



**UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO**

---

**DIVISIÓN DE CIENCIAS POLÍTICAS Y HUMANIDADES**

**DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS POLÍTICOS E INTERNACIONALES**

**Los factores determinantes del desempeño del personal  
administrativo del Departamento de Recursos Humanos de la  
Dirección de Administración de la Secretaría de Gobierno**

**TESIS**

**Para obtener el grado de**

**LICENCIADA EN GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA**

**Presenta**

**Yeni Dorali González Acosta**

**Directora de Tesis**

**M. en C. Citlalli L. Olvera Calderón**

**Chetumal, Quintana Roo, México. Octubre de 2012.**

# UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

---

**DIVISIÓN DE CIENCIAS POLÍTICAS Y HUMANIDADES**

**DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS POLÍTICOS E INTERNACIONALES**



Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de Tesis del programa de Licenciatura y aprobada como requisito para obtener el grado de:

**LICENCIADA EN GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA**

**COMITÉ DEL TRABAJO DE TESIS**

Directora: \_\_\_\_\_

M. en C. Citlalli L. Olvera Calderón

Asesor : \_\_\_\_\_

Dr. Addy Rodríguez Betanzos

Asesor: \_\_\_\_\_

Dr. Jorge Figueroa Magaña

Chetumal, Quintana Roo, México, Octubre de 2012.

No puedo negar la enorme alegría que representa el concluir finalmente con una de las etapas más importantes: mi vida universitaria.

Tengo tanto que agradecer...

A ti Dios Padre que me has llenado de bendiciones durante toda mi vida, por ser mi guía y jamás soltarme la mano en mi camino por la vida, por cada instante, por cada día que me regalas, por cada minuto en el que puedo sentir, escuchar, ver y sobre todo amar y disfrutar todo lo que nos has regalado, por estar aquí y por llegar a este momento...

A mis padres: María Acosta Poot y Adalberto González Ávila, porque no me bastan las palabras para agradecerles todo su amor incondicional.

A ti Madre hermosa te agradezco tu amor infinito, tu paciencia, tu apoyo y por ser la mejor mamá del mundo. Porque por ti soy la persona que soy, gracias por enseñarme a nunca darme por vencida, por enseñarme a amar a Dios y confiar en él. Por celebrar mis triunfos por pequeños que sean, por confiar y nunca dejar de creer en mí...

A ti Papá que más te puedo agradecer que tu ejemplo, porque de ti he aprendido que todos podemos salir adelante trabajando duro y con esfuerzo, que todos podemos lograr nuestros sueños, cumplir nuestras metas y objetivos, gracias papá por enseñarme a ser fuerte, a ser valiente y sobre todo por enseñarme a trabajar.

A mis hermanos, Jorge, Erica, Genny, Brenda y Juan porque cada uno de ustedes me ha aportado algo de ustedes mismos para lograr llegar a ser la persona que hoy en día soy, porque al ser su hermana intento todos los días poner un buen ejemplo para cada uno de ustedes.

A mi hermosa familia, pero sobre todo, a mis tías que han sido como mis segundas madres, porque también han sido personas importantes en mi vida, gracias...

Asimismo quisiera agradecer infinitamente a la Mtra. Citlalli Olvera Calderón por su gran apoyo para la realización de este trabajo, por su tiempo y su paciencia para conmigo, porque sus aportaciones fueron de fundamental importancia para la investigación, pero sobre todo para mí como estudiante.

A la Dra. Addy Rodríguez por su gran apoyo desde los inicios hasta la culminación de este proyecto, gracias infinitas por haber sido una de las primeras personas pues con su guía me ayudó a comprender el camino al cual me tenía que aventurar y cuyo resultado ahora se puede apreciar con esta tesis.

Al Dr. Jorge Figueroa igualmente gracias por su apoyo y sus aportaciones para el mejor desarrollo de esta tesis.

Gracias Profesores por sus aportaciones, pero sobre todo por sus enseñanzas dentro del aula, porque he tenido el privilegio de ser su alumna y lo que he aprendido ha sido fundamental en mi formación de estudiante, pero también para mi futuro desarrollo profesional.

Quiero agradecer además a mis Maestros: Oscar Luque, Carlos Barrachina, Horacio Espinoza, Gerardo Bonilla, Saúl y Mario Vargas, Rafael Romero, y a todos y cada uno de ustedes, porque cada uno de ustedes aportó algo de significativa importancia para mi vida tanto personal como profesional.

También, quiero agradecer a una persona cuya participación ha sido fundamental para la investigación, puesto que sin su ayuda y apoyo la realización de ésta habría sido imposible: Gracias Tía Rosy Alpuche Leal por abrirme las puertas del Departamento de Recursos Humanos, área donde se desarrolla laboralmente. Gracias infinitas por no dudar en ayudarme, por brindarme todo lo necesario para el desarrollo de mi investigación, pero sobre todo por la confianza que depositó desde un inicio en mí.

No puedo dejar de lado a mis grandes amigos, a ti Eric Cahuich que hemos compartido tantos años de amistad, que hemos crecido juntos y pasamos de ser niños a ser adultos, te agradezco tu amistad, pero sobre todo por siempre ser un

gran amigo. A Moisés Iraheta por ser un gran ejemplo para mí, por demostrarme que no importa cuántas veces te digan que no, todo se puede lograr si uno se lo propone, a ti Patricia Reyes por ser una gran amiga, y también un gran ejemplo. Los quiero muchísimo amigos.

Además, quiero agradecer a una de las personas más especiales para mí, cuya presencia en mi vida ha sido trascendental, a ti Carlos por formar parte de mi vida durante estos años, por compartir mis alegrías y mis tristezas, por celebrar mis triunfos y hacer menos duros mis tropiezos, gracias amor por ser mi apoyo incondicional, mi cómplice, mi amigo y mi novio. Gracias por aparecer en mi vida en esta etapa y convertirte en mi mayor motivación para no dejar de luchar por mis sueños, gracias por no dejarme dar por vencida nunca, por no dejarme caer, por tus palabras de aliento, por estar aquí y ahora compartiendo uno de mis primeros grandes logros conmigo, y porque sé que estarás en cada uno de los futuros. Gracias por formar parte de mi vida, pero sobre todo por hacerme parte de la tuya. Te amo infinitamente...

Finalmente, no puedo dejar atrás a unos seres muy especiales que son y han sido muy importantes para mí, sin olvidar a los que ya han partido, mis amigos peludos: Niki, Dylan, Benji, Yoko, Milo, Lucky y todo el clan peludo, porque me han acompañado y lo siguen haciendo en mis desvelos, porque han sido mis compañeros leales y la mayoría de ellos, mis mejores maestros, porque de ellos he aprendido muchas cosas que a veces como seres humanos ignoramos como el verdadero significado de la palabra amistad y sobre todo, del amor incondicional, porque con su nobleza me muestran todos los días la grandeza de su alma.

A ellos, a ti Carlos y a mis Padres les dedico este primer gran logro de mi vida, mi carrera...

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	Pág. 6
Antecedentes.....	Pág. 7
Planteamiento del tema.....	Pág.10
Justificación.....	Pág.14
Preguntas de investigación.....	Pág.16
Objetivo Principal.....	Pág.17
Objetivos Específicos.....	Pág.17
Hipótesis.....	Pág.18
Estrategia Metodológica.....	Pág.18
ALCANCES Y LIMITACIONES.....	Pág.20
CAPÍTULO I Fundamentos Teóricos	
Introducción.....	Pág.25
1.1 Análisis Organizacional.....	Pág.25
1.1.1 Concepto.....	Pág.25
1.2 Metodología del Análisis Organizacional.....	Pág.27
1.3 Orígenes del Análisis Organizacional.....	Pág.30
1.4 Fundamentos del Análisis Organizacional.....	Pág.38
1.4.1 Enfoques Clásicos.....	Pág.39
1.4.2 Enfoques Neoclásicos.....	Pág.44
1.4.3 Enfoques Contemporáneos.....	Pág.46
CAPÍTULO II La Administración Pública en el Estado de Quintana Roo	
Introducción.....	Pág.59
2.1 Generalidades del Estado de Quintana Roo.....	Pág.59
2.1.1 Descripción del Estado de Quintana Roo.....	Pág.60
2.1.2 Principales Actividades Económicas.....	Pág.66
2.1.3 Chetumal como capital del Estado de Quintana Roo.....	Pág.69
2.2 La Actividad Gubernamental en Quintana Roo.....	Pág.73
2.2.1 La Estructura Gubernamental de Quintana Roo.....	Pág.74
2.2.2 La Administración Pública como principal oferente de espacios laborales en la Cd. de Chetumal, Quintana Roo.....	Pág.78

CAPÍTULO III Estudio de Caso: El Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Administración de la Secretaría de Gobierno	
Introducción.....	Pág.83
3.1 La Secretaría de Gobierno.....	Pág.86
3.1.1 Atribuciones.....	Pág.87
3.1.2 La Estructura Orgánica de la Secretaría de Gobierno.....	Pág.88
3.1.3 Documentos Institucionales que favorecen la organización al interior de la Secretaría de Gobierno.....	Pág.90
3.1.3.1 Reglamento Interno de la Secretaría de Gobierno.....	Pág.91
3.1.3.2 Manual de Organización de la Secretaría de Gobierno.....	Pág.92
3.2 La Dirección de Administración.....	Pág.93
3.2.1 La Estructura Organizacional de la Dirección de Administración....	Pág.96
3.3 El Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Administración de la Secretaría de Gobierno.....	Pág.97
3.3.1 Misión y Visión del Departamento.....	Pág.98
3.3.2 Atribuciones.....	Pág.99
3.3.3 Funciones.....	Pág.100
3.3.4 La Estructura Orgánica del Departamento de Recursos Humanos.....	Pág.101
3.3.5 Documentos Institucionales que favorecen la organización al interior del Departamento de Recursos Humanos.....	Pág.103
3.3.5.1 Manual de Organización del Departamento de Recursos Humanos.....	Pág.106
3.3.5.2 Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo de los Trabajadores al Servicio del Poder Ejecutivo del Estado.....	Pág.107
3.4 Factores Causales del Desempeño del Departamento de Recursos Humanos sujetos a investigación.....	Pág.109
3.5 Los Factores Causales más relevantes en el desempeño del Departamento de Recursos Humanos.....	Pág.113
CONCLUSIONES.....	Pág.135
ANEXOS.....	Pág.144
REFERENCIAS.....	Pág.154

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. Enfoques de la Teoría de la Organización.....	Pág.38
CUADRO 2. Los municipios que componen al Estado de Quintana Roo.....	Pág.62
CUADRO 3. Jerarquización de los municipios de acuerdo a su número de habitantes.....	Pág.64

## ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1. Mapa del Estado de Quintana Roo dividido en municipios.....	Pág.63
IMAGEN 2. Estructura Orgánica de la Secretaría de Gobierno.....	Pág.88
IMAGEN 3. Estructura Orgánica de la Dirección de Administración.....	Pág.96
IMAGEN 4. La Estructura Orgánica del Departamento de Recursos Humanos.....	Pág.102

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Población de Payo Obispo-Chetumal por evento censal, 1910-2005.....	Pág.71
--	--------



## ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1. Porcentaje de Habitantes por Municipios.....	Pág.65
GRÁFICA 2. Tasa Media Anual de Crecimiento por Entidades Federativas.....	Pág.79
GRÁFICA 3. Conocimiento de la Institución.....	Pág.114
GRÁFICA 4. Factores Internos: Comunicación.....	Pág.117
GRÁFICA 5. Comunicación con jefes, entre áreas y relación entre personal que integra el Departamento.....	Pág.118
GRÁFICA 6. Factores Internos: Espacio.....	Pág.119
GRÁFICA 7. Factores Internos: Tecnología.....	Pág.120
GRÁFICA 8. Factores Internos: Motivación.....	Pág.121
GRÁFICA 9. Posibilidad Real de Movilidad en la Institución.....	Pág.122
GRÁFICA 10. Factores Externos: Aspectos Económicos.....	Pág.123
GRÁFICA 11. Factores Externos: Aspectos Políticos.....	Pág.124
GRÁFICA 12. Factores Externos: Aspectos Sociales.....	Pág.125
GRÁFICA 13. Organización de Funciones.....	Pág.126
GRÁFICA 14. Control de Área: Asignación de Tareas.....	Pág.128
GRÁFICA 15. Control de Área: Cumplimiento de Funciones, Tiempo- Tareas, Metas-Objetivos.....	Pág.129
GRÁFICA 16. Cambios en la Organización.....	Pág.130
GRÁFICA 17. Tipos de Cambio.....	Pág.131
GRÁFICA 18. Aspectos de Cambio.....	Pág.132

# Introducción

## **INTRODUCCIÓN**

La administración y la burocracia son casi tan antiguas como el gobierno mismo, pero en la actualidad se han convertido en una parte cada vez más importante del aparato gubernamental en casi todos los países del mundo. Sin embargo, es la burocracia pública el componente que más ha persistido en el gobierno, ésta constituye una parte cuya importancia está en aumento en la vida de un ciudadano promedio, puesto que provee un numeroso conjunto de bienes y servicios que resulta difícil enumerar.

Esta situación incrementa la carga de trabajo gubernamental, más no ha implicado una mayor popularidad, por el contrario cuanto más haga, más negativamente se le considera. El enorme tamaño de su aparato y del sistema de impuestos asociado, combinados con la publicidad que se les da a sus fallas, han traído como consecuencia una reducción en la credibilidad de los ciudadanos hacia el gobierno.

Por esta razón, es que los gobiernos no pueden continuar con sus pautas tradicionales de administración, sino que más bien deben responder a los cambios de sus sociedades. Salyano (2002), considera que administrar una institución pública implica elaborar una estructura que sea ágil, flexible y adaptable a los nuevos desafíos de la globalización y al mismo tiempo atender a los grupos sociales mayoritarios, y en especial a aquellos grupos que se han visto excluidos del desarrollo. Por ello, este tipo de organizaciones debe pagar la cuenta del crecimiento natural de la población y de la tasa de inmigrantes, que en conjunto presionan a estados como es el caso de Quintana Roo, quien en sus pocos años de historia como una entidad soberana ha tenido un crecimiento explosivo en las demandas sociales.

Debido a esto, se hace evidente que tales necesidades no se resuelven sólo con buenas intenciones, ideología partidista o buenos programas. Por ello, es necesario que se disponga de una estructura funcional, eficiente y de calidad con el objetivo de lograr un desempeño efectivo y estratégico, a fin de multiplicar los logros sociales en la ejecución de los proyectos gubernamentales.

Para que la estructura de una institución pública funcione, es necesario comprenderla y sobre todo poner en práctica los principios de la planeación estratégica y del desarrollo organizacional. En este contexto, es desde donde se establece el planteamiento del tema, debido a que es importante considerar que esta tarea tiene que partir de un diagnóstico verdadero y profundo que identifique las debilidades y fortalezas, así como también las amenazas y oportunidades con las que se encaran, y que determinan en un sentido u otro la calidad y eficiencia con la que operan las políticas, programas y proyectos gubernamentales (Salyano, 2002). A partir de este diagnóstico es posible entonces, diseñar las estrategias más pertinentes para contrarrestar las debilidades, consolidar las fortalezas, combatir las amenazas externas y aprovechar las oportunidades que abren las políticas públicas y las medidas de descentralización.

## **1. Antecedentes**

El presente trabajo de investigación ha obedecido al interés por estudiar y profundizar en el conocimiento de cuáles son aquellos factores que explican el desempeño de una organización pública, ya que al ser Quintana Roo un estado joven con apenas 38 años de su fundación<sup>1</sup>, a la fecha (2012), tiene una historia política, económica y social reciente, el cual ha sido muy poco estudiada con rigor científico, y por ende el análisis organizacional aplicado a entidades e instituciones que conforman el sector público en el Estado y la ciudad ha sido muy poco utilizado.

Sin embargo, existen algunos estudios e investigaciones que se han realizado en diversos lugares, con la idea de detectar ciertas variables que en un momento dado, pueden llegar a ser consideradas determinantes en el desempeño tanto de una organización pública como de la administración pública en su conjunto. Entre dichas investigaciones, se destaca el trabajo realizado por Ibarra Salazar et al. (2005) denominado Variables que explican el desempeño de los gobiernos

---

<sup>1</sup> Quintana Roo fue decretado Estado Libre y Soberano el 8 de Octubre de 1974.

estatales mexicanos<sup>2</sup> cuyo objetivo se centró en estudiar la relación que guardan variables como las económicas, demográficas, políticas y regionales con el índice de desempeño<sup>3</sup> construido por el mismo autor en 2001. Sin embargo, para llevar a cabo el estudio realizado, propusieron un modelo empírico en el que el desempeño del estado (medido con el índice mencionado) fue considerado una función del PIB estatal per cápita, del saldo de deuda, del índice de marginación, de la población, de la afiliación política del gobernador en turno y de la ubicación geográfica de los estados en la región frontera norte de México (fronterizo vs no fronterizo).

Respecto a los resultados que obtuvieron, éstos fueron consistentes y concluyeron en que las variables que están asociadas a un mejor desempeño global de los estados son: menor población, PIB estatal per cápita alto, baja marginación y ubicación geográfica en la frontera norte de México.

En cuanto a la metodología empleada por Ibarra Salazar et al. (2001) para construir el índice global del desempeño (IGD), que fue la variable dependiente de los modelos empíricos utilizados por los autores, éste se construyó con base en indicadores propuestos en la literatura relacionada y la disponibilidad de información para todos los estados mexicanos. Los indicadores fueron clasificados por los autores en cuatro áreas: fiscal, financiera, administrativa y provisión de servicios, en este trabajo de investigación los indicadores fueron fundamentales para la mejor obtención de resultados.

Por otro lado, la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC) ha realizado diversas investigaciones que tienen cierta orientación al análisis factorial y respecto a este tema, uno de ellos es el realizado por Martínez Costa y Ordeig (2010) Factores determinantes de la eficiencia de las Administraciones Públicas Locales<sup>4</sup> que tuvo como objetivo identificar los factores determinantes de la eficiencia en un ayuntamiento, así como también determinar la importancia de la cultura y el diseño

---

<sup>2</sup> Publicado en el Vol. XIV Núm. I de la Revista Gestión y Política Pública en 2005.

<sup>3</sup> Con este Índice se evalúa de manera no subjetiva y relativa el desempeño de los gobiernos estatales en México.

<sup>4</sup> Publicado en el Num.42 de la Revista Dirección y Organización en Diciembre de 2010.

organizativo en la eficiencia organizacional de la administración pública local. Debido a que consideraron imprescindible el conocimiento de cuáles son esos factores, para mejorar la gestión de los recursos públicos municipales, y para saber qué elementos organizativos deben potenciar sus ayuntamientos para dar respuesta a las expectativas y necesidades de los ciudadanos.

Respecto a los resultados obtenidos, el análisis factorial y de componentes realizados demostró la poca relevancia de algunas variables como por ejemplo: la formalización y la centralización en la dimensión de diseño organizativo o la obtención de certificados de calidad en la dimensión de eficiencia. Por el contrario se destaca la gran importancia de los ítems<sup>5</sup> que tienen relación con el factor humano o los aspectos relacionados con el comportamiento de las personas en la organización para obtener una organización eficiente. Como por ejemplo: la participación y el aprendizaje de los trabajadores, así como el acuerdo entre las personas de la organización en la dimensión de cultura.

Sin embargo, el trabajo de Martínez y Ordeig primero consistió en elaborar un modelo de ecuaciones estructurales a partir del análisis factorial, en el cual fue necesario realizar modificaciones puntuales para lograr llegar al modelo propuesto, puesto que, para llegar a encontrar los ítems o factores más significativos se tienen que eliminar los poco relevantes. Para ello, utilizaron el proceso al que Batista y Coenders (2000), denominan “poda de ítems”, y que ayuda a centrarse en los ítems importantes y descartar los poco fiables.

Respecto a las variables las dividieron de la siguiente manera; variables observables: participación, información, aprendizaje, adaptabilidad, dirección estratégica, acuerdo, dinamismo, oportunidades, ratios<sup>6</sup>, eficacia, satisfacción, infraestructuras y complejidad; las variables no observables son: diseño, cultura y eficiencia.

---

<sup>5</sup> Se considera como cada uno de los elementos que forman parte de un tema, en este caso del factor humano.

<sup>6</sup> Razones financieras o también conocidos como indicadores financieros.

En conclusión, los estudios realizados por Martínez y Ordeig (2010), demostraron que una parte muy importante de los factores clave de éxito de las empresas privadas son aplicables a las administraciones públicas locales y se comprobó además, como la complejidad, el dinamismo ante los cambios, el dinamismo ante las nuevas oportunidades, la participación de los trabajadores, la información, el aprendizaje, la adaptabilidad, la dirección estratégica, el acuerdo, los ratios financieros, la eficacia, la satisfacción de los clientes y las infraestructuras públicas son factores determinantes o factores clave de éxito para una organización eficiente.

Estos trabajos impulsados por la UPC, así como el realizado por Ibarra Salazar et al. (2005), brindan información de suma importancia y sobre aspectos de este tema, que se considera serán de gran ayuda para la presente investigación. Por otro lado, con esto se pretende dejar de manifiesto, que los antecedentes sobre el estudio del análisis organizacional, así como también de las variables que determinan el desempeño de las organizaciones públicas tanto en el estado como en el municipio son escasos, sin embargo, se cuenta con estudios e investigaciones que pueden considerarse como antecedentes pero que provienen de otros lugares, que se considera son fundamentales para el desarrollo de esta investigación.

## **2. Planteamiento del Tema**

En Quintana Roo, poco se ha investigado para determinar y explicar la influencia que ciertos factores podrían llegar a tener sobre los trabajadores que conforman a las organizaciones del sector público y que las definen, las posicionan o las hundeen en la ineficiencia e improductividad. Se considera que la suma de estos factores pueden ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de toda organización y puede llegar a ser un elemento de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, es por ello, que se tiene que realizar un reconocimiento de su importancia y un análisis del papel fundamental que juegan

dentro de la organización tanto en el desempeño de éstas como en el de los trabajadores que la conforman.

En nuestro estado, la administración pública y sus trabajadores reciben frecuentemente calificativos que definen claramente el concepto en el que la generalidad de la población interpreta, percibe actitudes y el ánimo de los servidores públicos que al enfrentarse e interactuar con una sociedad plural, conflictiva y heterogénea, es decir, encontrarse inmersos en un contexto diverso, tienen como resultado un comportamiento multidimensional. Es por ello, que se considera que las condiciones del entorno influyen también en el desenvolvimiento de la organización y pueden llegar a determinar su funcionamiento e influir de manera significativa, tanto en el ánimo como en el desempeño de los trabajadores que integran a la organización, por ende, determinan el desempeño de dicha organización en su totalidad.

Existen también factores que surgen en el interior de una organización que inciden en el desempeño laboral de los individuos que la conforman, entre los cuales podemos mencionar: los recursos, que suelen ser los elementos que son la base de la actividad de la organización como por ejemplo; los recursos financieros, la experiencia, los conocimientos de las personas que la conforman, el recurso tecnológico, el tiempo, los recursos humanos, entre otros. De igual forma, se considera que los sistemas y los procedimientos pueden ser un factor determinante del desempeño, ya que se trata de la forma en cómo se administran los recursos con el fin del logro positivo de los objetivos de la organización, entre algunos ejemplos, podemos encontrar: la forma de dirección del personal, la supervisión, el control, entre otros.

Por otro lado, las relaciones que se dan cita dentro de la organización, de igual forma, surgen como un factor que puede incidir en el desempeño de los trabajadores, puesto que, a pesar de que se consideran como elementos intangibles o que no se pueden observar, pueden afectar positiva o negativamente a toda la organización. Sin embargo, el factor humano se ha considerado el más importante dentro de toda organización, sea pública o privada, pues se considera



el elemento fundamental de ésta, ya que este factor es el que moviliza todos los recursos con los que cuenta la organización, a través de los sistemas y procedimientos, estableciendo relaciones y en definitiva, llevando a la organización al cumplimiento de sus objetivos.

Sin embargo, aunado a éstos, existe una multiplicidad de factores internos como aquellos que surgen del entorno, que son considerados determinantes tanto en el desempeño individual, como de la organización en su conjunto. Se considera que el nivel del desempeño de una organización surge como resultado de esa multiplicidad de factores que se generan dentro y fuera de la organización. Una de las formas en las que se pueden medir la influencia que estos factores mantienen sobre el desempeño tanto de una organización como del desempeño individual, se puede realizar por medio de variables. Las variables<sup>7</sup> pueden clasificarse como endógenas y exógenas, las primeras están directamente relacionadas con las actividades que realiza el trabajador y las segundas con los factores no controlables, tales como la interacción con otras organizaciones públicas, otros funcionarios públicos e incluso la relación sociedad civil-sector público. De esta manera, se puede medir la incidencia que mantienen ciertos factores sobre el desempeño de una organización pública, y que nos puede dar una idea de cuáles son los factores causales más relevantes del desempeño.

Quintana Roo se ha caracterizado por su importante desarrollo en el sector turístico; sin embargo, solo se ha dado en la zona Norte por su ubicación geográfica, lo que ha propiciado un marcado desequilibrio entre los distintos municipios, por ende, es evidente en el estado, la heterogeneidad entre dos tipos de población: las personas que habitan en estas regiones con alta actividad turística y aquellas desligadas totalmente a esta actividad.

La ciudad de Chetumal, municipio de Othón P. Blanco, se encuentra ubicado en la zona Sur del estado, es considerado el municipio más extenso debido a su extensión territorial de 18 760 km<sup>2</sup>, esta cabecera municipal y capital de la entidad

---

<sup>7</sup> Sin embargo, hay que destacar que existen diversas clasificaciones de variables de acuerdo al tipo de estudio que se pretenda realizar.

es sede donde se asientan los poderes del Estado, en donde las principales actividades económicas se refieren al comercio y a la administración pública debido a sus características. Sin embargo, la fuente mayoritaria de empleo se centra casi completamente a la administración pública, la importancia que llega a tener la administración pública es aún mayor puesto que su responsabilidad se vincula con todos y cada uno de los aspectos de la vida en sociedad y su desarrollo. No hay espacio individual o colectivo que no sea regulado por las normas y procedimientos que corresponden a las instituciones administrativas, porque son las encargadas de ordenar, vigilar y asegurar la calidad de vida de la sociedad.

Uvalle (2005), considera que este alcance que tiene la administración pública indica que tanto las relaciones civiles como las administrativas, son esenciales para ubicar el universo vasto y complejo que le corresponde atender, y por supuesto diseñar, las soluciones en razón pragmáticas de los problemas que tienen impacto en los espacios de la vida colectiva.

Debido a lo anterior, y aunado a la importancia que el papel que la administración pública juega en el desarrollo tanto económico como social de la entidad, se debe buscar el impulso de proyectos de cambios e innovaciones gubernamentales que permitan hacer más eficiente, de tal modo, que sea posible el mejoramiento de la administración pública, ya que impactan de manera directa a la sociedad. Sin embargo, para poner en marcha un proyecto de cambio e innovación gubernamental en una institución pública, es necesario partir de la propia realidad de la organización y de los factores que determinan su funcionamiento y efectividad.

Es indiscutible que sin la intervención de la administración pública se dificulte que la sociedad pueda acceder a mejores condiciones de vida en términos del crecimiento sostenido y el cumplimiento de los principales elementos de la calidad de vida. Por ello, la acción del gobierno a través de la administración pública, es palanca central para el buen desempeño de la economía local. Por lo anterior, se debe considerar al análisis organizacional como una vía idónea para el

entendimiento de las organizaciones y analizarlas como agencias donde sus interacciones suelen ser diversas debido a su contexto particular, donde generan su propia lógica de acción, su propia cultura y a factores que determinan su desempeño.

### **3. Justificación**

La realización de este trabajo parte de una motivación personal por analizar y determinar el papel y la importancia que en un momento dado, pueden llegar a tener algunos factores relevantes en el funcionamiento y efectividad del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Administración de la Secretaría de Gobierno del estado. De igual manera, cómo dichos factores pueden llegar a determinar el desempeño a través de sus trabajadores como partes fundamentales de éstas.

Desde el punto de vista organizacional, la realización del presente trabajo es importante pues arrojará una descripción de aquellos factores que pueden determinar el desempeño de una organización pública. Además se considera un paso fundamental que permite así, la comprensión de su desempeño. Pero también, nos permite determinar cuál es la mejor manera de remediar alguna situación dada. De igual forma, considero importante este tema, debido a la escasez de estudios realizados en el estado de Quintana Roo que se encuentran encaminados a la medición de la eficiencia de la administración pública.

El desempeño de una organización del sector público implica analizar cuál es el contexto en el que se desenvuelve, el conjunto de las normas, tradiciones, procesos, aptitudes, actitudes, juegos y luchas de poder, la estructura, la cultura, los comportamientos, la organización, la complejidad, la dimensión y la capacidad tecnológica, entre otras cosas, que las hace tan particulares, al igual que a las interacciones que se registran a partir de su pluralidad y que en ella se dan cita. Sin embargo, también implica determinar cuáles son aquellos factores que podrían estar afectándola significativamente.

Para los futuros diseñadores de políticas públicas de nuestro estado, el siguiente trabajo podría ser una guía sobre algunos de los factores que pueden ser considerados como determinantes en el desempeño de una organización pública, la relación que guardan, la importancia y el nivel de influencia que éstos tienen sobre el funcionamiento de una organización pública, lo que les puede facilitar en un momento dado el diseño y la puesta en marcha de alguna estrategia o proyecto de innovación gubernamental.

Para la gestión pública, desde el punto de vista administrativo, dicho trabajo puede llegar a proporcionar información que permita una retroalimentación acerca de cuáles son aquellos factores que en conjunto influyen y en un momento dado, determinan su desempeño. Permite además la posibilidad de realizar una reorientación de sus prácticas y procesos permitiendo de este modo romper con aquellos estándares de la burocracia y estilos de gestión, por el contrario, enriquecer la calidad y mejorar su desempeño. Esto a la postre podría llegar a ser una explicación del porqué de la situación actual de su funcionamiento.

Determinar y analizar aquellos factores, nos permitirá de cierto modo entender el porqué del funcionamiento de una organización pública, más importante aún, a que se debe el comportamiento y por ende, el desempeño de los individuos que la conforman y cuál es el resultado de la influencia de dichos factores. A partir de ello, se pueden diseñar y planificar proyectos, programas o cambios que tengan como objetivo hacer más eficiente a la administración pública. El conocimiento que este trabajo nos proporcionará resulta imprescindible para mejorar la gestión de los procesos, así como también para saber qué elementos organizativos se deben potenciar para dar respuesta a las expectativas y necesidades de los ciudadanos.

Para la actividad académica, la presente investigación aportará información, así como un análisis de la relevancia que, en un momento dado pueden llegar a tener algunos factores en el desempeño de una organización que forma parte del sector público, de igual forma nos permitirá entender un poco más a la administración pública más allá de sus estructuras formales y mejor aún conocerlas como espacios donde se dan cita un conjunto de interacciones, relaciones, prácticas,

procesos y demás actividades que desarrollan sus miembros, así como también, la suma de todo ello que trae como resultado el nivel de desempeño del sector público. Más importante aún, permitirá la comprensión del comportamiento de la administración pública local. Asimismo, en un momento dado este tipo de información puede llegar a servir y ser una fuente de información para futuros trabajos académicos y de materias que contribuyen a la formación académica de los estudiantes.

#### **4. Preguntas de Investigación**

Éstas se dividen en la principal y subsidiarias, mismas que se presentan a continuación:

Pregunta Central

¿Cuáles son los factores determinantes del desempeño del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Administración de la Secretaría de Gobierno?

Preguntas Subsidiarias

¿Qué es el análisis organizacional y cuál ha sido su contribución al estudio de las organizaciones?

¿Qué condiciones externas o internas, obstaculizan o impulsan el desarrollo de la organización?

¿Qué factores se encuentran asociados con un mejor desempeño en el Departamento de Recursos Humanos?

¿En qué medida estos factores influyen en el desempeño de la organización?

## **5. Objetivo General**

Con base en las cuestiones anteriores, los objetivos se presentan de manera similar:

### **Objetivo Principal**

Analizar los factores causales más relevantes que determinan el desempeño del personal administrativo que conforma el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Administración de la Secretaría de Gobierno del estado de Quintana Roo.

### **Objetivos Específicos**

Analizar los fundamentos teóricos y principales aportaciones que apoyan la necesidad de un análisis organizacional.

Analizar las condiciones que han intervenido en la consolidación de la administración pública estatal.

Identificar y analizar los factores que inciden en el funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Administración de la Secretaría de Gobierno y con base a la relación existente, concluir si son o no determinantes del desempeño del Departamento de Recursos Humanos.

Establecer una tipología de variables en las cuales se dividirán aquellos factores considerados determinantes o con mayor incidencia en el desempeño del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Administración de la Secretaría de Gobierno.

## **6. Hipótesis**

Existe una relación directa entre factores externos e internos y el desempeño del personal administrativo que conforma el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Administración de la Secretaría de Gobierno, es por ello que, la suma de dichos factores son determinantes en el desempeño de este departamento que forma parte del sector público.

## **7. Estrategia Metodológica**

La estrategia que se pretende implementar para el desarrollo de esta investigación es la siguiente: el tipo de investigación que se pretende realizar será el estudio de caso, ya que permite obtener información de una forma más detallada y permite identificar aspectos estructurales del objeto de estudio, la ubicación espacial abarcará específicamente a la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.

Respecto a la población de estudio, será específicamente el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Administración de la Secretaría de Gobierno del estado. En cuanto a la metodología, se considera la utilización del método cualitativo, para el cual se pretende el diseño de una encuesta, la cual será aplicada al personal administrativo que conforma este departamento, así como también, se pretende desarrollar metodología cuantitativa para obtener frecuencias de las variables de estudio. Respecto a los instrumentos de acopio de información, los instrumentos que se utilizarán para llevar a cabo la investigación se basará en dos aspectos, la investigación de campo y la investigación documental.

### Investigación de campo

- Encuestas realizadas al personal administrativo que forma parte del Departamento de Recursos Humanos
- Entrevistas al personal administrativo que labora en el Departamento.

### Investigación documental.

- Búsqueda bibliográfica que apoya la necesidad de un análisis organizacional
- Acopio y recolección de información de las principales aportaciones sobre el tema.
- Investigación en revistas, bases disponibles y cualquier otra fuente de información que sea fidedigna que pueda contribuir al tema.



## ALCANCES Y LIMITACIONES

Como bien se sabe, en muchas de las ocasiones y sobre todo, a la hora de llevar a cabo una investigación, los estudiantes se ven desafiados por diversas circunstancias que dificultan lograr un mejor desarrollo de la misma, por lo que es importante tener en consideración, todo lo que se pudo lograr con la presente tesis, pero al mismo tiempo señalar cuáles fueron todos aquellos elementos que pudieron limitar en cierto modo un mejor desarrollo de la investigación.

En cuanto a los alcances, cabe destacar que el desarrollo de cada uno de los capítulos de esta tesis cumplió adecuadamente con los objetivos específicos propuestos y que a la vez, contribuyeron a que finalmente se cumpla con el objetivo principal de la investigación, el cual se trataba del análisis de los factores causales más relevantes que determinan el desempeño del personal administrativo que conforma al Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Administración de la Secretaría de Gobierno y al mismo tiempo, se logró el establecimiento de variables, pero sobre todo, se alcanzó a responder a la interrogante que se planteó como pregunta central de investigación.

Asimismo, es importante señalar que con el primer capítulo denominado *Fundamentos Teóricos* se cumplió el objetivo de analizar los fundamentos teóricos y principales aportaciones que apoyan la necesidad del análisis organizacional y que responden a las interrogantes sobre lo qué es el análisis organizacional y sobre cuál ha sido su contribución al estudio de las organizaciones.

En este primer capítulo se pudo analizar que el análisis organizacional surge como una disciplina que nos ofrece diversos modelos para abordar y sobre todo, tratar los problemas que surgen de los sistemas organizativos tomando en cuenta todas las características de la organización, como por ejemplo, su misión, su cultura, el personal que los integra y sobre todo, su contexto. Es decir, que el análisis organizacional contribuye a abordar y tratar cuestiones claves que determinan

directa o indirectamente el desempeño organizacional. Y que además, todas las teorías, corrientes o enfoques que integran a la Teoría de la Organización fueron las principales aportaciones que ayudaron tanto al surgimiento como al énfasis del campo de estudio del análisis organizacional.

Por su parte, con el segundo capítulo *La Administración Pública en el Estado de Quintana Roo* se logró analizar las condiciones que han intervenido en la consolidación de la administración pública estatal y al mismo tiempo, responder a la segunda pregunta subsidiaria que planteaba la interrogante sobre cuáles son las condiciones externas o internas, que han obstaculizado o impulsado el desarrollo de las organizaciones que conforman a la administración pública estatal.

En este segundo capítulo, se alcanzó a analizar que la suma de los elementos tanto históricos, geográficos, como naturales y al mismo tiempo, los principales procesos políticos, económicos y sociales que ha vivido el Estado de Quintana Roo han influido, o más bien, han determinado el desarrollo de éste, lo que nos explica o más bien nos da cuenta de la situación que impera actualmente.

Con el desarrollo del segundo capítulo se logró conocer la realidad de nuestro Estado, comprender su diferenciación y sus problemáticas, pero sobre todo, nos permitió conocer porqué la administración pública se posicionó al menos en la capital del Estado como una gran fuente de empleos y por tanto, de ingresos. Lo que al mismo tiempo, nos permite comprender la importancia que representan las instituciones que conforman a la administración pública de nuestro Estado.

En cuanto, al tercer y último capítulo con éste, se logró la identificación y el análisis de los factores que inciden en el funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Administración de la Secretaría de Gobierno y se pudo concluir si dichos factores son determinantes o no del desempeño. También, se logró el establecimiento de variables dentro de las cuales se dividieron aquellos factores considerados determinantes o con mayor

incidencia en el desempeño del Departamento de Recursos Humanos. Asimismo, se logró responder la interrogante sobre cuáles eran aquellos factores que se encuentran asociados con un mejor desempeño y en qué medida estos factores influyen.

Por todo lo anterior, se pudo analizar que la hipótesis de esta investigación no es del todo cierta, pero que a la vez, no es tan errónea, puesto que si existe una relación directa entre factores internos y el desempeño del personal que integra al Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Administración de la Secretaría de Gobierno, y que la suma de dichos factores son determinantes en el desempeño de éste, pero que no es del mismo modo con los factores externos, ya que, como pudimos analizar su influencia es mínima o casi nula en el desempeño de los trabajadores.

Respecto de las limitaciones, es importante destacar, que la primera de ellas, fue el número tan limitado de quienes integran al Departamento, ya que una muestra tan pequeña a pesar de ser una ventaja, de cierto modo limita el conocer mejor la realidad de un sistema.

Asimismo, el hecho de delimitar específicamente el objeto de estudio, a pesar de que también se considera una ventaja para quien se aventura a la tarea de investigar, a la vez, se convierte en una limitante ya que en muchas de las ocasiones, el estudiar un área específica no permite conocer del todo la realidad de una organización, es decir, el conocimiento de ésta se realiza por partes y a veces la realidad de un área dista mucho de la realidad de la totalidad.

Una más de las limitantes fue a la hora del diseño de la encuesta, ya que ésta debía ser breve y concisa, pero a la vez debía abordar todos los temas importantes posibles, a pesar de que las dudas eran numerosas, que la información que se requería era bastante, muchas de las preguntas fueron

descartadas, preguntas que se consideraron fundamentales, pero por cuestiones de metodología y estrategia debieron ser eliminadas.

Asimismo, se considera que una de las situaciones en las que se ven inmersos los estudiantes a la hora de emprender su labor investigativa, es justamente en el desarrollo de la tesis, puesto que, en muchas de las ocasiones se ven enfrentados a la terrible situación de desarrollar cierto tema, sin embargo, la descripción de este contenido implica el desarrollo de otros diversos subtemas que no se habían considerado, pero que por su importancia, se ven en la necesidad de describir para poder lograr dar a entender lo que se pretende, por lo que a la vez se hace más numeroso el desarrollo de la investigación, lo que acarrea como consecuencia que se vaya más allá de la delimitación propuesta.

Para concluir, cabe destacar que a pesar de todas estas limitantes, se considera que el desarrollo de esta tesis fue fructífera tanto en las expectativas que se tenían de ella, como en lo personal, ya que el aprendizaje personal fue verdaderamente significativo, puesto que se hizo inevitable el repaso de todo aquel conocimiento adquirido durante el largo camino por la Universidad, pero más importante, se logró incrementar aún más el conocimiento sobre algunos temas, pero de igual modo, de adquirir otros nuevos que pasan a formar parte del conocimiento del estudiante. Y que evidentemente, se seguiría ignorando de no ser por la ardua tarea que ha representado la realización de la investigación.



# Capítulo I

## Fundamentos

## Teóricos

## **CAPÍTULO I. Fundamento teóricos**

El objetivo principal de este capítulo es ofrecer un marco teórico-conceptual y una breve descripción del desarrollo del pensamiento administrativo como parte importante del desarrollo organizacional. Por consiguiente, en el capítulo se describen algunos de los conceptos que contribuyen en gran medida al desarrollo de la siguiente investigación.

En esta parte, se analizan algunos conceptos que definen al Análisis Organizacional y su metodología, asimismo, los fundamentos teóricos y principales aportaciones que apoyan al análisis organizacional. En él, se destacan las principales corrientes de la Teoría de la Organización, consideradas como las principales aportaciones que contribuyeron al énfasis en el campo de estudio del análisis organizacional.

### **1.1. Análisis organizacional**

El análisis de la realidad organizacional desde siempre ha sido una tarea que se enfrenta a grandes retos y dificultades, puesto que intenta escudriñar elementos como la naturaleza, la estructura y el funcionamiento de las organizaciones como sistemas distintos de las comunidades, las etnias, los grupos informales y otras diversas formas de agrupación social. Para una mayor comprensión de este concepto, se tiene en primer lugar que realizar un esbozo de este término, por lo que a continuación se lleva a cabo.

#### **1.1.1 Concepto**

Diversos autores, tales como Schvarstein (2005), han coincidido en afirmar que proponer una definición de Análisis Organizacional suele ser muy complicado, debido a su carácter interdisciplinario, es por ello, que se torna muy difícil realizar

una definición única, esto se agrava a la hora de intentar realizar una distinción entre otros campos conexos (desarrollo organizacional, análisis institucional, psicología institucional, entre otros.). Al mismo tiempo, considera que el “estado del arte” de dicha disciplina no presenta la madurez suficiente como para arriesgar tal definición. Por lo anterior, cabe destacar que no existe una definición del análisis organizacional aceptada por toda la comunidad de practicantes de esta disciplina. A pesar de ello, este autor intenta dar una definición de ésta, y llama análisis organizacional “al dominio de intervenciones en las organizaciones sociales que realizan el análisis sistemático de sus contradicciones con el propósito de favorecer el logro de la eficacia” (2005).

Por su parte, el Instituto Nacional de la Administración Pública de Buenos Aires, define al Análisis Organizacional como “una disciplina que ofrece ciertos modelos para el abordaje y el tratamiento de problemas en sistemas organizativos, de acuerdo con las características de la misión, de la cultura, de las personas, del trabajo y del contexto de cada organización” (1997, p.8)

Con base en estas definiciones, podemos considerar que esta disciplina contribuye a abordar y a tratar cuestiones claves que determinan directa o indirectamente el desempeño organizacional.

Las características de este método llevan a profundizar el análisis de situaciones organizacionales, lo que permite una progresiva inclusión de roles, sectores, niveles jerárquicos y grupos de poder, para resolver conjuntamente los problemas. De tal modo, el análisis organizacional contribuye a la exploración de aspectos tales como los intrapersonales, interpersonales, organizativos, tecnológicos, axiológicos y contextuales que afectan el desarrollo de la organización y la realización de los individuos que la componen.

El objetivo del análisis organizativo es ayudarnos a comprender mejor las pautas de funcionamiento de las organizaciones, sus debilidades, sus fortalezas y las causas de las mismas, tomando en cuenta todas las dimensiones posibles, para

que nos pueda brindar una imagen mucho más completa y ordenada sobre los ámbitos conceptuales fundamentales que agrupa cualquier organización.

Cabe señalar que desde hace más de 40 años se comenzaron a realizar alrededor del mundo las primeras experiencias de esta disciplina. Tema que podremos analizar más adelante.

## **1.2 Metodología del análisis organizacional**

El análisis organizacional para poder llevarse a cabo se tiene que sustentar de diversas dimensiones de las organizaciones, entre las cuales se encuentran:

1. El proyecto de la organización,
2. La estructura organizativa,
3. La integración psicosocial,
4. Las condiciones de trabajo,
5. El sistema político; y
6. El contexto.

En primer lugar y desde el punto de vista lógico, cuando se da el proceso de constitución de cualquier organización, el proyecto se encuentra en primera instancia. Toda organización encierra una idea, que se encuentra referida a la satisfacción de ciertas necesidades y expectativas de una clientela proveniente del exterior, pero también, de sus propios miembros. Esta idea constituye el aspecto más general y abstracto que sustenta y fundamenta la existencia de una organización.

Cabe destacar, que toda organización no solamente necesita contar con un buen proyecto, sino que éste, para transformarse en un plan de acción, requiere que sea traducido en objetivos, metas, políticas, estrategias y programas. Por lo que, se requiere de la transformación progresiva a través de distintas etapas, que le permitan pasar de solo un proyecto a un plan de acción. Pero para ello, el



proyecto deberá ser lo suficientemente explícito y compartido por aquellos que se encuentran inmersos en su realización. El papel que desempeñan las políticas resulta fundamental puesto que éstas constituyen definiciones de conductas organizacionales que señalan un canal y una dirección para el cumplimiento de las metas.

En segundo lugar, la estructura organizativa resulta ser una dimensión de estudio que no se puede dejar de lado, puesto que resulta fundamental de llevarse a cabo el análisis organizacional, pero, ¿qué se entiende por estructura organizativa?

El Instituto Nacional de Administración Pública de Buenos Aires, la define como al: “sistema interrelacionado de roles oficialmente sancionados, que se expresa a través del organigrama, y de la definición de funciones y responsabilidades” (1997, p.10)

Después de clarificado el proyecto organizacional, corresponde la asignación por medio de la definición de responsabilidades diferenciadas a los distintos miembros que integran la organización.

En un tercer lugar, se encuentra la integración psicosocial, esta dimensión del análisis se encuentra vinculada al plano de las relaciones interpersonales, abarca un eje vertical y uno horizontal. El primer eje abarca a las relaciones jerárquicas y el segundo las relaciones entre pares.

Se tiene que considerar, que a pesar de contar con un proyecto claro y con una estructura muy bien definida, pueden subsistir problemas que provienen de conflictos interpersonales y que éstos pueden incidir en el grado de cohesión, integración, espíritu de cuerpo y, en última instancia, en el rendimiento de las personas en la organización, de ahí que se derive su importancia para ser tomada en cuenta como una dimensión de análisis.

En cuarto lugar nos encontramos, que las condiciones de trabajo inciden directamente sobre la satisfacción y la realización de los miembros de una organización, debido a que el tratamiento que perciben las personas por parte de la organización condiciona su vínculo con ésta y resulta determinante de su identificación y compromiso con la tarea.

Entre los factores contemplados en la percepción de las condiciones de trabajo se destacan: a) el salario; b) la tarea y la posibilidad de desarrollo y realización personal que ésta brinda; c) las alternativas de desarrollo y carrera que se ofrecen; d) las oportunidades de participación, y; por último, e) la calidad de los lugares de trabajo.

Las condiciones de trabajo revisten gran importancia, puesto que apuntan a la contención de las ansiedades vinculadas con la satisfacción laboral, la seguridad y las expectativas de trato equitativo, que tienen los miembros de toda organización.

Toda organización posee un sistema de autoridad que se vincula a la conducción, distribución, coordinación y control de las tareas, es por ello, que el sistema político suele sumarse a las dimensiones anteriormente mencionadas que resultan necesarias de llevar a cabo su análisis. Y es que allí, donde se conforma una organización, surgirá rápidamente un sistema político, que operará en forma paralela a la estructura de autoridad establecida oficialmente. El resultado de la interacción entre el sistema político y la estructura sancionada de cargos, produce una variedad de efectos que inciden en el rumbo de la organización. Puesto que la confrontación de intereses y de formas de ver las cosas con distintos enfoques, constituye un motor riquísimo para el cambio.

Por último, pero no menos importante, se encuentra el contexto, éste tiene una importante incidencia en la dinámica interna de las organizaciones. La relación de intercambio dinámico que se da entre la organización y el contexto permite

diferenciar distintos aspectos del contexto que afecta el desarrollo de la organización.

Generalmente, los cambios abruptos en el contexto ejercen en un primer momento un impacto desorganizador severo, que desorienta y provoca una sensación de catástrofe. Por lo que, los miembros reaccionan frente a la ruptura de la continuidad y frente a la imposibilidad de prever el futuro. Sin embargo, una vez superados los duelos por lo que cambió y ya no existe, se tiende a reforzar el reconocimiento de la nueva realidad, la revisión de los esquemas previos y la adaptación a las nuevas condiciones, por lo que el contexto como dimensión de análisis resulta fundamentalmente importante para comprender el actuar organizativo.

Finalmente y como conclusión, se puede afirmar que el análisis organizacional como disciplina nos permite y ayuda a comprender las pautas de funcionamiento de las organizaciones, ya que generalmente intenta abarcar todas las dimensiones posibles de las que se constituyen las organizaciones, aunado a que éste es su objetivo fundamental.

### **1.3. Orígenes del análisis organizacional**

Diversos autores, tales como Ramió (1999), Pfeffer (2000), Uvalle (2005), entre otros han coincidido en considerar que las organizaciones son el mecanismo matriz que dirige la evolución social contemporánea, debido a la importancia que estas entidades constituyen dentro del desarrollo social. Es desde ahí, donde surge una gran inquietud intentando explicar. Pero sobre todo, teorizar acerca de las relaciones que establecen los individuos con las organizaciones lo que dio origen al análisis organizacional.

No obstante, se considera que antes de iniciar el desarrollo del tema que nos interesa sobre los orígenes del análisis organizacional, existe la forzosa necesidad

de realizar un paréntesis, para abordar y analizar brevemente la definición de “organización” puesto que resulta de suma importancia para intentar una mejor comprensión de lo que tratan dichas entidades y poder vislumbrar el porqué del inicio del estudio de éstas.

Muchas son las definiciones que tiene el concepto de organización, según los diversos autores y corrientes, es por ello, que solamente me limitare a dar algunas de ellas para una mejor comprensión de la misma. Según el Diccionario de la Real Academia Española (2012), la organización se define como la “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”.

El elemento principal de esta definición se encuentra en el logro del objetivo que se pretende alcanzar, para lo cual se requiere de capacidad y herramientas adecuadas para el logro de éste (conocimiento, estrategias, etc.), y que solamente es posible por la interacción de este grupo de personas que mantienen un interés en común. Desde esta perspectiva podemos considerar a la organización como una herramienta eficaz que permite conseguir lo que las personas se proponen buscar, mediante la interacción con otras personas.

Por su parte, Parsons (Cit. por Castro), afirma que “las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas, construidas en forma deliberada o reconstruidas para alcanzar fines específicos” (2007, p.41). A partir de lo anterior, podemos considerar que Parsons, estima a las organizaciones como sistemas sociales, que se encuentran formadas por acciones normativas tendientes al logro de los fines. Asimismo este autor, define a la sociedad como un sistema social con características similares a las de las organizaciones, por lo cual, resulta comprensible que Parsons considere a éstas como subsistemas de la sociedad. Por consiguiente, su lógica suele ser la misma y la relación sociedad-organización es como la de un sistema global y su subsistema, es decir, éste último debe cumplir una función necesaria para el sistema mayor y en el desempeño de esa función se encuentra la razón de su existencia y sobrevivencia (Castro, 2007).

Una definición más acertada sobre lo que es una organización es la realizada por Lucas y García (Cit. por Castro) que definen a ésta como:

“grupos o asociaciones de personas relacionadas con las funciones básicas de la sociedad (comunicación, fijación de fines, producción y reparto de bienes y servicios, etc.) Aunque pueden alcanzar un gran tamaño, las hay también de muy pocos miembros” (2007, p.37).

Como se ha podido percibir, el concepto de organización no es fácil de describir y suele ser mucho más sencillo citar ejemplos de organizaciones que realizar una exacta definición del término. Sin embargo, con base en las definiciones anteriores, podemos entonces considerar que una forma de definir a las organizaciones es partiendo de la consideración de que éstas son unidades sociales con unos objetivos particulares.

Esta afirmación sobre organización, Ramió (1999) afirma se concreta resaltando algunos de los elementos considerados fundamentales que delimitan a las organizaciones:

Un grupo de personas asociadas para el logro de un fin común, que establecen entre ellas relaciones formalizadas con pretensión de continuidad en el tiempo, legitimadas por el sistema social externo y con posibilidad de sustituir a sus propios miembros sin poner en peligro la supervivencia de la propia organización (Ramió,1999, p.22).

Para efectos de la presente investigación, se tomará en consideración al concepto que Ramió dio para organizaciones y que las define como: “entidades sociales que cuentan con sus propias dinámicas, que poseen sus propios mitos, valores e ideología, es decir, realidades que tienen sus propios parámetros culturales” (Ramió, 1999, p.18).

Debido a que esta definición realizada nos permite percibir que las organizaciones son algo más que objetivos, estructura, recursos humanos, etc., en otras palabras, son algo más que un conjunto de elementos que configuran una dimensión de carácter socio-técnico, y que por lo tanto, cada una tiene su propia especificidad que la hace única y que para efectos del análisis organizacional resulta fundamental.

Por último, cabe hacer mención que las organizaciones surgen debido a la creciente necesidad de coordinarse para la realización de diversas tareas dificultosas para el individuo, es decir, surgen con el afán de facilitar la consecución de fines que superan las posibilidades individuales, y cuyo papel más importante suele ser éste mismo. La existencia de las organizaciones es una de las características que distinguen a la sociedad contemporánea, de ahí que se derive su importancia.

Por lo anterior, es que para Ramírez (2000) la importancia que el fenómeno de la organización recobra en las sociedades modernas, surge la necesidad de desarrollar un campo de estudios que se ocupe de éste, sobre todo que permita el diseño de organizaciones cada vez más eficientes y mejor aún, que sean racionales. Siguiendo con las ideas del autor, es posible entonces afirmar que la inquietud surge del intento de explicar las lógicas internas que subyacen en las organizaciones, así como de su desenvolvimiento, adaptación y transformación de las mismas. Así, surge la Teoría de la Organización (TO) como un espacio teórico y de discusión en el análisis y estudio de las organizaciones.

Por su parte, Ibarra y Montaña (1993) coinciden en que la TO se ha ido incorporando a diversos cuerpos teóricos dada la posibilidad que tiene para alcanzar un mayor nivel de especificidad en campos que se consideran macros, como la Economía y la Sociología, o bien en espacios que se caracterizan por su amplitud, dinamismo e importancia social, tales como la Administración Pública, la Educación, entre otros.

Por lo anterior, Solís (Cit. por Ramírez) considera que la TO se ha venido constituyendo como un enfoque multidisciplinario cuyo desarrollo "... se ha venido enriqueciendo por el debate entre explicaciones alternativas que se han dado desde la perspectiva de diferentes disciplinas como la ingeniería, la economía, la biología, la administración, la sociología y la psicología social, entre otros" (2000, p.22).

Sin embargo, la Teoría de la Organización moderna, se considera asimismo una disciplina joven, con apenas un siglo de antigüedad, pero en cambio, aún más compleja debido a la gran cantidad de escuelas, corrientes y enfoques que se han ido generando durante este corto tiempo. El referirse a la Teoría de la Organización es hacerlo a todo aquel conjunto de orientaciones teóricas que se han venido desarrollando a partir de la propuesta taylorista de la organización científica del trabajo hasta las aportaciones más recientes del fenómeno organizacional (Ramírez, 2000).

Por otra parte, han sido diversos los autores que coinciden y consideran que las distintas corrientes o enfoques de la Teoría de la Organización fueron las principales aportaciones que contribuyeron tanto al surgimiento como al énfasis del campo de estudio del análisis organizacional.

Siguiendo con Ramírez (2000), él considera que los fundamentos materiales de la Teoría de la Organización se encuentran en la reconstrucción de los procesos del trabajo con el establecimiento de la administración científica, que fue fundada por Frederick W. Taylor a principios del siglo XX. Para este autor:

"el taylorismo significó el punto de inicio para el estudio de los procesos organizacionales al ser introducido en las empresas para lograr la organización racional del trabajo, las tareas y poder obtener altos niveles de productividad" (Ramírez, 2000 p.27).

En el mismo sentido, Ibarra considera que el taylorismo significó "...el inicio del estudio sistemático y coherente de las organizaciones...". (cit. por Ramírez, 2000 p.28).

Tanto Ramírez como Ibarra consideran a la propuesta taylorista como la precursora de la TO, es decir, la que marcó el inicio al estudio de las organizaciones como espacios de trabajo y desarrollo individual, y fue después de ésta, que se han venido desarrollando otras aportaciones al estudio de los fenómenos organizacionales. De esta manera, se hace evidente que de los aportes derivados de la escuela de la administración científica propuesta por Taylor, han surgido planteamientos útiles en el desarrollo de la Teoría de la Organización.

Debido a que la Teoría de la Organización se trata de un enfoque multidisciplinario, Carles Ramió (1999), ha considerado presentar de una manera que me parece más clara, ordenada e interrelacionada, las diferentes líneas del pensamiento organizativo, lo cual se ha dicho conlleva una gran dificultad ya que, tal como lo señaló Pfeffer (Cit. por Ramió), “el campo de la teoría de la organización se asemeja cada vez más a un abigarrado matorral en lugar de parecerse a un jardín cuidado con esmero” (1999, p. 22).

Pfeffer (2000), menciona varias tendencias evidentes en los estudios de la organización, debido a que esta área ha evolucionado desde mediados de la década de 1980. Por ello, el campo de estudios de la organización se aloja cada vez más en las escuelas de administración, aunque no de forma exclusiva.

En la actualidad, el estudio de la administración y las organizaciones se está intensificando; sin embargo Pfeffer (2000), considera que esto se hace desde una base sumamente pequeña: en particular en los departamentos de ingeniería industrial y administración de la ingeniería. Pero esta concentración de los estudios de las organizaciones en un ambiente académico profesional es un fenómeno que tiene consecuencias importantes, tanto para lo que se estudia, como para la manera en que se realiza.



Aunado a ello, la evolución de los estudios de la organización en varias disciplinas nos informa sobre el desarrollo del campo y sus orientaciones, ya que esta historia afecta todavía muchos aspectos del contenido de los estudios de la organización.

Por lo anterior, se hace evidente la complejidad de la Teoría de la Organización, dicha complejidad se deriva del gran número de escuelas, corrientes, enfoques y teorías que la conforman, es por ello, que Ramió (1999) ha considerado que las distintas perspectivas o teorías organizativas se deben clasificar en tres grupos, en función de su aparición en el tiempo:

- ✓ **Enfoques clásicos:** Los paradigmas teóricos en este grupo son los enfoques sobre los que se edifica la moderna Teoría de la Organización y que han canalizado la mayoría de las aportaciones posteriores. Son las perspectivas que predominan durante la primera mitad del siglo XX.
- ✓ **Enfoques neoclásicos:** Los paradigmas teóricos neoclásicos representan los enfoques que modernizan a la Teoría de la Organización aportando una visión más global e integral de los fenómenos organizativos al intentar interrelacionar sus diferentes dimensiones. Son las perspectivas dominantes a partir de los cincuenta, y dura tres décadas.
- ✓ **Enfoques contemporáneos:** Son los paradigmas teóricos en los que figuran las tendencias y perspectivas que dominan el paisaje de la Teoría de la Organización. Representan enfoques muy diversos que aportan pluralidad a la Teoría de la Organización y profundidad en el análisis de unas determinadas dimensiones organizativas. Son las perspectivas dominantes durante la década de los Ochenta y parte de los Noventa (Ramíó, 1999, p.22).

Como se puede analizar, esta clasificación inicia con los enfoques clásicos, debido a que éstos fueron los primeros en surgir, continua con los enfoques neoclásicos hasta llegar a la presentación de los enfoques contemporáneos. Cabe aclarar que dentro de las clasificaciones antes mencionadas, existen diversas teorías y

aportaciones, las cuales se analizarán más adelante pues dichas aportaciones suelen ser el fundamento más importante del análisis organizacional.

Por todo lo anterior, Pfeffer (2000) considera que el campo de estudios de la organización se ha desarrollado para entenderlas y es por ello que comprende un enfoque interdisciplinario basado en:

- a. El efecto de las organizaciones sociales en el comportamiento y las actitudes de los individuos que las forman;
- b. Los efectos de las características y los actos individuales en la organización, con énfasis especial en la eficacia e, incluso, la posibilidad de la influencia de individuos poderosos (por ejemplo, mediante el liderazgo) en los sistemas organizacionales;
- c. El desempeño, éxito y supervivencia de las organizaciones,
- d. Los efectos recíprocos de los entornos, incluidos los ambientes de recursos y tareas, políticos y culturales, en las organizaciones y viceversa, y
- e. Las inquietudes respecto de la epistemología y los métodos que apuntalan la investigación de cada uno de estos temas (2000, pág.2).

Es importante, en relación con este tema mostrar, que dichos elementos señalados se derivan de la multiplicidad de aportaciones de diversos autores, mismos que han llegado a considerar a estos elementos como las principales variables que condicionan las características, y sobre todo el desarrollo interno de las organizaciones, es por ello, que se debe destacar que dichas variables formarán parte importante de esta investigación.

Hasta este punto, se ha podido analizar que el estudio de la organización es amplio tanto en el ámbito teórico como en el enfoque empírico. Por ejemplo, las teorías y conclusiones sociopsicológicas pertinentes a las cuestiones anteriormente mencionadas parecerían ser un subcampo, y además posiblemente pequeño, dentro del dominio de los estudios de la organización. Es por ello, que para Zald (1993), en virtud de la amplitud y el alcance que ha tenido el campo de

estudio de las organizaciones es que actualmente se ha extendido hasta las Ciencias Humanas.

Pfeffer (2000) considera que a medida que los estudios de la organización amplían su ámbito para incluir prácticamente todos los métodos y perspectivas teóricas pertinentes, se ha hecho mucho más difícil la integración de los conocimientos, o incluso la cognición del dominio completo de los estudios de la organización.

### 1.4 Fundamentos del Análisis Organizacional

Los enfoques y teorías más importantes para el estudio y el análisis organizacional y que han sido su fundamento principal, se pueden clasificar en tres grupos de acuerdo a su aparición en el tiempo estos son: los enfoques clásicos, enfoques neoclásicos y enfoques contemporáneos. Estos se podrán analizar en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1. Enfoques de la Teoría de la Organización**

Enfoque	Teorías o Corrientes del Pensamiento Administrativo y Principales Autores		
<b>Enfoques Clásicos</b>	<i>Dirección Científica</i> Taylor Fayol	<i>Estructuralismo</i> Weber Selznick Merton	<i>Escuela de las Relaciones Humanas</i> Mayo Likert McGregor Argyris
<b>Enfoques Neoclásicos</b>	<i>Neorracionalismo</i> Simon, March Lindblom	<i>Neoestructuralismo</i> Crozier Mayntz	<i>Teoría de las Contingencias</i> Lawrence, Lorsch, Kast, Rosenzweig
<b>Enfoques Contemporáneos</b>	<i>Análisis Longitudinal</i> Lewin, Schein, Likert, Bridges, Emery, Trist, entre otros.  <i>Cultura y Aprendizaje organizativo</i> Selznick, Gouldner, Blau, Crozier Reis Louis	<i>Análisis Interorganizativo</i> Hunter, Wiewel, Cook  <i>Decisiones y Ambigüedad</i> Cohen, March, Olsen	<i>Economía Organizativa</i> Williamson Ouchi  <i>Poder y Conflicto</i> Pfeffer, Perrow, Bedeian, Daft, Daudi, Morgan, Mintzberg

	Schein <i>Cambio Organizativo</i>		
--	--------------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración con base en Ramió 1999.

Como se ha podido observar, son diversas las teorías pero aún mayor el número de autores cuyas aportaciones conforman a cada uno de los enfoques que integran a la moderna Teoría de la Organización, dichos enfoques serán descritos a continuación.

#### 1.4.1 Enfoques clásicos

De acuerdo con Ramió (1999) y Pfeffer (2000), los paradigmas clásicos más importantes para la Teoría de la Organización son: dirección científica y administrativa, el estructuralismo y la escuela de las relaciones humanas.

Desde el punto de vista cronológico y sustantivo, las primeras escuelas en importancia, en el sentido de que descriptivamente sistematizan la realidad organizativa y preceptivamente sientan una base para una mejor gestión, son el *scientific management* (Taylor) y el *administrative management* (Fayol, Gulick y Urwick).

La dirección científica impulsada por Taylor propugna sobre la base racionalista del hombre económico, así como también por un nuevo estilo de dirección y organización del trabajo mediante el análisis sistemático y el control, por lo que trató de racionalizar y estandarizar las actividades mediante la descomposición de las tareas en una serie ordenada de movimientos simples.

La base de este sistema radica en la separación de la concepción y la programación de la simple ejecución del trabajo y en la superespecialización del trabajo. De igual forma, pone un especial énfasis en el control y en la coordinación del trabajo por medio de la relación jerárquico-personal. También considera que se

trata de un enfoque de ingeniería e instrumental que apenas posee una base conceptual, que sin embargo, no empaña el notable cambio tanto cualitativo como cuantitativo que supuso esta corriente en el mundo de las organizaciones (en especial, las industriales), cuyos postulados siguen hoy en día gozando de plena vigencia.

Cabe resaltar, mencionando a Ramírez (2000) que, el surgimiento la escuela: de la administración científica, significó un punto de inicio para el estudio de los procesos organizacionales al ser introducido en las empresas para lograr la organización racional del trabajo, las tareas y la obtención de altos niveles de productividad.

La Teoría de la Administración Científica propuesta por Taylor, aportó conceptos tales como: control, selección, organización, incentivos, supervisión, planificación, coordinación, entre otros. Dichos conceptos suelen retomar gran importancia, debido a que son considerados variables que pueden llegar a ser determinantes en el desarrollo de la organización. Es decir, estos elementos pueden influir positiva o negativamente a la organización. Estas primeras aportaciones de Taylor concibieron el inicio de una nueva perspectiva hacia las organizaciones y nos demostraron que en efecto, existen elementos que pueden llegar a influir en el desarrollo de éstas.

Por su lado, Fayol (1916) incidió también en la concepción científica y en los problemas de una administración eficiente pero aportó una mayor rigurosidad y solidez teórica. La dirección administrativa de Fayol y los estudios de Gulick y Urwick (1937) mostraron interés por los problemas de la dirección práctica y buscaron como exponer y sistematizar su exitosa experiencia como gestores para que otros la aprovecharan.

De acuerdo con Ramió (1999), el elemento fundamental del pensamiento de Fayol se basa en la idea de que la gestión es un proceso que agrupa las tareas de

planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar. De manera colectiva sentaron las bases de muchas técnicas de organización modernas como: La dirección por objetivos, sistemas de planificación, programación, presupuestación y otros métodos de planificación y control racional, así como también, llegaron a definir un tipo de organización representada por un modelo de trabajo concreto y organizado de forma jerárquica a través de unas líneas precisas de mando y de comunicación.

En síntesis, la Teoría Clásica de la Administración, nos proporcionó dos conceptos fundamentales: el de procesos y el de funciones. Gracias a las aportaciones de Fayol (1917) se pudo manifestar que variables como éstas, pueden incidir significativamente a la organización. Sin embargo, se debe hacer hincapié, en que de igual manera, la estructura juega un papel relevante, por lo que el autor de la administración clásica la consideraba indispensable para ser más eficiente.

Debido a ello, Ramió ha considerado que la obra de Fayol fue de suma importancia para la comprensión global de las organizaciones. Para darse una idea de la trascendencia de sus análisis basta decir que después de su obra han aparecido muy pocos conceptos o ideas que previamente no fueran contemplados, aunque de forma parcial o embrionaria por Fayol.

Por su parte, Gulick y Urwick (1937) han sido considerados unos teóricos organizativos inusuales, y más para su tiempo, en el sentido de que sus estudios empíricos se centraron en organizaciones de naturaleza pública. Debido a que, estos autores abordaron temas tan importantes para los estudiosos de las administraciones públicas como son las relaciones (siempre críticas) entre la dimensión política y la dimensión funcionarial (las tensiones y fricciones entre el político y el profesional).

Gulick y Urwick (Cit. por Ramió, 1999) proporcionaron dos elementos clave de cualquier organización: la especialización (desarrollo horizontal) y la jerarquía (el desarrollo vertical) ya que consideraron que son fundamentales para el desarrollo

interno de las organizaciones, sobre todo, las de naturaleza pública. Empero, más importante aún, proveyeron los mecanismos centripetos para vertebrar las diferentes áreas y niveles, en otras palabras, los sistemas de coordinación y control, que hoy en día juegan un papel de gran relevancia dentro de las organizaciones.

Después de analizadas las primeras escuelas: *scientific management* (Taylor) y el *administrative management* (Fayol, Gulick y Urwick), Una segunda escuela, la encontramos en la estructuralista, weberiana o burocrática. Debido a que Weber también abordó, pero desde un plano más idealizado, el problema de la administración eficiente sentando las bases de funcionamiento de una organización burocrática.

De acuerdo a Weber, citado por Ramió, la organización burocrática:

“Es un sistema organizativo basado en un conjunto de funciones formales establecidas mediante reglas legales, racionales, escritas y exhaustivas. Donde el poder de cada individuo es impersonal y procede de la norma que crea el cargo. Los cargos están ordenados jerárquicamente; cada puesto inferior está bajo el control y la supervisión de un puesto superior. El desempeño de cada cargo se basa en la preparación especializada de su ocupante; para ello los miembros se seleccionan bajo el principio objetivo del mérito. Los integrantes de la organización no poseen la propiedad de los medios de producción; son profesionales, especialistas y asalariados; el desempeño de las ocupaciones de su puesto representa su actividad principal, y son nombrados por un superior jerárquico, perfilándose una carrera profesional dentro de la organización, en donde la vinculación de los miembros de la organización con la misma es indefinida” (1999, p.24).

La burocracia es la forma de organización basada en una particular forma de racionalidad, que se entiende como la adecuación de medios a los objetivos que se pretendan, por lo cual, garantiza una máxima eficiencia en la organización de personas y actividades en la búsqueda de tales objetivos.

De igual manera, Sleznick y Merton dos autores muy representativos del enfoque estructuralista después de Weber; profundizaron en el análisis del modelo burocrático poniendo énfasis en sus problemas prácticos de funcionamiento y control.

De esta escuela, se destacan varios conceptos fundamentales como: el poder, la jerarquía, la especialización, pero sobre todo, hizo mayor énfasis en la estructura, que ya había sido considerada anteriormente por Fayol. Weber, Sleznick y Merton consideraron que estas variables son las que definen a la organización.

La tercera perspectiva clásica de la Teoría de la Organización es la Escuela de las Relaciones Humanas que surge como reacción a la concepción unilateral propia de la dirección científica, según la cual, el comportamiento humano en las organizaciones solamente se explica mediante las motivaciones de base económica. La experiencia de Hawthorne<sup>8</sup> demostró empíricamente cómo el hombre no sólo se mueve por recompensas de carácter económico, sino que existen otros elementos tales como: la motivación y la satisfacción en el trabajo. Estos elementos pasaron a considerarse centrales, puesto que de igual modo explican el comportamiento humano (Ramió, 1999).

Gracias a las aportaciones de esta Escuela, sabemos que la actuación de los trabajadores se encuentra relacionada con factores tanto físicos como psicológicos y sociológicos, de igual forma, que los empleados tienden a desarrollar sus propias normas o estándares de producción; y que el status, las satisfacciones sociales y otros factores similares afectan la satisfacción que el empleado recibe de su puesto y por tanto a la producción.

Ramió (1999) considera que el modelo prescriptivo que presentó esta corriente fue potente (en forma de “recetas” para favorecer la motivación de los empleados), y también es importante su soporte analítico o descriptivo.

Los análisis de esta tercera Escuela dejan de lado los elementos normativos y centran su interés en la denominada organización informal. En esta escuela

---

<sup>8</sup>La experiencia de Hawthorne comienza con las experimentaciones de un grupo de investigadores de esta planta de la Western Electric Company, en las afueras de Chicago, quienes a finales de la década de los años veinte (1924-1932) comenzaron a estudiar los factores físicos que afectaban el rendimiento en el trabajo, entre los cuales el que más destaque era el factor de la iluminación en el lugar del trabajo.



convergen diversas fuerzas y actores: Individuos, grupos y líderes informales, los cuales poseen su propia estructura, valores, intereses y objetivos, es por ello, que la combinación sinérgica de los sujetos y posturas junto con los elementos normativos y los objetivos explícitos de la organización son los que definen la actuación organizativa.

Finalmente, de las aportaciones derivadas de los enfoques clásicos pudimos conocer que variables tales como: la estructura, el control, la coordinación, la supervisión, la jerarquía, los procesos, los incentivos económicos, las motivaciones psicológicas, así como otros tantos elementos, pueden considerarse factores que inciden en el desempeño tanto de los trabajadores como de la organización en su conjunto. Se hace entonces evidente, la importancia que retoman dichos elementos que surgen como resultado de las aportaciones de estos grandes pensadores clásicos. Por ende, dichas variables vienen a ocupar gran relevancia dentro de la presente investigación y serán tomados en cuenta en el desarrollo de la misma.

#### **1.4.2 Enfoques neoclásicos**

La corriente neoclásica de la Teoría de la Organización incluye: El neorracionalismo, el neoestructuralismo y la teoría de las contingencias.

La teoría neorracionalista tiene como punto central el análisis de la elección (decisión) en las organizaciones, esta teoría rechaza la visión simplista del hombre económico (actor racional que busca la alternativa óptima) y consideró que el proceso de toma de decisiones suele ser más complicado, fragmentado e incompleto de lo que anteriormente se presumía.

Es decir, consideraron que el hombre no posee una racionalidad completa, sino que en realidad es instrumental, ya que su capacidad de conocimiento, cálculo y anticipación son limitadas sobre las alternativas que se le presentan. Por lo tanto,

su elección nunca será la óptima, sino que más bien, optará por la más satisfactoria.

Ramió (1999), ha llegado a considerar que las aportaciones de March y Simon son *las que elaboraron la mayor parte de los postulados sobre los que se edifica la Teoría Neorracionalista*. Por otra parte, este autor ha considerado que March y Simon parten de la concepción de la racionalidad limitada para elaborar una compleja y completa teoría sobre los procesos decisionales intraindividuales, interindividuales y organizativos. Así como también, elaboraron una teoría, con fuertes connotaciones psicológicas que prestan atención a las variables formales, pero sobre todo, informales.

Otra perspectiva básica del pensamiento organizativo neoclásico es la escuela neoestructuralista o institucional, que arranca de los planteamientos teóricos weberianos para buscar una síntesis de la Teoría de la Organización con el propósito de delimitar un cuadro conceptual unitario que tomase en consideración tanto los aspectos formales e informales de la estructura organizativa como los problemas de la colaboración y del consenso, los del poder y conflicto, los de la importancia de las recompensas materiales y sociales, así como las relaciones entre organización e individuo y entre organización y ambiente, debido a la combinación de diversos planteamientos es que se configura como una corriente sociológica.

El último de los paradigmas neoclásicos es la Teoría de las Contingencias, que adopta los enunciados conceptuales y metodológicos de la Teoría General de Sistemas, es decir, utiliza buena parte de sus conceptos: Entorno, sistemas, subsistemas, entradas, salidas, homeostasis, entropía, retroalimentación, entre otros. Su objetivo fundamental gira en torno a la explicación de las características internas de las organizaciones en función de la situación del entorno. Ya que esta variable entorno es considerada una de las principales que juegan un papel relevante en la actuación organizativa.

En definitiva, este enfoque neoclásico vino a reforzar con sus aportaciones algunos aspectos organizacionales que ya habían sido considerados anteriormente por autores como Fayol, Taylor, Weber, Mayo, entre otros, como aquellos factores clave dentro de las organizaciones, pero de igual manera, vino a proponer nuevos elementos, que pueden llegar a incidir de manera significativa en el desarrollo de las instituciones.

Es por ello, que de las aportaciones de este enfoque neoclásico podemos considerar variables como: la estructura organizativa, la colaboración, el poder y conflicto, las recompensas materiales y sociales, así como, las relaciones entre organización e individuo y entre organización y ambiente (entorno) como elementos que influyen en el desempeño individual, así como de la totalidad de la organización. Evidentemente, tienen que ser aspectos organizacionales elementales en la presente investigación.

### **1.4.3 Enfoques contemporáneos**

El autor italiano Stefano Zab (1988), ha considerado que los filones de reciente surgimiento en el campo de la Teoría de la Organización son: El Análisis Longitudinal, el Análisis Interorganizativo, la Economía Organizativa, la Cultura y el Aprendizaje Organizativo y las Decisiones y Ambigüedad, pero considerando a otros autores como Shafritz, Ott, Morgan y Perrow se hace necesario ampliar el catálogo de paradigmas organizativos contemporáneos e introducir dos perspectivas que alcanzaron gran difusión en años recientes, los cuales son: el Poder y Conflicto en las organizaciones y el Cambio Organizativo, cuyo énfasis en el elemento del cambio surge una nueva disciplina denominada: Desarrollo Organizacional.

Ramió (1999) considera, respecto al análisis longitudinal o desarrollo organizativo, que este enfoque tiene como puntos esenciales de interés el desarrollo a través

del tiempo de las organizaciones, así como también, estudia la evolución de las organizaciones, es decir, su nacimiento, desarrollo (crecimiento, variación, decadencia) y su desaparición.

Por otra parte, respecto al análisis interorganizativo, éste encuentra su fundamento en la idea de que cualquier organización está ubicada en un entorno con el que interactúa constantemente. El entorno, en la mayoría de los casos, está constituido por otras organizaciones, esto significa que la dinámica organización-entorno es en realidad una dinámica interorganizativa. Las interacciones interorganizativas suelen ser esencialmente relaciones de intercambio entre dos o más organizaciones, de esta forma, el intercambio se convierte en el concepto central para comprender la naturaleza de las relaciones interorganizativas.

La utilidad de entender las relaciones interorganizativas radica en que éstas son las que condicionan y configuran los diseños estructurales y los comportamientos de las propias organizaciones. Tal idea presente en la Teoría de las Contingencias, se deriva del hecho de que el entorno es una de las principales variables que condiciona las características y el desarrollo interno de las organizaciones. En cuanto a los estudios realizados respecto a este paradigma científico, los más relevantes son los realizados por Cook y Wiewel y Hunter.

De este paradigma, el concepto de entorno, se toma como una de las variables más importantes que influyen en las organizaciones, por ello, será un elemento que se tomara en consideración para la presente investigación.

Para Ramió (1999), la tercera línea de desarrollo de la Teoría de la Organización contemporánea es la que surge del ámbito de los estudios económicos, que tiene fundamento en los trabajos realizados de Williamson sobre los costes de transacción. También llamado *modelo de la economía institucional*, éste sirve de base para ver de una nueva forma a las organizaciones a través de sus transacciones y de los costes que éstas implican, adoptando como principio rector,

de todas las relaciones de intercambio, el de minimizar los costes de transacción. Ouchi fue quien realizó una clara exposición de este planteamiento desde la Teoría de las Organizaciones, este autor analizó, desde la perspectiva de los costes de transacción, el mercado, la organización burocrática y los clanes como formas alternativas de organizar las transacciones.

Por su parte, la cultura y el aprendizaje organizativo se basa en la triple concepción del término cultura<sup>9</sup> que aparece en la literatura organizativa: I) La cultura como variable independiente; II) la organización como cultura y; III) la cultura de la organización.

La cultura como variable independiente tiene sus primeros estudios en los autores más importantes de la corriente neoestructuralista o institucional. Autores como Selznick, Gouldner, Blau y Crozier son los más relevantes. Se centra en la influencia que ejerce la cultura más general de la sociedad sobre las organizaciones.

Otros estudios, entre los que destacan las aportaciones de Reis Louis (1983), desplazaron la atención de la cultura global de la sociedad hacia la cultura propia de la organización, tales investigaciones estudiaron, bajo una perspectiva antropológica, toda la simbología generada por las organizaciones.

La tercer vía de estudio de la cultura combina la cultura de la organización y los procesos de aprendizaje y de socialización organizativos y se parte de la certeza de que la cultura organizativa está profundamente enraizada en la organización y de que es un producto de un proceso de aprendizaje organizativo. Es decir, de acuerdo a Schein (1985) se trata del conjunto de las respuestas y de las formas de actuar propias de la organización que surgen como contestación a las amenazas externas e internas.

---

<sup>9</sup> Considerando a la cultura como aquel conjunto de modos de vida, costumbres, tradiciones, conocimientos, entre otros elementos que comparte un grupo social.

Como se ha podido observar, la cultura fue adquiriendo, cada vez mayor relevancia en los estudios organizacionales, ya que mantiene una relación directa con la organización. Es debido a esta relevancia que retoma el concepto de cultura, que se hace necesario el contemplarla como parte fundamental de la organización y por ello, en este trabajo de investigación pretende ser una variable importante de análisis.

En cuanto al paradigma Decisiones y Ambigüedad, surge como un enfoque emergente e innovador ya que se ha logrado configurar como una teoría de la decisión crítica y revisionista con respecto al modelo tradicional. Su aportación más sugerente que se ha producido en este campo es la formulada por el modelo del *garbage can* de Cohen, March y Olsen (1976). Este modelo rechaza la idea unitaria de racionalidad y afirma que en las organizaciones converge una pluralidad de racionalidades administrativas generadas por diferentes ambientes, procesos y actores. Sin embargo, esta pluralidad de racionalidades debe afrontarse en el marco de la ambigüedad extrema: Ambigüedad de los objetivos, ambigüedad en la comprensión, ambigüedad en la historia y ambigüedad en la propia organización. Pluralidad de racionalidades y entorno ambiguo que conduce a plantear el proceso de toma de decisiones como una papelera o cubo de basura donde convergen los problemas y las soluciones.

Respecto del paradigma político al que varios autores lo han denominado Poder y Conflicto en las organizaciones, de acuerdo a Ramió (1999) éste tiene sus orígenes dentro de la Teoría de la Organización en la corriente neoestructuralista (Crozier, Blau, entre otros.) el cual pasó a adquirir en los años ochenta una gran fuerza en la literatura anglosajona (Perrow, Pfeffer, Bedeian, Daft, Daudi, Morgan, Mintzberg, entre otros.). Para Ramió, estos autores consideraron que en las organizaciones existe una diversidad de fuentes de poder, una pluralidad de actores con capacidad de ejercer influencia sobre los procesos decisionales, una pluralidad de intereses y objetivos que configuran unas estrategias que generan

coaliciones, actos, consensos, enfrentamientos y conflictos. Todos estos elementos y acciones se consideran fundamentales para entender las estrategias y acciones globales de las organizaciones.

Del paradigma, se puede destacar el concepto de poder, ya que como se pudo observar, este elemento juega un papel de importancia en las decisiones que afectan directamente el desempeño interno de la organización. Debido a ello, se tomara en consideración dicho concepto para efectos de la presente investigación.

Por último, se encuentra la perspectiva del cambio organizativo, Ramió (1999) considera que la mayoría de las corrientes creyeron importante el estudio del cambio organizativo, pero su nivel de tratamiento dista muchas veces de ser profundo. Por lo que el cambio como respuesta a los impulsos del entorno (Teoría de las Contingencias), el cambio de los patrones culturales (perspectivas culturales), el cambio generado por las relaciones dinámicas con otras organizaciones (Análisis Interorganizativo), o el cambio vinculado al ciclo vital de los entes organizativos (Análisis Longitudinal), solo abordaron elementos específicos que no les permitieron la profundidad que sus estudios pretendían. Sin embargo, gracias a ello se evidenció que el cambio<sup>10</sup> es imprescindible e inseparable de las organizaciones, puesto que, éstas evolucionan de manera consciente e inconsciente.

Hoy en día, el mundo contemporáneo se caracteriza por constantes cambios en el ambiente, por lo que el contexto que rodea a las organizaciones se torna sumamente dinámico, lo que les exige una elevada capacidad de adaptación para lograr su supervivencia.

Es debido a la importancia que representa el elemento del cambio, desde donde surge el Desarrollo Organizacional (DO), ya que el concepto de éste, se encuentra

---

<sup>10</sup> De acuerdo a Chiavenato: “el cambio se refiere a la transición de una situación a otra diferente o el pasaje de un estado hacia otro diferente. Cambio implica ruptura, transformación, perturbación, interrupción.” (2006, p. 322).

profundamente asociado con las concepciones de cambio y capacidad de adaptación de la organización a los cambios.

De acuerdo a Chiavenato (2006), esta disciplina surge a partir de 1962 como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, cuyo único propósito era el de facilitar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones.

El DO resulta del desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del Comportamiento en dirección al enfoque sistémico. Por lo que Chiavenato (2006), considera que no se trata de una teoría administrativa a diferencia de las que se han podido analizar a lo largo de este capítulo, y que más bien se trató de un movimiento que reunió a varios autores con el propósito de aplicar las ciencias de la conducta a la administración.

Este autor nos explica que el DO se trata de “la aplicación del conocimiento de las ciencias del comportamiento en un esfuerzo conjugado para mejorar la capacidad de una organización para confrontarse con el ambiente externo e incrementar su capacidad de solucionar problemas” (Citado por Garza 2008, p.3)

Sin embargo, Garza (2008) considera, que a pesar de que esta definición resulta adecuada no logra alcanzar a captar varios de los puntos más importantes que se persiguen al intentar resolver las dificultades que un grupo pudiera sufrir. Por lo que se atreve a definir al DO como:

“Un conjunto de técnicas derivadas de las ciencias del comportamiento que se aplican a un grupo de personas unidas por determinadas normas, a fin de hacerlos crecer individualmente y en conjunto, desarrollarlo y auxiliarlos a conseguir un fin común, que es el de la organización que conforman” (Garza 2008, p.3).

El DO se trata de una metodología, cuyo punto principal es cambiar a las personas, la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo, es decir, su función es la de tratar de resolver problemas dentro de una organización, intentando ser un remedio para aquellos grupos que han encontrado alguna dificultad particular que obstaculiza su mejor funcionamiento y que interfiere en la



consecución de sus objetivos. Su énfasis se encuentra en el cambio de la cultura de la organización.

Autores como Chiavenato (2006) han llegado a considerar que este nuevo enfoque de DO logra mejores resultados que las que obtuvieron cada una de las teorías y enfoques que conforman a la Teoría de la Organización, debido a que estudia a la organización como un sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la organización a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

Además, de que los modelos de DO se basan en cuatro variables básicas: *ambiente, organización, grupo e individuo*, variables que habían sido consideradas pero cada una por separado por los diversos autores de los distintos enfoques y teorías que conforman a la Teoría de la Organización.

Por lo que hace del DO un nuevo enfoque integral cuyas características permiten abordar y solucionar de manera completa los posibles problemas que pudieran estar afectando a las organizaciones.

Respecto a su origen, de acuerdo a Chiavenato (2006) el DO surge precisamente de factores tales como:

- I) La dificultad de la operacionalización de los conceptos de las diversas teorías administrativas, puesto que cada una de ellas presentaban enfoques diferentes,
- II) La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia en la dinámica de las organizaciones,
- III) La creación del National Training Laboratory de Bethel en 1947,
- IV) La publicación de un libro en 1964, por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, en donde se expusieron investigaciones con los T-Groups, cuyo coordinador fue Leland Bradford, considerado como el precursor del movimiento de DO

- V) La pluralidad de los cambios en el mundo originaron el desarrollo organizacional;
- VI) La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones;
- VII) Los estudios sobre los conflictos personales.

El DO surge como un enfoque innovador, debido a que consideró todas las variables, que por su importancia, pueden llegar a ser determinantes en el desarrollo de las organizaciones. A diferencia de otros enfoques, que como se ha mencionado anteriormente, consideraron por separado, lo que hace de esta metodología distinguirse entre las demás teorías o enfoques de la Teoría de la Organización.

Entre algunas de las características del DO que Chiavenato (2006) considera nos permite notar que se trata de una metodología integral, por lo que podemos encontrar: que se enfoca a la organización como un todo, puesto que involucra a ésta en su totalidad para que el cambio pueda ocurrir efectivamente ya que se necesita que todas las partes trabajen en conjunto para dar solución a los problemas que surgen y aprovechar las oportunidades que se presenten.

Tiene orientación sistémica, es decir, se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización que se influyen mutuamente, a las relaciones laborales entre las personas, a la estructura y los procesos organizacionales; es un agente de cambio, puesto que utiliza agentes de cambio, que son las personas que desempeñan el papel de estimular, orientar y coordinar el cambio dentro de un grupo u organización; enfatiza la solución de problemas y no solamente los analiza en teoría, focaliza los problemas reales, no los artificiales, haciendo uso de la investigación-acción, que suele ser su característica fundamental.

Además, se trata de un aprendizaje experimental, ya que los que participan aprenden por la experiencia en el ambiente de capacitación los tipos de problemas que enfrentan en el trabajo; se basa en procesos grupales, como por ejemplo:

discusiones en grupo, debates, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación con el objetivo de mejorar las relaciones interpersonales, abrir canales de comunicación, entre otras cosas.

Asimismo, proporciona retroalimentación a los participantes para que de esta manera, fundamenten sus decisiones en datos concretos; cuenta con una orientación situacional puesto que su procedimiento no es rígido ni inmutable, sino situacional y con orientación hacia la contingencia; tiene la característica del desarrollo de equipos, ya que el objetivo del DO es la construcción de mejores equipos de trabajo en la organización, puesto que hace énfasis en los grupos, propone la cooperación y la integración y enseña a superar las diferencias tanto individuales como grupales.

Finalmente cuenta con la característica de enfoque interactivo, ya que las comunicaciones e interacciones constituyen los aspectos fundamentales del DO para lograr obtener la multiplicidad de esfuerzos rumbo al cambio (Chiavenato, 2006).

Por lo anterior, se puede analizar que en el fondo, el DO se trata de la aplicación de las técnicas de las ciencias del comportamiento con el objetivo de mejorar la salud y la eficacia de las organizaciones mediante la habilidad de las personas para que puedan enfrentar los cambios del contexto, pero sobre todo, mejorar las relaciones internas e incrementar la capacidad de dar solución a los problemas. Por lo que el DO como metodología en la mayoría de los casos, a comparación de otros enfoques logra alcanzar sus tres objetivos fundamentales que son:

1. La creación de un sentido de identificación de las personas en relación con la organización.
2. El desarrollo de espíritu de equipo por medio de la integración y de la interacción de las personas; y
3. El perfeccionamiento de la percepción común sobre el ambiente externo, con la finalidad de facilitar la adaptación de toda la organización.

Sin embargo, para poder cumplir con estos objetivos, se deberá llevar a cabo un proceso, el cual es importante mencionar que el DO debido a su magnitud, constituye un proceso que lleva años para cambiar a la organización, por lo que puede continuar indefinidamente, y por lo que también, resulta esencial el apoyo decidido de la alta administración.

El DO es un proceso que consta de ocho etapas, entre las que encontramos:

1. La primera y más fundamental es la decisión por parte de la dirección de la organización de hacer uso del DO como instrumento de cambio organizacional;
2. El diagnóstico inicial;
3. La recolección de datos;
4. Retroalimentación de datos y confrontación;
5. Planeación de acción y solución de problemas;
6. El desarrollo de equipos;
7. El desarrollo intergrupar; y finalmente,
8. La evaluación y el acompañamiento.

Chiavenato (2006) considera que estas ocho etapas pueden ser resumidas en tan solo tres etapas distintas:

1. La recolección de datos, que de acuerdo a este autor involucra las etapas de la 1 a la 4 que son:
  - a. La decisión del uso del DO
  - b. El diagnóstico inicial
  - c. Colecta de datos
  - d. Retroalimentación de datos y confrontación.
2. El Diagnostico Organizacional, que involucra a la 5ª etapa:
  - a. La identificación de los problemas, conflictos y puntos débiles de la organización.
  - b. La planeación de acción y solución de problemas.
3. La acción de Intervención, que involucra de la etapa 6 a la 8 que son:

- a. Desarrollo de equipos.
- b. Desarrollo intergrupar.
- c. Evaluación y acompañamiento.

En síntesis, en cuanto a la primera etapa de recolección y análisis de datos, se trata básicamente de la determinación de los datos necesarios y los métodos que pueden ser útiles para su recolección dentro de la organización,

En cuanto al diagnóstico organizacional, se trata del análisis de los datos recopilados, a su interpretación y al diagnóstico para identificar los problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos. Y finalmente, la acción de intervención, se trata de la fase de implementación del proceso del DO. Respecto a las técnicas de intervención del DO, son variadas, éstas se utilizan con el objetivo de mejorar la eficacia de las personas, las relaciones entre éstas, el funcionamiento de los grupos, las relaciones entre grupos y la eficacia de la organización como una totalidad (Chiavenato 2006).

En resumen, y para finalizar, resulta imprescindible destacar tal como lo hiciera Chiavenato, que el DO es macroscópico y sistémico. Cuyo origen se encuentra en la Teoría del Comportamiento, y que surge en función de los cambios en el mundo de las organizaciones y en función de la inadecuación de las estructuras convencionales a las nuevas circunstancias. Se trata de un cambio organizacional planeado, cuyo punto principal se encuentra en cambiar a las personas, la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo, por lo que su énfasis está en el cambio de la cultura de la organización.

Asimismo, el DO tiene una amplia área de actuación y es de los únicos enfoques que visualizaron a la organización como un todo, es decir, asume el enfoque sistémico, por lo que obtiene el matiz de teoría administrativa. Este enfoque presentó nuevos conceptos dentro de las suposiciones de la Teoría del Comportamiento. Y a pesar de que se ha llegado a considerar como una moda pasajera, autores como Chiavenato aseveran que más bien se trata de una nueva

alternativa democrática y participativa que permiten la renovación y la revitalización de las organizaciones, por lo que no se puede dejar de considerar como una opción para el mejoramiento de éstas.

Por lo anterior, se hace evidente que el cambio resulta imprescindible e inseparable en las organizaciones, ya que como todo, éstas evolucionan. Debido a esto, es que se considera muy importante que el cambio organizacional se considere como un elemento principal de análisis de la teoría organizativa.

Finalmente, al realizar un breve análisis de todas aquellas contribuciones que se han efectuado orientadas al análisis organizacional, y que han sido el fundamento principal de la Teoría de la Organización, se ha podido observar que han sido diversos los aspectos organizacionales que han surgido como resultado de los distintos estudios que fueron realizados por estos grandes autores, aspectos que con el pasar de los años fueron en aumento, debido a que en el transcurso de las experimentaciones y observaciones realizadas en las diversas áreas consideradas de interés se iban sumando y complementando unos a otros teniendo como resultado una multiplicidad de ellos.

De igual manera, se pudo observar que son diversos los factores o clases de factores que intervienen o parecen influir sobre la actuación organizativa. Estos factores han sido considerados de igual manera, como variables.

# Capítulo II La Administración Pública en el Estado de Quintana Roo

## **CAPITULO II La Administración Pública en el Estado de Quintana Roo**

El objetivo principal de este capítulo es analizar las condiciones que han intervenido en la consolidación de la administración pública estatal. Puesto que aquello nos permitirá percibir qué condiciones externas o internas, han obstaculizado y/o impulsado el desarrollo de las organizaciones que conforman a la administración pública. Es por ello, que el presente capítulo a pesar de ser de contenido breve, intenta abarcar todos los aspectos de la geografía del Estado de Quintana Roo, así como de la Administración Pública en el Estado. Por consiguiente, en este capítulo se describen los elementos que nos permiten conocer al estado y como se encuentra establecida la administración pública en él.

El presente capítulo consta de dos secciones. En la primera parte, se realiza una breve descripción del estado de Quintana Roo, sus principales actividades económicas, el papel de la ciudad de Chetumal como capital del estado y más importante aún, el papel que desarrolla la administración pública como principal oferente de espacios laborales principalmente en la ciudad de Chetumal.

En la segunda parte, se describen cuáles son los principales ordenamientos en los cuales queda establecida la estructura gubernamental del estado de Quintana Roo, los artículos en donde se establecen, así como las dependencias que conforman a la administración pública estatal.

### **2.1 Generalidades del Estado de Quintana Roo**

El estudio de los elementos naturales, geográficos e históricos, así como de los principales procesos económicos, políticos y sociales nos dan el privilegio de conocer la realidad de nuestro entorno con sus diferentes ecosistemas; nuestras principales actividades económicas y su dinámica. Es por ello, que dicho estudio nos permite una mejor comprensión del desarrollo de la sociedad quintanarroense



y conocer el porqué de la situación actual de este territorio, de su diferenciación, de sus problemáticas, pero también, nos podría indicar cuáles podrían ser aquellos factores principales que se pueden potencializar y actuar en su progreso perspectivo.

### **2.1.1 Descripción del Estado de Quintana Roo**

Quintana Roo es la puerta Este-Sureste de la República Mexicana debido a su ubicación en la cuenca del Mediterráneo americano y por su proximidad a los países de las Grandes Antillas y Centroamérica. La historia de esta entidad comienza en 1902 cuando se crea el Territorio Federal de Quintana Roo, a la vez ésta se encuentra ligada a la del estado de Yucatán, puesto que formó parte de éste hasta ese año (Laguna, 2009).

En 1913, por decreto de Venustiano Carranza, Quintana Roo de nueva cuenta se anexa al Estado de Yucatán. Este decreto fue derogado hasta el 26 de junio de 1915 por lo que se reintegró el territorio a su situación anterior. Fue a partir de 1917 que la capital de la entidad pasó de Santa Cruz de Bravo (hoy Felipe Carrillo Puerto), a Payo Obispo, actual ciudad Chetumal.

Para 1931, por decreto del entonces Presidente Pascual Ortiz Rubio el Territorio de Quintana Roo es repartido entre los Estados de Yucatán y Campeche. No fue sino hasta el 11 de enero de 1936 que el Congreso de la Unión aprobó la iniciativa presentada por el Presidente Lázaro Cárdenas por medio del cual el Territorio de Quintana Roo regresa a sus antiguos límites que habían sido establecidos en el decreto porfirista (Escobar, 1981).

Desde una perspectiva histórica, Quintana Roo es una entidad política cuya constitución es relativamente reciente. Fue mediante el decreto por el que se reformó el artículo 43 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos expedido por el H. Congreso de la Unión y publicado en el Diario Oficial de la Federación que el 8 de octubre de 1974, cuando el entonces Presidente Luis

Echeverría Álvarez emitió dicho decreto en el cual el Territorio Federal de Quintana Roo se convertía en un Estado Libre y Soberano y el número 30 de la federación con la extensión y límites que comprendían el entonces Territorio de Quintana Roo.

Con apenas 38 años de haberse convertido en estado, Luque (2008), considera que se hace evidente que en sus inicios no predominaba una conciencia clara del Estado de Quintana Roo como entidad política evidente, sino que más bien se creó como resultado de las circunstancias que imperaban en ese momento y a la lucha permanente de sus habitantes. Aunado a ello, los límites no eran demasiado precisos, lo que provocó diversas disputas con los estados vecinos que han resultado pérdidas significativas de territorio a lo largo del tiempo, y que en la actualidad siguen vigentes.

Debido a esto, Luque (2008), considera que Quintana Roo es una entidad que al paso del tiempo se ha ido delimitando y definiendo territorialmente, a la par que se construía políticamente ante la inexistencia de un proyecto coherente y cohesionado. De ahí, que considere que algunas de las debilidades del Estado, tanto históricas como las actuales encuentren parte de su explicación.

En cuanto a sus elementos territoriales, Quintana Roo se localiza al este-sureste de la República Mexicana, en la porción oriental de la Península de Yucatán, colinda al norte con Yucatán y con el Golfo de México; al este con el Mar Caribe; al oeste con Campeche y Yucatán y al sur con la Bahía de Chetumal y los países de Belice y Guatemala, lo cual lo ha posicionado como el único Estado de la República que cuenta con una frontera binacional.

La entidad tiene una superficie total de 50,843 km<sup>2</sup>, que incluyen las islas de Cozumel, Isla Mujeres, Holbox, Isla Blanca, Contoy entre las más importantes. Esta área del estado apenas constituye el 2.55 por ciento de la superficie total del

país, lo que lo ubica en el decimonoveno lugar entre los estados de la República Mexicana por este concepto.

Quintana Roo, actualmente se encuentra dividido políticamente en diez municipios: Benito Juárez, Cozumel, Isla Mujeres, Lázaro Cárdenas, Solidaridad, Tulum, Felipe Carrillo Puerto, José María Morelos, Othón P. Blanco y Bacalar.

Con la reciente creación de los municipios de Tulum y Bacalar<sup>11</sup>, Quintana Roo se modificó en su organización política territorial.

En el siguiente mapa, (véase imagen 1) podemos ubicar a los municipios que conforman al estado.

**Cuadro 2. Los municipios que componen al Estado de Quintana Roo**

Clave	Municipio	Cabecera Municipal	Clave	Municipio	Cabecera Municipal
001	Cozumel	Cozumel	006	José María Morelos	José María Morelos
002	Felipe Carrillo Puerto	Felipe Carillo Puerto	007	Lázaro Cárdenas	Kantunilkín
003	Isla Mujeres	Isla Mujeres	008	Solidaridad	Playa del Carmen
004	Othón P. Blanco	Chetumal	009	Tulum	Tulum
005	Benito Juárez	Cancún	010	Bacalar	Bacalar

Fuente: Elaboración Propia con base en datos del INAFED, 2012

<sup>11</sup>Tulum fue decretado noveno municipio el 19 de mayo del 2008, y muy recientemente, el 2 de febrero del 2011 se decretó a Bacalar como el décimo municipio.

## Imagen 1. Mapa del Estado de Quintana Roo dividido en municipios



Fuente: Portal del Gobierno del Estado de Quintana Roo, 2012<sup>12</sup>

Fue el municipio de Othón P. Blanco que se vio afectado en su extensión territorial con la creación del 10° municipio Bacalar, ya que ocupó 7 161.5 km<sup>2</sup> de los 18 760 km<sup>2</sup> que conformaban la totalidad de la extensión territorial de éste, convirtiéndose Bacalar así en el tercer municipio con mayor extensión de la entidad, solamente superado por los municipios de Felipe Carrillo Puerto y el mismo Othón P. Blanco. Asimismo en este último municipio, se encuentra la capital del Estado: Chetumal, que es sede donde se asientan los poderes del estado: Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

De igual manera, la entidad cuenta con una división territorial en tres grandes regiones: Zona Norte, Zona Centro y Zona Sur, la estructura territorial ha ejercido una notoria influencia en el modelo económico y en la concepción política del Estado (Luque, 2008). Que han traído como consecuencia grandes desigualdades

---

<sup>12</sup> Se trata de un mapa tentativo de la División del Estado en municipios, debido a que aún no se cuenta con un mapa oficial autorizado debido a diversas pugnas en cuanto a los límites y extensión territorial del nuevo municipio de Bacalar.

territoriales. Dichas desigualdades Laguna (2009) considera que son el resultado de la concentración territorial del capital y de las actividades productivas realizadas en ciertas áreas, provocados por factores externos e internos al territorio, y por el hecho de encontrarse inmerso en un modelo de alta centralización administrativa.

Respecto a la dinámica poblacional, Luque (2008), considera que la planeación demográfica es quien ha aportado valiosos elementos para valorar y preparar las respuestas institucionales de corto, mediano y largo plazo, y que se encuentran dirigidos a enfrentar a los desafíos que ha planteado este cambio demográfico, a favor del desarrollo humano, la sustentabilidad y la equidad social.

De acuerdo al Censo de Población y Vivienda 2010 realizado por el INEGI el Estado alberga a 1 millón 325 mil 578 habitantes, teniendo un crecimiento de un 52 por ciento con respecto al año 2000, esta totalidad de la población quintanarroense significa el 1.2 por ciento de la población nacional que sitúa al estado en el lugar 26 nacional por su número de habitantes. De esta totalidad de habitantes es el municipio de Benito Juárez quien acoge a casi un 50 por ciento de la población del Estado, mientras que el de Othón P. Blanco apenas alberga a 18.4 por ciento de la población total de la entidad, esto se puede notar a continuación en el siguiente cuadro y su representación en la gráfica.

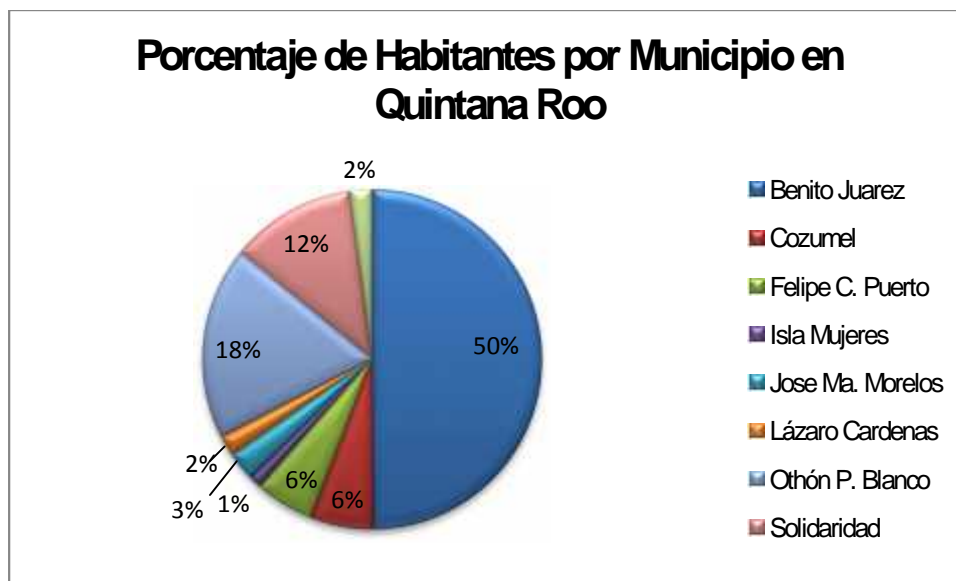
**Cuadro 3. Jerarquización de los municipios de acuerdo a su número de habitantes**

Municipios	Miles de Habitantes	%
Benito Juárez	661 176	49.9%
Othón P. Blanco	244 553	18.4%
Solidaridad	159 310	12%
Cozumel	79 535	6%
Felipe Carrillo Puerto	75 026	5.7%
José María Morelos	36 179	2.7%
Tulum	28 263	2.1%
Lázaro Cárdenas	25 333	1.9%

Isla Mujeres	16 203	1.2%
Total	1 325 578	100%

Fuente: Elaboración Propia con base en datos estadísticos del INEGI 2010.

### Gráfica 1. Porcentaje de Habitantes por Municipios



Fuente: Elaboración Propia con base en datos estadísticos del INEGI, 2010.

Quintana Roo presenta la tasa de crecimiento poblacional<sup>13</sup> más alta del país: un 4.1 por ciento y de inmigración 1.84 por ciento, que es casi dos veces mayor que el promedio nacional, y que ha implicado enormes desafíos y sobre todo oportunidades tanto al desarrollo económico como social del estado.

Es por ello, que en la actualidad el estado cuenta con una densidad poblacional de 29.6 habitantes por kilómetro cuadrado, esta densidad poblacional aumentó significativamente al pasar de un 23 a un 29.6, lo que representa un crecimiento de un 27.23 por ciento en tan solo 6 años.

<sup>13</sup> De acuerdo al Censo de Población y Vivienda 2010 realizado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática

Este fenómeno obedece al crecimiento natural de la población, pero sobre todo, a los numerosos flujos migratorios que el estado recibe anualmente. Dichos flujos migratorios son los responsables de más del 50 por ciento del aumento de la población quintanarroense, puesto que de 100 habitantes 54 residentes de la entidad nacieron en otro estado u otro país. Es la población migrante quien demanda mayores empleos y servicios urbanos, y ejercen presión sobre los recursos disponibles de los programas de desarrollo social y humano.

Tan solo entre 2005 y 2010 la población se incrementó en más de 190 mil habitantes. Este crecimiento demográfico, exige que el estado implemente esquemas de planeación a largo plazo, tanto para determinar los criterios de asignación de los recursos disponibles, como para preparar las respuestas institucionales, que permitan atender las demandas que se derivan de los cambios en la composición de la población y de su distribución en el territorio con equidad, calidad y eficiencia (Luque, 2008).

### **2.1.2 Principales Actividades Económicas**

Respecto al desarrollo económico, Luque (2008), considera que la situación tanto económica como social que se presenta en Quintana Roo actualmente es el resultado de los cambios que se han venido dando en las últimas décadas, cambios que han sido tan profundos que han alterado la estructura política, económica y social en su totalidad del nuevo estado.

Los profundos cambios, Laguna (2009) considera que se ven reflejados en la estructura económica dominada por las actividades terciarias, la dinámica demográfica con un componente migratorio muy importante, y mayor aún en la creciente diferenciación espacial de la economía y sociedad quintanarroense.

Quintana Roo es un estado que se ha dividido con el objeto de su estudio en tres grandes regiones:

Zona Norte, Zona Centro y Zona Sur, las cuales se integran de la siguiente manera.

1. La Zona Norte se encuentra conformada por los municipios de: Cozumel, Isla Mujeres, Benito Juárez, Solidaridad y Tulum.
2. La Zona Centro está conformada por los municipios de: Lázaro Cárdenas, José María Morelos y Felipe Carrillo Puerto.
3. La Zona sur está conformada únicamente por los municipios de Othón P. Blanco y recientemente por el de Bacalar.

De acuerdo con Pérez (2009), en la entidad se desarrollan cuatro sectores productivos principalmente, el sector turismo se presenta con mayor intensidad dentro de las tres zonas principalmente en la parte costera. El sector manufacturero se encuentra en las tres zonas pero con menor intensidad. Por su parte, el sector forestal es considerada la más amplia y abarca las tres zonas en su lado oeste. En cuanto a los agronegocios estos se localizan en el centro de la zona maya y en la zona sur.

A pesar de existir una gran diferenciación entre estas tres zonas de carácter económico, político y social, Laguna (2009) a través del estudio y análisis del proceso evolutivo que han permitido conocer los factores históricos, las características, el desarrollo político, económico y social, así como el grado de dependencia económica de cada zona ha concluido que existe una relación entre estas tres regiones.

Respecto a ello, Dachary (Cit. por Laguna, 2009 p. 83) plantea que el modelo de desarrollo puesto en marcha genera articulación de las economías diferenciadas, donde las más dinámicas, (en este caso la zona norte), se articula con una de poco desarrollo (la zona maya) y tiende a utilizar sus excedentes de fuerza de trabajo, que suelen ser muy elevados por tener una economía de subsistencia para su desarrollo. Es evidente entonces, que dicha estructura territorial ha ejercido una notoria influencia en el modelo económico y en la concepción política del estado.



En este contexto, la función de la Zona Maya o Centro se reduce a la reproducción de fuerza de trabajo barata para la Zona Norte y, en menor medida, para la Zona Sur. Así como también, en el desarrollo de algunas actividades del sector primario, pero en menor medida.

Por su parte, la Zona Sur, donde se asienta la capital del estado, tampoco ha podido lograr su integración económica con las otras dos zonas: Norte y Centro. En cuanto a lo económico, su relativa autonomía suele ser producto de la concentración de la estructura administrativa y política, y de los ingresos que de sus instituciones se derivan, es decir, la economía de esta zona gira en torno a la Administración Pública que ahí se desarrolla, por lo que principalmente es la generadora de los servicios públicos de la entidad. La fuerte atracción para con la Zona Norte de la inversión federal y privada ha sido la mayor causa del freno del desarrollo de esta zona (Laguna, 2009).

Dicha situación asevera Laguna (2009) ha puesto en total desventaja a estas dos zonas: Centro y Sur, ante el auge de la actividad turística en el Norte y reproduce un esquema de relaciones de dependencia que se limita al abastecimiento de fuerza de trabajo barata y la oferta de un producto turístico en promoción y controlado por los grandes inversionistas y operadores que gestionan el polo turístico de Cancún. Este tipo de relaciones se manifiestan en los problemas sociales emergentes que se contraponen al esplendor alcanzado por uno de los polos de desarrollo turístico más grande del Caribe y de relevancia internacional.

Finalmente, es importante destacar que el profundo cambio que ha ido experimentando la sociedad quintanarroense como producto del acelerado crecimiento de la actividad turística, no ha podido dar respuesta a las desigualdades sociales y territoriales que aún en la actualidad continúan incrementándose en el territorio. La información estadística que presenta el estado ha hecho evidente y sobre todo, han ratificado el gran contraste entre las tres zonas en que se divide y muestran las profundas disparidades existentes.

Laguna (2009), considera que dicha asimetría regional aún en expansión suele ser el resultado de un desarrollo polarizado que ha estado distante de los objetivos de los planes de desarrollo que se elaboraron durante las décadas de los 80's y 90's y que éstos perseguían. Las diferencias que se han ido generando por regiones, municipios y zonas se han ido expresando en términos de calidad de vida, servicios y otros indicadores que han permitido ver en forma directa las contradicciones y los costos de un modelo de desarrollo dependiente.

Para finalizar, se debe hacer hincapié que la asimetría Norte, Centro y Sur se ha consolidado durante las últimas décadas y con esto una nueva geografía estatal donde la zona turística es el área más desarrollada en el estado, y por el contrario, las zonas sur y centro son regiones con grandes deficiencias y problemas, y que aún se encuentran por definir su estructura económica.

El estudio de las desigualdades territoriales y el desarrollo del estado de Quintana Roo revelan y pone de manifiesto que dichas desigualdades no solamente constituyen un problema de equidad socio territorial, sino que han generado una serie de dinámicas que tienden a frenar su desarrollo económico y social. Las causas las podríamos encontrar en las características de la evolución y estructura de la economía y sociedad quintanarroense y que suele ser el reflejo de las particularidades naturales, la influencia de factores históricos y económicos, así como también de las principales tendencias de la economía estatal, inmersa en un contexto marcado por la globalización.

### **2.1.3 Chetumal como capital del Estado de Quintana Roo**

La ciudad fue fundada el 5 de mayo de 1898 con el nombre de Payo Obispo<sup>14</sup>. En 1936 se da el cambio de nombre por el de Ciudad Chetumal y no fue sino hasta 1975 que adquiere el que la identifica actualmente como Chetumal.

---

<sup>14</sup> El fundador Othón P. Blanco la bautiza como Payo Obispo en memoria de Fray Payo Enríquez de Rivera, Obispo de Guatemala de 1657 a 1667, Arzobispo de México entre 1668 y 1673, y Virrey de la Nueva España de 1673 a 1680; sin embargo el topónimo Obispo no era reciente para este

Chetumal cuyo nombre proviene de *Chactemal*<sup>15</sup> (del cual deriva su nombre actual) es la capital del estado de Quintana Roo y cabecera del municipio Othón P. Blanco<sup>16</sup>. Chetumal, como capital de la entidad es la sede donde se asientan los poderes del estado: Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

En cuanto al Poder Legislativo, fue en los preceptos transitorios del mismo decreto en donde se definió a Quintana Roo como estado, que quedó establecido que la Legislatura Constituyente debiera ser instalada el 25 de noviembre de 1974 con siete Diputados propietarios y sus respectivos suplentes. Fue entonces que en cumplimiento de dichos mandatos constitucionales, el día 25 de noviembre se celebrara la Primera Sesión Ordinaria y quedan legítimamente constituida la Legislatura Constituyente del Estado Libre y Soberano de Quintana Roo en la ciudad de Chetumal, capital del Estado<sup>17</sup>. Por su parte, el Tribunal Superior de Justicia del Estado como Poder Judicial fue instalado formalmente el 15 de octubre de 1974 por el entonces gobernador provisional David Gustavo Gutiérrez.

Chetumal se encuentra ubicado en el extremo sur del estado; es considerado como la puerta de México para Centroamérica, debido a que cuenta con una frontera binacional con los países de Guatemala con quien se separa con la selva exuberante y Belice cuya frontera la define el Río Hondo. Asimismo se encuentra rodeada al norte por las lagunas de Bacalar, Mariscal y Guerrero, al sur por el Río Hondo y la ensenada que forma su desembocadura, al oeste por la laguna Milagros y el Estero de Chac, finalmente colinda al este con la bahía que lleva su mismo nombre, la cual es importante resaltar debido a que es considerada un área

---

lugar, debido a que el sitio ya era conocido así entre los siglos XVII Y XIX como Rancho del Obispo, Payo Obispo y Cayo Obispo.

<sup>15</sup>Cuyo significado es “donde crecen los arboles rojos” debido a que en esta región abundaba el palo de tinte y cuyo comercio fue una de las principales actividades económicas que sostuvieron a la incipiente población de aquel entonces.

<sup>16</sup> Fue en la Constitución Política del Estado publicada en el Periódico Oficial con fecha 12 de enero de 1975, en su artículo 48 donde se establece que Ciudad Chetumal es la capital del estado; y es a partir de esa fecha donde se cambia el nombre oficial de Ciudad Chetumal, por el de Chetumal, asimismo en el artículo 130 de la Constitución se indica que Chetumal es también la cabecera del municipio de Othón P. Blanco.

<sup>17</sup> Poder Legislativo del Estado de Quintana Roo, *Instalación de la Legislatura Constituyente*. Disponible en: <http://www.congresoqroo.gob.mx/>

natural protegida desde el 24 de octubre de 1996 llamada “Santuario del Manatí<sup>18</sup>” y a que es uno de los últimos lugares en donde habita esta especie en peligro de extinción, hecho por el cual se ha distinguido a la ciudad.

De acuerdo con Iraheta (2011) Chetumal tuvo un crecimiento lento, en la que había ocasiones en que decrecía como consecuencia de embates tanto naturales como políticos, pero siempre retomaba el camino hacia el desarrollo. Como se puede observar en la siguiente tabla:

**Tabla 1. Población de Payo Obispo-Chetumal por evento censal, 1910-2005**

Evento Censal	Fuente	Total de Habitantes
1910	Censo	2112
1921	Censo	1773
1930	Censo	2790
1940	Censo	4672
1950	Censo	7247
1960	Censo	12855
1970	Censo	23685
1980	Censo	56709
1990	Censo	94158
1995	Censo	115152
2000	Censo	121602
2005	Censo	136825

Fuente: INEGI, Archivo Histórico de Localidades<sup>19</sup>

Como se ha podido observar, de 1950 para 1960 existe un aumento significativo en cuanto al número de población, puesto que casi se duplica el número de habitantes de la ciudad. Es a partir de este periodo que el crecimiento demográfico fue en aumento según nos muestra cada evento censal. A la par del crecimiento

<sup>18</sup> Ocupa una superficie de 281,320 has, con 101,320 has terrestres y 180,000 has en la parte marina, es una superficie que equivale al 15% del total del estado.

<sup>19</sup> Disponible en: [http://www.inegi.org.mx/geo/contenidos/geoestadistica/consulta\\_localidades.aspx](http://www.inegi.org.mx/geo/contenidos/geoestadistica/consulta_localidades.aspx) Consultado el día 19 de Febrero de 2012.

de la población, vino un crecimiento físico de la ciudad, es decir, de la mancha urbana, y que de acuerdo a Iraheta (2011) presentó las mismas características que los datos del censo.

El incremento de población en Chetumal y que ha propiciado el crecimiento físico de la ciudad durante los últimos años, ha tenido como resultado una mayor demanda de empleos, pero también de servicios urbanos, hecho que ha propiciado que los distintos niveles de gobierno se vean enfrentados a grandes retos para cubrir con las necesidades de su creciente población, es por ello, que se han visto en la imperiosa necesidad de realizar actividades conducentes a incentivar la inversión y con ello, fortalecer la economía de la Zona Sur, y en especial de Chetumal.

Las gestiones y negociaciones para la apertura de nuevos establecimientos tiene el principal objetivo de propiciar la diversificación comercial e incentivar la generación de mayores empleos, y por otro lado dejar de depender totalmente de la actividad burocrática que tanto ha caracterizado a la ciudad. Por lo anterior, es que en los últimos años se ha podido notar una reactivación comercial en Chetumal con el arribo de grandes inversiones que en un inicio permitieron el ingreso de la primera plaza comercial denominada “Las Americas” en el año 2003 y que subsecuentemente ha sido la pauta para la entrada de enormes cadenas comerciales multinacionales como Walmart Stores, Inc., cadenas mexicanas de tiendas de conveniencia como Oxxo, cadenas comerciales nacionales como lo son Chedraui, Soriana, tiendas departamentales, nuevas estaciones de servicio de venta de combustible, entre otros.

Este gran arribo de inversiones en nuestra capital, como se ha hecho mención anteriormente, está intentando fortalecer la economía de la ciudad, pero de igual modo, está permitiendo la diversificación de la actividad comercial, que finalmente resulta en beneficio para la población de la ciudad, pero sobre todo intenta convertirse en grandes fuentes generadores de empleo para la región. Ya que tan

solo entre 2008 -2011 con la apertura de estas nuevas tiendas de autoservicio y estaciones de venta de combustibles han surgido 1372 empleos entre directos e indirectos, que resulta un gran beneficio para la población.

Sin embargo, a pesar de toda esta gran apertura comercial, que intenta cubrir de cierto modo con las demandas de empleo y de algunos tipos de servicios, aún en la actualidad al menos en la ciudad de Chetumal, suele ser la administración pública la mayor fuente generadora de empleos.

Finalmente, es importante resaltar que, a pesar del énfasis que se le ha puesto al fortalecimiento y el desarrollo económico de la ciudad, aún no ha podido, como diría Edward Escalante reconocido artista oriundo de Chetumal “[...] no termina aún de alcanzar su punto de auge y que ante los vaivenes del devenir histórico no termina de crecer y emprender su tan ansiado vuelo; es decir, su despegue económico” (Escalante, 2011). Es por ello, que Chetumal es y seguirá siendo considerada la capital política por excelencia.

## **2.2 La actividad gubernamental en Quintana Roo**

La administración pública juega un papel inevitablemente importante en una sociedad democrática, puesto que abarca cada uno de los aspectos de la vida en sociedad. La administración pública suele ser el instrumento por medio del cual se lleva a cabo el papel del gobierno, es representante del Estado y es quien salvaguarda el interés social como promotor y actor del desarrollo, por lo que contribuye a legitimar la autoridad del gobierno. Al mismo tiempo, se trata de un grupo en acción, debido a que ocupa un puesto crucial en la estructura del poder y porque es quien brinda el apoyo indispensable para el funcionamiento de todo Estado moderno. Es por ello, que se considera a la actividad gubernamental un elemento fundamental, más aún puesto que la economía de los estados gira en torno a ella, como es el caso de nuestra entidad.

En Quintana Roo, en comparación de otros estados, la actividad gubernamental suele retomar mayor importancia, puesto que, como se ha analizado anteriormente, suele ser una entidad mayoritariamente turística, pero esto no se ha podido consolidar a lo largo del estado, lo que ha provocado marcadas desigualdades, y que ha acarreado que particularmente en la ciudad de Chetumal se busque en esta actividad su fuente mayoritaria de empleos e ingresos.

Por lo anterior, es que resulta importante el estudio y análisis de cómo se encuentra establecida la estructura de la ciudad. Por este motivo, en esta segunda parte se abordara de manera breve la estructura gubernamental del Estado.

### **2.2.1 La estructura gubernamental en Quintana Roo**

En esta primera parte se establece la estructura gubernamental del estado, sin embargo, antes de ahondar en el tema se considera que resulta imprescindible establecer en primer lugar, a qué hace referencia el concepto de ordenamiento jurídico, puesto que esto nos permitirá ubicarnos en el tema, así como comprender de la mejor manera de lo que se trata dicho concepto, pero sobre todo, entender de donde emana la estructura gubernamental de nuestro Estado.

De acuerdo a Quisbert (2011) el ordenamiento jurídico se trata del conjunto de normas jurídicas que rigen un determinado lugar, en cierto lapso de tiempo y que son dictadas por el Estado para garantizar el cumplimiento de las reglas. El ordenamiento jurídico cuenta con dos caracteres importantes: la autonomía y la exclusividad, lo que significa que cada estado dicta sus propias leyes y normas con el objetivo del cumplimiento de sus propias reglas y que esto solo aplica en determinado espacio y tiempo.

Asimismo el ordenamiento jurídico cuenta con dos atribuciones fundamentales: la soberanía que significa que el ordenamiento jurídico se encuentra por encima de

las reglas puesto que es emitida por el estado, y general, que implica que es aplicada a todos los miembros que pertenecen a una sociedad.

El ordenamiento jurídico, en el caso de los estados se encuentran conformados por la Constitución del Estado que se erige como la norma suprema, por las leyes que suelen emanar del poder legislativo y por las manifestaciones de la potestad reglamentaria del poder ejecutivo (reglamentos y otras regulaciones tales como, tratados, convenciones, contratos y disposiciones particulares).

En el caso particular de nuestra entidad, el ordenamiento jurídico al que haremos referencia es al del Estado de Quintana Roo. El ordenamiento jurídico en el caso de Quintana Roo se encuentra conformado en primer lugar por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Quintana Roo.

La Administración Pública por ser un componente fundamental del estado, puesto que es quien se encuentra facultado para llevar a cabo la administración y gestión de los recursos y bienes del estado, mediante la acción de sus órganos administrativos, resulta encontrarse inmersa dentro del ordenamiento jurídico que rige a la entidad. Asimismo y como es bien sabido, la Administración Pública como toda organización moderna también requiere de un propio marco normativo en específico, que regule su organización y desempeño, pero sobre todo, a cada una de las dependencias, entidades y órganos administrativos desconcentrados que la conforman, con el objetivo de definir de la mejor manera sus atribuciones y facultades en miras de que garantice el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales, que se encuentran dirigidos y cuya única finalidad es alcanzar el bien público, común y temporal.

Por lo anterior, es que la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Quintana Roo, así como, la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado



representan los ordenamientos más importantes dentro de los cuales queda establecida la estructura gubernamental del estado.

Al mismo tiempo, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, paralelamente con la Constitución Política del Estado de Quintana Roo son las Leyes Supremas del Estado, por lo tanto los ordenamientos que de ellas emanen también forman la estructura jurídica del estado. Por su parte, la Ley Orgánica de la Administración Pública es la ley cuyo objetivo primordial es establecer y regular la organización y funcionamiento de la Administración Pública Central y Paraestatal del estado. Asimismo en dicha ley queda establecida la asignación de las facultades y obligaciones de las distintas unidades que conforman a la Administración Pública del Estado, las cuales son quienes atienden los diversos asuntos del orden administrativo.

Asimismo, es en la Constitución Política del Estado de Quintana Roo, en su artículo 92 donde se nos señala que la administración pública debe ser centralizada y paraestatal, en corresponsabilidad con el artículo 2° de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo donde de igual manera, queda establecido la forma que tomará la administración pública. Son en los artículos 4°, 6° y 7° de la Ley Orgánica en donde se establece y separan en forma específica los organismos que están integrados en una y en otra, observándose de esta manera, que se adopta la estructura de la administración federal por ser parte de los Estados Unidos Mexicanos, como se señala en ambas constituciones.

Respecto a la administración pública centralizada<sup>20</sup>, ésta se encuentra integrada por la Gubernatura Estatal y las siguientes secretarías:

#### I. Secretaría de Gobierno

---

<sup>20</sup> Ley Orgánica de la Administración Pública última reforma publicada en el Periódico Oficial el 25 de Marzo de 2011

- II. Secretaría de Planeación y Desarrollo Regional
- III. Secretaría de Hacienda
- IV. Secretaría de Desarrollo Urbano
- V. Secretaría de Desarrollo Económico
- VI. Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural e Indígena
- VII. Secretaría de Educación
- VIII. Secretaría de Cultura
- IX. Secretaría de Salud
- X. Secretaría de Turismo
- XI. Secretaría de la Contraloría
- XII. Secretaría de Infraestructura y Transporte
- XIII. Secretaría de Seguridad Pública
- XIV. Secretaría de Trabajo y Previsión Social
- XV. Secretaría de Ecología y Medio Ambiente
- XVI. Secretaría de Desarrollo Social
- XVII. Oficialía Mayor
- XVIII. Procuraduría General de Justicia

Como se puede observar, la administración pública está conformada por entidades que atienden diversos rubros como el económico, el político y el social.

Una entidad pública, según Omar Guerrero (Cit. por Rivero, 2010), es “un conjunto de medios humanos (contratados y voluntarios) materiales y financieros que se organizan para suministrar bienes o servicios, responsabilidad del estado y alcanzar un objetivo social”. En este mismo sentido, la administración pública entendida como la parte actuante del estado, es decir aquella organización que hace llegar las buenas intenciones del estado a la población, se ocupa entonces del diseño, planeación, programación, presupuestación, instrumentación, evaluación y control de las políticas públicas que habrán de generar el bienestar de la sociedad.

Finalmente, la forma en cómo se constituyen cada una de las secretarías dependen en gran medida de las necesidades de la organización y las leyes y reglamentos internos emanan de las normatividades anteriormente mencionadas.

### **2.2.2 La administración pública como principal oferente de espacios laborales en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo**

Como se ha podido analizar, la asimetría Norte, Centro y Sur imperante en la entidad y que se ha traducido en el contraste entre los niveles de desarrollo de su población, así como de nivel de calidad de vida, han provocado el desarrollo de actividades diferenciadas al interior entre las tres zonas tomando en cuenta sus particularidades tanto naturales como geográficas, la influencia de factores histórico económicos, entre otros.

Tomando en cuenta, las características de la Zona Sur, específicamente la ciudad de Chetumal, se ha podido analizar que las mismas han encauzado que su actividad se oriente casi exclusivamente a la actividad burocrática y en menor medida al comercio. Es decir, mantiene esta característica de poca actividad económica y alta actividad política y burocrática, a pesar de los esfuerzos gubernamentales por impulsar otros sectores.

Puesto que la economía local no resulta generadora de riqueza, la población económicamente activa se encuentra orientada casi exclusivamente a la actividad burocrática, es decir, se encuentra compuesta por un alto índice de asalariados gubernamentales, prestadores de servicios al gobierno y maestros.

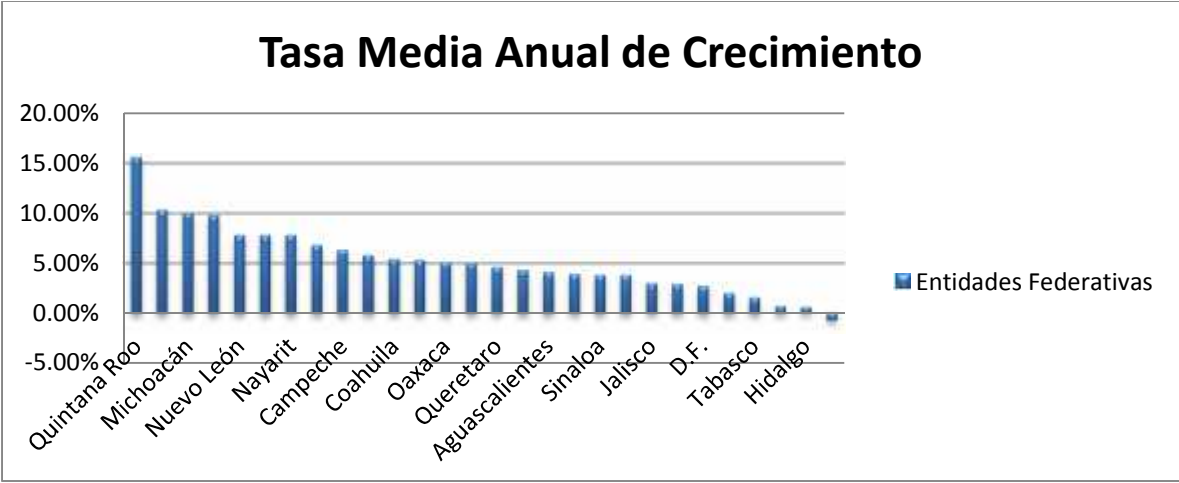
Así lo demuestra el 15.6 por ciento de aumento de la tasa media de crecimiento anual en gasto corriente<sup>21</sup> de 2003 a 2009 (véase *gráfica 2*) y que lo coloca como la más alta de todas las entidades federativas del país. Es decir, Quintana Roo

---

<sup>21</sup> Los servicios personales se encuentran dentro del llamado gasto corriente y en el cual se consideran los costos de los sueldos, prestaciones y aportaciones de seguridad social, entre otros.

tiene la tasa de burocracia más alta de todo el país, y Chetumal como capital política abarca más del 50 por ciento.

**Gráfica 2.Tasa Media Anual de Crecimiento por Entidades Federativas**



Fuente: Milenio online, con base en datos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la calificadora estadounidense Fitch, 2011. Nota disponible en: <http://impreso.milenio.com/node/9082221>

Como se puede observar en la gráfica, en nuestra entidad el costo de la burocracia presenta un crecimiento tres veces mayor al promedio de las demás entidades federativas y veintiséis veces mayor que el del mismo gobierno federal.

De igual modo, la dependencia con la actividad burocrática, y que han intentado cubrir con la justificación de mayor y mejor cobertura hacia ciertos rubros de importancia para la entidad, se puede percibir durante los últimos tres sexenios comenzando con el de Joaquín Hendricks Díaz, y finalizando con el actual de Roberto Borge Ángulo. Pues solamente durante el lapso de 1999 a 2011 se han ido incrementando las instituciones que conforman a la administración pública central.

Al inicio de la administración de Hendricks Díaz (1999-2005) se contaban con apenas 12 dependencias, sin embargo, para finales de dicho sexenio se crea la Secretaría de Seguridad Pública, la Secretaría de Infraestructura y Transporte y el

Instituto de Patrimonio de la Administración Estatal (IPAE), que hasta ese entonces no formaban parte de la administración pública central y paraestatal.

En el inicio del mandato de Félix González Canto (2005-2011) ya sumaban 14 las dependencias con que contaba la administración pública estatal, sin embargo para 2007 se divide la Secretaría de Educación y Cultura sumando de nueva cuenta una nueva dependencia, para 2009 y bajo éste mismo mandato se crea la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, y no es hasta marzo de 2011 a finales del mandato, que mediante decreto se reforma a la Secretaría de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente, quedando simplemente como Secretaría de Desarrollo Urbano y creando una nueva denominada Secretaría de Ecología y Medio Ambiente, en este mismo lapso se crea la Secretaría de Desarrollo Social sumando, ya para finales del sexenio 2005-2011 e inicios del mandato del Gobernador Roberto Borge Angulo 18 dependencias que conforman a la administración pública centralizada, sin tomar en cuenta a todas las entidades y órganos desconcentrados que formaban parte de la administración pública paraestatal y de aquellas que surgieron en el mismo lapso de tiempo cuya suma actualmente asciende a 76.

La creación de las nuevas dependencias y el crecimiento desmedido de la burocracia ha engrosado significativamente la nómina del Gobierno del Estado que para 2010 ascendía a 11,071 personas y que para finales del sexenio 2005-2011 ascendió a más de 20 mil empleados, incrementándose en un 100 por ciento la plantilla de trabajadores del estado, de los cuales más del 50 por ciento laboran en la ciudad de Chetumal, por ser la capital de la entidad y ser la sede donde se asientan las dependencias que conforman a la administración pública estatal.

Debido a la importancia que tiene la administración pública en la sociedad y que va en aumento se hace indiscutible que sin la intervención de ésta se dificulta que una sociedad pueda acceder a una mejor calidad de vida, debido a ello, es que se considera que la acción del gobierno a través de la administración pública es la palanca central para que el desempeño de la economía y de las instituciones

encargadas de la política social se puedan conjugar para lograr el cumplimiento deseado y esperado de los objetivos que se tienen definidos.

Particularmente la ciudad de Chetumal, como capital de la entidad le corresponde ser la sede donde se asientan los tres poderes del Estado, aunado a ello, debido a su ubicación geográfica se ha propiciado que las principales actividades económicas giren en torno al comercio, pero en mayor medida, a la actividad burocrática.

Tomando en cuenta que la fuente mayoritaria de empleo en la entidad se centra casi exclusivamente a la administración pública, la importancia que llega a tener ésta, es aún mayor puesto que su responsabilidad se vincula con todos y cada uno de los aspectos de la vida de la sociedad quintanarroense y su desarrollo. Es decir, lo importante de las instituciones que conforman a la administración pública es su contribución al mejoramiento objetivo y puntual de las condiciones de vida, puesto que de esta manera, acreditan su razón de ser, así como también, su utilidad social que se considera fundamental y necesaria para apoyar el vigor del cuerpo económico de la vida pública.

Es por ello, que cuando se deterioran las condiciones de vida en la sociedad, queda en evidencia, que existe una insuficiencia, deficiencia, omisión e incapacidad de las instituciones administrativas para dar cumplimiento a las metas colectivas, situación que se traduce en desencanto para la sociedad y los ciudadanos.

Capítulo III Estudio  
de Caso: El  
Departamento de  
Recursos Humanos  
de la Dirección de  
Administración de  
la Secretaría de  
Gobierno

### **CAPÍTULO III Estudio de caso: El Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Administración de la Secretaría de Gobierno**

El objetivo principal del tercer y último capítulo es identificar y analizar los factores que inciden en el funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Administración de la Secretaría de Gobierno y con base en la relación existente, establecer si éstos resultan ser o no determinantes del desempeño del Departamento de Recursos Humanos.

Debido a que esto nos permitirá visualizar cuáles son aquellos que tienen mayor incidencia en el comportamiento del personal que conforma a dicho Departamento.

Por lo que en este capítulo final, en primer lugar, se realizara una breve pero significativa descripción de la Secretaría de Gobierno, posteriormente de la Dirección de Administración y finalmente del Departamento de Recursos Humanos por ser el objeto de este estudio.

En segundo lugar y para concluir se describirá detalladamente los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al personal que integra al objeto de estudio, en este caso al Departamento de Recursos Humanos, podremos analizar en las gráficas, los resultados de dichas encuestas, lo cual contribuirá a determinar cuáles son las variables y por ende, los factores que inciden en el desempeño de los trabajadores. Por último se encuentran las conclusiones.



Actualmente vivimos en un tiempo en donde las sociedades suelen ser más activas, abiertas y corresponsables como resultado de la trayectoria democrática del mundo contemporáneo. Es por ello, que no existe la duda de que la vida pública, hoy en día es más dinámica y compleja, en donde intervienen actores, fuerzas, grupos y organizaciones que ocupan un lugar de suma importancia en los procesos tanto sociales como políticos, situación que ha propiciado la movilización de la sociedad para formular demandas y recibir respuestas favorables por parte del gobierno.

Estos tiempos de la sociedad contemporánea suelen tener un gran impacto estructural tanto en las organizaciones civiles como en las públicas, como consecuencia de la velocidad de los acontecimientos que surgen de la influencia de la globalidad y que obliga a estructurar respuestas de una manera más eficaz. Por tanto, la administración pública debe entenderse en el ámbito institucional del gobierno y no solamente como un sistema de realización encargado de cumplir lo que se decide en las cúpulas de poder.

Debido al papel de la administración pública, en la construcción e implementación de las decisiones públicas, es que se le ha conferido una importancia creciente en los procesos de gobierno, lo cual ha provocado la revaloración de ésta, como una institución involucrada en las áreas de dirección, coordinación, ejecución y evaluación que son fundamentales para la gobernación de la sociedad (Uvalle, 2005).

Diversos autores al igual que Uvalle (2005), han coincidido que en la sociedad contemporánea, la administración pública ha adquirido una importancia cada vez mayor; debido a que su responsabilidad se vincula con todos y cada uno de los aspectos de la vida en común. Aunado a que no existe espacio individual o colectivo que no sea regulado por las normas y procedimientos que corresponden a las instituciones administrativas, puesto que son las encargadas de ordenar, vigilar y asegurar la calidad de vida en la sociedad.

Uvalle afirma, que “el alcance que ha tenido la administración pública nos demuestra que tanto las relaciones civiles como las administrativas, son esenciales para ubicar el universo vasto y complejo que le corresponde atender, diseñando desde luego, las soluciones en razón pragmáticas de los problemas que tienen impacto en los espacios de la vida colectiva” (2005, p.316).

Sin embargo, para que la vida en común se reproduzca y se fundamente en los valores de la sociedad moderna, es necesario que la autoridad pública, vía las instituciones administrativas, cuenten con los medios de intervención que permitan el estímulo, el fomento y la promoción de las actividades económicas y sociales con el objeto de asegurar los elementos fundamentales que favorecen y garantizan una mejor convivencia.

Es en este sentido, que se hace posible afirmar que las tendencias a favor de la calidad de vida no pueden ser aseguradas sin la intervención determinante que debe desarrollar la administración pública para que las personas, grupos, comunidades y regiones, accedan a etapas de superación y progreso que son indispensables para el fortalecimiento de toda sociedad moderna.

Esto significa, que las tareas a cargo de la administración pública aportan como resultado el cumplimiento de metas y objetivos que permiten atender y solucionar las necesidades de la colectividad, tomando en cuenta, los acuerdos entre los factores de la producción y los protagonistas centrales de la vida política y social. Es por ello, que se hace indiscutible que sin la intervención de la administración pública se dificulta que la sociedad pueda acceder a mejores condiciones de vida. Por ello, que resulte de suma importancia el análisis que se orienta a escudriñar los elementos, la naturaleza y el funcionamiento de las organizaciones, debido a que esto nos permitirá determinar cuáles son aquellos elementos que las determinan y definen su actuar organizativo.

### **3.1 La Secretaría de Gobierno**

Fue el 31 de mayo de 1976 que se publica en el Periódico Oficial del Estado la creación de la Secretaría de Gobierno como una dependencia del Poder Ejecutivo con fundamento en los artículos 5, 7 y 8 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Quintana Roo. Sin embargo, no fue sino hasta 1995 con la publicación de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo, que se ratifica la creación de esta dependencia como Secretaría General de Gobierno.

A pesar de ello, es hasta con la publicación del Decreto número 45 en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado en donde queda aprobada dicha Ley Orgánica y se abroga a la Ley de 1995 dándose el cambio de Secretaría General de Gobierno a lo que hoy conocemos como Secretaría de Gobierno.

La Secretaría de Gobierno es la dependencia del Poder Ejecutivo responsable de atender, conducir y regular el desarrollo de la política interior del Estado y de coadyuvar en la conducción de las relaciones del Poder Ejecutivo con los otros poderes del Estado y de los demás niveles de gobierno. Esta Secretaría tiene su fundamento legal en la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Quintana Roo, así como de la Ley Orgánica de la Administración Pública, es en el artículo 19 de esta ley, donde se encuentra establecido que dicha Secretaría es una de las 18 dependencias que conforman a la administración pública central.

Actualmente y desde su creación, las oficinas de la Secretaría de Gobierno se encuentran en el Palacio de Gobierno, sede principal de las oficinas del Gobierno del Estado y que se encuentra ubicado en la Av. 22 de Enero entre Héroes y Juárez de la colonia Centro de esta ciudad.

### 3.1.1 Atribuciones

De acuerdo al artículo 31 de la Ley Orgánica encontramos que entre algunas de las facultades<sup>22</sup> que le corresponden a la Secretaría de Gobierno (véase anexo 1) se encuentran la conducción y regulación de la política interna, la conducción de las relaciones institucionales del titular del Poder Ejecutivo con los poderes Legislativo y Judicial del Estado y con los ayuntamientos de los municipios del Estado y con los gobiernos de las otras Entidades Federativas, entre otras, por lo que el papel que desempeña esta Secretaría dentro de la administración pública estatal es de significativa importancia, ya que la figura del Secretario de Gobierno, es quien se encuentra facultado para suplir las ausencias del Gobernador, aunado a ello, el Secretario es el único conducto del Ejecutivo para atender los asuntos de política interna del Estado, y es quien presenta ante la Legislatura del Estado las iniciativas de ley o decreto que formula el Ejecutivo.

---

<sup>22</sup> De acuerdo a la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo última Reforma publicada en el Periódico Oficial el día 27 de Junio del 2011.



De acuerdo al Manual de Organización<sup>23</sup> de esta Secretaría, las unidades administrativas que la conforman son las siguientes:

**1.0.- DESPACHO DE LA SECRETARÍA DE GOBIERNO**

- 1.0.1.- Secretaría Particular
- 1.0.2.- Dirección de Relaciones Públicas
- 1.0.3.- Dirección de Comunicación Social
- 1.0.4.- Dirección de Gestión Política
- 1.0.5.- Dirección de Gestión Social
- 1.0.7.- Dirección de Administración**
  - 1.0.7.1.- Departamento de Organización y Métodos
  - 1.0.7.2.- Departamento de Informática
  - 1.0.7.3.- Departamento de Recursos Financieros
  - 1.0.7.4.- Departamento de Recursos Humanos
  - 1.0.7.5.- Departamento de Recursos Materiales
- 1.0.8.- Dirección General de Gobernación**
  - 1.0.8.1.- Coordinación Operativa Zona Sur
  - 1.0.8.2.- Coordinación Operativa Zona Norte

**1.1.- Subsecretaría de Desarrollo Político**

- 1.1.1.- Dirección de Asuntos Políticos
  - 1.1.1.1.- Departamento de Asuntos Políticos
- 1.1.2.- Dirección de Asuntos Obreros-Patronales

**1.2.- Subsecretaría Social e Interinstitucional en la Zona Norte**

**1.3.- Subsecretaría de Gobierno en la Zona Norte**

- 1.3.1.- Coordinación Administrativa en la Zona Norte
- 1.3.2.- Departamento de Enlace

**1.4.- Subsecretaría de Asuntos Agrarios e Indígenas**

- 1.4.1.- Dirección de Atención Rural
- 1.4.2.- Dirección de Asuntos Agrarios

**1.5.- Subsecretaría de Gobernabilidad**

**1.6.- Subsecretaría de Asuntos Jurídicos**

- 1.6.1.- Dirección General Jurídica y Consultiva
- 1.6.2.- Dirección General del Registro Civil
  - 1.6.2.1.- Departamento Administrativo
  - 1.6.2.2.- Departamento de Informática

**1.6.3.- Dirección General de Notarias**

- 1.6.3.1.- Departamento de Archivo de Notarias

**1.6.4.- Dirección del Periódico Oficial del Gobierno del Estado**

**1.7.- Subsecretaría Técnica**

- 1.7.1.- Dirección de Planeación

**1.8.- Subsecretaría de Vinculación Política y Social**

- 1.8.1.- Dirección de Vinculación Social

---

<sup>23</sup>De acuerdo a la Estructura Orgánica del Manual de Organización de la Secretaría de Gobierno del Estado de Quintana Roo, última actualización 30 de Junio de 2010.

Como se ha podido analizar, son diversas las unidades administrativas que conforman la estructura organizativa de la Institución, éstas se desdoblan en tres niveles<sup>24</sup> fundamentales en toda organización: 1) el Nivel Institucional; 2) el Nivel Intermedio y finalmente 3) el Nivel Operacional, estos tres niveles se encuentran articulados y forman parte de la división del trabajo organizacional. Cabe destacar que el análisis de la estructura organizacional de la Institución nos deja entrever que dicha estructura cumple cabalmente con aquella definición que se pudo analizar en el primer capítulo de esta tesis<sup>25</sup>, es decir, que se trata de un sistema interrelacionado de roles.

Asimismo tal diversidad, permite una mayor y mejor cobertura de aquellos rubros que a esta dependencia le corresponden atender. Entre la diversidad de unidades administrativas nos encontramos con la Dirección de Administración cuya importancia se destaca debido a que es precisamente de ésta, de donde emana el objeto de estudio: el Departamento de Recursos Humanos y cuya descripción se da más adelante.

### **3.1.3 Documentos institucionales que favorecen la organización al interior de la Secretaría de Gobierno:**

Por todo lo anterior, y como se ha podido observar, se resalta la importancia que representa el contar con documentos que fomenten pero sobre todo, reglamenten la organización y el funcionamiento de las instituciones, esto con el objetivo de establecer, definir y especificar tanto las funciones como las responsabilidades de

---

<sup>24</sup> De acuerdo a Chiavenato (2000) el Nivel Institucional corresponde al nivel más elevado de una organización, éste se encuentra conformado por los directores y los altos ejecutivos, del mismo modo este nivel puede llegar a considerarse como el nivel estratégico debido a que es desde allí donde se toman las decisiones y se realiza el establecimiento de los objetivos y las estrategias para lograrlos. En cuanto al Nivel Intermedio, denominado por el autor como el nivel táctico, éste se encuentra conformado por los diversos departamentos y divisiones con que cuenta la organización, asimismo este nivel como su nombre lo indica se encuentra situado entre el nivel institucional y el nivel operacional, lo que permite la articulación entre estos dos niveles. Su función es la de encargarse de que las decisiones tomadas en el Nivel Institucional se adecuen a las operaciones realizadas en el Nivel Operacional. Finalmente el Nivel Operacional también denominado nivel técnico, se trata del nivel más bajo de la organización, es desde allí donde se ejecutan las tareas y se llevan a cabo las operaciones, es decir, abarcan la programación y ejecución de las actividades diarias de la organización.

<sup>25</sup> Para mayor referencia véase página 6.

cada área que integra a la institución. Dentro de estos documentos, se destaca el papel que juegan los manuales de organización, debido a que resultan ser los instrumentos normativos que describen las funciones básicas de los distintos niveles jerárquicos y los puestos de trabajo de las instituciones. En ellos, se plasma la forma de organización que se ha adoptado, asimismo sirve de guía al personal que los integra.

Como se ha observado, en estos manuales queda plasmada la estructura organizacional, las atribuciones, funciones, pero más importante aún los objetivos que cada área tiene que alcanzaren miras de que se logre conjuntamente el objetivo principal que persigue la institución.

Entre los documentos que se destacan, por ser herramientas de gestión institucional encontramos al Reglamento Interior de la Secretaría de Gobierno y el Manual de Organización, documentos que serán descritos en el siguiente subtema a continuación.

### **3.1.3.1 El Reglamento Interior de la Secretaría de Gobierno del Estado de Quintana Roo**

El ordenamiento que se aborda tiene como objetivo primordial reglamentar la organización y el funcionamiento de toda la Secretaría de Gobierno, tiene su fundamento en la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Quintana Roo y en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo. En este reglamento se establece detalladamente la estructura orgánica general de la Institución, así como, de las unidades administrativas que la integran, también detalla todas las atribuciones del Secretario, así como las facultades de cada una de las unidades administrativas que conforman a la Institución, es decir, las subsecretarías y direcciones, al igual que las atribuciones genéricas de los subsecretarios y directores generales.

Tal reglamento se encuentra en la jerarquía de importancia en primer lugar, puesto que a partir de él y en el ámbito de sus respectivas competencias se parten las



elaboraciones de los manuales de organización, los manuales de procedimientos y los manuales de servicios y atención al público de cada una de las áreas que integran a la Secretaría.

### **3.1.3.2 El Manual de Organización de la Secretaría de Gobierno**

Los manuales de organización son documentos que reflejan en general como se encuentra establecida la estructura organizacional en su conjunto o parte de ella, de las diferentes dependencias y entidades que integran a la Administración Pública Centralizada y Paraestatal.

El Manual de Organización de la Secretaría de Gobierno, encuentra su fundamento en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo y en el Reglamento Interior de la Secretaría de Gobierno. El manual tiene como propósito principal dar a conocer la estructura orgánica y los diferentes niveles jerárquicos que conforman a esta Institución.

Asimismo permite conocer las funciones y responsabilidades de cada área que integra a la organización y conocer las líneas de mando y comunicación. Su elaboración se realiza también con el objetivo de apoyar la acción del personal que lo integra, pero también de orientar al de nuevo ingreso.

Generalmente, los manuales de organización por ser documentos importantes de consulta del personal, deben ser renovados constantemente previendo todos los cambios que se puedan derivar de las reformas realizadas al Reglamento Interior y a la Ley de la Administración Pública del Estado, por lo que es sujeto de revisiones y actualizaciones constantes.

La descripción de los manuales de organización parte del primer nivel jerárquico hasta las jefaturas de los departamentos. Por lo que, el Manual de la Secretaría de Gobierno se encuentra integrado por: los antecedentes, la misión, la visión, el marco jurídico, las atribuciones, la estructura orgánica y el organigrama de la

Institución en general, pero también en él se detallan los objetivos y las funciones de cada una de las unidades administrativas que integran a esta dependencia.

Por lo anterior, y debido a la información que integra a los documentos, se ha podido analizar que permiten evitar la duplicidad, las superposiciones e interferencias lo que contribuye a lograr la eficacia y la eficiencia, puesto que permiten que los trabajadores realicen de la mejor manera y con mayor facilidad sus labores, ya que dichos documentos les facilitan conocer detalladamente cada una de las operaciones que tienen que realizar.

### **3.2 La Dirección de Administración**

Como bien se sabe, en toda organización el papel que desempeña la administración reviste mayor importancia debido a que como afirman De Cenzo y Robbins (2003), éste es el proceso que se realiza para lograr eficazmente los objetivos de la organización con y por medio de las personas. De acuerdo a estos autores, para que la administración logre su objetivo generalmente necesita coordinar una variedad de elementos vitales que se denominan comúnmente como funciones. Entre las funciones primarias encontramos: la planeación, la organización, el liderazgo y el control<sup>26</sup>.

Sin embargo, para el buen desarrollo de las funciones, toda organización necesita de un área encargada de llevarlas a cabo en miras del logro de los objetivos. Es así como se puede analizar, el papel y la tarea que desarrolla la Dirección de Administración como una de las unidades administrativas que conforman a la Secretaría de Gobierno.

La Secretaría de Gobierno de acuerdo a su Reglamento Interior vigente<sup>27</sup> incluye a esta Dirección dentro de las unidades de apoyo con que cuenta dicha Institución y cuyo objetivo<sup>28</sup> primordial, es el siguiente:

---

<sup>26</sup> Dichas funciones fueron consideradas en la Teoría Clásica de la Administración propuesta por Fayol y se analizaron en el primer capítulo de esta tesis. Para mayor referencia véase página 19.

<sup>27</sup> Publicado en el Periódico Oficial el 17 de Junio de 2005.

*Administrar, planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos financieros y materiales procurando su oportuna obtención y su eficiente aplicación con apego a la Normatividad Vigente, para la atención de las necesidades de las diferentes Unidades Administrativas de la Secretaría de Gobierno.*

Es decir, esta Dirección es la unidad responsable de gestionar y controlar a todo el personal adscrito a esta Secretaría y todo lo relacionado a la plantilla de personal, así como de regular y supervisar el uso y manejo de los recursos materiales y financieros de toda la Institución. Es por ello que entre las principales funciones<sup>29</sup> encontramos lo siguiente:

## **Funciones**

- I. Coordinar y controlar todas las incidencias del Personal adscrito a la Secretaría de Gobierno de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Oficialía Mayor de Gobierno, para no afectar al personal que labora en la Secretaría.
- II. Supervisar que los organigramas y plantillas de personal de las Unidades Administrativas de la Secretaría estén actualizadas conforme a los lineamientos establecidos.
- III. Ordenar que los Pagos de Sueldo y demás Prestaciones del Personal que laboran en las Unidades Administrativas de la Secretaría, así como su comprobación se apegue a los lineamientos establecidos por la Secretaría de Hacienda.
- IV. Difundir y supervisar el cumplimiento del Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo en las áreas que integra la Secretaría, para el conocimiento del personal.
- V. Promover en coordinación con la Oficialía Mayor de Gobierno, cursos de capacitación entre el personal adscrito a las diferentes áreas de la Secretaría de Gobierno, para la actualización de sus conocimientos.
- VI. Promover en las Unidades Administrativas la participación del personal que labora en ellas, en actividades sociales, culturales y deportivas, para una sana convivencia social.
- VII. Ordenar que se lleven a cabo programas institucionales con el objeto de reconocer el desempeño laboral de los trabajadores adscritos en las unidades administrativas de la Secretaría.
- VIII. Ordenar, supervisar la actualización y elaboración de los proyectos de Reglamento Interior, Manuales de Organización, de Procedimientos, de Servicios y Atención al Público, de las unidades administrativas con apego a la normatividad vigente en el Estado.
- IX. Diseñar y programar políticas que permitan la oportuna atención de los requerimientos de Recursos Humanos, Materiales y Financieros de las Unidades Administrativas de la Secretaría, apegándose en su afectación al

---

<sup>28</sup> De acuerdo al Objetivo de la Dirección de Administración del Manual de Organización de la Secretaría de Gobierno del Estado de Quintana Roo, última actualización 30 de Junio de 2010.

<sup>29</sup> Funciones de la Dirección de Administración de la Secretaria de Gobierno, anteriormente disponible en: <http://segob.qroo.gob.mx/Administracion/Funciones.php> revisado el día 29 de Abril de 2011.

techo financiero asignado por la Secretaría de Hacienda del Estado, en cada rubro.

- X. Supervisar que los Recursos Humanos, Materiales y Financieros de las unidades administrativas de la Secretaría, se utilicen de una forma eficiente y con austeridad, de acuerdo al lineamiento de la política del Gasto Público.
- XI. Coordinar y organizar los programas de limpieza y recarga de extinguidores, se lleven a cabo adecuadamente, con la finalidad de que prevalezcan en las unidades administrativas de la Secretaría las condiciones de Seguridad e Higiene.
- XII. Diseñar sistemas de control de almacén en el suministro de los requerimientos de las unidades administrativas, para que sean eficientes y permita su buen desempeño en sus actividades.
- XIII. Supervisar que los servicios de mensajería, fotocopiado y el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de cómputo, se efectúen con calidad y rapidez que permita el buen funcionamiento de las unidades administrativas de la Secretaría.
- XIV. Verificar que los Programas Especiales Federales y/o Estatales se les de continuidad y que los recursos asignados en las ejecuciones de obra o proyectos por la Secretaría de Hacienda se ejerza conforme a los lineamientos establecidos.
- XV. Presentar un informe detallado del comportamiento presupuestal y financiero e indicadores de plantilla de personal, sobre el uso de recursos materiales, suministro, servicios generales al Secretario, para que realice un análisis conforme al Programa Operativo Anual.
- XVI. Sugerir programas de austeridad al Secretario, en el ejercicio de los gastos públicos asignados a la función del Secretario de la misma, al atender las necesidades de adquisiciones de las unidades administrativas de la Secretaría.
- XVII. Realizar propuestas al Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios de la Secretaría, en función de Secretario de la misma, al atender las necesidades de adquisiciones de las unidades administrativas de la Secretaría.
- XVIII. Supervisar la elaboración del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos y el Programa Operativo Anual de la Secretaría, y su autorización y trámite correspondiente ante la Secretaría de Hacienda.
- XIX. Supervisar que las unidades administrativas de la Secretaría cumpla con sus funciones administrativas en el manejo de los recursos humanos, materiales y financieros con apego a la normatividad y lineamientos establecidos.
- XX. Las demás que le sean conferidas por las disposiciones legales y las que le sean delegadas por el C. Secretario del Gobierno.

### 3.2.1 La Estructura Organizacional de la Dirección de Administración<sup>30</sup>



Imagen 3. Estructura Orgánica de la Dirección de Administración.

#### 1.0.7.- Dirección de Administración

1.0.7.1.- Departamento de Organización y Métodos

1.0.7.2.- Departamento de Informática

1.0.7.3.- Departamento de Recursos Financieros

1.0.7.4.- Departamento de Recursos Humanos

1.0.7.5.- Departamento de Recursos Materiales

Como se puede observar, la Dirección de Administración se encuentra conformada por diversos departamentos que cubren todas las funciones administrativas que son necesarias en toda organización.

Como se ha hecho énfasis anteriormente, la tarea que desempeña la Dirección resulta ser primordial dentro de la Institución debido a que es precisamente ésta quien administra, planea, organiza, dirige y controla todos los recursos ya sean

<sup>30</sup> Anteriormente disponible en: <http://segob.groo.gob.mx/Administracion/> revisado el día 29 de Abril de 2011.

humanos, financieros y materiales, es decir, es quien trabaja con y por medio de las personas, y es quien asigna recursos en su esfuerzo por alcanzar los objetivos de toda la Institución, por lo que su papel resulta fundamental.

Es así, que en su afán de cumplir con las metas institucionales, que la Dirección se encuentra conformada con las unidades que le son necesarias para el logro de los objetivos, de ahí que se destaque, el Departamento de Recursos Humanos, cuya descripción detallada se da a continuación.

### **3.3 El Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Administración de la Secretaría de Gobierno**

Antes que nada, se considera fundamental que para la mejor comprensión de la importancia que representa el papel que desempeña este Departamento, es necesario realizar en primer lugar la definición de lo que se entiende por: “Recursos Humanos”. De acuerdo a Werther y Davis, el término hace referencia a “las personas que componen una organización” (2000, p.6). Es decir, se trata de todos aquellos individuos que integran en su totalidad a la organización.

Una vez considerado lo anterior, la importancia de las labores que realiza tal Departamento se torna evidente cuando se tiene conciencia de que son los individuos quienes constituyen el elemento fundamental de la Institución, debido a que finalmente son todos éstos los que crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones en la organización<sup>31</sup>. Actualmente la mayoría de las organizaciones reconocen la importancia de las personas para alcanzar sus metas.

Por lo que, la importancia de contar con un Departamento de Recursos Humanos en toda organización, radica en que es el único que busca facilitar las

---

<sup>31</sup> Esto se fundamenta en la Escuela de las Relaciones Humanas, una de las teorías que forman parte del Enfoque Clásico que se pudo analizar en el primer capítulo de esta tesis, para esta teoría, el elemento fundamental de las organizaciones eran las personas.

aportaciones que las personas efectúan al objetivo común de alcanzar las metas institucionales, de ahí que se pueda considerar que su papel se torna doblemente significativo.

Si bien el objetivo de la Dirección de Administración es realizar el buen desarrollo de las funciones de control, planeación, organización, dirección y sobre todo, de administración de todos los recursos con que cuenta la Institución, con la finalidad de lograr las metas institucionales, el objetivo del Departamento de Recursos Humanos resulta doblemente fundamental, debido a que es éste quien finalmente ayuda a las personas y sobre todo, a la organización en su conjunto al logro de sus metas.

Como se observó en la Estructura Orgánica anterior, el Departamento de Recursos Humanos emana de la Dirección de Administración y es uno de los cinco departamentos que conforman a esta Dirección. Respecto a su objetivo<sup>32</sup> principal, es el siguiente:

*Analizar y determinar con el Director de Administración, las políticas de personal, a fin de efectuar el Pago de los Sueldos y Prestaciones Económicas y de coadyuvar las incidencias generadas por el personal adscrito a la Secretaría de Gobierno, de acuerdo al Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo y Lineamientos vigentes emitidos por la Oficialía Mayor de Gobierno y la Secretaría de Hacienda del Estado.*

Es decir, el propósito fundamental de la administración de los recursos humanos es ayudar a mejorar las contribuciones productivas del personal a la Institución de una manera estratégica.

### **3.3.1 Misión y Visión del Departamento de Recursos Humanos<sup>33</sup>**

Respecto a su misión y a su visión, se tiene lo siguiente:

---

<sup>32</sup> De acuerdo al objetivo del Departamento de Recursos Humanos del Manual de Organización de la Secretaría de Gobierno del Estado de Quintana Roo, última actualización 30 de Junio de 2010.

<sup>33</sup> De acuerdo al Manual de Organización del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Administración de la Secretaria de Gobierno.

## **Misión**

*Servir y apoyar al Titular de la Dirección de Administración en la administración, planeación y control de los recursos humanos, procurando la eficaz y eficiente distribución de los recursos humanos asignados a la Secretaría de Gobierno, así como la atención oportuna de las necesidades en lo que se refiere a personal de cada una de sus unidades administrativas, promoviendo un clima laboral que facilite la integración de los trabajadores que la conformen.*

## **Visión**

*Ser un Departamento que contribuya a futuro a implementar sistemas, que permitan una adecuada administración de recursos humanos, que provea al Director de Administración de la Secretaría de Gobierno, la información suficiente y competente en la toma de decisiones para la contratación de personal, y que se caracterice por procedimientos de innovación, ética, eficacia, eficiencia, honestidad, compromiso y completa satisfacción de sus usuarios, en un contexto de modernización administrativa y en apego a la normatividad vigente en el Estado.*

Cabe destacar, que toda organización tiene una finalidad, la noción del porqué de su existencia y de lo que le toca realizar, es por ello, que ésta debe de contar con componentes que se proyecten para alcanzar aquel objetivo particular de acuerdo a un plan determinado. Para ello, se tienen que definir la visión, la misión y los objetivos de los que dependen para alcanzar sus fines. Y es que es evidente, que si no se tiene noción de cuál es su misión y hacia donde se dirigen, corren el riesgo de fracasar al emprender su camino por alcanzar sus metas. Por ello, resulta fundamental que éstos se encuentren muy bien definidos y establecidos.

### **3.3.2 Atribuciones del Departamento de Recursos Humanos**

Asimismo, es fundamental que exista una clara división de roles, para que cada área dentro de la organización tenga muy bien definido cuáles deberán ser cada una de las facultades, pero también cada una de sus funciones que le corresponden desarrollar como partes integrantes de la Institución, entre las atribuciones con que cuenta el Departamento, encontramos que:



Son atribuciones del Departamento de Recursos Humanos:

- I. Gestionar y controlar todas las incidencias del personal adscrito a la Secretaría, integrando expedientes individuales, de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Oficialía Mayor del Gobierno del Estado.
- II. Elaborar y actualizar las plantillas de personal de la Secretaría de Gobierno.
- III. Efectuar el pago de las nóminas de sueldos y demás prestaciones del personal adscrito a la Secretaría, supervisando su correcta comprobación ante la Secretaría de Hacienda.
- IV. Difundir y supervisar el cumplimiento del Reglamento de Condiciones Generales del Trabajo en coordinación con la Oficialía Mayor del Gobierno del Estado.

### **3.3.3 Funciones del Departamento de Recursos Humanos**

Entre las funciones principales de este Departamento, encontramos las siguientes:

- I. Integrar y controlar los expedientes del personal de acuerdo a la normatividad.
- II. Elaborar y actualizar las plantillas del personal de las áreas que integran la Secretaría de Gobierno, para determinar las plazas vacantes.
- III. Gestionar y controlar las incidencias del Personal ante la Oficialía Mayor para que se efectúen los trámites administrativos correspondientes.
- IV. Efectuar el pago de las Nóminas de Sueldos y demás prestaciones del personal adscritos a la Secretaría de Gobierno, para que el personal reciba su salario quincenalmente.
- V. Elaborar ante la Oficialía Mayor de Gobierno el alta del personal de nuevo ingreso de las diversas áreas que integran la Secretaría de Gobierno, para no afectar al personal de nuevo ingreso en el pago de sus salarios.
- VI. Tramitar las Altas y Bajas del Personal ante la Delegación del I.S.S.S.T.E., evitando problemas administrativos de personal.
- VII. Gestionar y tramitar ante la Oficialía Mayor y la Secretaría de Hacienda, el Pago de Finiquitos del personal que causa baja de las diversas áreas que integran la Secretaría de Gobierno.
- VIII. Realizar la comprobación de las Nóminas ante la Secretaría de Hacienda.

- IX. Difundir y vigilar el cumplimiento del Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo, en coordinación con la Oficialía Mayor, en las áreas que integran la Secretaría de Gobierno para el conocimiento del personal que labora.
- X. Las demás que le sean conferidas por las disposiciones legales y las que le sean delegadas por el C. Director de Administración.

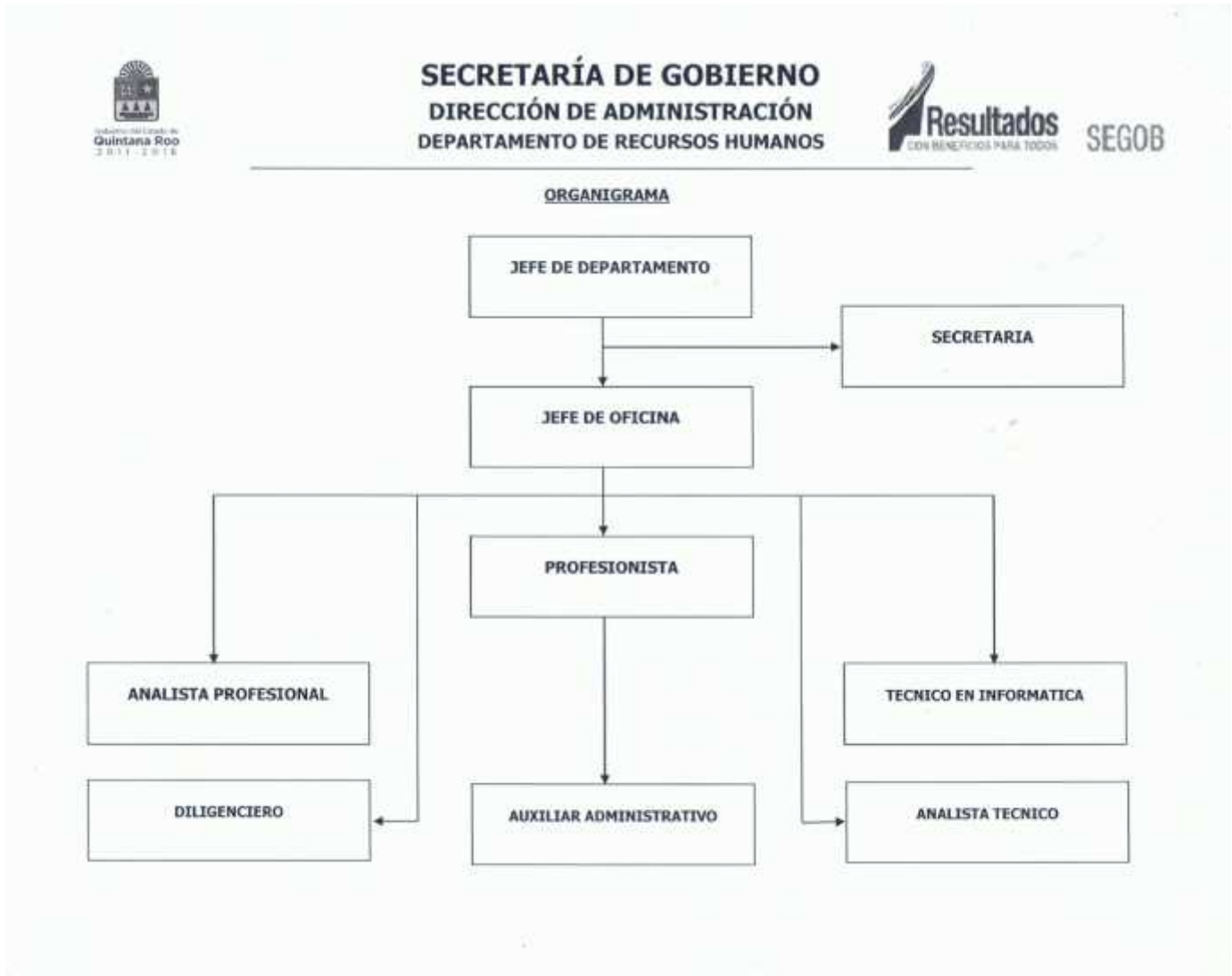
La definición adecuada tanto de las atribuciones como de las funciones, permite saber cuáles les corresponden a cada área en específico desarrollar y de esta manera, se garantiza el cumplimiento cabal de la misión y los objetivos institucionales, aunado a ello, contribuye a evitar que se den las duplicidades de funciones y con ello se afecte a la organización.

#### **3.3.4. La Estructura Orgánica del Departamento de Recursos Humanos**

De acuerdo al organigrama del Departamento, se observa que dicha área se encuentra conformado por:

1. El Jefe del Departamento
2. Secretaria
3. Jefe de Oficina
4. Profesionista
5. Analista Profesional
6. Técnico en Informática
7. Analista Técnico
8. Auxiliar Administrativo
9. Diligenciero

## Imagen 4. La Estructura Orgánica del Departamento de Recursos Humanos



Por lo que se observa, se trata de un Departamento relativamente pequeño, en donde su personal apenas asciende a un total de 9 personas, pero que a pesar de ello, sus responsabilidades son mayores, debido a que son quienes manejan toda la plantilla del personal que integra a la Secretaría de Gobierno.

Como se ha destacado anteriormente, el objetivo del Departamento de Recursos Humanos es contribuir a que la Institución, pero sobre todo las personas que la integran, logren alcanzar las metas. Sin embargo, hay que considerar lo que autores como Werther y Davis (2000) afirman con respecto al duro camino al que

se enfrentan estas áreas, y es que en el curso de su labor los Departamentos de Recursos Humanos se enfrentan a diversos desafíos que provienen de las demandas, pero sobre todo de las expectativas de los empleados, de la misma organización y de la sociedad en su conjunto.

Aunado a ello, la administración de los recursos humanos enfrenta día a día nuevos retos a causa de la creciente diversidad de la fuerza de trabajo, al mismo tiempo que enfrentan también el reto considerable del entorno cambiante y del entorno legal, debido a que las nuevas condiciones obligan a que constantemente se realicen revisiones fundamentales de su marco jurídico en materia laboral.

Para concluir, es oportuno resaltar la importancia que tiene dicho Departamento dentro de la Institución, pero no solo en ella, sino en todas las organizaciones, puesto que son estos Departamentos los que determinan el grado de éxito de las organizaciones, debido a que, son la parte de la organización a la que les corresponde tratar con la dimensión “humana”, y que a ellos, les corresponde procurar el mejorar las contribuciones que efectúa el personal a la organización. Y es que a pesar, de que estos departamentos de recursos humanos no ejercen ningún tipo de control directo sobre muchos de los factores determinantes para el éxito de las organizaciones como lo son el capital, los recursos materiales y los procedimientos operativos, y no tiene a su cargo la estrategia general de la organización, ni el trato básico que se establece con el personal, es evidente que sí ejercen una influencia definitiva en las demás áreas. Ya que el Departamento de Recursos Humanos existe para apoyar al Nivel Institucional y al Nivel Operacional en la tarea de lograr sus metas.

### **3.3.5 Documentos institucionales que favorecen la organización al interior del Departamento de Recursos Humanos**

Del mismo modo que se analizó en el subtema 3.1.3 de este capítulo final, en donde se exalta la importancia de ciertos documentos que contribuyen a establecer la organización de las instituciones, existen por su parte, otros que

suelen ser más específicos, debido a que pertenecen a áreas o departamentos determinados que forman parte de la institución.

Asimismo, y tal como se observó en el subtema 2.2.1 sobre la Estructura Gubernamental del Estado en el capítulo 2 de esta tesis, que la Administración Pública cuenta con un marco normativo que regula su organización y desempeño, del mismo modo, cada una de las dependencias que conforman a la administración pública central y paraestatal, y cada una de las áreas que conforman a las instituciones cuentan con uno propio.

En el caso específico del Departamento de Recursos Humanos, encontramos que su Marco Jurídico se fundamenta en:

- A. Disposiciones Federales
- B. Disposiciones Estatales

Entre las Disposiciones Federales se encuentran:

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
2. Ley Federal del Trabajo<sup>34</sup>
3. Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (I.S.S.S.T.E.)
4. Ley de Procedimientos Administrativos<sup>35</sup>
5. Ley de Instituciones de Fianza<sup>36</sup>
6. Convenio de Colaboración celebrado entre la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el Gobierno del Estado de Quintana Roo, el 11 de julio de 1997.

Por su parte, entre las Disposiciones Estatales se hallan:

---

<sup>34</sup> Publicado el 1 de Abril de 1970 en el Diario Oficial de la Federación.

<sup>35</sup> Publicado el 4 de Agosto de 1994 en el Diario Oficial de la Federación.

<sup>36</sup> En él se establece la inscripción y cancelación de fianzas, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de Diciembre de 1950.

1. Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Quintana Roo, artículo 90 Fracción Primera.
2. Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo<sup>37</sup>
3. Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Quintana Roo<sup>38</sup>
4. Decreto de Presupuestos de Egresos del Estado.
5. Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Quintana Roo.
6. Ley de los Trabajadores al Servicio de Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial de los Ayuntamientos y Organismos descentralizados del Estado de Quintana Roo.
7. Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado de Quintana Roo.
8. Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado de Quintana Roo.
9. Acuerdo por el cual se establecen disposiciones Reglamentos para el Ejercicio del Gasto asignado a las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal.
10. Ley de Asistencia Social del Estado de Quintana Roo

Como se observa, el marco jurídico del que se fundamentan es amplio debido a la magnitud que llegan a tener sus atribuciones y sus funciones por el papel que desempeña este Departamento dentro de la Institución.

Asimismo, cuentan con documentos internos que le sirven de herramientas y les permite establecer un orden y organización de sus estructuras, precisar sus funciones que le son encomendadas y al mismo tiempo, ser puntos de referencia para orientar al personal que los integra en el desempeño de sus actividades y evitar de esta forma la duplicidad de funciones. Entre estos documentos hallamos:

---

<sup>37</sup>Última Reforma publicada en el Periódico Oficial el 27 de Junio del 2011.

<sup>38</sup> De fecha 15 de Febrero del 2002.

1. Reglamento Interior de la Secretaría de Gobierno del Estado de Quintana Roo
2. Manual de Organización de la Secretaría de Gobierno
3. Manual de Organización del Departamento de Recursos Humanos
4. Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo de los Trabajadores al Servicio del Poder Ejecutivo del Estado

Documentos que por la importancia que representan tanto para la Institución como para el Departamento, objeto de estudio, dos de ello fueron descritos anteriormente en el subtema 3.1.3 de este capítulo, sin embargo, los últimos dos que son de uso exclusivo del Departamento serán descritos a continuación.

### **3.3.5.1 El Manual de Organización del Departamento de Recursos Humanos**

Tal como se explicó anteriormente en el subtema 3.1.3.2 del capítulo 3 los manuales de organización suelen ser documentos en donde se reflejan de manera general como se encuentra establecida la estructura organizacional en su conjunto o parte de ella, de las diferentes dependencias y entidades que integran a la Administración Pública Centralizada y Paraestatal.

Sin embargo, y de acuerdo a la Guía de Manuales Administrativos elaborada y publicada por la Secretaría de la Contraloría<sup>39</sup>, debido a su alcance, existen dos clasificaciones de manuales de organización: los manuales generales de organización y los manuales específicos de organización. Los primeros son aquellos en donde se precisa toda la estructura orgánica de la Dependencia y su descripción parte del primer nivel jerárquico hasta las jefaturas de departamento, un ejemplo de ello, lo encontramos en la descripción anteriormente realizada en el Manual de Organización de la Secretaría de Gobierno.

---

<sup>39</sup> Disponible en: <http://www.scontraloriagroo.gob.mx/> revisado el día 16 de Junio del 2012.

En segundo lugar, se encuentran los manuales específicos de organización, estos comprenden únicamente las funciones y responsabilidades de una unidad administrativa.

En su caso el Manual de Organización del Departamento de Recursos se trata de un manual de organización específico puesto que comprende únicamente la información detallada de dicha área. Es decir, en él se definen las actividades del Departamento. Dicho manual encuentra su fundamento en el Reglamento Interior de la Secretaría de Gobierno y en el Manual de Organización de la Secretaría de Gobierno.

Su objetivo es ser el instrumento de información básica que sirva al personal que integra a la unidad administrativa, y de igual modo al de nuevo ingreso.

Este manual se encuentra integrado por la estructura orgánica, la misión, la visión, las atribuciones, los objetivos, las funciones y el marco jurídico, única y exclusivamente del Departamento de Recursos Humanos. Y su uso es exclusivo del área.

### **3.3.5.2 Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo de los Trabajadores al Servicio del Poder Ejecutivo del Estado**

Este ordenamiento, como su nombre lo indica tiene por objetivo establecer las condiciones generales de trabajo en las distintas Dependencias del Ejecutivo del Estado en Quintana Roo y se fundamenta en lo dispuesto en los artículos 97 y 98 de la Ley de los Trabajadores al Servicio de los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, de los Ayuntamientos y Organismos Descentralizados del Estado y las que son de observancia obligatoria para el Ejecutivo y sus trabajadores.

Algunos ejemplos de los elementos que se establecen en dicho reglamento son: los nombramientos y de qué tipo tratan éstos; sobre la suspensión y/o terminaciones de éstos y los motivos que las causan, sobre los salarios, compensaciones, descuentos, deducciones; de las jornadas de trabajo, horarios y el control de asistencias; sobre los descansos, vacaciones y licencias; sobre los



derechos, obligaciones y prohibiciones a los trabajadores del Estado, entre algunos otros puntos que se destacan.

Como se ha podido observar, la relevancia del papel que desempeñan este tipo de documentos es aún mayor, sobre todo, en el caso específico de este reglamento, ya que además de ser el documento que rige la conducta de los trabajadores que conforman en su totalidad a la institución, de igual modo, es una de las herramientas en las que el Departamento de Recursos Humanos tiene que fundamentar las actividades que realiza, pero además tiene que velar por que se cumpla lo que en el reglamento se tiene establecido, puesto que son los encargados de administrar los recursos humanos de toda la Secretaría de Gobierno.

Para finalizar, se debe recalcar el valor y la importancia que representan este tipo de documentos, ya que resultan ser las mejores herramientas administrativas que favorecen la organización, pero sobre todo permiten a las instituciones normalizar sus operaciones y regir sus conductas. Entre sus objetivos encontramos que intentan presentar una visión conjunta de la Institución, unidad administrativa, entre otros, así como precisar las funciones y procedimientos que son encomendadas a cada área con el fin de deslindar responsabilidades, evitar duplicidad de funciones y detectar posibles omisiones; establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que componen a las distintas áreas, así como coadyuvar a la correcta ejecución de las labores encomendadas al personal y propiciar uniformidad en el trabajo; y finalmente, orientar al personal que los integra y sobre todo, al de nuevo ingreso y con ello, facilitar su inducción a la Institución.

Por lo anterior, suelen ser los mejores instrumentos de apoyo para el funcionamiento de las organizaciones, además de que se sustentan con bases jurídicas, atribuciones, estructuras, objetivos, políticas, determinación de campos de competencia, funciones, actividades, operaciones y puestos en general, lo que

permite a las instituciones tener muy bien definidas las actividades tendientes a realizar con el objetivo de lograr las metas institucionales. Es decir, en ellos se concentra la información detallada acerca del quehacer de las mismas, por lo que de ahí, se deriva su fundamental importancia.

### **3.4 Factores Causales del Desempeño del Departamento de Recursos Humanos sujetos a investigación**

A lo largo del primer capítulo de esta tesis, se ha recalcado continuamente la importancia de ciertos elementos que resultan ser influyentes en el actuar organizativo, sobre todo, de aquellos que pueden llegar a determinar positiva o negativamente el desempeño de los trabajadores de manera significativa.

Además, se pudo observar que han sido diversos los autores que elaboraron importantes teorías que contribuyeron a la construcción de diferentes escuelas, y que finalmente, se convirtieron en grandes corrientes, ejemplos de ellos, los encontramos en las teorías realizadas por Taylor, Fayol, Weber, Mayo, Likert, Selznick, Merton, Argyris, Simon, Lindblom, entre otros tantos que se destacan, y que de acuerdo a su aparición en el tiempo han conformado a cada uno de los tres enfoques en los que se han clasificado a cada uno de ellos: clásicos, neoclásicos y contemporáneos, enfoques que pudimos analizar anteriormente.

Como se observó en el primer capítulo, las aportaciones de los grandes autores contribuyeron al énfasis en los estudios organizacionales, ya que consideraron de suma importancia tomar en cuenta y analizar diversos elementos que de acuerdo a sus investigaciones, lograron observar que mantienen cierta influencia en el desarrollo de las organizaciones, por ejemplo, Fayol y Weber que llegaron a afirmar que el elemento estructura era fundamental para el buen desarrollo de las organizaciones. Por su parte, Taylor consideró, que el control y la coordinación con la que se realizaban las tareas eran de suma importancia y, por otro lado, la Teoría de las Relaciones Humanas evidenció que el recurso humano era la parte

más importante de las organizaciones, por lo que la motivación y la satisfacción en el trabajo eran elementos clave para el buen desarrollo de la organización.

Con base en los estudios e investigaciones que se desarrollaban, surgían a la par nuevos elementos que habrían de ser considerados, debido a que de alguna manera influían en el desarrollo y por ende, en el desempeño de la organización.

Gracias a ello, ahora sabemos que elementos tales como: la estructura, el control, los incentivos económicos, las motivaciones psicológicas, el poder, las relaciones interpersonales, la comunicación, el entorno, la tecnología, la cultura y el cambio organizativo, así como otros tantos elementos pueden considerarse factores que inciden significativamente en el desarrollo de la organización.

Por lo anterior, es que actualmente mucho se ha tratado, investigado y escrito sobre la influencia que mantienen ciertos factores en el desempeño tanto de las organizaciones en su conjunto, como del personal que las conforman, debido a la importancia de éstos, puesto que se hace evidente, que la suma de tales factores permiten posicionar o hundir a las organizaciones.

Se considera además que la suma de los factores mencionados pudieran ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de toda organización y pueden llegar a ser un elemento de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, es por ello, que se tiene que realizar un reconocimiento de su importancia y un análisis del papel fundamental que juegan dentro de la organización, tanto en el desempeño de éstas, como en el de los trabajadores que la conforman.

Por la importancia que representan las organizaciones en las sociedades modernas, es que resulta fundamental conocerlas, pero sobre todo, comprender que es lo que las define. Es por ello, que el objetivo principal de esta investigación ha sido conocer sobre aquello que influye en el actuar del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Administración de la Secretaría de

Gobierno y cuáles son aquellos factores más relevantes que determinan el desempeño de sus trabajadores.

Sin embargo, para poder llevar a cabo esta investigación, se recurrió al uso de la metodología cualitativa, por lo que la utilización de la encuesta se hizo necesaria, debido a que ésta nos permite valorar poblaciones en particular, mediante el análisis de muestras representativas, y a que su propósito es averiguar hechos, actitudes y opiniones, que suelen retomar mayor importancia, debido a que de este modo, nos dan el privilegio de conocer su realidad.

La instrumentación consistió en el diseño y realización de un cuestionario, elaborado con el objetivo de medir opiniones sobre algunos hechos o cuestiones en específico.

Por lo que, para la realización de dicho cuestionario se consideraron cuatro variables que son fundamentales para el Desarrollo Organizacional, puesto que con base en sus estudios han demostrado que dichas variables y el papel que desempeñan dentro de la organización son de relevante importancia, cabe destacar, que se ha tomado en consideración lo que propone esta disciplina, debido a que como se observó en temas anteriores, resultó ser una de las mejores corrientes que nos enseña a abordar a las organizaciones, por lo que nos concede un diagnóstico eficaz. Entre las variables encontramos: al *ambiente*, la *organización*, el *grupo* y el *individuo* elementos que resultan fundamentales dentro de toda organización.

Sin embargo, para efectos de esta investigación y elaboración de la encuesta se clasificaron a estas variables de la siguiente manera:

1. Conocimiento de la organización,
2. Ambiente laboral,
3. Funcionamiento del área
4. Cambios en la organización.

Como se observa, el nombre difiere, sin embargo, cada una de las anteriores nos permite abordar dentro de ellas a las consideradas por el DO. A continuación se presenta una breve descripción de lo abordado en los rubros.

- *Conocimiento de la organización* se han considerado diversos elementos que son indispensables en las organizaciones como lo son los objetivos, la misión, la visión, la estructura organizacional, las funciones, entre otros elementos que se destacan.
- *Ambiente laboral*, aborda dentro de sí dos tipos de factores: los internos y los externos. Los primeros suelen ser aquellos que provienen del contexto en el que se desenvuelve la organización y de las interacciones con otras organizaciones. Entre los factores externos que se consideraron para esta investigación se encuentran: los aspectos sociales, los económicos y los políticos.

Respecto de los factores internos, como su nombre lo indica son aquellos que surgen del interior de la organización, los factores de esta índole que se tomaron son: la comunicación, el espacio, la tecnología y la motivación.

- *Funcionamiento del área*, que básicamente aborda dos factores principales: la organización de funciones y el control del área, elementos que han sido considerados por el énfasis que se vieron en las aportaciones de autores como Taylor y Fayol.
- *Cambios en la organización*, en donde el objetivo es conocer si el elemento del cambio, influye en el desempeño de los trabajadores y en qué medida puede llegar a hacerlo. Ya que como se abordó en el subtema 1.4.3 Enfoques Contemporáneos dentro del primer capítulo de esta tesis, el cambio debido a su relevancia tiene que ser considerado como un elemento importante de análisis.

Con base en las variables anteriores, se prosiguió al diseño de la encuesta (véase anexo 2) que básicamente consistieron en 41 preguntas distribuidas estratégicamente entre las cuatro variables. Las preguntas fueron elaboradas de tal manera que nos permitieran conocer sobre algunos puntos como: la comunicación, las relaciones, motivaciones, conocimiento sobre la institución y el área específica, sobre el ambiente, la tecnología, las funciones, responsabilidades, entre algunas otras cuestiones. Todo ello, con el objetivo de obtener información y saber acerca de cuál es el estado que guarda el área (objeto de estudio) y conocer sobre aquello que define su actuar.

Asimismo, cada una de las variables consideradas y señaladas anteriormente, fueron tomadas como bloques entre los cuales se dividió a la encuesta, por lo que la encuesta se constituyó fundamentalmente de 4 bloques, al mismo tiempo, estos se encontraban conformados por una serie de preguntas en las cuales se abordaban ciertos temas interrelacionados, considerados relevantes, cuya información nos brinda la oportunidad de determinar si existen alguna relación entre éstas y el desempeño de los trabajadores. Lo que nos permitiría comprobar o refutar la hipótesis de investigación.

Una vez aplicadas las encuestas, se obtuvo la información necesaria para proseguir con el análisis de ésta y obtener los resultados, que nos permitió conocer la realidad de este Departamento.

### **3.5 Los Factores Causales más relevantes en el Desempeño del Departamento de Recursos Humanos**

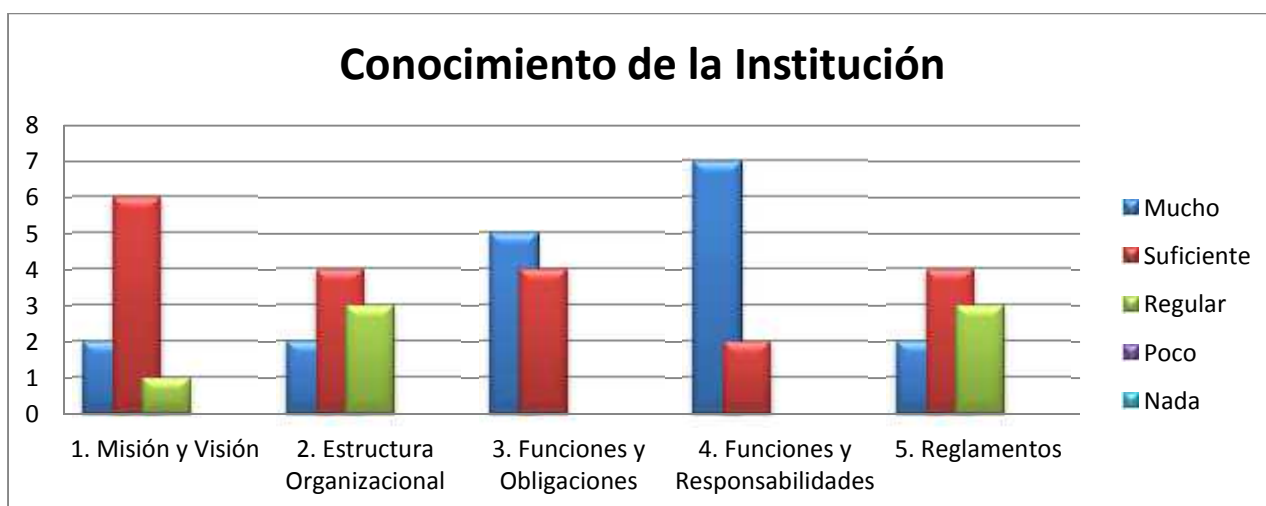
Los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de la Secretaría de Gobierno del Estado de Quintana Roo, se describen a continuación en cada uno de los bloques siguientes.

## I. CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN

El primer bloque se encontraba básicamente conformado por 5 preguntas, que permitieron saber si el personal que conforma al Departamento de Recursos Humanos conoce sobre algunos de los elementos que son indispensables y deben constituir a toda organización, es decir, si era de su conocimiento la *misión, la visión y la estructura organizacional de la Institución*, así como, si *conocían los reglamentos a los que se encuentran sujetos, las funciones y responsabilidades del Departamento al que pertenecen y las propias*.

Las respuestas a las interrogantes, fueron contestadas en su totalidad por el personal que conforma al Departamento, los resultados obtenidos de este conjunto de preguntas que integran al primer bloque, se pueden analizar a continuación en la siguiente gráfica.

**Gráfica 3. Conocimiento de la Institución**



Fuente: Elaboración Propia con base en los resultados de las encuestas.

Como se puede observar en la **Gráfica 3**, el 66.6% trabajadores que conforman al Departamento de Recursos Humanos afirman que cuentan con el conocimiento suficiente sobre la misión y la visión de la Institución, solo el 22.2% consideran que su conocimiento sobre esto es mucho y apenas 11.1% afirma que su conocimiento

sobre dichos elementos es regular (véase primera columna). Por lo que se puede afirmar que la mayoría de los trabajadores tienen conocimientos sobre tales elementos, lo cual es importante, ya que mientras mejor se tenga conocimiento sobre cuál es el objetivo institucional, reconocerán la importancia de las labores que realizan e influirá de manera positiva en su desempeño.

En cuanto a la estructura organizacional se observa que apenas 22.2% considera que su conocimiento sobre la distribución de funciones y quienes las realizan es mucho, 44.4% piensa que su conocimiento es suficiente y 33.3% que es regular (véase gráfica 3, segunda columna). Por lo que se puede observar, los trabajadores cuentan con cierto grado de conocimiento de la estructura de la Institución, sobre cómo se encuentran distribuidas las funciones y quienes las realizan. Lo que demuestra que la estructura organizacional de la Institución no es del todo desconocida para los empleados.

Sin embargo, de acuerdo a los resultados que arrojó la investigación y que se pueden analizar en la **Gráfica 3** (véase tercera columna), se observa que el conocimiento que los trabajadores poseen sobre las funciones y obligaciones específicas del Departamento es aún mayor, puesto que el 55.5% considera que su conocimiento sobre estos elementos es mucho y el 44.4% considera que es suficiente. Asimismo se observa, que los resultados obtenidos respecto al conocimiento que poseen sobre las funciones y responsabilidades individuales nos indican que el 77.7% consideran que saben bastante sobre lo que les corresponde realizar y solo el 22.2% afirma que conocen lo suficiente sobre ello.

Por lo anterior, se puede entonces afirmar, que el personal que integra al Departamento conoce muy bien sobre cuáles son las funciones y obligaciones del área a la que pertenecen, así como, las que les corresponden a cada uno de ellos, lo cual demuestra que por lo menos respecto a esta cuestión en específico no existe mayor problema de desconocimiento, lo que aminora las posibilidades de que surja algún problema derivado de ello.



Por último, se observa que el conocimiento que poseen los trabajadores sobre los reglamentos que los norman, podría ser un poco deficiente. Ya que la gráfica nos indica que apenas el 22.2% alega que tienen bastante conocimiento sobre dichos reglamentos, 44.4% afirma que los conoce suficiente, mientras que 33.3% afirma que su conocimiento es regular.

Con base en tales resultados, y considerando la misma escala con la que se midieron las respuestas, se puede entonces afirmar que el conocimiento que poseen los trabajadores que conforman al Departamento de Recursos Humanos con respecto a los elementos que integran a la Institución es suficiente. Por lo que es atinado afirmar que no existe mayor deficiencia.

## **II. AMBIENTE LABORAL**

Este bloque se conformó por 22 preguntas, que se encuentran distribuidas entre los temas que aborda la segunda variable. La distribución se realizó de manera estratégica considerando la importancia del tema y la información que se requería con respecto a éste, por lo que el número de preguntas de cada uno de los temas no es uniforme. Sin embargo, este bloque del cuestionario nos permite conocer si existe buena comunicación entre directivos y personal y viceversa, si cuentan con el espacio suficiente en su área de trabajo, si cuentan con tecnología que les permita realizar de manera más eficiente sus actividades y si hay motivaciones con el objetivo de alentar a un mejor desempeño.

Asimismo, en el segundo bloque, y como se ha mencionado anteriormente, se ha realizado una clasificación entre factores externos e internos.

### **Factores Internos**

Dentro de los factores internos se hallan la comunicación, las relaciones, el espacio, la tecnología y la motivación.

Los resultados que se obtuvieron con respecto a este tipo de factores se observan a continuación en las siguientes gráficas:

- **Factor Comunicación**

**Gráfica 4. Factores Internos: Comunicación.**



Fuente: Elaboración Propia con base en los resultados de las encuestas.

Como se puede observar, en los resultados que arrojó esta investigación nos indica que persiste una buena comunicación por parte del nivel de dirección hacia la base trabajadora (de arriba hacia abajo), es decir el 44.4% lo considera de esta manera, y apenas el 22.2% del total de los individuos que conforman el Departamento consideran que la comunicación por parte de sus superiores es excelente, y solamente el 33.3% aseveran que la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos es regular.

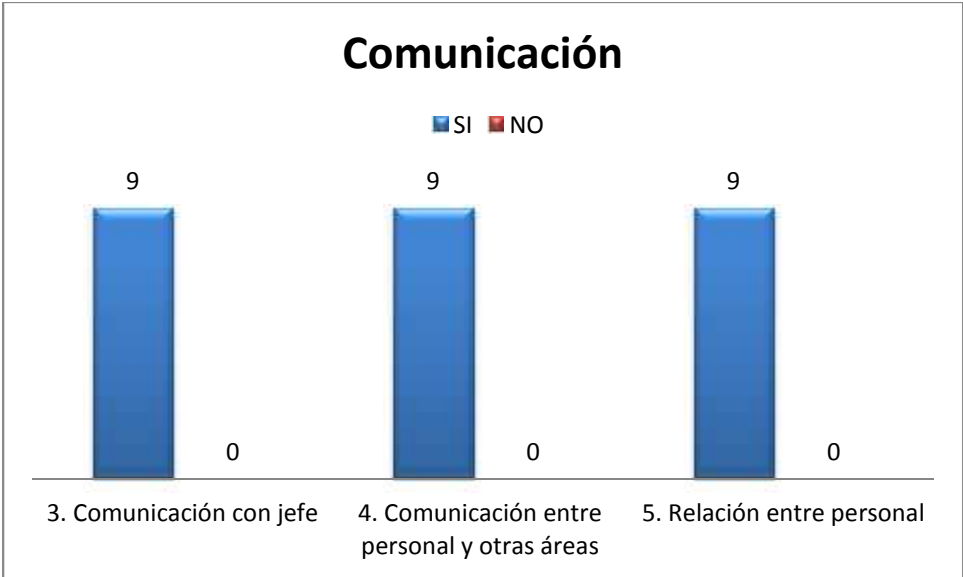
Asimismo, en el caso de la comunicación que surge de la base trabajadora hacia los directivos (de abajo hacia arriba) más de la mitad de los empleados, es decir, el 77.7% de la población objetivo consideran que la comunicación es buena y solo 22.2% afirman que es regular. Por lo que se puede afirmar que podría existir un mayor esfuerzo por parte de la base trabajadora por mantener una buena comunicación con sus superiores.

Esto se puede observar en la primera columna de la siguiente gráfica (véase gráfica 5), en donde se confirma que todos los trabajadores mantienen comunicación con su jefe directo. En cuanto al tipo de relación, el 55.5% coincide en que ésta es buena (véase gráfica 4, tercera columna). Respecto a la

comunicación entre las diferentes áreas de la Secretaría podemos notar en la **Gráfica 5** que el 100% afirmaron que efectivamente si existe comunicación y generalmente es buena.

Finalmente, en cuanto a la relación entre el personal que integra al Departamento y otras áreas no necesariamente de la Institución, los resultados arrojaron que efectivamente existe este tipo de relaciones (véase gráfica 5, tercera columna) y más del 70% de los individuos que integran el Departamento considera que es buena (véase gráfica 4, quinta columna).

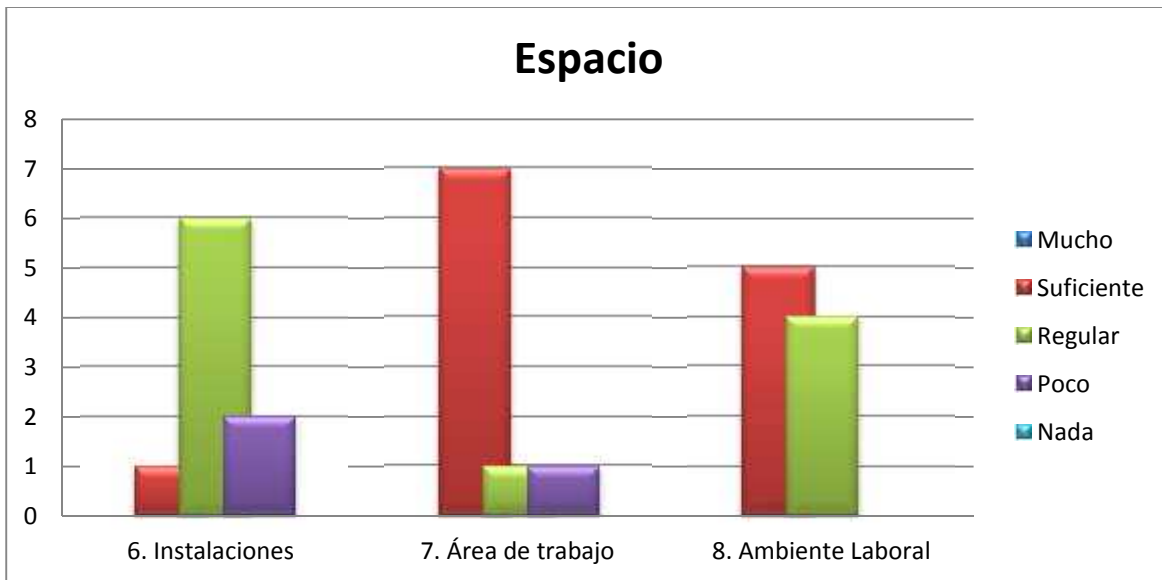
**Gráfica 5. Comunicación con jefes, entre áreas y relación entre personal que integra el Departamento**



Fuente: Elaboración Propia con base en los resultados de las encuestas.

- **Factor Espacio**

**Gráfica 6. Factores Internos: Espacio**



Fuente: Elaboración Propia con base en los resultados de las encuestas.

En cuanto a los resultados obtenidos sobre el factor *espacio*, se puede observar en la primera columna de la **Gráfica 6** que el 66.6% de los individuos del área consideran que las instalaciones en donde se encuentran laborando, es decir, las oficinas del Departamento de Recursos Humanos son regularmente adecuadas. Solamente el 11.1% considera que éstas son suficientemente adecuadas, y 22.2% que son poco adecuadas. Por lo que se puede afirmar que más de la mitad de los empleados consideran que las instalaciones donde se encuentran realizando sus labores, no son del todo adecuadas.

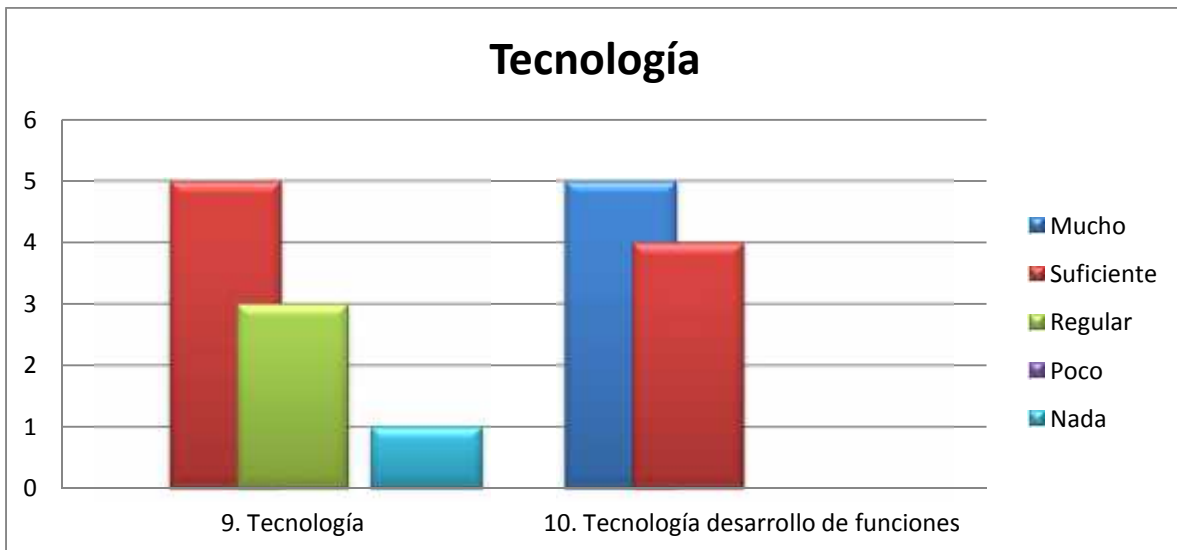
Respecto al espacio del área de trabajo con que cuentan de manera individual, el 77.7% considera que tienen el espacio suficiente para realizarlas, por el contrario un 11.1% considera que es regular y el 11.1% restante que es muy poco. Contrastando los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas y lo observado de manera física en las instalaciones de la Institución, se puede destacar que al asistir a las oficinas se pudo observar que el espacio con que cuentan los empleados para desarrollar sus actividades no es del todo suficiente, puesto que, se observó que muchos de ellos, por no decir la mayoría no cuentan con oficinas

propias y se ven obligados a compartir sus áreas de trabajo. Lo que podría influir de manera significativa en su desempeño individual.

Finalmente, respecto al ambiente laboral la investigación arrojó que el 55.5% de la población objetivo considera que es suficientemente adecuado, mientras que un 44.4% afirma que es regularmente adecuado. Los resultados nos podrían indicar que al igual que el espacio, el factor ambiente laboral podría estar afectando el desempeño individual. Ya que ninguno de los integrantes de este Departamento se aventuro a afirmar que cuentan con un ambiente laboral muy adecuado.

- **Factor Tecnología**

**Gráfica 7. Factores Internos: Tecnología**



Fuente: Elaboración Propia con base en los resultados de las encuestas.

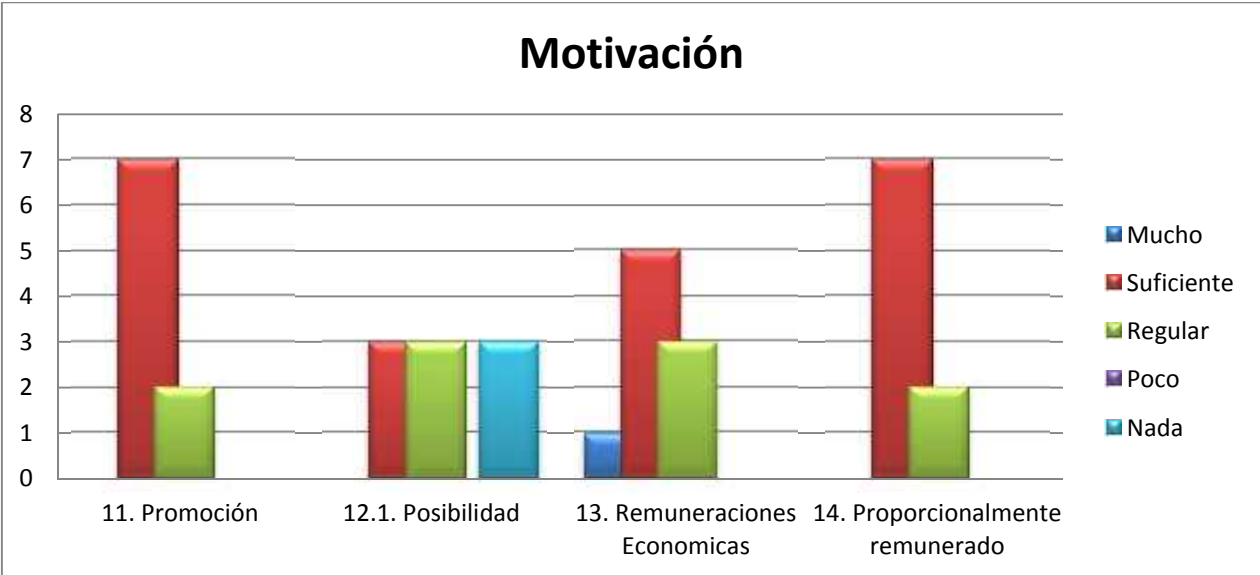
La tecnología resulta ser uno de los elementos más importantes que contribuyen en gran medida a mejorar el desarrollo de las actividades, así lo consideran poco más del 55.5% de los empleados del Departamento de Recursos Humanos (véase columna dos, gráfico 7) por lo que su inclusión en las organizaciones es inevitable.

Sin embargo, en muchas ocasiones no existe mayor preocupación por invertir en este elemento tan importante, lo que se puede constatar con los resultados obtenidos de la investigación (véase primera columna, gráfico 7). En la **Gráfica 7**

se observa que el 55.5% de los trabajadores consideran que solamente cuentan con la tecnología suficiente para el desarrollo de sus funciones, mientras que un 33.3% afirman que la tecnología con la que cuentan es regular, y un 11.1% se aventuró a expresar que no cuenta con ésta. Con base en estos resultados obtenidos, se puede entonces afirmar, que a pesar de contar con equipos de cómputo, telefonía, entre otros, la tecnología podría no ser realmente la suficiente y solamente tiende a cubrir con algunos aspectos básicos de las actividades del Departamento.

- **Factor Motivación**

**Gráfica 8. Factores Internos: Motivación**



Fuente: Elaboración Propia con base en los resultados de las encuestas.

La siguiente gráfica nos indica los resultados obtenidos acerca de cómo se encuentra el factor motivacional dentro del Departamento, en la primera columna podemos observar que el 77.7% del total de la población objetivo afirmó que existe la suficiente posibilidad de ser promovidos dentro del mismo Departamento por un buen rendimiento laboral y solo un 22.2% consideraron que esta posibilidad es regular.

Sin embargo, en cuanto, a la otra posibilidad de movilidad dentro de la Institución, solo el 66.6% afirmó que si existen posibilidades reales de ello y 33.3% consideró que no (véase gráfica 9).

**Gráfica 9. Posibilidad Real de Movilidad en la Institución**



Fuente: Elaboración Propia con base en los resultados de las encuestas.

Respecto a la pregunta 12.1 del cuestionario de encuesta sobre la movilidad en la institución, podemos observar que se tiene un 33.3% de mucha, suficiente y regular posibilidad de movilidad en la institución (véase gráfica 8, en la segunda columna).

Por su parte, las remuneraciones económicas retoman un papel importante dentro del factor motivacional, por lo que en esta parte del cuestionario se planteó la interrogante si tales remuneraciones eran adecuadas a su desempeño, los resultados arrojaron (véase gráfica 8, tercera columna) que cerca del 50% considera que son suficientemente adecuadas, mientras que solo 11.1% afirmó que son muy adecuadas y un 33.3% afirman que son regularmente adecuadas.

Finalmente, en la cuarta y última columna de la gráfica 8 se puede observar que más de la mitad de los trabajadores consideran que su trabajo solo es remunerado lo suficiente y 22.2% afirmó que éste es medianamente remunerado.

Con base en los resultados, se considera que medianamente se le pone énfasis al factor motivacional dentro del Departamento a pesar de ser un factor que puede determinar de manera significativa el desempeño de sus trabajadores.

## Factores Externos

Dentro de los factores externos se hallan los aspectos sociales, los políticos y los económicos.

Los resultados que se obtuvieron con respecto a este tipo de factores se observan a continuación en las siguientes gráficas:

### - Factor Económico

**Gráfica 10. Factores Externos: Aspectos Económicos**



Fuente: Elaboración Propia con base en los resultados de las encuestas.

El apartado consideró a todos aquellos que tengan un carácter económico, tales como: las crisis, alzas de precios en productos básicos, gasolina o todo aquel aumento que disminuya el poder adquisitivo del individuo. El objetivo era conocer si estas situaciones afectaban o tenían alguna influencia en el desempeño de los trabajadores.

Los resultados que arrojó la investigación fueron diferentes a los que se esperaban y se pueden visualizar en la **Gráfica 10**, en donde se observa que poco más de la mitad de los trabajadores consideraron que si afectaban en diferentes escalas, y solamente el 44.4% del total de la población objetivo consideró que no afectaban en nada en su desempeño. Es decir, casi el 60% afirmó que de alguna

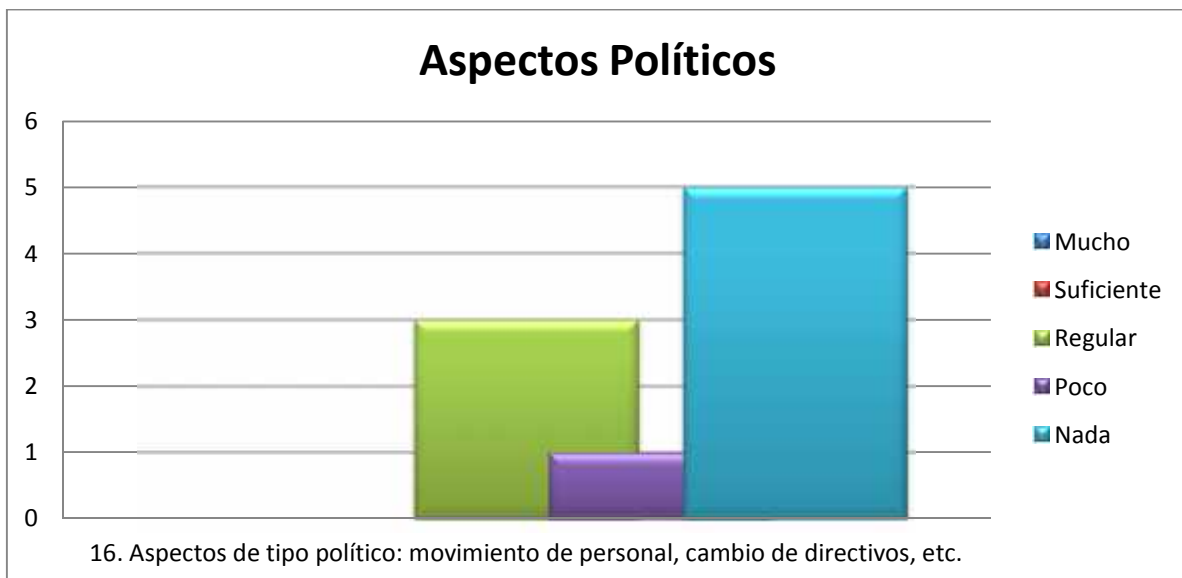


manera este tipo de factores afectan en su respectivo desempeño, pero que dicha influencia es mínima con respecto a otros factores.

Con base en ello, se considera que podría haber algún tipo de influencia por parte de los factores económicos en el desempeño de los trabajadores que conforman al Departamento, pero que no influyen de manera tan significativa como se había considerado.

- **Factor Político**

**Gráfica 11. Factores Externos: Aspectos Políticos.**



Fuente: Elaboración Propia con base en los resultados de las encuestas.

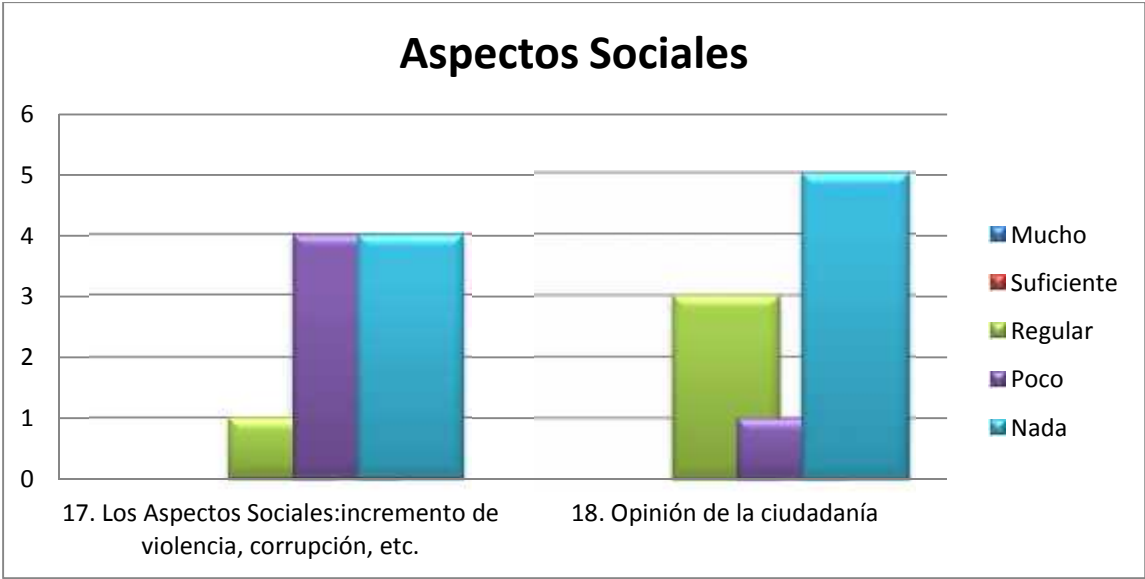
En los aspectos políticos se consideraron elementos tales como el movimiento del personal, los cambios de directivos y/o la entrada de nuevo personal al Departamento como factores que pudieran influir en su desempeño respectivo.

Los resultados que arrojó la investigación se pueden observar en la **Gráfica 11**, en ella nos indican que poco menos del 60% afirma que tales aspectos no influyen en nada en su desempeño, mientras que el 33.3% de los individuos que conforman al Departamento consideraron que este tipo de aspectos influyen de manera regular y solo un 11.1% afirmó que su influencia es poca.

Es por ello, que se puede entonces afirmar que a pesar de lo que se creía, los factores políticos no influyen de ningún modo en el desempeño de los trabajadores, por lo que quedan descartados.

- **Factor Social**

**Gráfica 12. Factores Externos: Aspectos Sociales.**



Fuente: Elaboración Propia con base en los resultados de las encuestas.

Respecto a los aspectos sociales, la pregunta consideró dentro de ellos, el incremento de la violencia, la corrupción, la inseguridad, la pobreza, el desempleo, entre otros. Así como, si la opinión de la ciudadanía respecto a la actividad gubernamental puede influir en su desempeño. La cuestión era saber si este tipo de factores podían influir y en qué medida.

Como se observa en la gráfica de arriba (véase gráfica 12, primera columna) 44.4% del total de la población objetivo afirman que estas situaciones o aspectos no influyen en nada en su desempeño y otro 44.4% consideran que su influencia es muy poca. Tan solo un 11.1% consideró que su influencia podría ser regular.

En cuanto al hecho de sí la mala popularidad que se tiene acerca de la actividad burocrática afecta de algún modo que pudiera incidir en su desempeño, los resultados obtenidos demuestran que casi el 60% de los trabajadores que integran

al Departamento consideran que este hecho no afecta en nada en su desempeño. Sin embargo, el 33% considera que podría afectar regularmente y solamente el 11.1% afirma que afecta en poca medida. Por lo que, se hace oportuno considerar que los factores sociales al igual que los políticos, no influyen de ningún modo ni son determinantes en el desempeño de los trabajadores.

### III. FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA

El tercer bloque de preguntas se constituyó por 9 preguntas cuyo objetivo eran dar a conocer cómo se encontraba la organización de las funciones dentro del Departamento, si se desarrollan totalmente, si son las establecidas y van acordes a las que les han sido asignadas al Departamento, así como, si tales funciones van de acuerdo a sus niveles académicos o experiencia, y acordes a los sueldos que perciben, entre otras cosas.

Asimismo, en el bloque se consideró a la variable del control, puesto que como se analizó anteriormente, su presencia dentro de las organizaciones, así como el papel que desempeña resulta fundamental para el mejor desarrollo de las mismas. Por lo que se realizó un apartado de preguntas específicas para conocer acerca de ello. Los resultados acerca de este bloque de preguntas, se observan a continuación en la siguiente gráfica:

**Gráfica 13. Organización de Funciones**



Fuente: Elaboración Propia con base en los resultados de las encuestas.

Los resultados que se obtuvieron respecto a la interrogante de que si el Departamento desarrollaba totalmente las funciones que tienen establecidas, se pueden analizar en la primera columna de la **Gráfica 13**, en donde se observa que más de la mitad de los empleados afirman que se cumplen de manera suficiente con las funciones, mientras que el 33.3% de ellos aseveran que se cumplen totalmente con éstas.

En la segunda columna de la misma gráfica, se observa que un 66.6% de la totalidad de la población objetivo confirman que las funciones que ellos realizan son totalmente acordes a las que les han sido asignadas al Departamento y el 33.3% restante afirman que sus funciones son lo suficientemente acordes a las que tienen designadas, por lo que se observa que el Departamento cumple con las funciones que le fueron asignadas.

En la tercera columna, se observa que las funciones que realizan los trabajadores se encuentran muy relacionadas con las establecidas para cada puesto que desempeñan, así lo confirma un 44.4% de la totalidad de la población objetivo y cuyos resultados se pueden visualizar en la anterior gráfica (véase gráfica 13). Sin embargo, y de igual modo, existe otro 44.4% que considera que las funciones que realizan son lo suficientemente relacionadas con las establecidas para sus puestos.

El nivel académico resulta relevante, por lo que se planteó que si el elemento tenía alguna relación e iba acorde a las funciones tendientes a realizar. A lo que casi el 60% consideró que efectivamente las funciones que realizan van muy de acuerdo al nivel académico que cada uno posee.

En cuanto a la experiencia, (véase gráfica 13, quinta columna) el 44.4% de los empleados consideraron que la experiencia que poseen tiene mucha relación con las funciones que ellos realizan, el otro 44.4% afirmó que tiene suficiente relación con la experiencia.

En cuanto al sueldo y a la interrogante de que éste se encontrara acorde a las funciones que realizan, los resultados nos indican que casi el 70% confirman que

los sueldos que reciben están lo suficientemente de acuerdo con las funciones que realizan. Mientras que 33.3% considera que se encuentran regularmente acordes.

**Gráfica 14. Control de Área: asignación de tareas**



Fuente: Elaboración Propia con base en los resultados de las encuestas.

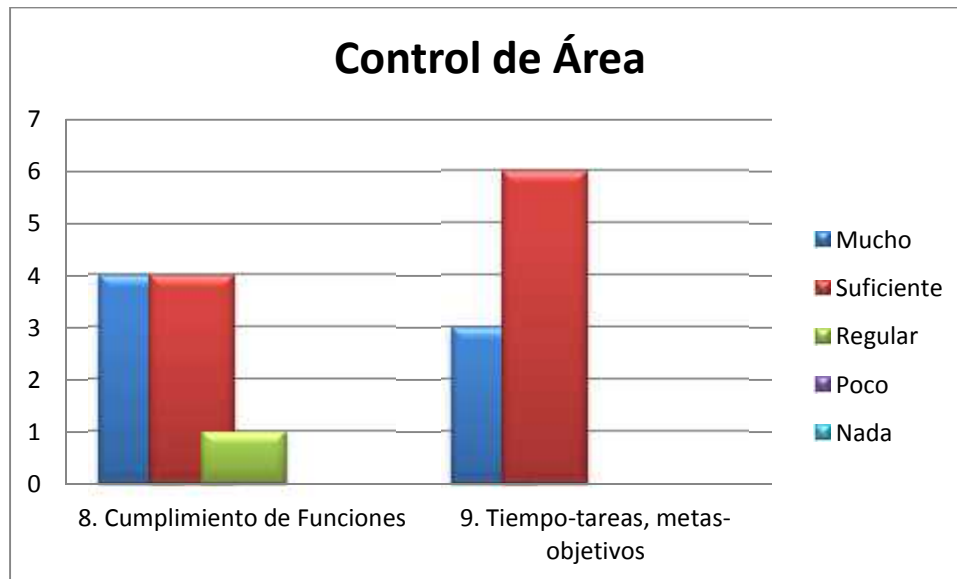
En la **Gráfica 14** se puede analizar que el 66.6% de los empleados consideran que la asignación de tareas y la distribución de las mismas es buena, un 11.1% se aventuró a afirmar que es excelente y 22.2% que la distribución es regular. Por lo que se puede observar, que no existe algún problema e inconveniente con respecto a este punto.

En cuanto al real cumplimiento de las funciones, llámense tareas, metas, objetivos, etc., en la gráfica de abajo (véase gráfica 15, primera columna) se puede ver que el 44.4% consideran que se cumplen en gran medida y otro 44.4% consideran que se cumple de manera suficiente. Mientras que solo un 11.1% de la totalidad de los integrantes del Departamento afirmó que las funciones se cumplen de manera regular.

Y finalmente respecto al tiempo que se establece para cumplir con las tareas, las metas y los objetivos, la investigación arrojó que 66.6% afirma que se cumple de

manera suficiente con el tiempo establecido mientras que 33.3% considera que se cumple efectivamente con éste (véase gráfica 15, segunda columna).

**Gráfica 15. Control de Área: cumplimiento de funciones, tiempo-tareas, metas-objetivos.**



Fuente: Elaboración Propia con base en los resultados de las encuestas.

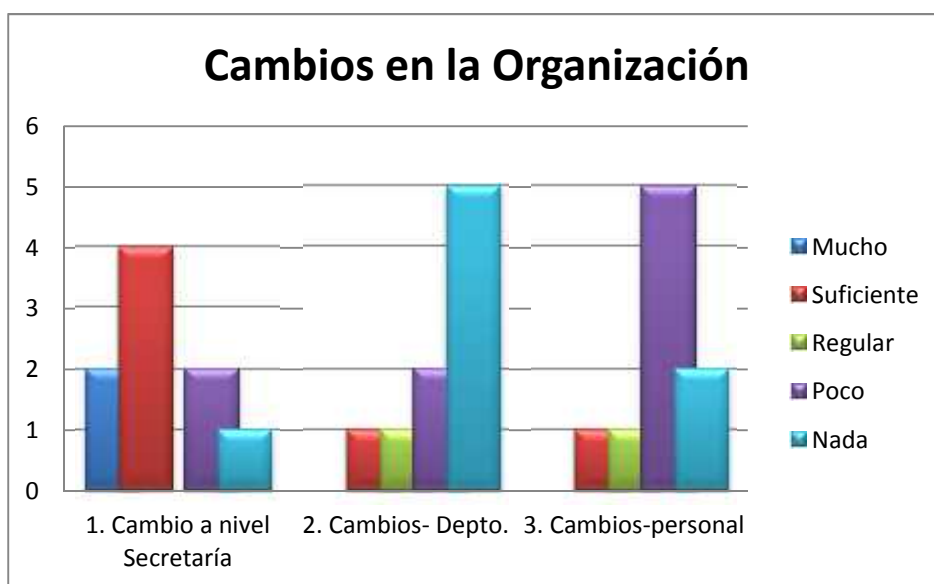
#### IV. CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN

El cuarto y último bloque se conformó con 5 preguntas, las cuales abordaron específicamente el elemento del cambio, puesto que, como se ha hecho énfasis a lo largo de esta tesis, el cambio se ha convertido en un elemento inseparable e impredecible en las organizaciones, debido a que exige una enorme capacidad de adaptación para lograr la supervivencia de las mismas, por lo que resulta un elemento importante de análisis.

Por lo anterior, el objetivo del bloque conlleva a conocer si el cambio como factor puede llegar a incidir en el desempeño de los trabajadores que integran al Departamento, y cuáles podrían ser las posibles reacciones ante ello.

Las respuestas a las interrogantes de este último bloque, que fueron contestadas por el personal que conforma al Departamento, nos brindaron resultados que se pueden analizar a continuación con las siguientes gráficas:

**Gráfica 16. Cambios en la Organización**



Fuente: Elaboración Propia con base en los resultados de las encuestas.

Una de las primeras interrogantes establecidas en el último bloque del cuestionario, tenían el objetivo de saber si este Departamento por lo regular se encuentran al tanto cuando se realizan algunos cambios a nivel secretaría, cabe destacar, que esta información resulta relevante debido a que se trata precisamente de un Departamento cuya función principal es la de administrar, supervisar e integrar el recurso humano de toda la Institución, los resultados obtenidos nos indican que efectivamente existe gran conocimiento por parte del personal que integra al Departamento de los cambios que pudieran surgir en toda la Institución, lo cual se puede observar en la primera columna de la **Gráfica 16**, en donde se visualiza que el 44.4% del total de los individuos que integran al Departamento afirman conocer suficiente cuando se dan estos cambios, un 22.2% aseveraron conocer mucho, a pesar de que otro 22.2% consideran que llegan a saber muy poco y solo un 11.1% afirmó que no. Con ello, se evidenció que el conocimiento sobre los cambios que se dan dentro de la Institución reviste gran importancia, especialmente para este Departamento, por lo que es primordial conocerlos.

Asimismo es importante saber qué tipo de cambios son los que generalmente se dan tanto dentro de la Institución, como en el Departamento específicamente, en la siguiente **Gráfica 17** podemos observar que el 50% de los trabajadores afirmaron que este tipo de cambios son mayormente tecnológicos, es decir, que mayormente están en busca de mejor software, equipo de cómputo que les permite un desarrollo más eficaz y eficiente de las funciones que realizan. Solamente el 22.2% aseveró que los cambios que surgen son mayormente de personal y otro 22.2% que son de modernización, cabe destacar que un 11.1% de los encuestados omitió responder a esta pregunta, por lo que en la gráfica solo se observan los resultados del 88.8% del total de la población objetivo.

**Gráfica 17. Tipos de cambios.**



Fuente: Elaboración Propia con base en los resultados de las encuestas.

En cuanto al nivel de influencia que llegan a tener este tipo de cambios al Departamento en su conjunto, se observa en la segunda columna de la **Gráfica 16** que casi el 60% de los trabajadores consideran que el elemento del cambio no le afecta en nada al Departamento. Cabe destacar, que solo el 11.1% afirmó que los cambios podrían afectarle suficientemente, otro 11.1% de manera regular y 22.2% que su influencia es poca. Por lo que se puede entonces afirmar, que el Departamento debido a su función se caracteriza por ser adaptable ante cualquier



tipo de cambios, especialmente cuando éstos se tratan del ingreso de nuevo personal.

Sin embargo, cabe destacar que la afectación de los cambios, también se dan de manera individual, por lo que conocer el nivel de influencia que pudieran afectar en el desempeño individual es importante, es por ello, que una más de las interrogantes en el bloque, era acerca de ello, los resultados que se obtuvieron se pueden visualizar en la tercera columna de la **Gráfica 16**, donde se puede observar que el 55.5% de la totalidad de la población objetivo, es decir casi el 60% de ellos, afirman que es muy poca la influencia que pudiera tener el elemento del cambio en su desempeño, mientras que un 11.1% afirmó que su influencia es más o menos significativa. Y tan solo 22.2% aseveró que en nada les afecta el cambio.

**Gráfica 18. Aspectos de Cambio**



Fuente: Elaboración Propia con base en los resultados de las encuestas.

Finalmente, respecto a cuáles son los aspectos de cambio que ellos consideraban que la Institución pudiera buscar cambiar, se observa en la gráfica de arriba (véase gráfica 18) que las respuestas son variadas, casi el 33.3% afirmó que pudieran ser tecnológicos, mientras que el 22.2% dijeron que pudieran ser de capacitación, otro 22.2% de reestructuración del área, es decir, cambios en planes, programas y proyectos del Departamento, y finalmente el 22.2% restante

que, pudieran ser de tipo organizacional, es decir, cambios en la estructura organizacional, niveles jerárquicos o de organización.

Cabe destacar, que ninguno de los empleados que integran al Departamento optó por los cambios de tipo físico, es decir, modernización de instalaciones, ampliación del mismo o nuevo mobiliario, por lo que deja entrever, que por lo menos en este tipo de cambios, se le ha puesto poco énfasis o se ha invertido muy poco.

# Conclusiones

Durante el desarrollo del primer capítulo, se observó la evolución de la Teoría de la Organización, donde se pudo analizar las corrientes y autores más sobresalientes de este ámbito. Asimismo, resulta de suma importancia recalcar que la Teoría de la Organización se trata de una ciencia en construcción, cuyo fin es la obtención de una explicación comprensiva de la organización como objeto de estudio y desde sus inicios se ha esforzado por construir conceptos, categorías e hipótesis destinadas a describir, interpretar y de ser posible, explicar la vida y funcionamiento de las organizaciones.

Asimismo, con el desarrollo del segundo capítulo se pudo reflexionar y sobre todo, analizar cuáles fueron las condiciones que permitieron la consolidación de la administración pública como el principal oferente de espacios de empleo en la ciudad de Chetumal. Ya que el estudio de los elementos: naturales, geográficos e históricos, así como de algunos procesos tanto políticos, como sociales y económicos nos brindaron la oportunidad de conocer la realidad de nuestro Estado, en sus diferentes ecosistemas.

Finalmente, gracias al tercer y último capítulo se logró conocer qué elementos constituyen a las organizaciones, específicamente de la Secretaría de Gobierno y de nuestro objeto de estudio: el Departamento de Recursos Humanos. Por lo que ahora se sabe, que toda organización o institución se encuentra constituido por elementos tales como: objetivos, metas, misión, visión, estructuras orgánicas, entre otros, puesto que generalmente, no se puede hablar de una organización, sin contar con este tipo de elementos, además de que éstos contribuyen significativamente a determinar la organización de la institución, a determinar y establecer sus distintos niveles jerárquicos y las diversas áreas que la integran, por lo que, al mismo tiempo nos permiten observar cómo se encuentran conformadas. Aunado a esto, y sobre ello, se logró de este modo constatar lo que las grandes corrientes y varias de sus teorías se han encargado de exponer con sus aportaciones.

Asimismo, se resalta la importancia que representa que la organización cuente con políticas muy bien definidas y establecidas debido a que, como se ha analizado, resultan ser éstas las que constituyen las definiciones de conductas organizacionales, es decir, son las que señalan el canal y la dirección del rumbo que la organización deberá tomar para el cumplimiento de las metas. Pero también, el hecho de contar con documentos tales como los reglamentos y los manuales, debido a que éstos contribuyen a fomentar y sobre todo reglamentar la organización y el funcionamiento de las instituciones, tienen el objetivo de establecer, definir y especificar tanto las funciones como las responsabilidades de cada área que integra a la institución.

Además, se destaca lo fundamental que es contar con un área o departamento que se encargue de administrar, supervisar y dirigir el recurso esencial de toda organización: el “humano”, puesto que, se hizo evidente que no se puede llevar a cabo ningún buen proyecto sin el personal que lo realice, esto nos ha dejado entrever a qué se debe el énfasis de la teoría humanista sobre este elemento tan importante como lo es el humano, pero sobre todo, nos ha dado el privilegio de constatar lo que la teoría nos expone, pero mejor aún nos demuestra la importancia de sus aportaciones.

Por el valor que representa el recurso humano dentro de toda organización, es que finalmente, resulta doblemente significativo analizar e investigar sobre aquello que pudiera incidir en el actuar de los individuos.

Por ello, el objetivo fundamental de la investigación ha sido conocer a aquello que pudiera llegar a influir de manera determinante en el desempeño de los individuos, ya que a la vez, conjuntamente determinan el desarrollo y el desempeño de toda la organización.

Respecto a los resultados obtenidos, se demostró la poca relevancia de algunas variables como por ejemplo: la de *cambios en la organización* y la del *ambiente laboral*, cabe destacar que la poca relevancia de esta segunda variable solo se

observó por parte de los factores externos como son los aspectos políticos, económicos y sociales.

Por el contrario, se destaca la gran importancia, que gracias a los resultados obtenidos, se pudo notar consistencia en las variables sobre *conocimiento de la institución, ambiente laboral y funcionamiento del área*, puesto que éstas son las que reflejaron tener mayor incidencia en el funcionamiento, por lo que concluyo que se encuentran asociadas a un mejor desempeño, además de que los factores que se encuentran inmersos dentro de cada una de estas variables, se destacaron por obtener porcentajes significativos en los resultados, es por ello, que resulta imprescindible destacar que dentro de la variable *conocimiento de la institución* factores tales como el conocimiento sobre la misión, la visión, la estructura organizacional, las funciones y obligaciones, las responsabilidades y los reglamentos son factores clave, ya que su influencia en el desempeño tanto individual como grupal son determinantes.

Por su parte, dentro de la variable *ambiente laboral*, se pudo constatar que solamente los factores como: la comunicación, las relaciones, el espacio, la tecnología, la motivación y el ambiente laboral, que fueron considerados como factores internos debido a que se encuentran inmersos dentro de la organización, del mismo modo, son factores clave, puesto que llegan a ser determinantes en el desempeño.

Respecto de la variable *funcionamiento del área*, los factores como el desarrollo total de funciones legalmente establecidas, las funciones acordes a las establecidas, el nivel académico, la experiencia y el sueldo, así como el tiempo establecido, la asignación de tareas, resultaron ser factores clave, por lo que su influencia también es determinante en el desempeño organizacional.

En síntesis, se puede destacar que esta investigación ha contribuido en gran medida en el conocimiento de aquello que influye o puede llegar a hacerlo de manera determinante en el desempeño de los individuos, que a su vez, de manera

conjunta determinan el desempeño y por ende, el desarrollo de toda la organización.

Gracias a este estudio pudimos constatar que efectivamente variables como el ambiente, la organización, el grupo y el individuo, que cabe señalar, se encontraban inmersos en las variables que fueron consideradas para efectos de la investigación, como lo fueron: el *Conocimiento de la organización*, el *Ambiente laboral*, el *Funcionamiento del área* y el de *Cambios en la organización* y tomadas en cuenta debido a teorías como la del Desarrollo Organizacional, resultan de fundamental importancia, ya que, definen de manera determinante el desempeño organizacional.

Asimismo, se destaca que la estructura organizativa es fundamental, por no decir que el elemento más importante de toda organización, debido a que gracias al establecimiento de ésta se puede realizar la asignación de tareas por medio de la definición de responsabilidades, es decir, gracias al establecimiento de la estructura organizativa, se pueden definir las funciones y responsabilidades diferenciadas a los distintos miembros que integran a la organización. Con esto se puede entrever que tal como lo consideraron muchos de los autores de los enfoques clásicos de la Teoría de la Organización, la estructura es considerada indispensable para que ser más eficientes.

Además, se comprobó que toda organización para que pueda considerarse como tal, deberá estar compuesta por elementos tales como: una estructura organizacional bien definida, objetivos y metas organizacionales, una clara definición de funciones, obligaciones, responsabilidades, una misión y visión que alcanzar, reglamentos interiores, leyes o normas, entre otros tantos elementos que se destacan, pero sobre todo, que el conocimiento sobre tales elementos por parte de sus integrantes, resultan de suma importancia ya que éstos determinan cómo se desarrollan las actividades que se realizan, puesto que, es evidente que no se puede trabajar con la incertidumbre del ¿porqué? y ¿para qué?, sobre todo, porque estos elementos permiten determinar hacia donde se dirigen y mayor aún,

contribuyen al logro de los objetivos y metas institucionales. Aunado a que sin dicho conocimiento cabría la posibilidad de que se origine una total desorganización por parte de los empleados, lo que resultaría en detrimento de la organización.

Por lo que es fundamental, que todos los trabajadores que integran a la organización desde su inicio y durante su permanencia en ella, conozcan cuál es la visión de la organización, hacia donde se dirigen y más importante aún, que es lo que se espera lograr, además de que, de ser posible adopten como propia a la misión, para que su compromiso con la organización sea posible durante su permanencia en ella, lo que finalmente impacta de manera positiva a la misma, ya que el esfuerzo conjunto y coordinado es crucial para el logro de las metas.

Es por lo anterior, y con base en los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, se hace posible entonces afirmar, que el conocimiento de la organización, es un factor fundamental en la determinación del desempeño y que su impacto es de significativa importancia para la organización, de este modo, se ha podido constatar que muchas de las aportaciones que se han destacado por su énfasis en que se debe considerar que toda organización deberá contar con objetivos, misiones, visiones, estructuras y el establecimiento claro sobre las funciones y responsabilidades y los reglamentos, pero sobre todo, que el personal que los integra debe conocerlos, han sido fundamentales.

En cuanto a la variable del Ambiente Laboral, debo destacar que ésta reviste igual importancia, ya que, se trata del ambiente donde las personas desempeñan diariamente sus actividades, donde desarrollan sus roles, sus relaciones para con sus similares o superiores, de donde también surgen interacciones con el entorno, y otros tantos elementos que van conformando a lo que también se ha denominado como clima organizacional. Es decir, el ambiente laboral constituye el medio interno o la atmosfera psicológica característica de cada organización, se refiere y se constituye de todas aquellas características del medio ambiente de la organización en el que se desenvuelven todos sus miembros.



Asimismo éste se conforma, de factores tanto internos como externos, cuya importancia reside, en el hecho de que el comportamiento de los integrantes de la organización es el resultado de la suma de estos factores cuya influencia es lo que determina su desempeño.

El concepto de clima organizacional involucra factores estructurales, como el tipo de organización, la tecnología utilizada, las políticas de la institución, las metas operacionales, los reglamentos internos, además de actitudes de conducta social que son motivados o sancionados a través de los factores sociales.

Por lo que, el ambiente o clima laboral es un vínculo u obstáculo para el buen desempeño tanto individual como de la organización en su conjunto, puesto que, suele ser la expresión personal de la percepción que los trabajadores se forman acerca de la organización a la que pertenecen, y que, evidentemente incide en el desempeño tanto de ellos, como de la organización. Ya que éste afecta de manera importante en la estructura de la organización, por la incertidumbre que causa en ella. Se hace evidente, que si no existe un adecuado ambiente en donde se desenvuelvan los trabajadores que integran a la organización, el desempeño de éstos no será el más óptimo, por lo que es poco probable que el desarrollo de la organización sea el mejor. Y es que es obvio que un buen clima o mal clima laboral tiene consecuencias para la organización de manera positiva o negativa.

De la variable ambiente laboral y con base en los resultados obtenidos, se puede entonces afirmar, que factores derivados del interior tales como la comunicación, el espacio, la tecnología, la motivación, determinan significativamente el desempeño de los miembros de la organización.

Ya que de ellos, depende una alta o baja productividad, satisfacción o insatisfacción en el trabajo, una alta o poca innovación, inadaptación o adaptación, afiliación o no afiliación, entre otras cosas que se derivan de esto.

En síntesis, el ambiente laboral es determinante ya que éste, define las actitudes e influye en las percepciones de los integrantes de la organización, por lo que al

mismo tiempo, determina su desempeño individual que en conjunto conforman al de toda la organización.

Sin embargo, hay que destacar que los resultados obtenidos demuestran que los factores externos que se consideraron al mismo tiempo dentro de la variable de Ambiente Laboral, pese a que se creía que jugaban un papel determinante en el desempeño de los trabajadores, se demostró que los factores económicos, políticos y sociales mantienen poca o mínima influencia en el desempeño de los trabajadores, por lo que resultan de poca importancia. Por lo tanto, se descartan como factores determinantes del desempeño.

Por lo anterior, es que se ha podido constatar lo que teorías como la humanista nos han dado a conocer, ya que queda comprobado que la motivación y la satisfacción en el trabajo, son solamente algunos de los elementos centrales que explican el comportamiento humano. Ya que el actuar de los trabajadores se encuentra íntimamente relacionado con factores tanto físicos como psicológicos y sociológicos, y que éstos desarrollan sus propias normas y estándares de producción, aunado a ello, se ha podido constatar que el status, las satisfacciones sociales y otros factores similares determinan la satisfacción que el individuo recibe de su puesto y por lo que, al mismo tiempo, determina la producción.

Asimismo, la tercera variable denominada funcionamiento del área abordó elementos fundamentales tales como: el control y la organización de funciones. Como se analizó anteriormente, la importancia del elemento del control, fue uno de los temas predominantes en los estudios organizacionales desde que se comenzaron hace más de cien años y continua siendo relevante en la actualidad, debido a que el control tiene un énfasis jerárquico, y es de relevante importancia en la toma de decisiones, a pesar de que éstas en algunas ocasiones se den mediante procesos de influencia interpersonal, que dependen del poder y la negociación, en lugar de los sistemas formales y la autoridad, además de que no solo implica mayores regulaciones, sino también, porque se ha asumido que la cultura del control favorece el desarrollo de las actividades y mejora el rendimiento, por lo que resulta un elemento determinante dentro de las

organizaciones. Por su parte, la importancia del elemento organización dentro de toda institución es fundamental, ya que sin ella, no habría estructuras definidas ni organizadas, lo que resultaría negativo para la institución.

Por lo anterior, el elemento del control se considera un factor determinante del desempeño, al mismo tiempo, esto se confirma con los resultados que se obtuvieron, ya que se demostró la importancia que representa contar con una buena organización de funciones dentro de la institución, y sobre todo, que exista una cultura de control que contribuya al óptimo desarrollo de las actividades que se realizan. Es por lo anterior, que se resaltan por ser elementos que contribuyen positivamente a la organización, por lo cual, influyen de manera significativa en el desempeño de la organización, así como de quienes la integran.

Finalmente, sobre la cuarta y última variable que abordó el elemento del cambio, como se pudo analizar en los resultados, a pesar de ser un factor de suma importancia debido a que éste exige una elevada capacidad de adaptación a las organizaciones para su sobrevivencia, debido a que, se trata de la transición de una situación a otra distinta, o más bien de un estado a otro diferente, se demostró que su influencia en el desempeño de los trabajadores en el caso específico de nuestro objeto de estudio es mínima. Por el contrario, se observa un elevado nivel de adaptación a los cambios por parte de ellos, atribuyéndoselo al hecho de ser el Departamento de Recursos Humanos, y que por ello, ya están adaptados a los cambios constantes de entradas y salida de nuevo personal. Por lo que se descarta al cambio como un factor determinante del desempeño.

Por lo que es importante destacar, que en esta parte pudimos observar que el elemento del cambio, a pesar de ser un elemento que no se puede ignorar por su fundamental importancia y el papel que juegan dentro de las organizaciones, se comprobó que su influencia no es la misma en las distintas realidades, es decir, que no necesariamente influye de la misma manera y en el mismo grado en todas las organizaciones.

Para concluir, cabe señalar la fundamental importancia de las aportaciones de las diversas corrientes que integran a la moderna Teoría de la Organización, ya que éstas nos abrieron la pauta para considerar elementos tan importantes en las organizaciones, pero más importante aún, ha resultado constatar que lo que la teoría nos expone, pueden llegar a ser grandes o pequeños bosquejos de lo que impera en la realidad. Todo ello, aunado a que contribuye en gran medida a abrir nuevas maneras de visualizarlas, pero sobre todo, de abordarlas y constatar o no de que así es.

# Anexos

## Atribuciones de la Secretaría de Gobierno

- I. La conducción y regulación de la política interior del Estado, así como de la consolidación de los servicios jurídicos, observando siempre las disposiciones constitucionales y legales aplicables e informando veraz y oportunamente al titular del Poder Ejecutivo;
- II. Suplir las ausencias del Gobernador del Estado en los casos previstos en el artículo 85 en sus fracciones I y II de la Constitución Política del Estado;
- III. Llevar un seguimiento de las gestiones en materia de límites del Estado y de sus municipios; e intervenir en la reivindicación de la propiedad del Estado, en términos de la legislación aplicable;
- IV. Cumplir y hacer cumplir los decretos, reglamentos, acuerdos, circulares y demás disposiciones oficiales del Gobernador del Estado; refrendarlos cuando proceda; así como elaborar y en su caso, revisar los proyectos de iniciativas de leyes y decretos que el titular del Poder Ejecutivo estatal presente a la Legislatura del Estado;
- V. Conducir las relaciones institucionales del titular del Poder Ejecutivo con los poderes Legislativo y Judicial del Estado y con los ayuntamientos del mismo, así como con las representaciones de los sectores público, social y privado, en congruencia con la política interior y de conformidad con las directrices que determine el Gobernador del Estado;
- VI. Ordenar y vigilar la publicación en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de las disposiciones emitidas por los Poderes del Estado; compilar y publicar la legislación vigente en el Estado en coordinación con las dependencias del Ejecutivo u otras entidades de la administración pública estatal vinculadas con esos actos; así como administrar, supervisar y difundir las ediciones del Periódico Oficial del Gobierno del Estado;
- VII. Coadyuvar en la elaboración de los convenios, contratos y demás instrumentos jurídicos y administrativos, relativos a la coordinación con la Administración Pública Federal y con los gobiernos estatales y sancionar, en su caso, los mismos;
- VIII. Ejercer, por acuerdo del Gobernador del Estado, y en su caso, con la participación que corresponda a otras autoridades competentes, el derecho de expropiación, ocupación temporal y limitación de dominio en los casos de

utilidad pública, así como, refrendar los títulos de propiedad que expida el Gobierno del Estado;

- IX. Organizar, coordinar, dirigir y vigilar el ejercicio de las funciones del registro público de la propiedad y del comercio, asegurando la adecuada distribución, funcionamiento y modernización de sus servicios; así como coordinar programas de cooperación técnica con los Servicios Catastrales;
- X. Regular y coordinar la organización y el funcionamiento del sistema notarial del Estado; asimismo organizar, conducir y supervisar el funcionamiento del Archivo General de Notarías;
- XI. Organizar, coordinar, dirigir y vigilar el ejercicio de las funciones del Registro Civil, asegurando la adecuada distribución, funcionamiento y modernización de sus servicios, así como la correlación de sus funciones con el sistema federal en la materia y su vinculación con las políticas de población y desarrollo económico y social del Estado;
- XII. Elaborar el proyecto de agenda de iniciativas de leyes y decretos que serán presentados por el Gobernador del Estado a la Legislatura, atendiendo a las propuestas de las dependencias, órganos desconcentrados y entidades de la Administración Pública del Estado, y someterlo a consideración del mismo;
- XIII. Aplicar las políticas demográficas que se fijen en el Estado de Quintana Roo y coordinar sus acciones con el Consejo Nacional de Población;
- XIV. Intervenir y colaborar, en su caso, de manera coordinada con las autoridades competentes, en materia electoral, de cultos religiosos, de migración, de loterías, de rifas y de juegos;
- XV. Formular, normar, coordinar y vigilar las políticas de apoyo a la participación de la mujer en los diversos ámbitos del desarrollo, así como propiciar la coordinación interinstitucional para la realización de programas específicos, vinculados con la política interior del Estado;
- XVI. En lo concerniente a los Derechos Humanos, vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de medidas administrativas que requiera su cumplimiento; proporcionando, la adecuada colaboración con las Comisiones Nacional y Estatal de Derechos Humanos;
- XVII. Coadyuvar y fomentar las relaciones con los grupos políticos y sociales, así como conducir la adecuada atención política de la problemática de las comunidades indígenas y de los grupos marginados del Estado, en su caso;

todo lo anterior, en coordinación con las dependencias y entidades de la Administración Pública;

- XVIII. Participar con la Secretaría de Desarrollo Urbano, en la formulación de recomendaciones vinculadas con sus atribuciones en la planeación, el transporte de pasajeros y carga, de los proyectos y en el seguimiento al proceso de ejecución de las mismas;
- XIX. Atender los asuntos de política interior vinculados con la observancia y aplicación de la Ley de Tránsito, Transporte y Explotación de Vías y Carreteras del Estado y su Reglamento, en lo concerniente a la vialidad y al transporte de carga y de pasajeros;
- XX. Participar en las actividades en materia de vialidad y transporte, con las autoridades federales, estatales y municipales, así como con las entidades paraestatales cuya competencia y objeto se relacione con estas materias;
- XXI. Certificar los documentos que obren en sus archivos y los expedidos por los servidores públicos que les estén subordinados en el ejercicio de sus atribuciones; así como realizar el apostillamiento de los documentos públicos estatales;
- XXII. Supervisar la tramitación de los juicios de amparo que se promuevan en contra de la dependencia a su cargo o del Gobernador del Estado, en especial, la formulación de los respectivos informes previos y con justificación, haciendo lo propio respecto de otras dependencias de la administración pública, en este último caso, cuando la importancia del asunto así lo amerite; dar seguimiento a los juicios de amparo que promuevan las dependencias de la administración pública en defensa de sus intereses, ya sea a solicitud de ellas mismas o bien, cuando medie instrucción del Mandatario Estatal;
- XXIII. Intervenir, junto con las autoridades federales, estatales y municipales competentes, en el proceso de certificación de derechos ejidales y en la coordinación política de asuntos agrarios e indígenas;
- XXIV. Otorgar a las autoridades judiciales el apoyo que soliciten con motivo del ejercicio de sus funciones;
- XXV. Las demás que le encomienden expresamente las leyes y reglamentos.





# UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

## Encuesta sobre Factores Determinantes de Desempeño

Fecha de aplicación: Día:          Mes:          Año:

Estimado servidor(a) público, como alumna de la Lic. Gobierno y Gestión Pública de la Universidad de Quintana Roo me encuentro realizando un estudio sobre los factores que determinan el desempeño de los trabajadores de la Administración Pública, por lo que le solicito de la manera más atenta su apoyo respondiendo el siguiente cuestionario. La información proporcionada es estrictamente confidencial y su uso será exclusivamente para fines de investigación.

Instrucciones de llenado.

Responda las siguientes preguntas marcando la respuesta adecuada, puede hacer uso de cualquiera de estos símbolos ✓ / X. Le agradeceré la realice de la manera más honesta posible.

¡GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN Y GARANTIZO LA CONFIDENCIALIDAD DE LOS DATOS PROPORCIONADOS!



### I. CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN

1. ¿Tiene conocimiento sobre cuál es la Misión y Visión de la Institución?  
 Mucho  
 Suficiente  
 Regular  
 Poco  
 Nada
2. ¿Tiene conocimiento sobre la estructura organizacional de la Institución, conoce como están distribuidas las funciones y quienes las realizan?  
 Mucho  
 Suficiente  
 Regular  
 Poco  
 Nada
3. ¿Conoce cuáles son las funciones y obligaciones del Departamento al que pertenece?  
 Mucho  
 Suficiente  
 Regular  
 Poco  
 Nada
4. ¿Conoce cuáles son sus funciones y responsabilidades?  
 Mucho  
 Suficiente  
 Regular  
 Poco  
 Nada
5. ¿Conoce los reglamentos que norman a la Institución (Leyes Generales, Reglamentos Interiores, etc.)?  
 Mucho  
 Suficiente  
 Regular  
 Poco  
 Nada

### II. AMBIENTE LABORAL

- Factores Internos

#### *Comunicación*

1. ¿Cómo considera la comunicación de los directivos hacia la base trabajadora?  
 Excelente  
 Buena  
 Regular  
 Mala  
 Pésima
2. ¿Cómo considera la comunicación de los trabajadores hacia los directivos?  
 Excelente  
 Buena  
 Regular  
 Mala  
 Pésima
3. ¿Mantiene una comunicación con su jefe?  
 Si (pase a la pregunta 3.1.)  
 No (pase a la pregunta 4)
- 3.1 ¿Cómo es esta?  
 Excelente  
 Buena  
 Regular  
 Mala  
 Pésima
4. ¿Existe comunicación entre el personal que integra el Departamento de Recursos Humanos y otras áreas de la Institución?  
 Si (pase a la pregunta 4.1)  
 No (pase a la pregunta 5)

Continúa al inicio de la página de atrás



4.1 ¿Cómo es esta?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Pésima

5. ¿Existe relación entre el personal que labora dentro del Departamento de Recursos Humanos? Subraye.

- Si (pase a la pregunta 5.1)
- No (pase a la pregunta 6)

5.1 ¿Cómo es esta?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Pésima


*Espacio*

6. Respecto a las instalaciones (oficinas) ¿son adecuadas?

- Mucho
- Suficiente
- Regular
- Poco
- Nada

7. ¿Cuenta con el espacio suficiente en su área de trabajo?

- Mucho (cuento con mi propio escritorio, equipo de cómputo, oficina y otros aditamentos para el desempeño de mis funciones tales como: impresora, fax, teléfono, etc.)
- Suficiente (comparto oficina, pero cuento con escritorio propio y equipo de cómputo)
- Regular (comparto escritorio y oficina, pero cuento con equipo de cómputo)

Continúa al inicio de esta página 

- Poco (no cuento con los aditamentos para el desempeño de mis funciones tales como: impresora, teléfono, etc.)
- Nada (no cuento con los aditamentos tales como escritorio, equipo de cómputo ni oficina, etc.)

8. ¿El área de trabajo tiene un ambiente laboral adecuado en cuanto a limpieza, espacio, etc.?

- Mucho
- Suficiente
- Regular
- Poco
- Nada

*Tecnología*

9. ¿Cuenta con la tecnología para el desarrollo de sus funciones?

- Mucha
- Suficiente
- Regular
- Poco
- Nada

10. ¿Cree que el uso de la tecnología contribuye en gran medida a mejorar el desarrollo de las funciones del Departamento?

- Mucho
- Suficiente
- Regular
- Poco
- Nada

*Motivación*

11. ¿Dentro del Departamento es posible la promoción por un buen rendimiento laboral?

- Mucho
- Suficiente
- Regular
- Poco
- Nada



12. ¿Existen posibilidades reales de movilidad en la Institución?

- Si (pase a la pregunta 12.1)
- No (pase a la pregunta 13)

12.1 ¿Cuánta posibilidad hay?

- Mucho
- Suficiente
- Regular
- Poco
- Nada

13. ¿Las remuneraciones económicas (estimulo mensual, cuatrimestres, etc.) son adecuadas al desempeño o contribuciones de sus labores?

- Mucho
- Lo suficiente
- Regular
- Poco
- Nada

14. ¿Su trabajo es proporcionalmente remunerado?

- Mucho
- Suficiente
- Regular
- Poco
- Nada

• Factores Externos

*Aspectos Económicos*

15. Los aspectos económicos tales como, las crisis económicas, el alza de precios de productos básicos, así como de la gasolina que evidentemente disminuye el poder adquisitivo, ¿afectan su desempeño?

- Mucho
- Suficiente
- Regular
- Poco
- Nada

*Aspectos Políticos*

16. Los aspectos de tipo político tales como el movimiento de personal, el cambio de directivos y/o la entrada de nuevo personal ¿incide en su desempeño?

- Mucho
- Suficiente
- Regular
- Poco
- Nada

*Aspectos Sociales*

17. Los aspectos sociales tales como, el incremento de la violencia, la corrupción, la inseguridad, la pobreza, el desempleo y la migración, ¿afectan su desempeño?

- Mucho
- Suficiente
- Regular
- Poco
- Nada

18. ¿Cree que la opinión de la ciudadanía con respecto a la actividad gubernamental tiene alguna injerencia en su desempeño laboral?

- Mucho
- Suficiente
- Regular
- Poco
- Nada

**III. FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA**

*Organización de Funciones*

1. ¿El Departamento desarrolla totalmente las funciones que tiene establecido?

- Mucho
- Suficiente
- Regular
- Poco
- Nada



2. ¿Sus funciones son acordes a las del Departamento?  
 Mucho  
 Suficiente  
 Regular  
 Poco  
 Nada
3. ¿Las funciones que realiza se relacionan con las establecidas en el puesto que desempeña?  
 Mucho  
 Suficiente  
 Regular  
 Poco  
 Nada
4. ¿Las funciones que realiza van de acuerdo al nivel académico con que cuenta?  
 Mucho  
 Suficiente  
 Regular  
 Poco  
 Nada
5. ¿Las funciones que realiza están en relación con la experiencia que usted posee?  
 Mucho  
 Suficiente  
 Regular  
 Poco  
 Nada
6. ¿El sueldo que usted recibe va de acuerdo con las funciones que realiza?  
 Mucho  
 Suficiente  
 Regular  
 Poco  
 Nada

#### Control de Área

7. ¿Hay una adecuada asignación de tareas y está se encuentra justamente distribuida?  
 Excelente  
 Buena  
 Regular  
 Mala  
 Pésima
8. ¿Se da un real cumplimiento de funciones (tareas, metas, objetivos) en el Departamento?  
 Mucho  
 Suficiente  
 Regular  
 Poco  
 Nada
9. ¿Se cumple con el tiempo establecido en cuanto a las tareas, metas y objetivos que se plantea el Departamento?  
 Mucho  
 Suficiente  
 Regular  
 Poco  
 Nada

#### IV. CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN

1. ¿Ud. Conoce si se realiza algún cambio a nivel Secretaría?  
 Mucho (pase a la pregunta 1.1)  
 Suficiente (pase a la pregunta 1.1)  
 Regular (pase a la pregunta 1.1)  
 Poco (pase a la pregunta 1.1)  
 Nada (pase a la pregunta 2)

Continúa en la siguiente página ⇔



1.1 ¿De qué tipo pudieran ser estos cambios?

- Tecnológicos (siempre está en busca de mejor software, equipo de computo para el desarrollo eficaz y eficiente de las funciones que desempeña el Departamento)
- De personal (siempre está en busca de personal mejor capacitado para su integración en el Departamento ó capacitación del mismo)
- Modernización (siempre está en busca de ir a la vanguardia, en aspectos tales como: modernización de instalaciones, ampliación, reubicación, etc.)

2. ¿Este tipo de cambios afectan en el Departamento?

- Mucho
- Significativamente
- Regular
- Poco
- Nada

3. ¿Este tipo de cambios afectan al personal?

- Mucho
- Significativamente
- Regular
- Poco
- Nada

4. Si la Institución buscara cambiar algunos aspectos de la organización ¿De qué tipo pudieran ser estos? Jerarquice de mayor a menor importancia.

- Tecnológicos (cambio de equipo de computo, software, etc.)
- Capacitación (diplomados, cursos de capacitación, motivación, académicos, etc.)
- Reestructuración del área (cambios en los planes, programas y proyectos del Departamento)
- Física (modernización de las instalaciones, ampliación, nuevo mobiliario, etc.)
- Organizacional (estructura organizacional, niveles jerárquicos, organización, etc.)

# Referencias

Acosta, David (2011). Pesado aparato burocrático. Recuperado en: [<http://www.sipse.com/opinion/93135-pesado-aparato-burocratico.html>] el día 19 de Febrero de 2012.

Arellano, David (2004). Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional. México: Fondo de Cultura Económica.

Arellano, David y Cabrero, Enrique (2000). El dilema de la importación: De modelos organizacionales (hacia una reconstrucción posmoderna del cambio en organizaciones gubernamentales modernas, en Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental. México: CIDE. Págs.: 399-420.

Arias, Castañeda, Fernando y Ramírez, Morales, Esther. (Comps.) (1992). Administración. México: UNAM. Dirección General de Asuntos del Personal Académico.

Barzelay, Michael y Baback J. Armanjani (1998). Atravesando la burocracia. Una nueva perspectiva de la administración pública. México: Fondo de Cultura Económica.

Bozeman, Barry (1998). Todas las organizaciones son públicas: tendiendo un puente entre las teorías corporativas privadas y públicas. México: Fondo de Cultura Económica.

\_\_\_\_\_ La Gestión Pública: su situación actual. México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública; Universidad Autónoma de Tlaxcala. Fondo de Cultura Económica.

Briones, Guillermo. (2002). Constructos, variables e hipótesis en Metodología de la Investigación Cuantitativa en las Ciencias Sociales. Bogotá: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES).

Cabrero, Enrique y Arellano David (1993). Análisis de innovaciones exitosas en organizaciones públicas. Una propuesta metodológica. Revista Gestión y Política Pública II (1) enero-junio. 59-86.

Castillo, Calderón, Carlos y Matos, Argüelles, Candy (2011). Guía para la elaboración de manuales administrativos. Secretaría de la Contraloría.



Castro, Benjamín (2011). Cancún, el joven cuarentón cogollo del turismo. Revista Vórtice. Recuperado en: [<http://www.revistavortice.com/index.php/en/2011-11-04-01-33-35/site-administrator/84-opinion/80-opinion7>] el día 19 de Febrero de 2012.

Castro, Saéz, Bernardo. (2007). Concepto de Organización En Análisis Organizacional desde la Teoría General de Sistema. Tesis de Doctorado. Universidad de la Serena, Chile. Págs.:35-45.

\_\_\_\_\_ (2007). Teoría de la Organización En Análisis Organizacional desde la Teoría General de Sistema. Tesis de Doctorado. Universidad de la Serena, Chile. Págs.: 63-85.

Chávez, Javier y Moguel Anwar (2010). La Secretaría de Gobierno y su burocracia sin peso. Recuperado en: [<http://www.periodistasquintanaroo.com/sitio/ultimas-noticias/la-secretaria-de-gobierno-y-su-burocracia-sin-peso>] el día 24 de Enero de 2012.

Chiavenato, Idalberto (2000). Las organizaciones en Administración de Recursos Humanos. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill. Págs.: 7-53.

\_\_\_\_\_ (2000). Desarrollo Organizacional en Administración de Recursos Humanos. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill. Págs.: 586-611.

\_\_\_\_\_ (2006). Teoría del Desarrollo en Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc Graw Hill. Págs.: 317-351.

Corral, M. Isabel (2010). La Administración Pública, en Quintana Roo en La auditoría del desempeño, su perspectiva en Quintana Roo. Tesis de Maestría. UQROO. Págs.: 6-12.

Crozier, Michel (1992). El cambio en las Organizaciones Públicas. Revista Gestión y Política Pública. I (I) Jul-dic. 93-100

Culebro, Jorge (2000). Cambio Estructural, en David Arellano (Comp.). Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental. México: CIDE. Págs.: 173-222.

\_\_\_\_\_ (2008). Aprendizaje y Reforma Administrativa: la introducción de la nueva gestión pública en la administración pública federal en México. México: Universidad Autónoma Metropolitana.

De Cenzo, David y Robbins Stephen (2003). Fundamentos de la Administración de Recursos Humanos en Administración de Recursos Humanos. México: Limusa. Págs. 2-23.

Di Maggio, Paul y Powell Walter (1991). El Nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. Recuperado en: [http://www.rafaelcastellano.com.ar/Biblioteca/ARTICULOS/EL%20NUEVO%20INSTITUCIONALISMO%20EN%20EL%20ANALISIS%20ORGANIZACIONAL.pdf] el día 19 de Febrero de 2011.

Escalante, Edward (2011). Chetumal, ciudad con identidad que debe despegar en todos los aspectos. Revista El Critico. XXI. 245. Enero. 9. Recuperado en: [http://elcritico.com.mx] el día 11 de Febrero de 2012.

\_\_\_\_\_ (2011). Proyectos urbanos para desarrollar a Chetumal como capital de Quintana Roo. Revista El Critico. XXI. 246. Febrero. 9. Recuperado en: [http://elcritico.com.mx] el día 11 de Febrero de 2012.

Escobar, Nava, Armando (1986). Geografía General del Estado de Quintana Roo. Mérida: Impresiones Gales.

Gobierno del Estado Libre y Soberano de Quintana Roo (2012). Historia. Recuperado en: [http://www.quintanaroo.gob.mx/qroo/Estado/Historia.php] el día 22 de Enero del 2012.

Gobierno del Estado de Quintana Roo (1984). Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo de los Trabajadores al Servicio del Poder Ejecutivo del Estado. Periódico Oficial.

\_\_\_\_\_ (2005). Reglamento Interior de la Secretaría de Gobierno del Estado de Quintana Roo. Periódico Oficial.

\_\_\_\_\_ (2009). Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo. Disponible en: [[http://rh.qroo.gob.mx/anexos/55\\_1.pdf](http://rh.qroo.gob.mx/anexos/55_1.pdf)] revisado el día 29 de Abril de 2011.

\_\_\_\_\_ (2009). Estructura organizacional. Organigrama de la Secretaría de Gobierno. Disponible en: [<http://segob.qroo.gob.mx/Estructura.php>] revisado el día 29 de Abril de 2011.

\_\_\_\_\_ (2009). Organigrama de la Dirección de Administración de la Secretaría de Gobierno. Disponible en: [<http://segob.qroo.gob.mx/Administracion/Organigrama.php>] revisado el día 29 de Abril de 2011.

\_\_\_\_\_ (2011). Funciones de la Dirección de Administración de la Secretaria de Gobierno. Disponible en: [<http://segob.qroo.gob.mx/Administracion/Funciones.php>] revisado el día 29 de Abril de 2011

\_\_\_\_\_ (2011). Unidades Administrativas. Disponible en: [<http://segob.qroo.gob.mx/Unidades.php>] revisado el día 30 de Abril de 2011.

Gobierno del Estado Libre y Soberano de Quintana Roo (2011). Constitución Política del Estado de Quintana Roo.

\_\_\_\_\_ (2011). Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo.

Gómez, Navarrete, Abelardo (1999). Historia y Geografía de Quintana Roo. Chetumal: Colegio de Bachilleres del Estado de Quintana Roo.

Harmon, M. Michael y Mayer, T. Richard (1999). Teoría de la Organización y Administración Pública. México: Fondo de Cultura Económica.

Hernán, Jorge (ed.) (2008). Diccionario Enciclopédico cordura- indiófilo (tomo 7) en Programa Educativo Autodidáctico. México: TIME LIFE.

Ibarra, Eduardo y Montaña, Luis (1992). Teoría de la organización y Administración Pública, insuficiencias, simplezas y desafíos de una maltrecha relación. Revista Gestión y Política Pública. I (I) Jul-dic. 49-75

Ibarra Jorge, Sandoval Alfredo. (et. a/) (2005). Variables que explican el desempeño de los gobiernos estatales mexicanos. Revista Gestión y Política Pública. XIV (I) 169-196.

INEGI. Información por entidad: Quintana Roo. Recuperado en: [<http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/qroo/economia/default.aspx?tema=me&e=23>] el día 11 de abril del 2011.

Instituto de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo (2002). Memoria, diplomado: liderazgo para la innovación de la gestión gubernamental. Chetumal: Instituto de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo; Oficialía Mayor del Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Instituto Nacional de la Administración Pública. (1997). El Análisis Organizacional en la Innovación y el Análisis Organizacional. Buenos Aires. Págs.: 8-13.

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (2003). Los Municipios con mayor y menor extensión territorial. Recuperado en: [[http://www.e-local.gob.mx/wb2/ELOCAL/ELOC\\_Municipios\\_de\\_mayor\\_y\\_menor\\_extension\\_territo](http://www.e-local.gob.mx/wb2/ELOCAL/ELOC_Municipios_de_mayor_y_menor_extension_territo)] el día 22 de Enero del 2012.

---

(2005). Enciclopedia de los Municipios de México. Estado de Quintana Roo. Recuperado en: [<http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/qroo/>] el día 5 de Febrero del 2012.

---

(2009). Enciclopedia de los Municipios de México. Estado de Quintana Roo. Othón P. Blanco. Recuperado en: [<http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/qroo/Mpios/23004a.htm>] el día 22 de Enero de 2012.

---

\_\_\_\_\_ (2012). Los últimos municipios creados. Recuperado en: [[http://www.e-local.gob.mx/wb/ELOCAL/ELOC\\_Los\\_ultimos\\_municipios\\_creados](http://www.e-local.gob.mx/wb/ELOCAL/ELOC_Los_ultimos_municipios_creados)] el día 22 de Enero del 2012.

Iraheta, Ávila, Moisés (2011). Desarrollo Social y Económico de Payo Obispo-Chetumal, en Origen, Formación y Desarrollo de la Élite Política Chetumaleña, 1902-1974. Tesis de Licenciatura UQROO. Págs.: 115-144.

Laguna, Coral, Manuela (2009). Las Desigualdades Territoriales y el Desarrollo del Estado de Quintana Roo, México. México: Plaza y Valdés.

Lara, Cruz, Javier (2011). Manual de Organización de la Secretaría de Gobierno. Secretaría de Gobierno del Estado de Quintana Roo.

\_\_\_\_\_ (2011). Manual de Organización del Departamento de Recursos Humanos de la Secretaría de Gobierno. Secretaría de Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Lourau, René (2001). Análisis institucional. Buenos Aires: Amorrortu. Recuperado en: [<http://www.rau.edu.uy/fcs/dts/miguez/lourauanalisis.pdf>] y en: [<http://www.lacantora.org.ar/pdf/7.pdf>] el día 19 de Febrero de 2011.

Luque, R. Oscar. (2008). Gobernabilidad, administración pública y desarrollo en Quintana Roo. Tesis de Maestría UQROO.

\_\_\_\_\_ (2008). Componentes socioeconómicos de la gobernabilidad en Quintana Roo, en Gobernabilidad, administración pública y desarrollo en Quintana Roo. Tesis de Maestría UQROO. Págs.: 28-58.

Madureira, Cesar (2002). La evaluación de desempeño en el contexto de la Administración Pública (Una revisión sobre la doctrina). Revista Reforma y Democracia. (23) jun. 1-9.

Recuperado en: [<http://www.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/023-junio-2002/0042000>] el día 19 de Febrero de 2011.

Martínez, C. Carmen y Ordeig Oscar (2010). Factores determinantes de la eficiencia de las administraciones publicas locales. Revista Dirección y Organización (42) Dic. 24-30.

Recuperado en:  
[<http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/viewFile/345/360>]  
El día 22 de enero de 2011.

Montaño, Luis (2005). Organización y sociedad. Un acercamiento a la administración pública mexicana. Revista Gestión y Política Pública. XIV (III). 465-495.

Moreno, Roberto (2005). El impacto de la globalidad en las Administraciones Públicas Locales, en Uvalle B. Ricardo (coord.). Perfil Contemporáneo de la Administración Pública. México: Instituto de Administración Pública del Estado de México. Págs.: 287-312.

Mujica, Manuel (2007). Las Variables de un Estudio. Recuperado en:  
[<http://mmujica.files.wordpress.com/2007/03/material-2-de-investigacion.pdf>] el día 19 de Septiembre de 2011.

Pérez, C. Lucely. (2009). Zonas regionales y sectores económicos de Quintana Roo, en Determinantes en la competitividad de las micro y pequeñas empresas en el sur del Estado de Quintana Roo: un análisis factorial. Tesis de Licenciatura. UQROO. Págs.: 60-69.

Peters, Guy. (1999). La Política de la Burocracia. México: Fondo de Cultura Económica.

Pfeffer, Jeffrey. (1992). Organizaciones y teoría de las organizaciones. México: Fondo de Cultura Económica.

\_\_\_\_\_ (2000). El Progreso y el alcance de los estudios de la Organización, en Nuevos Rumbos en la teoría de la organización, problemas y posibilidades, México, Oxford University Press, Pág.: 1-30.

\_\_\_\_\_ (2000). Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades. México: Oxford University Press.

Poder Legislativo del Estado de Quintana Roo (2012). Instalación de la Legislatura Constituyente. Recuperado en: [<http://congresoqroo.gob.mx/>] el día 24 de Enero de 2012.

Queipo, Beatriz y Useche María Cristina (2002). El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio La Victoria. Revista de Ciencias Sociales VIII (003). Sept. 486-496

Quisbert, E., "Ordenamiento Jurídico y Norma Jurídica", 2011, recuperado en: [<http://jorgemachicado.blogspot.com/2009/05/oj.html>] el día 25 Febrero de 2012.

Ramírez, José. (2000), Teoría de la Organización: metáforas y escuelas, En Arellano, David. Reformando al gobierno una visión organizacional del cambio gubernamental, México, CIDE, Pág. 23-55.

Ramió, Carles (1999). Teoría de la Organización y Administración Pública. España: Tecnos.

Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española. XXII ed. Disponible en: [http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=FACTOR](http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=FACTOR)

Recuperado el día 19 de Septiembre de 2011

Sabino, Máximo (2009). Variables de investigación en Metodología de la Investigación Científica. Perú. Pág.:47-49.

S/a. (2007). Chetumal. Recuperado en: [[http://www.magazinmx.com/bj/bjfiles\\_archivo/page\\_chetumal/inicio.html](http://www.magazinmx.com/bj/bjfiles_archivo/page_chetumal/inicio.html)] el día 5 de Febrero de 2012.

S/a. (2011). El estado de Quintana Roo: Información general. Recuperado en: [<http://quintanaroo.turista.com.mx/section-viewarticle-6.html>] el día 11 de abril del 2011.

S/a. (2006). IV. Derecho Fiscal. La Zona Libre del Estado de Quintana Roo. Recuperado en: [<http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/5/2351/10.pdf>] el día 5 de Febrero del 2012.

S/a. Historia de Quintana Roo. Recuperado en: [<http://banderas.com.mx/historia7.htm>] el día 29 de Enero del 2012.

Secretaría de Gobernación. Centro Nacional de Estudios Municipales. Gobierno del Estado de Quintana Roo. (1988). Enciclopedia de los Municipios de México. Los Municipios de Quintana Roo., Talleres Gráficos de la Nación. México. Recuperado en: [http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/qroo/Mpios/23004a.htm] el día 11 de abril del 2011.

---

El Estado de Quintana Roo. Actividad económica, Talleres Gráficos de la Nación. México. Recuperado en: [http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/qroo/econ.htm] el día 11 de abril del 2011.

Schultz, Ojeda, Paulina (2009). Estructura Económica Productiva del Estado de Quintana Roo: Una Perspectiva Regional (1993-2003). Tesis de Licenciatura. UQROO.

Schvarstein Leonardo (2005). Consideraciones preliminares para pensar la práctica del análisis organizacional en contextos específicos. Recuperado en: [http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/hfainstein/h21.htm] y en: [http://www.wikilearning.com/monografia/la\_practica\_del\_analisis\_organizacional\_en\_contextos\_especificos-consideraciones\_preliminares\_al\_analisis\_organizacional/15604-1]

Scott, Richard (2005). Organizaciones: características duraderas y cambiantes. Revista Gestión y Política Pública XIV (III). 439-463.

Silva, Irene (2009). Definición y operacionalización de las variables. Recuperado en: [http://www.uladech.edu.pe/webuladech/demi/documentos/definicion\_operacion\_alizacion.pdf] el día 19 de Septiembre de 2011.

Uvalle, Ricardo (1993). La Teoría de la Razón de Estado y la Administración Pública. México: Plaza y Valdés.

\_\_\_\_\_ (2005). La naturaleza gubernamental de la administración pública, en Perfil Contemporáneo de la Administración Pública. México: Instituto de Administración Pública del Estado de México. Págs.: 315-342.

Verdusco, Alberto (2011). Burocracia Estatal crece 8 veces más que la Federal. Recuperado en: [http://impreso.milenio.com/node/9082221] el día 19 de Febrero de 2012.



Werther, William y Davis, Keith (2000). Elementos Esenciales de los Recursos Humanos. México: McGraw Hill. Págs.: 4-29.

Wong, Paloma (2010). En breve, otro Chedraui. Recuperado en: [\[http://www.periodistasquintanaroo.com/sitio/nota-abajo-editorial/en-breve-otro-chedraui\]](http://www.periodistasquintanaroo.com/sitio/nota-abajo-editorial/en-breve-otro-chedraui) el día 24 de Enero de 2012.

Xacur, Maiza, Juan Ángel (2004). Enciclopedia de Quintana Roo: Fascículo Historia. 1ª Edición. México.