

El presente estudio permitirá medir el rendimiento laboral individual, y los resultados obtenidos serán utilizados con fines académicos y al mismo tiempo serán totalmente confidenciales.

A continuación, encontrará un conjunto de oraciones referidas a las actitudes y sentimientos que la gente tiene acerca de su trabajo, o de las posibilidades que su trabajo le brinda. Le pedimos que indique en qué medida cada oración refleja lo que usted siente o piensa de su trabajo, empleando la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	Ni una cosa ni otra	Casi siempre	Siempre

- ✓ Responda marcando una "X" en el número que mejor refleje su opinión
- ✓ Seleccione sólo una opción por cada oración
- ✓ No deje respuestas sin contestar

		1	2	3	4	5
1	En mi trabajo, tuve en mente los resultados que debía lograr	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Seguí buscando nuevos desafíos en mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Agrandé los problemas que se presentaron en el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Me concentré en los aspectos negativos del trabajo, en lugar de enfocarse en las cosas positivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Fui capaz de hacer bien mi trabajo porque le dediqué el tiempo y el esfuerzo necesarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Me quejé de asuntos sin importancia en el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Mi planificación laboral fue óptima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Participé activamente de las reuniones laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Planifiqué mi trabajo de manera que pude hacerlo en tiempo y forma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Trabajé para mantener mis conocimientos laborales actualizados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Se me ocurrieron soluciones creativas frente a los nuevos problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Comenté aspectos negativos de mi trabajo con mis compañeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DATOS GENERALES (confidenciales)

* Nombre Completo:					
Sexo:		Edad:		Estado Civil:	
Último grado de estudios:	a) Licenciatura		b) Maestría		c) Doctorado
Antigüedad:	Años		Meses		

**El nombre es optativo en caso de que quieras conocer tus resultados.*

¡Gracias por su colaboración!

APÉNDICE B



FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN e INFORMÁTICA
SECRETARÍA DE EXTENSIÓN

DEPARTAMENTO DE TITULACIONES

"1919-2019: en memoria del General Emiliano Zapata Salazar"

Cuernavaca, Morelos a 22 de octubre del 2019
FCAEI/409/2019

C. CATEDRATICOS DE LA FCAEI DE LA UAEM P R E S E N T E

Me permito comunicarles que han sido designados como integrantes del jurado revisor de la Tesis, denominada: "Rendimiento Laboral de los Directores de la UAEM", con el cual pretende titularse el **C. Fernando Mena Gante**, en el proceso de titulación de la Licenciatura en Administración, fungiendo como asesor el **Dra. Belém Gabriela Hernández Jaimes**, Director de Tesis.

El jurado quedo integrado de la siguiente manera:

1. DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO
2. DR. FERNANDO ROMERO TORRES
3. M. EN A. MARISELA ORDUÑA CANO
4. M. EN E. JOSÉ ALEJANDRO ARAGÓN GÓMEZ
5. MTRA. LETICIA SÁNCHEZ MARIN

Ruego a ustedes tomar nota que, de acuerdo al Reglamento de Titulación Profesional los miembros del jurado revisor tienen la obligación de formular la aprobación o rechazo del trabajo, dentro de los siguientes 30 días.

U.A.E.M.

Atentamente

Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

FACULTAD DE
CONTADURIA ADICION
& INFORMÁTICA

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES
Directora de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática

C.c.p. - Archivo
"GAOS"

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DEL ESTADO DE MORELOS
RECIBIDO
13 NOV 2019
TITULACIÓN F.C.A. e i.

Av. Universidad 1001 Col. Chamilpa, Cuernavaca Morelos, México, 62209,
Tel. (777) 329 70 00, Ext. 7041 / fcaei@uaem.mx

Una universidad de excelencia

UA
EM

RECTORÍA
2017-2023

Cuernavaca, Mor., a 18 de Marzo del 2020

MTRO. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FCAeI
DE LA U.A.E.M.
PRESENTE

Por este conducto, me permito informar a usted que la Tesis denominada:
"Rendimiento Laboral de los Directores de la UAEM" que presenta el C. Fernando
Mena Gante, Pasante de la carrera Administración.

A mi juicio, cumple con los requisitos de metodología y contenido, por lo que no
tengo inconveniente en otorgarles mi VOTO APROBATORIO, para que continúe
con los trámites de titulación correspondientes.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE  UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DEL ESTADO DE MORELOS


A **RECIBIDO**
18 MAR 2020

DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO

Cuernavaca, Mor., a 18 de Marzo del 2020

MTRO. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FCAel
DE LA U.A.E.M.
PRESENTE

Por este conducto, me permito informar a usted que la Tesis denominada:
"Rendimiento Laboral de los Directores de la UAEM" que presenta el C. Fernando
Mena Gante, Pasante de la carrera Administración.

A mi juicio, cumple con los requisitos de metodología y contenido, por lo que no
tengo inconveniente en otorgarles mi VOTO APROBATORIO, para que continúe
con los trámites de titulación correspondientes.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE



DR. FERNANDO ROMERO TORRES



Cuernavaca, Mor., a 18 de Marzo del 2020

MTRO. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FCAeI
DE LA U.A.E.M.
PRESENTE

Por este conducto, me permito informar a usted que la Tesis denominada:
"Rendimiento Laboral de los Directores de la UAEM" que presenta el C. Fernando
Mena Gante, Pasante de la carrera Administración.

A mi juicio, cumple con los requisitos de metodología y contenido, por lo que no
tengo inconveniente en otorgarles mi VOTO APROBATORIO, para que continúe
con los trámites de titulación correspondientes.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE



M. EN A. MARISELA ORDUÑA CANO



Cuernavaca, Mor., a 18 de Marzo del 2020

MTRO. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FCAeI
DE LA U.A.E.M.
PRESENTE

Por este conducto, me permito informar a usted que la Tesis denominada:
"Rendimiento Laboral de los Directores de la UAEM" que presenta el C. Fernando
Mena Gante, Pasante de la carrera Administración.

A mi juicio, cumple con los requisitos de metodología y contenido, por lo que no
tengo inconveniente en otorgarles mi VOTO APROBATORIO, para que continúe
con los trámites de titulación correspondientes.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE



M. EN E. JOSÉ ALEJANDRO ARAGÓN GÓMEZ



Cuernavaca, Mor., a 18 de Marzo del 2020

MTRO. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FCAeI
DE LA U.A.E.M.
PRESENTE

Por este conducto, me permito informar a usted que la Tesis denominada: "Rendimiento Laboral de los Directores de la UAEM" que presenta el C. Fernando Mena Gante, Pasante de la carrera Administración.

A mi juicio, cumple con los requisitos de metodología y contenido, por lo que no tengo inconveniente en otorgarles mi VOTO APROBATORIO, para que continúe con los trámites de titulación correspondientes.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE



MTRA. LETICIA SANCHEZ MARIN

