



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

**“EL CAPITAL HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD;
el caso de los organismos gubernamentales”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

PRESENTA

LOPEZ TORRES LORENA

DIRECTOR DE TESIS

DR. FRANCISCO RUBÉN SANDOVAL VÁZQUEZ

REVISORES:

DRA. NORMA BETANZOS DÍAZ
DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DR. FRANCISCO XAVIER GARCIA JIMENEZ
DR. LADISLAO ADRIÁN REYES BARRAGÁN
DR. FRANCISCO RUBÉN SANDOVAL VÁZQUEZ



Facultad de Contaduría,
Administración e Informática

CUERNAVACA, MORELOS.

NOVIEMBRE, 2025

INDICE

INTRODUCCIÓN:

4

CAPÍTULO 1: LA PRODUCTIVIDAD Y EL CAPITAL HUMANO ¿POR QUÉ INVESTIGARLO?

6

1.1. LA TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD LABORAL

10

1.2. ¿CÓMO SE MIDE LA PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL HUMANO?

14

1.3. LA FORMACIÓN COMO HIPÓTESIS DE LOS FACTORES DE LA PRODUCTIVIDAD

16

1.4. ABORDAJE METODOLÓGICO DEL ESTUDIO DEL CAPITAL HUMANO

18

1.5. LA TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO COMO FACTOR DE PRODUCTIVIDAD

20

1.6. ESTADO DEL ARTE DEL ESTUDIO DEL CAPITAL HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD

28

CAPÍTULO 2: CAUSAS DE LA BAJA PRODUCTIVIDAD EN LOS TRÁMITES DEL SECTOR PÚBLICO

33

2.1. EL ESTUDIOS DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS EN LA TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES

34

2.2. LOS EFECTOS PERVERSOS DE LA FALTA DE PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO EN MÉXICO

39

2.3. DEMANDA DE BIENES PÚBLICOS Y LA CORRUPCIÓN COMO EFECTO NO DESEADO

41

2.4. LAS ESTADÍSTICAS DE LA PRODUCTIVIDAD DEL SECTOR PÚBLICO DE ACUERDO A LA ENCIG

43

CAPÍTULO 3: EL CAPITAL HUMANO COMO FACTOR DETERMINANTE DE PRODUCTIVIDAD EN UN ORGANISMO PÚBLICO DESCENTRALIZADO

49

3.1. FALTA DE COMPETITIVIDAD Y BAJA PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO	50
3.2. CAPITAL SOCIAL, CAPITAL CULTURAL Y CAPITAL HUMANO	53
3.3. ESTUDIO DE LA PRODUCTIVIDAD EN UNA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL EN EL ESTADO DE MORELOS	59
3.4. EL CAPITAL HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD EN UNA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL EN EL ESTADO DE MORELOS	61
CAPÍTULO 4: LA PRODUCTIVIDAD DESDE UNA PERSPECTIVA MULTIVARIABLE	65
4.1. LOS GRUPOS DE INTERÉS Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD	66
4.2. NUEVO REGIONALISMO Y LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS COLABORATIVOS	78
4.3. VOCACIÓN Y PRODUCTIVIDAD	85
4.4. PERCEPCIÓN DE LA AUTOIMAGEN Y LA PRODUCTIVIDAD	89
CONCLUSIONES	92
BIBLIOGRAFÍA	102
ANEXOS	117

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se erige como un análisis integral y multidimensional que aborda los factores que inciden en la productividad dentro del ámbito de la administración pública en México, estudiando el caso específico de un ente público en el Estado de Morelos, poniendo en evidencia los complejos desafíos que limitan la eficiencia y calidad en la prestación de bienes y servicios públicos y la insatisfacción de la ciudadanía. Partiendo de la comprensión de que la burocratización excesiva erosiona la confianza ciudadana y socavan la legitimidad institucional, se explora cómo estos fenómenos configuran un entorno adverso para la gestión pública eficiente.

El primer eje de análisis parte del reconocimiento de que la complejidad y lentitud de los procesos administrativos han generado un escenario propicio en el cual se presenta la proliferación de prácticas corruptas, las cuales no solo comprometen la gobernabilidad y la credibilidad política, sino que también representan un lastre para la productividad del sector público. La investigación explora detalladamente la correlación entre los actos de corrupción, la percepción ciudadana y las experiencias cotidianas de los usuarios al gestionar trámites y servicios en las distintas entidades de gobierno, utilizando como base empírica la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG). Este diagnóstico revela que la corrupción se erige como un factor que deteriora la calidad institucional y obstaculiza el acceso equitativo y eficiente a los servicios públicos, generando un círculo vicioso de desconfianza y exclusión social.

En un segundo plano, el estudio profundiza en el papel crucial que desempeña el capital humano en la mejora de la productividad institucional, reconociendo que el nivel formativo, las competencias profesionales, la motivación, la percepción de la autoimagen y la vocación de servicio constituyen pilares fundamentales para el desempeño eficiente dentro del sector público.

Asimismo, se analiza cómo el clima organizacional influye en la capacidad de las dependencias gubernamentales a fin de adaptarse a los retos contemporáneos, destacando que el fortalecimiento del capital humano no puede entenderse desde una perspectiva meramente económica, sino que debe integrarse en un marco más amplio que contemple factores sociales, culturales y organizacionales. Esta reflexión resulta particularmente relevante en un contexto donde la ausencia de competencia y la condición monopólica del Estado dificultan la adopción de modelos de gestión innovadores y eficientes.

El tercer eje del análisis se concentra en la gestión pública contemporánea, donde la integración de los grupos de interés o *stakeholders* emerge como un componente

estratégico en la reconfiguración de los procesos organizativos, la cooperación interinstitucional y la mejora en los niveles de productividad. Frente a la fragmentación política y administrativa que caracteriza al sistema público mexicano, se subraya la necesidad de transitar hacia modelos de gobernanza basados en la colaboración, la horizontalidad y la descentralización del poder, elementos que encuentran en el nuevo regionalismo y en la adopción de metodologías ágiles herramientas esenciales para fortalecer la capacidad de respuesta y la eficacia institucional. Así mismo, se examina el impacto negativo de la alta rotación de personal y la pérdida sustancial de conocimiento organizacional, experiencia operativa y continuidad en los procesos institucionales que incide directamente en la continuidad y calidad de la gestión pública lo cual repercute directamente en la productividad institucional.

Finalmente, este trabajo de investigación sostiene que la superación de los obstáculos estructurales y organizativos de gestión que afectan a la productividad, es un imperativo ineludible para la construcción de un modelo institucional capaz de garantizar la eficiencia y efectividad en la prestación de bienes y servicios públicos. En este sentido, la investigación realiza un análisis donde aborda de manera integral la importancia de los actores públicos, en el que se reconoce el valor de los aspectos intangibles, como la vocación de servicio, la motivación y la autoestima, en el contexto institucional, en el que el capital humano constituyendo el eje fundamental que dinamiza los procesos organizacionales y orienta el cumplimiento efectivo de los objetivos de las diferentes instancias gubernamentales.

Por ello, se fundamentan las estrategias orientadas al desarrollo del capital humano, la incorporación efectiva de los grupos de interés, y la implementación de modelos innovadores de gestión, en los cuales, se perfilan como los vectores esenciales para fortalecer la legitimidad institucional, mejorar la percepción institucional y propiciar el incremento de la productividad. Así, esta investigación contribuye las bases teóricas para el diseño de políticas públicas que promuevan un cambio sustantivo en la productividad del sector público, fortaleciendo la capacidad del Estado para responder eficazmente a las demandas ciudadanas.

CAPÍTULO 1: LA PRODUCTIVIDAD Y EL CAPITAL HUMANO ¿POR QUÉ INVESTIGARLO?

A lo largo de la historia el término capital humano ha sido estudiado a través de diferentes enfoques y diversas perspectivas que dependen directamente de la disciplina en cuestión. Tradicionalmente el papel del capital humano era estudiado y considerado desde el punto de vista económico, únicamente como factor productivo. La concepción del trabajador estaba basada en un ser humano puramente económico, apéndice de la máquina; construcción que se dio a partir de la sistematización científica del trabajo, cuyo padre es Taylor (1911).

Durante el desarrollo industrial del siglo XX, el capital humano se estudió a través de diferentes concepciones de acuerdo al enfoque que permitía resolver los problemas en cuestión. Posterior a las bases de la administración científica, Elton Mayo (1933) realizó una serie investigaciones y experimentos, con el fin de resolver una de los problemáticas que aquejaban las organizaciones en aquella época: la productividad, de la cual a través de un enfoque social, concluyó la importancia del reconociendo del individuo como ser humano dentro de las organizaciones.

Desde la premisa fundamental propuesta por Mayo, el trabajador adquiere una creciente visibilidad y relevancia dentro del ámbito del estudio del desarrollo organizacional, siendo finalmente reconocido como un recurso estratégico de alto valor para la gestión organizacional. Previo al surgimiento de este enfoque, Max Weber (1922) ya había aportado una perspectiva sobre el trabajador, pero concebido desde una visión en la que el ser humano era considerado un agente político dotado de capacidad estratégica. Esta visión se articulaba en torno a la construcción conceptual de un tipo ideal de dominación *racional legal*, cuyas características principales incluyen la existencia de jerarquías, el establecimiento de reglas bien definidas, procedimientos definidos y la eliminación de discrecionalidad.

Cabe mencionar que la evolución histórica del ser humano como trabajador, de la conceptualización que se ejemplificó anteriormente y sus principales exponentes, no pretendían contrariarse, hacer un crítica o desacreditar sus aportaciones, su intención iba encaminada a brindar soluciones específicas con enfoques estratégicos sobre los problemas que pretendían solucionar, lo cual permitió sentar las bases de lo que hoy se conoce como teorías organizacionales.

Con el desarrollo de las organizaciones contemporáneas, la evolución social y los avances tecnológicos, se hizo necesaria una reconstrucción del concepto de *capital humano*, otorgando al trabajador una mayor autonomía y reconocimiento. De manera

que, el ser humano comenzó a ser considerado como un agente autónomo, autogestivo y creativo, dotado de habilidades cognitivas que inciden directamente en la productividad, consolidándose así como un activo fundamental dentro de la estructura organizacional.

En esta nueva era organizacional, el *capital humano* a través de la visión estratégica asume un papel protagonista en el desarrollo y cambio de las organizaciones, que dependen directamente de sus características biológicas, sociales, económicas y culturales, así como de sus capacidades cognitivas y psicológicas, de las cuales también se derivan las capacidades, habilidades y aptitudes específicas que posee cada trabajador. Siendo así, el ser humano como trabajador poseedor de otro factor que otorga valor a las organizaciones y que de acuerdo a Steward (1998) es uno de los elementos importantes del conocimiento, específicamente del *Capital Intelectual*.

Antes de que el trabajador tuviese este papel protagónico, el valor de la empresa, en las organizaciones tayloristas, dependía principalmente del capital que poseía, cuantificado en edificios, fábricas, maquinaria, equipo y patrimonio así como lo que en términos muy limitados se conoce como Capital Financiero (CF); las organizaciones acumulaban estos activos tangibles lo que les permitía crecer y expandirse.

En las organizaciones contemporáneas, el CF en su conceptualización más simple, deja de ser considerado como el elemento más importante, gracias a la evolución que experimentaron las empresas a lo largo del tiempo, los cambios que enfrentaron en un entorno dinámico, la necesidad del uso de herramientas tecnológicas, la importancia otorgada al trabajador con mayor empoderamiento y la evolución social, generando así un cambio en el pensamiento organizacional, visibilizando los elementos intangibles que de la misma manera que otros activos, pero probablemente no en la misma proporción, crean valor a la misma.

Esta evolución en el pensamiento organizacional, trajo consigo la notoriedad de elementos y componentes organizacionales que con anterioridad no eran considerados con la calidad de valor que poseían y su capacidad de poder de transmitirlo a la organización, como es el caso del *Capital Intelectual* (CI). Moreno y Montoya (2016) definen al CI como el conocimiento, la información, la propiedad intelectual y la experiencia, es decir, aquellos elementos intangibles, que tienen la capacidad de desarrollarse y convertirse en herramientas creadoras de valor que permiten ser elementos claves en la estrategia de gestión para el desarrollo organizacional.

Es importante señalar que al Capital Intelectual lo componen el Capital Humano y el Capital Social (Moreno, et al., 2016), por lo que la valoración de estos elementos intangibles que proporcionan, cada persona desempeña un papel crítico en la creación de valor al interior de la organización, de acuerdo con sus conocimientos, aptitudes, valores y conocimientos. La pregunta es, *¿cómo es que se desarrollan estos elementos en los individuos capaces de influir en las organizaciones?; ¿se crean, se aprenden, o simplemente se transforman? ¿Los individuos nacen con todos estos*

elementos intangibles que aportamos a la organización o se desarrollan a lo largo de su estancia y permanencia en la misma?

La educación, es un elemento del CI, que para los economistas tienen el aparente mérito de plantear la relación entre las tasas de beneficio aseguradas por la inversión educativa y por la inversión económica, tomando en cuenta únicamente los beneficios monetarios, olvidando considerar sistemáticamente la estructura de las posibilidades diferenciales de beneficio que pueden obtener en términos no monetarios (Becker, 1964). Por lo que, al evaluar los beneficios de la inversión escolar, también debe considerarse su contribución al valor organizacional y de esta manera su contribución a la productividad.

Por ello, cobra relevancia y mayor interés el proceso de reclutamiento de personal dentro de las organizaciones, convirtiéndose en un proceso activo que debe llevarse a cabo de manera minuciosa, ya que en medida de contar con los mejores candidatos en cierto puesto y área de trabajo será la cantidad de valor que estos generen a la misma. Por ello, las empresas privadas son minuciosas en dicho proceso, ya que el trabajador seleccionado permitirá el desarrollo e implementación de ciertos elementos intangibles que permitirá a la empresa, diferenciarse y contar con una ventaja competitiva sobre otras, y de esta manera, obtener mayores beneficios en términos monetarios, logrando un mejor posicionamiento de mercado, e incidiendo de manera positiva en el crecimiento económico del país.

Pero, *¿qué sucede con el reclutamiento en los organismos públicos?* Para el caso específico del Estado de Morelos, la Dirección General de Recursos Humanos le corresponde la atribución específica prevista en el artículo 12 del Reglamento Interior de la Secretaría de la Administración (Consejería Jurídica, 2018), los sistemas de reclutamiento, selección, alta, remuneración, control y desarrollo de personal de la Administración Pública.

La existencia de un sistema adecuado de selección de personal, contribuye a la efectiva ejecución de las funciones de los servidores públicos, siendo este un factor clave para el fortalecimiento institucional y el aumento de la capacidad administrativa estatal. La captación del Capital Humano idóneo para desempeñar cargos públicos permite una mejora en la calidad de bienes y servicios prestados a la ciudadanía y a su vez, el eficiente manejo de los recursos públicos, mejorando la imagen de las instituciones públicas (CLAD, 2003).

Massaro, Dumay y Garletti (2015) exponen que la gestión del conocimiento posee el potencial de influir, mejorar los procesos, renovar y contribuir en la eficiencia de las áreas en las organizaciones públicas. Según Prokopenko (1989), toda la esfera de la productividad de las organizaciones públicas es sumamente importante, debido a que permite a los gobiernos prestar más servicios con los mismos recursos.

Es importante mencionar que en las organizaciones públicas, interviene una variable la cual no toman en cuenta las organizaciones privadas: la intervención gubernamental en términos de presupuesto y gasto público. La Secretaría de

Hacienda y Crédito Público (SHCP) elabora el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación (PPEF), el cual aprueban con posterioridad la Cámara de Diputados y Senadores, dicho presupuesto está en función de los entornos económicos, por lo cual es altamente cambiante año tras año.

En el sector público, los usuarios demandan bienes y servicios específicos que son suministrados por diferentes organismos creados con esos propósitos específicos. Cada organización cuenta con cometidos que les son encomendados enfocadas a satisfacer las necesidades de la ciudadanía por medio de la prestación de un servicio digno y de calidad. Sin embargo, un gran número de usuarios de servicios públicos se sienten insatisfechos con los servicios que les son dados, por múltiples causas que van desde ineficiencia burocrática hasta falta de calidad en los servicios.

La baja calidad en la prestación de servicios públicos, la atención deficiente, el mal trato a los usuarios por parte de los servidores públicos, los procesos rigurosos que ralentizan los trámites, y principalmente, la baja productividad son problemas en los que la gran mayoría de los usuarios se han visto inmersos, teniendo como resultado inconformidad por parte de los usuarios.

Es por lo que, en términos de productividad, a través de la presente investigación se pretende estudiar, evaluar y proponer a través de un enfoque empírico, racional y causal, mediante la aportación de valor de los trabajadores a través de la adecuada selección de personal, una reestructuración en la ejecución de facultades, tareas y cometidos de los servidores públicos, a fin de lograr el cumplimiento eficiente y eficaz de las demandas sociales y de esta manera incrementar la satisfacción de la ciudadanía al recibir la prestación de bienes y servicios públicos.

1.1. La Teoría del Capital Humano y su relación con la Productividad Laboral

El Capital Humano de una empresa, organización, región o país es la piedra angular y la fuente de desarrollo, por consiguiente es uno de los factores que generan la competitividad (Torres, 2009). Es por ello que, todos los conocimientos, habilidades, aptitudes, capacidades, experiencias y competencias que posee, desarrolla y acumula cada persona son elementos de valor que genera una ventaja competitiva en la contemporaneidad organizacional.

En el mismo sentido Becker (2002) afirma que el Capital Humano se entiende como la inversión en conocimientos, formación e información, lo que permite obtener un mayor rendimiento y productividad dentro de las organizaciones. En consecuencia, invertir en Capital Humano rentabiliza la inversión y además es punta de lanza de la productividad organizacional.

Con Acevedo (2007) el concepto de educación se consolidó en la teoría del Capital Humano; desde Adam Smith (1776), quien enfatizó la importancia de la habilidad y destreza para realizar el trabajo, hasta Mincer (1974) quien manifestó que la capacitación o aprendizaje inciden en el aumento de los ingresos. Por lo que, al consolidarse el elemento educación y ser componente del Capital Humano, este cobra mayor importancia para el estudio y análisis organizacional.

A su vez, las condiciones imperantes en el entorno social, cultural e institucional en una temporalidad determinada, son elementos fundamentales para el análisis e interpretaciones de los profesionales de la administración (Rebolledo, O., et al., 2021), permitiendo focalizar la atención en el estudio de variables y componentes específicos que en la contemporaneidad, intervienen con mayor o menor influencia, como es la educación, capacitación y aprendizaje del personal.

Es por ello que, actualmente las organizaciones focalizan su atención, en aquellos elementos intangibles que otorgan mayor valor a las empresas, como es el Capital Intelectual, que de acuerdo con Medina (2007):

El capital intelectual es la combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos y la capacidad e I+D, etc., de una organización, que aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor futuro y sobre los cuales se podrá sustentar una ventaja competitiva sostenida. (Medina, et al, 2007)

Por consiguiente, el Capital Intelectual y sus componentes tienen la capacidad de influir en la productividad de las organizaciones y ser determinantes en el éxito de la misma, por lo que es de suma importancia la adecuada selección del personal en las áreas de trabajo a fin de lograr el máximo desarrollo y desempeño de los colaboradores de una organización gubernamental.

En la actualidad, el reclutamiento de personal se ha adaptado hasta convertirse en un proceso más activo y moderno (Salinas et al., 2020), ya que cada vez son más las exigencias de la contemporaneidad por contar con los mejores candidatos ya que es un procedimiento clave en las organizaciones, no obstante, no es solo el proceso de captación y reclutamiento del personal, sino también la identificación del candidato idóneo para determinados puestos de trabajo.

Dadas las características de la mayor parte de los organismos públicos, es a bien saber que hay un problema de desajuste en la selección de los puestos de trabajo si consideramos la educación como variable. Esto podría producirse si, por ejemplo, los ocupados (o parte de ellos) tuvieran una formación demasiado elevada para el desempeño de sus tareas laborales dados los requisitos de los puestos que ocupan (Lilo-Bañuls, et al., 2011).

De acuerdo con los métodos de clasificación de los puestos de trabajo, destaca Blanco (1997) el *método objetivo*, que es aquel que parte de la elaboración de una clasificación de puestos en la que se determina el nivel educativo que se considera necesario para su desempeño, que es comparado con el del individuo analizado. En el proceso de selección de personal en la Administración Pública, entendido como aquel que se inicia en un organismo a fin de seleccionar a las personas que reúnan los requisitos y el perfil de cargos vacantes de conformidad con los manuales de organización de cada una de las dependencias.

La administración pública estatal, está conformada por Secretarías, Organismos Desconcentrados y Organismos Descentralizados, cada uno con personal supernumerario, de confianza y sindicalizados, y a su vez personal prestador de servicios profesionales, organizados en sistemas orgánicos¹ a los cuales les incumbe ejercer un Poder Público, dotados de facultades para el cumplimiento de cometidos que le son eventualmente encomendados (Cortiñas-Palález, 1987).

En la actualidad, las exigencias sociales y el devenir histórico han rebasado los escasos cometidos y estructuras institucionales administrativas del Estado Liberal; Cortiñas-Pelález (1987) señala en la Teoría General de los Cometidos del Sector Público, que la ciencia de la Administración en organismos públicos se centra en la promoción y desarrollo, en la búsqueda de la felicidad individual y colectiva.

La adecuada administración pública con la cantidad propia de libertades individuales e institucionales permite la protección del interés público y la búsqueda continua del bienestar de la sociedad (Pelález, 1987). Parte del estudio de las organizaciones públicas, Belmonte y Fernandez (2021) concluyen que el Capital Humano es aquel que influye de manera positiva, significativa y directamente sobre la innovación de servicios y procesos de las organizaciones públicas.

Se sabe que, en los organismos públicos, las tareas son repetitivas y constantes por lo que se tiene un gran conocimiento de las características necesarias para el

¹ Se entiende por sistemas orgánicos al Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial (Cortiñas-Pelález, 1987)

desempeño de ellas, por lo que, si se utiliza dicho método es posible obtener resultados positivos reflejados en la productividad y eficiencia del trabajador.

De acuerdo con Villar (2013) hay una amplia evidencia empírica sobre la relevancia del Capital Humano en la explicación del grado de desarrollo de las sociedades. Mayores niveles formativos se asocian tanto a mayores ingresos laborales de los individuos como a mayores tasas de crecimiento para la sociedad en su conjunto. Por tanto la educación constituye un evento clave que afecta tanto al desarrollo de las organizaciones como a la capacidad de la sociedad para progresar; es por ello que el Capital Humano en función de sus niveles formativos, genera un beneficio no solo a nivel organizacional, sino también tiene consecuencias y repercusiones en la economía global, específicamente en el crecimiento y desarrollo económico de los países.

Schultz (1961) pionero del desarrollo de la Teoría del Capital Humano, afirma que invertir en sí mismo, los seres humanos aumentan su campo de posibilidades, del mismo modo, hizo énfasis en el trabajo como factor no homogéneo, porque las personas tienen diferentes características y calidades en sus labores. No obstante, la calidad tiene un valor y se manifiesta por medio de la adquisición en Capital Humano. Por lo que su correcta selección no solo otorga valor a la organización sino que también permite su desarrollo.

El Capital Humano, afirma Ramírez (2021) se forma por medio de diferentes influencias y fuentes, incluyendo actividades de aprendizaje organizado por medio de la educación formal e informal, o por medio del entrenamiento desarrollado en los diferentes puestos de trabajo de las organizaciones, así como el conocimiento, las habilidades, las destrezas y las competencias y otros atributos combinados en diferentes formas, de acuerdo a cada individuo. Así visto, el Capital Humano tendría que repercutir a favor de las organizaciones mediante la aplicación de estas capacidades, a favor del progreso organizacional.

Surgen nuevas visiones y otras perspectivas para el estudio del Capital Humano, a partir de las aportaciones de autores como Sen (1999) que aborda la educación desde una visión diferente; según la perspectiva del capital humano, la educación aumenta las capacidades productivas de las personas; según la *libertad como capacidad*, la educación sirve para aumentar las capacidades de vivir una vida valiosa, haciendo mención a la función de la educación en las posibilidades de contratación y en el aumento de la productividad; lo que contribuye a su vez, al desarrollo económico de los países.

Además no es solo el reconocimiento del individuo como factor fundamental dentro de las organizaciones, también es importante reconocer la evolución que han tenido las empresas a lo largo de la historia. En las organizaciones contemporáneas a partir de dicha evolución, se presentan modificaciones estructurales, cambios en los procesos e incluso en la metodología para realizar las actividades, es por eso que de manera integral los empleos tengan la capacidad de adaptarse.

Según Cristiani (2012) los avances tecnológicos, la globalización económica y la competitividad tan marcada en el mercado son hechos que influyen en cualquier estructura organizacional. Sin embargo, la mayoría de las empresas que desean cambiar su estructura y sistemas, tienen grandes problemas con los empleados, los cuales se resisten a tal cambio. En la mayoría de los casos esta resistencia es ocasionado por su grado de educación, la falta de capacitación y motivación y más gravemente por la ineficiente asignación de los puestos laborales, lo que conlleva a que los cambios sean lentos y en muchas ocasiones nulos, lo entorpece la productividad de las organizaciones y su crecimiento.

Siguiendo a Belmonte (2021) el sector público debe responder con velocidad e innovación a las demandas de los ciudadanos, remarcando, la importancia del Capital Humano como elemento del Capital Intelectual confirmando su importancia en el sector público. Hartley (2005) presenta un argumento peculiar en relación al tema en el sector público, defendiendo que esta esfera considera a la innovación como la novedad en acción, o sea, nuevas ideas que funcionan, más que como una intención, significa una idea puesta en práctica. Esto implica una modificación estructural en los procesos organizacionales y su incidencia en la productividad.

La consecución de mayores niveles de productividad en organismos públicos, haciendo uso de sus recursos tiene relevancia tanto en la satisfacción de los ciudadanos como a nivel económico. Por un lado, contribuye significativamente al control, análisis y crecimiento de la organización, como también a las proyecciones y el proceso presupuestario, la reducción de costos, el incremento de beneficios directos por el aumento de los niveles de producción y una mejor calidad de bienes y servicios (Mostajo, 2000). Por tanto, incidir en la productividad organizacional en el sector público, puede tener un efecto virtuoso sobre la prestación de servicios y la satisfacción del cliente, como en la asignación de recursos.

Conforme a Mostajo (2000), consultora Internacional en Política Fiscal de la CEPAL, desde una perspectiva macroeconómica, el crecimiento de la productividad como alternativa para reducir el déficit público, liberar recursos para asignarlos y/o financiar nuevos programas (Guardia, 2000). Por lo tanto, la presente investigación es pertinente para la Maestría en Administración de las Organizaciones, ya que va a sentar las bases que van a permitir un cambio en las estructura de los procesos y la gestión para incidir en las organizaciones públicas principalmente en su productividad y de esta manera propiciar una repercusión positiva en la economía.

1.2. Cómo medir la productividad del Capital Humano

El Índice Global de Productividad Laboral de la Economía (IGPLE), es un cálculo que realiza el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) con el propósito de medir la evolución de la producción en comparación con la variación de los recursos laborales utilizados en el proceso productivo de forma trimestral con base en horas trabajadas de las tres actividades principales de la economía (primaria, secundaria y terciaria). Las horas trabajadas están directamente relacionadas con el índice de productividad, es decir, a mayor número de horas trabajadas debiese haber una mayor productividad.

Conforme a los datos del INEGI (2023) el primer trimestre del 2023, la actividad terciaria que incluye el sector gubernamental creció 2.2% en relación con el sector primario o secundario que crecieron 4.9% y 4.4% respectivamente. De acuerdo con la información proporcionada por el INEGI (2022), las actividades terciarias incluyen lo relacionado a los servicios, incluyendo las acciones del gobierno. Así el sector servicios, particularmente aquello que brinda el Estado a través de sus entes administrativos, son de importancia para fines de la presente investigación.

Considerando el cuarto trimestre del 2022, la actividad terciaria disminuyó 1%, un dato mayor a la disminución del sector secundario que fue de 0.3% o el primario que presentó aumento de 2.2% en el mismo periodo. De acuerdo con estos datos, siempre es el sector terciario el que presenta ya sea menor crecimiento o mayor disminución de la productividad. Es importante considerar, la pandemia del Covid-19 que afectó las expectativas de crecimiento económico, es por ello que estas cifras de decrecimiento son alarmantes para un sector que contiene datos que involucran a las organizaciones gubernamentales.

Es importante considerar que las cifras anteriormente mencionadas, también contienen los sectores dedicados a la distribución de bienes, operaciones con información, así como a servicios (de conocimiento y experiencia de personal) y la recreación, así como el gobierno, no obstante podemos incidir de manera significativa en estos datos si incrementamos la productividad en las organizaciones de gobierno.

La baja productividad de los organismos públicos no solo afecta negativamente a los usuarios que reciben estos servicios, sino afecta el presupuesto público, mecanismo a través del cual se intenta resolver esta falta de prestación de servicios eficientes y de calidad, propiciando un ajuste de presupuesto. Al incrementar el presupuesto se busca corregir esta problemática, por ejemplo, la apertura de plazas a fin de aumentar el personal o invertir en la compra de insumos para uso de los empleados, cuando lo que deben de modificar es la cultura laboral de los trabajadores a través de un mayor nivel formativo y una correcta asignación de puestos de trabajo.

Incidir en la productividad de los organismos públicos propicia la planeación, organización, dirección y control, así como el análisis y la toma de decisiones internas, también involucra las proyecciones presupuestarias, teniendo como resultado final la satisfacción de los usuarios. Así mismo, se propone como alternativa

para reducir el déficit público o destinar recursos a otros sectores de mayor valor para la población a través de la reasignación de presupuesto.

Esta problemática que se describe a nivel de indicadores macros, como es el Índice Global de Productividad Laboral de la Economía (IGPLE), permite conceptualizar los problemas de baja productividad que se presenta al interior de los entes públicos gubernamentales. De forma empírica se ha podido observar que en una Dependencia Gubernamental en el estado de Morelos, cuyo nombre se omite a fin de resguardar el derecho a la privacidad, existe una baja productividad entre los empleados de este organismo gubernamental, afectando a los usuarios de los servicios que se ofertan a la sociedad.

Dado que la productividad se encuentra estrechamente vinculada al tiempo de trabajo, se asume que, en un período determinado, un trabajador debe alcanzar una producción estimada de bienes o servicios. Cuando se establece un parámetro promedio respecto a la cantidad esperada de producción durante la jornada laboral, resulta posible cuantificar el nivel de productividad individual. A partir de esta comparación con el estándar predefinido, se puede inferir si dicho nivel se sitúa por debajo o por encima de lo considerado óptimo.

Sin embargo, en las organizaciones de la administración pública en México, no se tienen estándares de producción, ni medidas de productividad laboral de los empleados gubernamentales. La burocracia en México, típicamente, cubre una jornada laboral sin que se mida su productividad, así un empleado de gobierno, en cualquiera de sus órdenes, puede pasar la jornada laboral sin que entregue ningún bien o servicio.

Mediante estas observaciones se ha podido constatar que la productividad no sólo se relaciona con las horas laborables, sino también con la capacidad del capital humano, ya que la calidad del trabajo de los colaboradores aumenta la productividad así como la satisfacción de los usuarios, empero, estas observaciones empíricas y casuísticas han de ser contrastadas a través del método científico; es por ello que se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la relación entre la productividad y el nivel formativo del capital humano considerando su perfil de egresos con las actividades a desempeñar en su campo laboral en un organismo gubernamental estatal?

1.3. La Formación como factor de Productividad

Entre los factores productivos el trabajo destaca, incluso entre los economistas que apoyan la teoría del valor trabajo, como el único factor que genera valor al crear bienes y servicios socialmente necesarios. Esta teoría del valor trabajo también sostiene que a mayor número de tipo socialmente necesario ocupado en la producción de un bien o servicio este posee mayor valor, es decir, el valor de un bien o servicio está determinado en gran medida por las horas de trabajo requeridas.

Sin embargo, *¿qué pasa con las horas de trabajo improductivo?* El tiempo muerto en las organizaciones disminuye la productividad además de encarecer los bienes y servicios que se producen. Es por ello que la productividad no depende únicamente de la jornada laboral, porque un trabajador puede cumplir completamente su jornada laboral sin que dicho trabajador haya generado algún bien o producto, o que su productividad sea muy baja.

Frente a este escenario, resulta pertinente indagar qué otros factores inciden en la productividad de los empleados del sector gubernamental, tradicionalmente asociados con niveles de desempeño relativamente bajos. *“Una burocracia pública no es un tipo ideal de organización que realiza o no diversas tareas; una burocracia pública es lo que hace. Es un resultado de la política y está determinada por la naturaleza y los contenidos de las políticas públicas que implementa”* (Oszlak, 2006, 13), por lo que no toda burocracia puede ser medida a través de un estándar de productividad.

Empero, la teoría del valor trabajo, considera la importancia de la formación del capital humano, por lo que *¿es este un factor determinante para el aumento de la productividad?*, es decir, *¿a mayor nivel formativo del capital humano, mayor productividad?* Si se considera, como Oszlak que “la productividad burocrática puede definirse como la capacidad de la burocracia para generar valor público” (Oszlak, 2006, 23), entonces es posible crear indicadores de productividad y medir ésta productividad de manera multifactorial.

Así a través de un análisis multifactorial del desempeño del capital humano, de acuerdo con su nivel formativo, que incluye no solo su grado académico de estudios, sino también su nivel de capacitación, sus características, habilidades y aptitudes; asignando puestos laborales, de acuerdo al perfil del puesto, es posible demostrar que los conocimientos y habilidades del capital humano aumentan la productividad y el valor del trabajo. Así a través del análisis multifactorial se podrá responder con mayor claridad a la pregunta de investigación.

De esta forma se propone la siguientes hipótesis:

Hipótesis .- En un organismo gubernamental el incremento de productividad está determinado por el nivel formativo del capital humano.

Hipótesis alterna.- En un organismo gubernamental el incremento de productividad se relaciona con el rol en su puesto de trabajo.

Hipótesis nula.- En un organismo gubernamental el incremento de productividad se asocia con el comportamiento organizacional de acuerdo con el nivel formativo del capital humano.

Objetivo general

Analizar el incremento de productividad del capital humano de manera multifactorial a fin de identificar la importancia del nivel formativo como variable determinante en la creación de bienes públicos en un Organismo Gubernamental.

Analizar los factores que inciden en el incremento o decremento de la productividad del capital humano de manera multifactorial e identificar la importancia del nivel formativo como variable determinante en la creación de bienes públicos en un Organismo Gubernamental.

Objetivos específicos

- 1.- Identificar de manera multifactorial las variables que inciden en el incremento o decremento de productividad del capital humano.
- 2.- Determinar cómo afecta el avance tecnológico al incremento de productividad del capital humano y la relación que guarda con su nivel formativo.
- 3.- Relacionar los efectos de la estructura organizacional a la productividad del capital humano y la relación que guarda con su nivel formativo.
- 4.- Explicar cómo afecta el comportamiento organizacional al incremento o decremento de productividad y la relación que tiene con el nivel formativo del capital humano.

1.4. Abordaje Metodológico del Estudio del Capital Humano

A fin de comprobar la hipótesis de trabajo se realizará procedimiento de triangulación metodológica (Cea: 2001) en la presente investigación, empleando de manera simultánea técnicas de investigación cuantitativas como cualitativas. Con lo que se busca evitar la debilidad que presentan los métodos cuantitativos o cualitativos de manera separada, así se pretende emplear el análisis de datos cualitativos así como entrevistas a profundidad con expertos.

Así se propone la implementación de un análisis multifactorial mediante el análisis de las escalas que se aplicaran a fin de encontrar relaciones entre el nivel de significación de cada variable en relación con la productividad. Por otra parte se realizará una prueba de significación estadística, así como el análisis de correlación de Pearson a fin de determinar las variables (factores) determinantes que inciden en la productividad burocrática en la Dependencia Gubernamental objeto de estudio.

La investigación busca recuperar el sentir de los empleados, empleadores y usuarios de un organismo público, por lo que se generarán indicadores cualitativos que permitan explicar los niveles de productividad en las dependencias de gobierno. Al mismo tiempo la investigación pretende comprender el motivo fundado de las acciones de los empleados en los procesos de interacción con los usuarios además de medir su productividad en términos de productos entregados y satisfacción de los usuarios.

La triangulación metodológica consiste en la combinación de métodos de investigación (no similares) en la medición de una misma unidad de análisis con lo que se busca superar las limitaciones de cada método al contrarrestamos con las potencialidades de otro método. La metodología permite la validación cruzada cuando se alcanzan los mismos resultados con métodos distintos pero que se articulan en la misma dimensión del problema de investigación (Cea: 2001, 52).

Una de las combinaciones más usadas en investigación que aplica la triangulación metodológica es el adicionar datos estadísticos con datos etnográficos, por lo que en esta investigación se aplicará una escala estandarizada de formación y productividad, una escala de satisfacción a los usuarios, además de una entrevista semiestructurada dirigida a mandos medios y superiores.

Por otra parte, desde el punto de vista procedimental, a fin de corroborar la validez de los hallazgos de la investigación, se debe considerar la independencia de la aplicación de los distintos métodos, así las distintas estrategias de investigación se aplicaran de forma independiente una (cuantitativa) de otra (cualitativa), pero dirigidas a la medición de los mismos conceptos teóricos por vías diferentes (Cea: 2001, 54).

El método cuantitativo se basará en una escala estandarizada que se aplicará a 40 trabajadores y 40 usuarios mayores de edad a fin de tener una muestra representativa con un nivel de confiabilidad de 95% y un margen de error de 4.8% de acuerdo a la fórmula para poblaciones infinitas². Los datos se recolectarán a través de un formulario

² n :es el tamaño de la muestra.

de Google, se descargan a MS-Excel en donde se depuraran y se codificaran, los análisis se realizarán en IBM-SPSS a fin de obtener las relaciones significativas así como una prueba f de Fisher, a fin de demostrar la hipótesis de manera casuística.

Por otra parte, desde el punto de vista cualitativo se harán entrevistas semiestructuradas a los mandos medios y superiores que se desempeñan en el organismo objeto de estudio que estén dispuestos a compartir sus experiencias y vivencias. Asimismo se realizarán entrevistas semiestructuradas a informantes claves como directores de RRHH, directivos, investigadores entre otros expertos en capital humano así como productividad organizacional.

z: representa la desviación típica correspondiente al nivel de confiabilidad seleccionado.
p: corresponde al producto de las probabilidades considerando el supuesto más desfavorable.
q: que indica la no ocurrencia del suceso o evento, como equivalente a la varianza poblacional.
e: representa el error muestral.

1.5. La Teoría del Capital Humano como Factor de Productividad

La modernización administrativa se ha convertido en los últimos años en uno de los temas de mayor protagonismo en los procesos de reforma del Estado y conforma la tendencia internacional más importante en el panorama actual de la Administración Pública. (Giopp, 2005). Dunleavy y Hood (2005) hacen mención que dentro del sector público difícilmente dejan espacio para cualquier programa de reforma orientados a la mejora de gestión pública.

De acuerdo con González (2022) podemos definir la evaluación del sector público como el proceso sistemático de generación de información e indicadores relevantes para establecer, mediante el análisis económico, una relación entre recursos, actividades y resultados con el objetivo de determinar si los programas y/o servicios públicos ofrecidos a los ciudadanos resultaron eficaces, eficientes y socialmente rentables.

Numerosos gobiernos tanto de países industrializados como en desarrollo, han depositado enorme confianza en la modernización de su gestión como estrategia que permita hacer frente a la crisis fiscal (Giopp, 2005). No obstante es importante definir en primera instancia el concepto de gestión o comúnmente conocido como *management*.

En inglés británico, así como en francés la palabra *management* [...], quiere decir esencialmente la *gestión privada*, y la palabra *administration* tiende a significar la **gestión pública**. En inglés norteamericano [...] *management* se utiliza casi indistintamente, como sinónimo de *administration* [...] en que las palabras *administración* y *gerencia* se califican como pública o privada, según el caso. (Martínez, 1999: 15)

Por lo que, el *management* o **gestión** es el arte de organizar el talento y el medio por el cual los cambios sociales, económicos, tecnológicos y políticos, todos los cambios humanos, pueden ser racionalmente organizados y extendidos al cuerpo social. (Martínez, 1999: 30).

Las iniciativas de modernización de la gestión pública revalorizan a las ciencias de la gestión o *management*, como un referente para enfrentar las rigideces del modelo burocrático de organización y gestión, de cuya aplicación se derivan nuevas modalidades de organización y prestación de los servicios públicos para incrementar la productividad y contribuir a la creación de valor de la gestión pública (Giopp, 2005).

Aunado a ello, uno de los roles esenciales del *management* en el sector público es contribuir al incremento de su *productividad*, teniendo relevancia sí esto influye de manera significativa en la creación de **valor público**, es decir en la mejora de las condiciones de bienestar de la población que recibe los beneficios derivados de los bienes y/o servicios de los programas y proyectos que materializan la acción de la administración pública. Según Giopp (2005) constituye también a la creación de valor la gestión más transparente y responsable de la entrega de bienes y servicios públicos.

Empero, sabemos en primer lugar *¿qué es productividad?* Según una definición general, la **productividad** es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de recursos (*factores de producción*) en la producción de diversos bienes y servicios. Una productividad mayor significa el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo (Prokopenko, 1989).

Dentro del análisis clásico se entienden como **factores de producción** a la tierra, el capital, y la fuerza de trabajo. Usualmente se ha entendido el capital como inversión en activos y maquinaria, y es sólo recientemente que se ha considerado que el capital también puede tratarse de activos de carácter inmaterial (Acevedo, 2007); ofreciendo otra visión sobre factores relativos como la educación y el conocimiento como elementos que contribuyen a la productividad dentro de las organizaciones, así como a la información.

Por lo que, de acuerdo con Carro (2012) la implicación de la mejora del proceso productivo significa una comparación favorable entre la cantidad de factores de producción utilizados en relación con la cantidad de bienes y servicios producidos. Por ende, como lo menciona Dior (2011) conviene no olvidar que dentro de las organizaciones públicas, dependen de los niveles de productividad los gastos y la oferta de servicios que se les brindan a la ciudadanía.

En un sistema de mejoramiento de la productividad es fundamental obtener la plena aceptación del Capital Humano a los cambios. Según Luzón (2006) corresponde al valor que generan las capacidades de las personas mediante la educación, la experiencia, la capacidad de conocer, de perfeccionarse, de tomar decisiones y de relacionarse con los demás, lo que se define como **Capital Humano**. Boisier (2002) define el concepto como el stock de conocimientos y habilidades que poseen los individuos y su capacidad para aplicarlos a los sistemas productivos.

Por consiguiente, el concepto de Capital Humano trasciende de ser considerado como un simple factor productivo, un elemento más del mecanismo de producción, con valor meramente instrumental; a aportar valor dentro de las organización a través de los activos inmateriales que brindan de acuerdo a su grado de Nivel Formativo.

Reconociendo que, a pesar de esta transición en la conceptualización, desde los autores clásicos ya estaba presente la aportación de valor a través de factores inmateriales del trabajador, como por ejemplo, con Adam Smith (1776), quien afirmó que dentro del proceso productivo, quienes están realizando estas actividades y devengando consecuentemente mayores salarios, raras veces tienen una mentalidad superior o algo que los distinga del resto de los mortales, lo único que los hace diferentes son sus estudios.

Otro autor clásico que hizo énfasis en la importancia de la educación pero desde una visión estratégica para ayudar a la sociedad en situación de pobreza fue Thomas R. Malthus (1806) quien afirma que la educación forma quizás el único medio para elevar

la situación del hombre y hacerlo más feliz. Si bien, la educación fue un término que estuvo presente desde el análisis clásico, no fue hasta el siglo XX que se desarrollaron estudios acerca de la tasa de retorno y el gasto de la educación, su vinculación con las organizaciones y su impacto en el crecimiento y desarrollo económico, así como en el bienestar social.

Según Valencia (2005) el Capital Humano constituye un activo intangible que tiene la capacidad de apoyar el incremento de la productividad, impulsar la innovación y con ello la competitividad a través de su **Nivel Formativo**, el cual se integra por las habilidades, los conocimientos, las relaciones sociales, las actitudes, aptitudes, valores, grado académico, experiencia, etc., que poseen los trabajadores.

Por ello, el éxito de cualquier organización se vincula estrechamente al desempeño de todas las personas que la integran. Los **recursos humanos** son fuente de ventaja competitiva de las organizaciones, por ello las empresas cada vez en mayor medida deben identificar el valor que la persona tiene para la organización y tratar de potenciarlo, con el fin de captar a las mejores personas (Valencia, 2005).

Cabe mencionar, que el concepto *recurso humano*, es un producto típico de la era industrial, cuando las empresas se consideraban conjuntos integrados y coordinados de recursos financieros, materiales, tecnológicos e incluso humanos, reunidos para alcanzar objetivos organizacionales imposibles de lograr de manera aislada e individual. Es producto de una época en que las organizaciones eran típicamente físicas y concretas, y se estructuraban como verdaderos ladrillos y de forma mecánica. Así, incluso a las personas se les trataba como recursos (recursos humanos), igual que al resto de los recursos organizacionales, y de manera uniforme y estandarizada (Chiavenato, 2011).

En las organizaciones modernas actuales, el término recurso humano cambia radicalmente, quedando obsoleto para la época, haciendo alusión a que hoy en día ya no se les considera a las personas recursos inertes, sujetos estáticos y pasivos de la administración, sino socios activos y proactivos. Aportando habilidades básicas de la organización indispensables para su competitividad y sustentabilidad. Por lo que, las personas dejan de ser recursos, y son considerados seres humanos dentro de la organización, constituyendo lo que hoy en día conocemos como *capital humano* (Chiavenato, 2011).

Dando continuidad al término Nivel Formativo y a la educación como elemento y características del Capital Humano, su enfoque se evaluó primitivamente, en términos de crecimiento económico, del PNB³, de la industrialización, del avance tecnológico, y de la modernización social. En estos casos el interés por el NF estaba subordinado. La función del CH en el desarrollo de los pueblos subrayaba la importancia universal de la educación, pero sin reconocerle un valor sustantivo, sino solamente el derivado de su contribución al crecimiento económico. Bajo esta perspectiva, los individuos retoman

³ Producto Nacional Bruto. Valor total de los bienes y servicios producidos por parte de los nacionales de un país durante un periodo determinado.

su concepto primitivo de ser considerados como un recurso, resultado de una inversión monetaria, más no como generadores de valor (Córdoba, 2006).

No es sino a partir de mediados del siglo XX, en la que se desarrolla en el marco de una estructura sólida la concepción de Capital Humano, gracias a las obras pioneras de Mincer (1958), Schultz (1960) y Becker (1964). Dichas obras aportaron una teoría económica sobre el Capital Humano que se basaba principalmente en los años de escolaridad y en la experiencia profesional, variables que explican las funciones de ingreso individuales (Dirección General para la Cooperación al Desarrollo, 2008) y una perspectiva de generador de valor para las organizaciones.

Surge así, el análisis del **Capital Cultural** el cual comprende las representaciones, conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes que desarrolla el ser humano con base en sus experiencias familiares y contextuales; y surgen expectativas escolares de acuerdo con el modelo de sociedad y sus requerimientos formativos (Chacón 2015).

La noción del Capital Cultural definida y conceptualizada por Bourdieu (2011) hace hincapié a su existencia bajo tres formas: en estado incorporado, en estado objetivado y en estado institucionalizado. El primero hace referencia a las disposiciones durables del organismo, la segunda hace mención a las propiedades materializadas, y la tercera, importante para fines de la presente investigación, que alude al título escolar o educación.

En las organizaciones contemporáneas, el Nivel Formativo como elemento del Capital Cultural que forma parte del Capital Humano empieza a cobrar mayor interés para su gestión y análisis, resaltando que no solo se compone por el **grado de educación**, que de acuerdo a la Cepal, es el principal mecanismo que permite avanzar en múltiples dimensiones a la sociedad, sino por otras tres variables: la experiencia, la capacitación y las características específicas (capacidades, habilidades y aptitudes) de los empleados.

Teniendo en cuenta lo anterior, es relevante definir al **Capital Social** como componente del Capital Intelectual, definido por Fukuyama (1994) como un conjunto concreto de valores informales o normas compartidas entre los miembros de un grupo que les permite cooperar unos con otros. Gallego (2001) lo conceptualiza como las características de una sociedad capaz de promover la eficiencia social al facilitar las acciones coordinadas, que dependa de la confianza, la reciprocidad generalizada y las redes de compromiso cívico.

El Capital Social no solo facilita la cooperación necesaria para la coordinación en la ejecución de tareas, sino también facilita la resolución de problemas a través de la acción colectiva. De acuerdo con los estudios de Putnam (1985, 1993) y su equipo, un alto nivel de Capital Social facilita un mayor rendimiento institucional, mientras que bajos niveles lo obstaculizan.

La interpretación sobre el **Capital Intelectual** de Edvisson y Sullivan (1996) y Sullivan (1999, 2001a) es aquella que hace referencia al conocimiento que puede ser

convertido en un beneficio en el futuro y que se encuentra formado por recursos tales como ideas, inventos, tecnologías, los programas informáticos, los diseños y los procesos. En la misma línea Lev (2001) considera que son todos los recursos intangibles que son aquellos que pueden generar valor en el futuro.

Para Stewart (1998) el Capital Intelectual es la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que otorgan a la empresa una ventaja competitiva. No obstante, gestionar los activos intangibles en el sector público resulta difícil ya que los modelos diseñados para la empresa privadas difieren de las empresas públicas, como es, por ejemplo maximizar el beneficio o crear valor para el accionista.

No obstante, al Capital Intelectual no sólo lo componen el Capital Social, también lo integra el Capital Humano; esto permite focalizar la atención en aspectos que intervienen en su desempeño y es útil para la toma de decisiones como el buen clima organizacional. El **clima organizacional** hace referencia a una característica colectiva, formada por las interacciones entre los trabajadores; fenómeno que se relaciona con la satisfacción y *productividad* en las organizaciones (Muñoz, Coll, Torrent y Linares, 2006).

En concreto, en organismos públicos, el adecuado **clima organizacional** favorece el desarrollo de elementos como la autosuficiencia del trabajador, la calidad de atención en el servicio que se presta al usuario, la satisfacción del trabajador, la satisfacción del usuario, las relaciones humanas entre los involucrados de la institución y demás factores que estarán presentes en el ambiente de trabajo (Argüelles et al. 2015) que dependen a su vez, de manera directa de la estructura organizacional de la institución.

No olvidemos que por **Administración pública** nos referimos a aquellas organizaciones a las que corresponde, como es bien conocido, satisfacer los intereses generales de sus respectivas comunidades (Ramió, 2016); cuya característica principal es ser organismos de tipo burocráticos. La **burocracia** está íntimamente ligada al surgimiento y desarrollo del Estado moderno, es central en el modelo de dominación política y en el proceso de concentración de los medios administrativos que va de la mano del proceso de burocratización del gobierno. Entender el concepto burocracia en la obra de Weber es comprender los elementos centrales del aparato estatal de dominación sobre los que sustenta el concierto mundial de países (Casillas, 2016).

De acuerdo con Weber, los tres tipos de dominación a los que corresponde una forma distinta de legitimidad y autoridad son la dominación *tradicional*, *la carismática* y *la formal legal*. La dominación **burocrática** es el tipo más puro de la dominación legal, la cual se basa en normas establecidas por la asociación. La obediencia, dentro de este tipo de dominación, se debe no al superior como tal, sino a las normas que definen su autoridad. El dirigente debe orientar sus disposiciones por estas normas y cuenta con un cuadro administrativo escogido por el dirigente (Weber, 1983).

Existe una separación clara entre el cuadro administrativo y los medios de administración, tiene un sistema de jerarquía administrativa clara, que fija y regula las

formas de resolver un problema o una queja. Ésta se caracteriza por tener un cuadro administrativo compuesto por funcionarios con un respeto riguroso a los deberes de su cargo, con competencias fijadas estrictamente, seleccionados por la calidad de su formación profesional, con sueldo fijo, con una estricta vigilancia de sus funciones y de su desempeño, y separados totalmente de los medios administrativos (Weber, 1983, p. 43).

Weber señala seis características principales de las **organizaciones burocráticas**:

1. Se rige por el “principio de las atribuciones oficiales fijas” (Weber, 1983, p. 716). Se señala como “principio de sectores jurisdiccionales estables y oficiales organizados normativamente” (Weber, 1977, p. 9).
2. Se rige por el “principio de la jerarquía funcional y de la tramitación” (Weber, 1983, p. 717).
3. Se basa en documentos, borradores, minutas, y en empleados; elementos que, juntos, forman un “negociado”, llamado “despacho” cuando se refiere a organizaciones privadas (Weber, 1983, p. 717).
4. La exigencia, cada vez mayor, de formación profesional de los funcionarios de la administración burocrática, exigencia aplicable tanto a funcionarios públicos como a funcionarios privados (Weber, 1983, p. 718).
5. La demanda de máximo rendimiento del funcionario en el cargo, tanto si se trata de un cargo en desarrollo, como si es un cargo ya establecido, sin perjuicio de poder establecer un horario de trabajo (Weber, 1983, p. 718).
6. El ejercicio del cargo es una actividad que puede aprenderse, ya que las normas bajo las cuales se realiza, pueden ser aprendidas de una forma más o menos estable (Weber, 1983, p. 718)

Aunado a lo anterior, surge otro término de mayor relevancia para su estudio y análisis, la **tecnocracia**. Meynaud (1968: 29) otorga una definición que afirma que una tecnocracia es entendida como una situación política en la cual el poder efectivo pertenece a técnicos llamados tecnócratas. A partir de ello surge la imagen de un tecnócrata como un individuo con una clara orientación técnico-científica, que logra obtener influencia en los altos círculos gubernamentales debido a sus habilidades especializadas en determinadas áreas de la administración del Estado (Silva 2006: 178).

La literatura ha planteado que los tecnócratas son un subgrupo dentro de la burocracia del Estado (Centeno 1998: 310). Sin embargo, hay una diferencia clave entre los *burócratas* y los *tecnócratas*. A diferencia de los primeros, los tecnócratas cuentan con un alto nivel de *entrenamiento académico especializado* (Cáceres et.al., 2014) y en el nivel de toma de decisiones en el que participa el actor y su nivel de influencia en las decisiones políticas (Silva 2006: 178).

En esta misma línea, Silva (2006: 200) argumenta que los tecnócratas se diferencian por el tipo de trayectoria académica como política. En ese sentido, propone que el tecnócrata es aquel que se encuentra en los niveles superiores de la administración del gobierno y que cuentan con un alto nivel de educación formal; por lo que David

Collier (1979: 403) los caracteriza con un alto nivel de entrenamiento académico especializado, para ocupar posiciones clave en el proceso de toma de decisiones en grandes y complejas organizaciones tanto públicas como privadas. (Collier 1979: 403). Precisamente, son los tecnócratas los hacedores de políticas que forman parte de las instancias más altas de gobierno y que han llegado a estos cargos debido a su trayectoria académica o especializada, y no a su trayectoria o afiliación política (Cáceres et.al., 2014).

Para que exista tanto burocracia como tecnocracia es necesario que las organizaciones cuenten con cierto grado de jerarquización. La **jerarquía** ha sido siempre una herramienta de conformación social (García, 1992), el término es concebido como el principio que, en el seno de un ordenamiento jurídico, impone la subordinación de las normas de grado inferior a las de rango superior (Real Academia Española, s.f., definición 1).

A partir de Max Weber, aunque desde la perspectiva del tipo ideal legal-burocrático, se adentra en la verdadera sustancia de la jerarquía. La jerarquía como principio de organización o, si se quiere, una forma determinada de establecer relaciones organizativas. Fenomenológicamente, una organización jerarquizada es aquella en la que sus distintos elementos se estructuran en grados o escalones de tal manera que los inferiores o subordinados están sometidos a las órdenes, fiscalización y disciplina de los superiores (García, 1992).

Además la jerarquía es un principio de organización que determina una ordenación específica de diversos órganos con la misma competencia material en el seno de una organización produciendo relaciones orgánicas de subordinación y dependencia entre ellos (Parejo, 1982). En términos de organismos públicos, sin jerarquización las unidades estatales pierden cohesión y sacrifican su individualidad (Méndez, 1950). En líneas generales, una organización jerarquizada viene a coincidir con el tipo ideal de las **organizaciones burocráticas jerárquicas**: la burocracia se organiza jerárquicamente y la jerarquía se hace operativa a través de una burocracia.

Sin embargo, así como la jerarquía es un elemento fundamental en los organismos públicos y es determinante en la capacidad para la toma de decisiones, es la **racionalidad limitada** otra de las características fundamentales dentro de este tipo de organizaciones. La decisión administrativa es un asunto relativo y es correcta si elige los medios apropiados para alcanzar los fines; corresponde al administrativo racional seleccionar los medios eficaces; por lo que es preciso, en la construcción de una teoría administrativa, examinar la noción de la racionalidad y selección de medios eficaces. (Simon, 1972)

De acuerdo con Simon (1972) el ambiente objetivo de la decisión y de las consecuencias reales que se derivan de la elección, se conjetura que es **racional** si se conocen las condiciones objetivas que entrañan la selección de una alternativa entre varias. Las alternativas difieren en las consecuencias que de ella se derivan y el análisis de la toma de decisiones se referirá, en sus aspectos objetivos, a estas concesiones variables de la elección.

Sin embargo, una tendencia **racionalista** en la teoría de las decisiones administrativas, no debe interpretarse como una afirmación de que todos los seres humanos son siempre, o generalmente racionales. En las decisiones racionales se examina el medio ambiente objetivo que rodea a la elección, es decir, una serie de comportamientos alternativos, cada uno de los cuales lleva a consecuencias anticipadas definidas. El conocimiento es el medio de descubrir cuál de todas las consecuencias posibles para el proceso de elección, descubriendo la posibilidad única que responda a cada alternativa de comportamiento, aunque en la práctica solo se alcance de manera imperfecta (Simon, 1972)

No obstante, no solo interviene el conocimiento como primera influencia en la toma de decisiones, también interviene la preferencia del individuo. El problema de la elección consiste en descubrir consecuencias, valorarlas y relacionarlas con las alternativas de comportamiento, sin embargo es imposible que el comportamiento de un individuo solo y aislado alcance el grado de **racionalidad**.

Simon (1972) menciona que es tan grande el número de alternativas que necesita explorar y tan vasta la información que tendría que valorar, que resulta difícil concebir siquiera una aproximación a la **racionalidad objetiva**; la elección individual tiene lugar en un medio de supuestos, de premisas que el sujeto acepta como bases de su elección; y el comportamiento resulta adaptable únicamente dentro de los límites establecidos por estos supuestos; a esta falta de conocimiento es a lo que podemos definir como racionalidad limitada. (Simon, 1972).

La **racionalidad limitada** de acuerdo a la conceptualización de Herbert A. Simon (1972) es la imperfección del conocimiento dentro del comportamiento real en la toma de decisiones; puesto que, la racionalidad exige un conocimiento completo e inalcanzable de las consecuencias exactas de cada elección y el ser humano sólo tiene un conocimiento fragmentario de las condiciones que rodean a su acción y una ligera percepción de las regularidades y de las leyes que le permitirán deducir las consecuencias futuras a partir del conocimiento de las circunstancias presentes, por lo que, es lo que definimos como la incapacidad de la mente humana para aplicar a una decisión única.

Con lo anterior, *¿qué sucede entonces con la productividad y el Capital Humano en los organismos públicos?*

1.6. Estado del Arte del Estudio del Capital Humano y la Productividad

Los países en desarrollo, tienen dificultades persistentes en mejorar condiciones críticas para el desarrollo de sus ciudadanos, convirtiéndose en uno de los desafíos más importantes de los Estados el mejorar su efectividad a través de una mayor y mejor provisión de *servicios públicos*. (CEPAL, 2022).

Por ello, en el mundo globalizado, las organizaciones se orientan a replantear, perfeccionar y mejorar su gestión administrativa que conlleve a resultados óptimos y beneficiosos. El gobierno realiza diversas acciones; las cuales, tienen como objetivo buscar el bien común para satisfacer necesidades sociales (Sesè, 2019), lo que incentiva a las organizaciones públicas a implementar estrategias que permitan tener mayor énfasis en los resultados y no en el procedimiento, como es la Gestión por Resultados (GpR).

En sus inicios, la Gestión por Resultados se utilizó en el sector privado, posteriormente empezó a utilizar algunos de sus planteamientos en diferentes organismos públicos (Gibson y Tesone, 2001). La GpR entendida como un conjunto de principios, procesos y herramientas orientadores de las decisiones y acción públicas hacia la mejora de variables del desarrollo (CEPAL, 2022).

La GpR posibilita una visión sistémica del accionar gubernamental sobre los problemas públicos. Es una herramienta que posibilita la relación de los objetivos y metas con resultados de la gestión; y vinculación del desarrollo a las transformaciones (Cámara y Cañada, 2016).

Es importante señalar que los principios y criterios que los servicios públicos deben responder, son: la calidad, la gestión por resultados, la rendición de cuentas, la legitimidad, la transparencia, la legalidad, la ética pública, la universalidad, la regularidad, la no interrupción, la eficacia, la eficiencia, la economía, la responsabilidad, la evaluación, la mejora continua y la participación ciudadana (Romo y Martínez, 2016).

Desafortunadamente, existen problemas en los servicios públicos que prestan las diferentes dependencias de gobierno, tanto Municipal, como Estatal y Federal, ya que se observa una estructura administrativa que responde al modelo burocrático clásico, rígido, que conlleva a un **peritaje político clientelar** (Romo y Martínez, 2016), el cual ha pesar de tener diferentes interpretaciones, se entiende como:

La consecuencia de una relación personal de intercambio, en el ámbito de la política, que se establece de forma voluntaria y legítima, dentro de la legalidad, entre los que pueden ocupar u ocupan cualquier cargo público y los que desean acceder a unos servicios o recursos públicos [...], por medio de este vínculo o relación (Corzo, 2002, p. 14).

No obstante, el peritaje político clientelar, no es lo único que afecta el desempeño de las organizaciones públicas; otro fenómeno presente es “*la corrupción*” que de acuerdo con Villoria (2013), desde el punto de vista del derecho es la acción u omisión

realizada por un actor público que incumpla las normas jurídicas y viole las obligaciones del cargo, con abuso de posición y la finalidad de obtener beneficios privados personales o para un grupo del que forma parte el corrupto.

La corrupción afecta de forma directa a los ciudadanos, por ejemplo, en las dependencias de gobierno, al presentarse fallas en la calidad de atención al cliente, por parte de los empleados, lo cual se refleja en la calidad del servicio brindado, los usuarios expresan su insatisfacción por el servicio recibido, enfatizando los excesivos tiempos de espera para recibir atención a sus solicitudes y muchas veces suspenden sus trámites. Ello se atribuye a las grandes carencias en infraestructura, equipamiento y personal que no permiten garantizar servicios de calidad (MINSa, 2011, p.25).

Se propicia entonces, el fenómeno del clientelismo político como mecanismo de intermediación por las fallas dentro del sistema gubernamental, que permite que solo aquella población que tiene relación o vínculo con servidores públicos se beneficie y aquellos que no cuentan con ello se vea perjudicada por su ausencia, lo que permite a la sociedad estar inmersa en situaciones en las que tengan que llevar a cabo actos de corrupción para mitigar estas dificultades y puedan recibir servicios públicos de manera eficiente y de calidad.

No obstante, la corrupción es un mal que afecta tanto a los países desarrollados como a los subdesarrollados, afectando sus economías y bienestar de su población, al restarles tener acceso a bienes y servicios que contribuyan con su calidad de vida y sostenimiento. (Cáceres, 2020). Por lo que, los actos corruptivos afectan a la ciudadanía en términos individuales, así como también en términos colectivos, lo cual tiene repercusiones en las variables económicas, como el crecimiento económico de los países.

Robles (2019) señala que la corrupción tiene un impacto negativo a largo plazo sobre el crecimiento económico; una mejora en el índice de corrupción tendría como consecuencia una mejora en el PBI per cápita. Los actos de corrupción han generado investigaciones de académicos en países desarrollados, ya que los costos afectan considerablemente a los países pobres (Daly & Navas, 2020).

Un estudio reciente, realizado por Cáceres (2020) en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna-Perú, concluye que existe relación entre la corrupción y el crecimiento económico del Perú, durante el periodo de 2010-2019. Sintetizando, que la corrupción (variable independiente) impacta en un 59.50% al crecimiento económico (variable dependiente) del país.

Por otra parte, es importante considerar también la opinión de la ciudadanía sobre la atención que les brindan los funcionarios públicos, por ello, es relevante que éste sea el mejor, el más preparado, y el que tenga la solución a las necesidades que requiere la población (Romo y Martínez, 2016, p.184). Por ello, el personal debe estar debidamente capacitado y con el grado de nivel formativo adecuado que cumpla con el perfil de puesto y de la dependencia gubernamental que así lo requiera.

Por ejemplo, Sánchez (2014) propuso el programa de fortalecimiento de las competencias laborales a fin de revertir el nivel de calidad observado en la prestación de los servicios públicos. Es de suma importancia las competencias laborales para la gestión pública ya que ésta influye en su productividad. Herrera (2019) menciona:

“en la actualidad las organizaciones se vuelven más competitivas, donde la capacidad de los trabajadores se vuelve más vulnerable en cuanto a su desempeño, en este sentido el incremento de la productividad se convierte en un principal objetivo, por ende las entidades públicas toman mayor importancia al servicio que se ofrece a la población; sin embargo, se olvidan de analizar las dificultades que tiene el personal que labora en ella, observando que existen carencias respecto a las competencias laborales, puesto que no poseen los conocimientos, habilidades y actitudes suficientes que requiere el puesto en que se desempeñan laboralmente.”

Por competencias laborales se hace referencia a las actitudes, valores, conocimientos, capacidad cognoscitiva o de conducta que están asociadas al desempeño excelente de un determinado puesto de trabajo así lo menciona Gil (2007) en su libro *“La evaluación de competencias laborales.”* Pero Palmar y Valero (2014), lo retoman refiriéndose a las competencias laborales como cualidades de las personas para poder desempeñarse productivamente en un puesto de trabajo, este no solo depende del aprendizaje básico, si no también de la experiencia en situaciones determinadas.

Por su parte, Fernández y Rueda (2011), afirman que son el resultado de la interacción dinámica que una persona pone en juego en su puesto de trabajo y del que resulta un rendimiento excelente en el desarrollo de sus funciones, en una organización y en un momento determinado; por lo que su deficiencia genera un detrimento en la productividad de las entidades gubernamentales.

Entonces, si uno de los objetivos principales de las instituciones públicas es satisfacer las necesidades de la población, es importante que para que este cometido se lleve a cabo, se cuente con el personal adecuado (en términos estrictos del cumplimiento del perfil), con cierto grado de capacitado constante y con *las competencias laborales necesarias para desempeñar de forma eficiente las labores asignadas en su puesto de trabajo como parte de la estructura funcional de la entidad pública* (Herrera, 2019).

Por ello, en la actualidad es necesario focalizar la atención en las competencias laborales de los servidores públicos que ejercen su profesión dentro de estos espacios de gobierno, no solo a nivel doctrinal sino a través de la implementación de un cambio por parte de los actores públicos en sus instituciones de gobierno. Perea Guerra (2014) alude a la tendencia de que los índices de productividad tiende a reducirse si los trabajadores no reciben capacitación y actualización.

Estudios recientes testifican la importancia de la capacitación en el sector gubernamental y la desinformación que existe sobre su requerimiento. Martínez (2017) averiguó la correlación entre las variables desarrollo de la capacidad de aprendizaje, adaptación e innovación de los trabajadores públicos de la ciudad de México. Los

resultados a través del instrumento de medición utilizado testifica que el 29% del personal desconocía sobre la existencia de modelos de capacitación, sin embargo, el 100% estuvo de acuerdo con que estas deberían implementarse; concluye que parte de los trabajadores no tienen el compromiso de asistir a los programas de capacitación que se les ofrece, esto trae como consecuencia el desconocimiento de la existencia de mejores y nuevas técnicas de calidad de servicio y la deficiente atención a los ciudadanos (Hidalgo, 2022).

Más recientemente, la crisis generada por la pandemia de la COVID-19 vuelve a poner en el centro del debate económico y político a las administraciones públicas que se enfrentan a mayores demandas de servicios públicos por parte de unos ciudadanos cada vez más exigentes y mejor informados.(González, 2022).

En mercados que operan en competencia perfecta y con productores privados precio-aceptantes guiados por la maximización del beneficio, no caben resultados ineficientes ya que estos llevarían directamente a la quiebra a las empresas, asumiendo que la producción se lleva a cabo con plena eficiencia. En principio, nada impediría que la producción de bienes y/o servicios públicos alcance idénticos resultados. Sin embargo, por distintas razones asociadas a la gestión, la producción pública encuentra dificultades para alcanzar la máxima eficiencia (González, 2022). La multiplicidad de objetivos heterogéneos y a veces no definidos, la falta de restricciones presupuestarias claras y la estructura de incentivos pueden apartar a la empresa pública de alcanzar la máxima eficiencia (Tirole, 1994).

Ello implica que es factible que las organizaciones públicas pueden llevar a cabo la producción de los servicios públicos de manera ineficiente, utilizando más recursos de los que se requieren para lograr una cantidad de producción o, viceversa, produciendo por debajo del máximo factible dados unos recursos (González, 2022).

El Gobierno Australiano, cuenta con un informe sobre los Servicios Públicos, que se elabora bajo la Dirección del Comité Directivo que está integrado por 22 miembros de los gobiernos federales, estatales y territoriales, que recopilan y publican datos que permiten realizar comparaciones continuas sobre eficiencia y eficacia de los servicios gubernamentales. Desde la evaluación presupuestaria, el australiano Steering Committee for the Review of Government Service Provision (SCRGSP, 2013) señala que tradicionalmente todos los esfuerzos de las administraciones públicas para mejorar los servicios se han centrado en incrementar los recursos presupuestarios, como si fuera evidente que más recursos invertidos automáticamente fueran capaces de producir más y mejores servicios.

Sin embargo, de acuerdo con Gonzalez (2022) en su artículo sobre *desarrollos recientes en eficiencia y productividad para su aplicación en el sector público* menciona que el objetivo de la administración pública debería cambiar y buscar las mejores maneras de utilizar los recursos públicos existentes, desplazando el foco de atención desde la cuantía de los recursos, *más* no supone tautológicamente *mejor*, a un uso de los mismos eficiente.

Por último, pero no menos importante, es importante considerar en esta nueva era tecnológica y su avance acelerado, el uso de las tecnologías emergentes para sectores como el gubernamental. Por ejemplo, Shanghái conocida como la *ciudad inteligente* conecta a los ciudadanos con más de mil servicios públicos útiles en la vida diaria, lo que acelera su gestión. Valle-Cruz (2022) en su investigación sobre las *tecnologías emergentes en gobiernos locales* concluye que los gobiernos deben impulsar políticas relacionadas con tecnologías emergentes con la finalidad de incentivar la inversión, el crecimiento, la formación de capital humano y la infraestructura.

McKenna (2016) ofrece una visión de la experiencia de uso de una tecnología consciente, como forma de aprendizaje. En su documento, asume que las relaciones más inteligentes a través de las conectividades inteligentes abren el camino para innovar en la *educación* orientada a una ciudad inteligente y para innovar en una ciudad inteligente orientada al aprendizaje y la educación.

Finalizando con su aportación de Valle-Cruz (2022) dentro de su investigación en la cual menciona que las iniciativas de ciudades inteligentes se han investigado principalmente en el contexto de los países desarrollados. Sin embargo, en los países en vías de desarrollo, las tecnologías emergentes están permitiendo avanzar en la funcionalidad, la productividad y la habitabilidad de las ciudades (Ndou, 2004). Al respecto Vu y Hartley (2018) identificaron una relación positiva entre el desarrollo del gobierno electrónico y el control de la corrupción.

CAPÍTULO 2: CAUSAS DE LA BAJA PRODUCTIVIDAD EN LOS TRÁMITES DEL SECTOR PÚBLICO

Erradicar la corrupción del sector público es uno de los objetivos centrales del Gobierno de México, al considerarla como la práctica más perniciosa para la sociedad, que permite la apropiación privada de bienes y recursos públicos, y reduce la capacidad de las instituciones para alcanzar sus objetivos, atender las necesidades de la población, garantizar los derechos humanos de las personas e incidir en forma positiva en el desarrollo nacional (Morales, 2016).

En el presente capítulo se desarrolla un análisis detallado del proceso de recolección de datos y los resultados de la investigación de tipo exploratoria, descriptiva-correlacional, cuyo objetivo principal es analizar la relación entre los actos de corrupción, la percepción ciudadana y las experiencias de los usuarios al gestionar trámites y servicios públicos en los treinta y dos estados de la República Mexicana. La información empleada proviene de la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG), la cual proporciona datos relevantes sobre el desempeño institucional y la calidad de los servicios públicos ofrecidos por los diferentes niveles de gobierno.

La investigación parte del reconocimiento de que la burocratización excesiva de los procesos administrativos en México ha generado un entorno propicio para la corrupción, debilitando la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas. La administración pública, caracterizada por una estructura jerárquica y procedimientos estandarizados; que lejos de garantizar la eficiencia y la equidad en la gestión pública, ha derivado en demoras intencionales y prácticas discrecionales que favorecen el abuso de poder y el tráfico de influencias. En muchos casos, esta situación lleva a que los ciudadanos se vean obligados a ofrecer dádivas a servidores públicos para agilizar trámites que deberían realizarse de manera regular y transparente.

Uno de los principales supuestos que se pretende demostrar en este capítulo es la relación entre la percepción de corrupción y la confianza ciudadana en los servicios y bienes públicos. A mayor percepción de corrupción, se observa una menor confianza en las instituciones gubernamentales, lo que refuerza el círculo vicioso de la desconfianza y el deterioro de la legitimidad institucional. Este fenómeno se agudiza con la monopolización y la ausencia de competidores que puedan sustituir los servicios que ofrece de forma exclusiva el Estado.

Además, se reconoce que la corrupción tiene un alto costo social y económico; mientras que en el ámbito político, compromete la gobernabilidad y la credibilidad de los líderes. En el plano económico, inhibe la inversión, reduce la productividad del sector público y fomenta la ineficiencia. También se identifican otros factores estructurales que agravan la situación, como la escasez de recursos públicos, la sobrecarga laboral en las dependencias gubernamentales, la mala calidad de los

servicios, y la alta demanda ciudadana que no es satisfecha adecuadamente. Estos elementos no solo dificultan el acceso a bienes y servicios de calidad, sino que también propician contextos donde la corrupción se normaliza como un mecanismo para acceder a trámites y servicios públicos.

Para explorar empíricamente estas relaciones, se recurrió a la aplicación de la correlación de Pearson, con el objetivo de identificar vínculos significativos entre las variables de estudio. Esta aproximación permite examinar la frecuencia con la que los ciudadanos reportan haber sido víctimas o testigos de actos de corrupción, así como la asociación entre estas experiencias y su nivel de confianza.

Finalmente, se enfatiza la importancia de identificar los factores que limitan la eficiencia y calidad de los servicios públicos, no solo como diagnóstico de la situación actual, sino como punto de partida para la formulación de políticas públicas orientadas a la transparencia, el aumento de la productividad, el fortalecimiento institucional y la mejora del bienestar social. Superar estas barreras representa un desafío crucial para las agencias gubernamentales, especialmente en países en desarrollo donde la corrupción constituye un obstáculo que afecta la capacidad del Estado para atender de forma eficaz las necesidades de la población.

2.1 EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS EN LA TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones públicas distan de haber sido descuidada por la teoría de las organizaciones (Alfonso, 2016), no obstante, el interés y la necesidad de volver a retomar su análisis e investigación no reside en dar cuenta de su estructura o funcionamiento, ya que esto nos permite únicamente clarificar la investigación, sino el de dar una explicación e interpretación través de la asociación de resultados reales al aludido carácter de este tipo de organización, con la intención de proporcionar elementos empíricos que permitan la implementación de futuras soluciones a los problemas de las organizaciones públicas.

Dentro de las organizaciones públicas existen *actores* que tienen la autoridad y capacidad de proponer cambios dentro del sector público a fin de mejorar el incremento del bienestar social y la productividad, en la prestación de bienes y servicios públicos eficientes y de calidad.

Referirse al término *actores* en el análisis organizacional de la administración pública, es aludir a aquellos que sirven al público, quienes prestan un servicio a la ciudadanía, que se pueden catalogar como funcionarios y servidores públicos; que de acuerdo con lo establecido en el artículo 108 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) es *“toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza [...], quienes serán responsables por los actos u omisiones en que incurran en el desempeño de sus respectivas funciones”* (CPEUM, 1917).

Salinas (2004) menciona que los actores de la administración pública han confundido los términos de *servidor público, burócrata, funcionario público, empleado público y cargo público*, y esta visión repercute en los gobernados. A su vez, también en la

CPEUM se menciona en diversos artículos estos términos de forma indistinta; no empleando una definición clara de lo que debía entenderse por cada uno de ellos.

El uso constante de estos términos como sinónimo repercute de manera negativa en el análisis al momento de estudiar a las organizaciones públicas y el impacto que tienen sobre la productividad, es por lo que, para fines de la presente investigación es importante hacer la distinción clara que existe entre un *empleado*, *servidor* y *funcionario público*, siendo términos que serán empleados a lo largo de la misma.

Por lo que concierne al *servidor público*, Acosta (1995) lo define como aquel ciudadano investido de un cargo, empleo o función pública. Por su parte, Fraga (1986) sostiene que el *empleado público* es quien mantiene una relación de carácter interno con la administración, careciendo de facultades representativas tanto dentro como fuera del organismo o dependencia; en este sentido se la considera fundamentalmente como un recurso humano cuya voluntad se encuentra subordinada a la dirección del funcionario.

En lo que respecta a *funcionario público*, se conceptualiza como aquel que ocupa grados superiores en la estructura orgánica y asume funciones de representatividad, iniciativa, decisión y mando. Además un rasgo importante que los caracteriza es que su labor se realiza de manera permanente a través de una carrera administrativa; exigiendo profesionalización basada en la formación y el perfeccionamiento continuo (Salinas, 2004). Sayagués (1953) menciona que son los funcionarios los que actúan como titulares de los órganos estatales, por lo tanto tienen capacidad para la toma de decisiones que incide de manera directa en la productividad.

Tanto los servidores como los funcionarios públicos deben contar con vínculos profesionales que les permitan ejercer de manera eficaz las funciones inherentes a sus cargos, siendo su nivel formativo un factor determinante para ocupar las distintas posiciones dentro de los órganos o dependencias gubernamentales. Es importante señalar que ambos operan al servicio del gobernado; sin embargo, la diferencia entre ellos radica en aspectos internos de la administración pública, particularmente en lo relativo al cargo, la función y el nivel de autoridad que ejercen. En este sentido, todo funcionario público es un servidor público, pero no todo servidor público desempeña funciones como funcionario.

Por otro lado, de acuerdo con Acosta (1995) el *empleado público* es aquel que presta un servicio determinado de carácter permanente a un órgano público, mediante salario; a lo que Serra (1988) indica que se caracteriza por no tener una atribución especial designada en la ley; a diferencia del *funcionario* cuyo cargo y competencia están comprendidos en la ley o en el reglamento. Por lo que, el *empleado público* es quien funge como personal operativo y de enlace, recibiendo órdenes de su superior jerárquico quien le delega tareas, dado que, este tipo de actor público no cuenta con facultades concedidas por la ley. (Salinas, 2004).

Por lo tanto, servidor público es un término que se emplea de manera más general, el cual como se menciona en la CPEUM engloba a todas las personas que desempeñan

un empleo, cargo o comisión, mientras que el funcionario funge como una figura de autoridad con responsabilidades establecidas en la ley; y el empleado público es únicamente quien pone su actividad en servicio del Estado, a cambio de una retribución determinada, siendo de ínfima categoría.

Posterior a la distinción e independientemente del tipo de actor al que se le haga alusión, en la mayoría de los casos se relaciona su gestión a través de un sistema burocrático, lento y deficiente; lo que resulta en la insatisfacción de la sociedad al acceder a los servicios públicos. La demora en la atención y las dificultades para realizar un trámite en una oficina de gobierno desalienta el uso de este tipo de servicios públicos, lo que puede llegar a favorecer actos corruptos, más aún en servicios en los cuales el sector público tiene el monopolio.

Si se consideran los trámites que sólo el sector público puede realizar como son los relacionados con el registro civil, la expedición de licencias de conducir o de tarjetas de identidad, que realizan ciertos entes públicos, la frustración por la mala calidad en el servicio y la corrupción asociada a esta dinámica se refuerzan entre sí.

La gestión en las organizaciones gubernamentales al dejarse en manos de funcionarios públicos especializados puede generar la creación de estructuras burocráticas en su interior. Los procesos racionales y de control permiten la consolidación de este tipo de estructuras. Si bien, la *burocracia* es una forma de dominación formal legal (Weber, 1983) de la administración pública, no hay que prescindir del hecho de que también es “...*un campo disciplinario y profesional, vivo y actuante; es un elemento indisoluble del Estado y es la herramienta fundamental con que cuentan los gobiernos para lograr incidir en un equilibrio social más justo...*” (Pardo, 2014).

No obstante, la burocracia como propiedad no sólo representa una forma de dominio hacia la ciudadanía, también consolida los procesos administrativos al interior de las organizaciones; dificultando la realización de los trámites y servicios en las diferentes instancias de manera continua; lo que puede repercutir en el detrimento de la productividad y la insatisfacción del usuario. En el sector gubernamental esto sucede como consecuencia de la monopolización y la ausencia de competidores que puedan sustituir los servicios que ofrece de forma exclusiva el Estado.

Toda vez que los servicios y bienes públicos ofertados únicamente por entes gubernamentales propicia las condiciones que permiten a los funcionarios públicos abusar de sus atribuciones y del poder que estas atribuciones le dan sobre los ciudadanos, lo que conduce a la burocratización del sector público. En parte por la racionalización y especialización del servicio público, que en ocasiones la demanda supera a la oferta, en otras porque existe la intención de controlar a los usuarios manteniendo el control de los servicios públicos.

Es decir, los funcionarios públicos burocratizan los procesos que se les encomienda al racionalizarlo o al encontrar formas de dominio sobre el ciudadano a través de procesos cada vez más burocráticos que ralentiza el proceso y a su vez afecta a la

culminación de los usuarios que demandan servicios públicos. Los servidores públicos de manera intencionada pueden retardar los procesos o detenerlos a fin de manipular a los usuarios.

La creación de procesos racionalizados y normados puede dificultar o retrasar un trámite debido a los diferentes pasos que un usuario debe realizar, piénsese en una licencia de funcionamiento para cualquier giro en las oficinas municipales, por ejemplo. También la demora intencional es una estrategia a fin de que los usuarios desistan o den dádivas al servidor público a fin de que éste realice su trabajo de forma más expedita.

Otra situación en la que los usuarios también se ven afectados por la monopolización de los bienes y servicios públicos es el prolongado tiempo de resolución de los mismos, cuando, por ejemplo dependen de trámites expedidos únicamente por este sector a fin de poder empezar o continuar con sus actividades laborales; imagine el caso de los transportistas públicos que constantemente requiere dar alta o baja placas o renovar la licencia de conducir; al no contar con este requisito su labor se ve interrumpida; o ciudadanos que requieren documentos específicos que les son solicitados para empezar a trabajar, ya sea en empresas públicas o privadas, se encuentran inmersos en una situación que requiere el trámite de manera diligente. Los ciudadanos se ven inmensos a acceder a la única vía de solución, *la corrupción*.

Propiciar este tipo de condiciones permite a los funcionarios públicos, obtener un beneficio personal como dinero, regalos o favores por parte del ciudadano a fin de que los trámites de su interés se resuelvan expeditamente, “... *el tráfico de influencias ha convertido a la administración en un medio para conseguir objetivos personales*” (Baque-Cantos et. al., 2020). Lo que se traduce en actos de corrupción que desvirtúan la función pública y aumentan la desconfianza social en las organizaciones públicas.

En México la burocratización y control de los procesos administrativos de los bienes y servicios públicos que brinda el gobierno a la ciudadanía ha conducido a una desconfianza de los ciudadanos hacia los entes públicos, así como la corrupción de los funcionarios públicos que se prestan a la obtención de beneficios personales a cambio de cumplir con sus obligaciones de forma pronta y expedita.

Es por ello que el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) organismo público autónomo ofrece información estadística, geográfica y económica a nivel nacional, desagregada a escala local, que realiza la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) cuyo objetivo es recabar información sobre las experiencias y la percepción de la población con trámites y servicios públicos proporcionados por los diferentes niveles de gobierno, que aporte elementos para la toma de decisiones de política pública.

Y a su vez, existen organismos privados sin fines de lucro, como *Transparency International the global coalition against corruption* que se encarga de elaborar el Índice de Percepción de la Corrupción donde califica a 180 países y territorios en función de sus niveles *percibidos* de corrupción en el sector público, a partir de 13

evaluaciones de expertos y encuestas a empresarios. Utilizando una escala de 0 refleja corrupción elevada a 100 sin corrupción (IPC, 2021).

Ante estas consideraciones, vale la pena reflexionar si existen vínculos entre la corrupción y la confianza que tienen las personas en el sector público, también es preciso dilucidar si existe una relación entre el tiempo o las veces que una persona debe ir a una oficina pública a fin de realizar un trámite. Es por ello que se plantea la pregunta de investigación *¿Existe relación entre la confianza/desconfianza y la corrupción en los entes públicos que proporcionan servicios a los usuarios? ¿Existe relación entre el valor y la recepción de regalos o dinero de parte de los funcionarios públicos a los usuarios?*

Se parte del supuesto de investigación según el cual existe una intencionalidad en la burocratización de los procesos en la administración pública que favorece los actos de corrupción, que además genera desconfianza de la ciudadanía hacia la administración pública. Este capítulo tiene por objetivo conocer la **relación que existe entre la percepción de la confianza de los servicios públicos y los actos de corrupción** (recepción de dinero, recepción de regalos).

Es decir, se buscó la relación entre la confianza en las instituciones públicas y la percepción de la corrupción en las mismas mediante una relación entre quienes dijeron haber sido sujetos a actos de corrupción y la percepción de la confianza en las instituciones públicas. Es por ello por lo que este capítulo aporta evidencia sobre la confianza o la ausencia de ella por parte de los ciudadanos en las diferentes entidades gubernamentales de los diferentes estados de la República Mexicana relacionadas con la calidad de los bienes y servicios públicos.

También se reflexiona sobre la percepción de la ciudadanía en los actos de corrupción, con la finalidad de constatar que a mayor percepción de corrupción se asocia una baja confianza en los organismos públicos al realizar los trámites y los servicios públicos. La ciudadanía normalmente realiza diversas gestiones ante los organismos públicos con una gran desconfianza así como un prejuicio sobre la corrupción.

El capítulo desarrolla una investigación exploratoria, descriptiva-correlacional al describir los vínculos entre variables, además de analizar su interrelación. La población muestra corresponde a un millón cuarenta y ocho mil quinientos setenta cinco personas encuestadas por el INEGI en la ENCIG-2021, de las cuales se analizó de acuerdo con la base datos de las *características sobre actos de corrupción en trámites y servicios públicos* y la *tabla sobre características en instituciones y diversos sectores*.

Los resultados de la encuesta se descargaron de la página del INEGI en formato CVS, se revisaron en Ms-Excel a fin de organizarlos además de codificarlos. Posteriormente la base de datos se exportó a SPSS a fin de realizar el análisis estadístico de las variables. Se buscó mediante un análisis de correlación de variables encontrar vínculo entre la percepción de la corrupción y la confianza en los organismos

gubernamentales. El análisis sugiere que a mayor percepción de corrupción se asocia con desconfianza en los servidores, así como en los organismos públicos.

2.2 LOS EFECTOS PERVERSOS DE LA FALTA DE PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO EN MÉXICO

Los países de Latinoamérica y el Caribe, y en general los países en desarrollo, tienen dificultades persistentes en mejorar condiciones críticas para el bienestar de sus ciudadanos. Por ejemplo, la anemia infantil en Perú o la victimización y la violencia urbana en México, Guatemala, Honduras y El Salvador (CEPAL 2022). Los gobiernos de la región tienen la difícil tarea de distribuir recursos escasos ante una creciente demanda de servicios y bienes públicos de parte de su ciudadanía.

Los gobiernos de la región y en general a nivel global, emplean sus esfuerzos e iniciativas a través de la inversión de importantes cantidades de recursos a fin de modificar estos índices. No obstante, la mayoría pierden su atención en otra problemática que es la que a su vez, afecta a todas las acciones gubernamentales, los altos índices de corrupción en la región. Es por ello que realizar acciones contra la corrupción debe ser una de las políticas públicas de los estados a fin de mejorar los servicios y bienes públicos que se generan en el sector gubernamental.

Los actos de corrupción son de una naturaleza compleja, ya que requieren de la participación de un funcionario público así como de un ciudadano que esté dispuesto a corromper al primero. Por su naturaleza, este tipo de acciones son ocultas, sino es que secreta y son de una gran diversidad de acciones, por lo que resulta difícil conceptualizar qué es la corrupción, así como medirla (Amparo, 2016).

Baque-Cantos (2020) conceptualiza la corrupción como un cáncer que afecta al ejercicio de la administración pública, permitiendo que por medio del abuso de poder y el tráfico de influencias, la administración se convierta en un medio a través del cual se logran conseguir objetivos personales, tanto del funcionario público como del ciudadano que se involucra en dichos actos. Lo característico de todo acto de corrupción es el detrimento de los bienes públicos en beneficio de una persona o un grupo en particular, desvirtuando su carácter público.

La definición de Baque-Cantos se aproxima mucho a la de la organización Transparencia Internacional, que la define como el abuso del poder público para beneficio privado (Amparo, 2016). Ambas definiciones coinciden en el uso indebido de la función pública a fin de lograr un beneficio privado, sin que estos actos de corrupción sean únicamente realizados en beneficio de los servidores públicos, sino también de los usuarios de los servicios públicos que se benefician de manera ilegítima de la corrupción.

Empero los costos sociales de la corrupción son muy altos, en términos sociales, así como económicos. Los recursos que los Estados pierden a costa de la corrupción representan un enorme costo en el desarrollo económico de una nación. En efecto, los Gobiernos menos corruptos recaudan 4% del PIB más en impuestos que países con niveles más altos de corrupción (Informe Nacional de Competitividad 2020-2021).

El Índice de Percepción de la Corrupción se construye a partir de opiniones de expertos sobre la corrupción en el sector público. De acuerdo con transparencia México continúa con un IPC de 31, manteniéndose sin cambios por cuarto año consecutivo (Índice de Percepción a la Corrupción 2021). A pesar de los múltiples compromisos, México es parte de 131 países que no han logrado avances significativos contra la corrupción.

Amparo Casar (2016) señala que la forma más aceptada a fin de medir la corrupción es el Índice de Percepción de la Corrupción, construido por *Transparencia Internacional*. El IPC mide diversos aspectos de los actos de corrupción que incluye sobornos, regalos, dádivas, favores, tráfico de influencias entre otros actos de corrupción.

De acuerdo con Statista (2024) el IPC es un indicador que refleja en cada país los actos de corrupción como "...sobornos a funcionarios públicos, sobornos en la contratación pública, malversación de fondos públicos y eficacia de los esfuerzos anti-corrupción de los gobiernos". De conformidad con la metodología de *Transparencia Internacional*, Statista señala que Uruguay tiene un IPC de 73, en tanto que Venezuela tiene un IPC de 13, México tiene un IPC de 31 en tanto que la media en la región de América Latina y el Caribe en 2023 es de 43 puntos.

Así se puede concluir que en la región la corrupción tiene un puntaje elevado en el IPC, siendo una de las regiones del mundo con mayor nivel de corrupción, lo que propicia un detrimento en la productividad del sector público. Desde 2015, México obtuvo una calificación de 35 puntos de 100 posibles y el lugar número 95 de 168 países según *Transparencia Internacional*. Dichos datos coinciden con los del Banco Mundial, organismo que reprueba a México con una calificación de 26 (sobre 100) en sus indicadores de control de la corrupción y lo coloca en el lugar 153, es decir, como uno de los países más corruptos" (Amparo, 2016).

En este capítulo se decidió utilizar la base de datos de la ENCIG a fin de identificar los actos de corrupción que reportan las personas encuestadas en el país. Se realizó un análisis de las diversas escalas de la encuesta a fin de buscar variables que pudiesen servir de indicadores de corrupción. La encuesta del INEGI tiene la virtud de preguntar a los ciudadanos que tipo de acto de corrupción realizó si dio un regalo, dinero, favores; y si el funcionario público lo aceptó o lo rechazó.

Es por ello que tras una análisis de la encuesta, se determinó tomar la quinta y la sexta secciones de la ENCIG 2021 que nos describen las características sobre los actos de corrupción y la confianza en instituciones y diversos sectores, respectivamente; en particular analizar las preguntas de la sección cinco sobre el tipo de trámite, la suscitación de actos de corrupción, el intento o apropiación de dinero, regalos o favores y la cantidad aproximada de apropiación en especie por parte de funcionarios públicos. De la sexta se tomaron los datos a fin de hacer un análisis de confianza en el sector gubernamental por tipo de ente público, así como por entidad federativa. Se buscó relacionar la confianza en las instituciones con los actos de

corrupción, ya que como dice Amparo (2016) la corrupción es un ejercicio de percepción.

2.3 DEMANDA DE BIENES PÚBLICOS Y LA CORRUPCIÓN COMO EFECTO NO DESEADO

Los límites presupuestales en la región de América Latina se ven afectados por las crisis globales, como la Pandemia de COVID 19, la inflación generada en políticas expansionistas y la crisis económica asociada a la guerra en Ucrania, por ejemplo. Estas crisis exacerban estos problemas presupuestales y erosionan la capacidad y la atención de los Estados a fin de resolver las demandas sociales con éxito (CEPAL 2022). Así, para los gobiernos de la región se trata de un desafío la mejora en la provisión de bienes y servicios públicos eficientes, de calidad; por parte de las agencias gubernamentales.

La escasez de recursos se transforma en problemas de productividad pública, es decir, la calidad de los servicios y bienes públicos decae cuando disminuye el gasto público destinado a estos. Lo mismo ocurre con el “adelgazamiento del Estado” al cerrar oficinas o puestos de trabajo en la administración pública, aumentando la carga laboral de los servidores públicos que permanecen en sus cargos.

La reducción de puestos de trabajo, ya sea por falta de presupuesto, o como resultado de reingeniería administrativa, se transforma en una sobrecarga para los funcionarios públicos, lo que trae como consecuencia mayor tiempo de espera en los trámites, servicios y bienes públicos que oferta el Estado. En estas condiciones, el bajo presupuesto gubernamental en el gasto corriente del sector público, aunado a una falta de funcionarios que atiendan la demanda de trabajo, se alarga los tiempos de espera de los trámites lo que puede generar mayor corrupción.

El aumento de las demandas ciudadanas aunado a la baja presupuestación en el gasto corriente en el sector gubernamental para la contratación de personal, genera que la ciudadanía perciba un retraso en los trámites que realiza en los servicios y bienes públicos, así como la mala calidad en los mismos. Estas condiciones de alta demanda, retraso en las gestiones, burocratización de los procesos, mala calidad de los servicios públicos, entre otros; puede generar actos de corrupción, cuando los usuarios dan dinero, regalos, o favores a cambio de agilizar sus gestiones particulares.

Piénsese, por ejemplo en el sector de salud pública en la región de América Latina y el Caribe (ALyC); con base en la CEPAL (2010) el gasto público en salud corresponde a un 3,8% del PIB, lejos de la recomendación del 6% del PIB de la Organización Mundial de la Salud (OMS). Como es conocido, las reformas en salud en la región de ALyC se centraron “...en la eficiencia económica, descentralización, separación de las funciones de financiamiento y provisión, introducción de mecanismos de mercado y de competencia, estímulo a una mayor participación del sector privado y recuperación de costos con implementación de copagos en los servicios públicos” (Giovannella et. all, 2012, p. 37).

Lo que generó que en muchos países de la región los servicios de salud que ofrece el Estado de forma gratuita a los ciudadanos se precariza, lo que propicia que los usuarios de los servicios de salud prefieran pagar los gastos de salud cuando ellos mismo pueden cubrirlos o se dé un tráfico de influencias al interior de los hospitales de los servicios de salud pública. En el caso de México existen diversos reportajes y notas periodísticas que señalan este fenómeno de corrupción en los hospitales públicos (El Herald, 2022).

La corrupción ocasiona un efecto generalizado en la sociedad, en el ámbito político se caracteriza por producir problemas de gobernabilidad, ocasiona la pérdida de credibilidad en los dirigentes; en el sector económico se afecta los índices de desarrollo, disminuye los niveles de inversión a largo plazo, reduce la eficiencia de la inversión pública en actividades productivas y de desarrollo social, disminuye los niveles de productividad y el ritmo de crecimiento económico, incrementa los costos de producción, los riesgos y la incertidumbre económica; causando un aislamiento de los recursos (Baque-Cantos, 2020).

A su vez, la corrupción es un detonante que altera a otro factor de suma importancia para la ciudadanía, la confianza. La confianza en las instituciones públicas es un indicador importante de la opinión que tienen los ciudadanos acerca del desempeño y funcionamiento del sistema político que los gobierna (Citrin y Stoker, 2018; Schneider, 2017; Van der Meer y Hakherdian, 2017). El juicio ciudadano en torno a la confianza en instituciones y diversos sectores públicos.

Morris y Klesner (2010) encontraron una relación de causalidad recíproca entre la percepción de corrupción política y la confianza en las instituciones; resalta la difícil tarea de construir confianza en un sistema con grados altos de corrupción. Por su parte, Cleary y Stokes (2006) argumentan que la confianza en que el gobierno proporcionará servicios públicos de forma eficiente y se comportará de manera responsable depende del desarrollo económico y de la fortaleza democrática de las regiones.

Sin embargo, se ha estudiado poco el nivel de influencia que tiene la corrupción y su afectación en la confianza de la ciudadanía al exigir la provisión de bienes públicos. El estudio de Córdova y Ponce (2017) muestra que los tipos de corrupción influyen negativamente en la satisfacción de los mexicanos con los servicios públicos.

Aunado a ello, un estudio realizado por Monsiváis (2019) sobre la calidad percibida de los servidores públicos locales y la confianza institucional en México, concluye a partir de su análisis y estudio con los datos de la ENIG 2017 que en los estados donde se percibe que los servicios son de mejor calidad son los que, en promedio, tienen un grado agregado mayor de confianza y viceversa.

Monsiváis (2019) resalta que es primordial no pasar por alto que la legitimidad de las instituciones políticas se construye también a partir de la calidad de los bienes públicos locales, en las que al aumentar el descontento, las instituciones políticas pierden credibilidad.

Aunque es costoso recopilar información rigurosa y representativa de la opinión pública a escala subnacional, es importante continuar investigando en torno a la relación de los ciudadanos con las instituciones políticas locales y sus efectos en las dimensiones del apoyo al sistema. En México, es necesario indagar más acerca de la influencia de aspectos como las experiencias de violencia, participación en actos de corrupción, incidencia delictiva, victimización y otros, en las actitudes de confianza política (Monsiváis, 2019)

2.4 LAS ESTADÍSTICAS DE LA PRODUCTIVIDAD DEL SECTOR PÚBLICO DE ACUERDO A LA ENCIG

Como se ha señalado, el presente capítulo tiene como propósito presentar una investigación exploratoria, descriptiva-correlacional, a fin de descubrir si existen los vínculos entre variables sobre la corrupción, las experiencias de los usuarios que han experimentado actos de corrupción y percepción de la población con trámites y servicios públicos proporcionados por los diferentes niveles de gobierno en los treinta y dos estados de México de la república mexicana.

Con este objetivo se descargaron las tablas de la ENCIG a fin de identificar si éstas eran susceptibles de revival analizando las preguntas del cuestionario de la encuesta. Considerando que la encuesta se aplicó a más de un millón de personas, su nivel de confiabilidad es de 97% con un margen de error de $\pm 1.2\%$, por lo que los resultados poseen validez estadística, así como veracidad en relación a la objetividad de los datos empíricos.

Al revisar cada tabla se observó que los datos tenían diferentes formas de agrupación, además las tabla no podía unirse en una misma, ya que los cuestionarios no tenían un número de identificado que pudiese ayudar en este proceso. Por otra parte, se tomó la decisión de eliminar las respuestas de NA (No contestó o No sabe) ya que por su frecuencia sesgaba el resultado de los análisis.

El análisis se realiza con preguntas seleccionadas de la tabla (*encig2021_05_sec_8*) "*Tabla sobre Características sobre actos de corrupción en trámites y servicios públicos*" y la (*encig2021_01_sec_11*) "*Tabla sobre Características sobre la confianza en Instituciones y diversos sectores*" (ENCIG 2021), a fin de lograrlo se exportaron las tablas a SPSS generando bases de datos con las cuales se procedió a un análisis estadístico descriptivo en un primer momento, se procedió a depurar las respuestas NA y posteriormente se realizó la correlación de *Pearson* en variables seleccionadas.

Antes de discutir con mayor detenimiento lo analizado, es importante tener conocimiento amplio del campo que se estudió. La *Tabla 1*. nos indica el tipo de trámite y la frecuencia en la que fueron realizados. En total, fueron 1,048,575 personas encuestadas pertenecientes a las diferentes Entidades Federativas.

Se puede observar que la cantidad en la que se realizó cada uno de ellos es semejante, teniendo una variación de entre $\pm 1-2$, por consiguiente, esto nos permite afirmar que existe una proporcionalidad entre el tipo de trámite y la cantidad de veces que se realizaron en cada una de las dependencias gubernamentales.

Tabla 1. Tipo de Trámite

	Frecuencia	Porcentaje
Pago ordinario del servicio de luz	32768	3.1250
Pago ordinario del servicio de agua potable	32768	3.1250
Pago de predial	32768	3.1250
Pago de tenencia o impuesto vehicular	32768	3.1250
Trámites vehiculares	32769	3.1251
Trámites fiscales	32768	3.1250
Servicio de atención médica programada en hospitales públicos y clínicas	32769	3.1251
Solicitud de atención médica de urgencia en hospitales públicos	32769	3.1251
Solicitud de trámites de educación pública	32767	3.1249
Trámites en el Registro Civil	32767	3.1249
Solicitud de servicios municipales	32768	3.1250
Trámites locales como permisos para vender en la vía pública, conexión o regulación del servicio de agua potable y drenaje	32768	3.1250
Trámites en el Registro Público de la Propiedad	32768	3.1250
Trámites de créditos para la adquisición de viviendas	32768	3.1250
Trámites de energía eléctrica por personal de CFE	32768	3.1250
Trámite de pasaporte en oficinas de la Secretaría de Relaciones Exteriores	32768	3.1250
Trámites ante el Ministerio Público	32768	3.1250
Trámites en un juzgado o tribunal por conflictos legales	32767	3.1249
Llamada telefónica de emergencia para que la policía atendiera alguna situación de seguridad pública	32769	3.1251
Contacto con policías u otras autoridades de seguridad pública	32767	3.1249
Trámites para abrir una empresa o negocio privado	32769	3.1251
Otros trámites o solicitudes de servicios ante gobiernos o autoridades	327678	31.2498
Trámite para vacuna COVID-19	32768	3.1250
Total	1048575	100.0

Fuente: Elaboración propia con datos de la ENCIG 2021

representada en la *Tabla 2*. Sorprendentemente entre los encuestados uno de ellos respondió que en 72 ocasiones el servidor público o empleado de gobierno intentó o se había apropiado de dinero, regalos o favores.

Como se observa, la mayor frecuencia de casos tiene como respuesta NA (No contestó/No sabe) por lo que se procedió a realizar un procedimiento en SPSS a fin de equiparar el número de casos con respuesta con los que no respondieron.

Lo anterior permite, para fines del presente capítulo, intuir que, de acuerdo al total de la muestra de personas encuestadas, no hay tipo de trámite que haya sido realizado con mayor frecuencia, la ejecución de la prestación de servicios y bienes públicos fue proporcional para cada uno de ellos. Haciendo mención que la sección de “Otros trámites o solicitudes ante gobierno o autoridades” se concentraron las cantidades de 10 apartados de trámites que no fueron especificados, lo que respondería a la misma proporción.

Un primer análisis fue el de frecuencias a la pregunta P8_5 “De las (número de veces) veces que realizó el trámite, ¿en cuántos de ellos el servidor público o empleado de gobierno intentó o se apropió de dinero, regalos o favores?”,

Tabla 2. De las veces que realizó el trámite ¿en cuántos de ellos el servidor público o empleado de gobierno intentó o se apropió de dinero, regalos o favores?

	Frecuencia	Porcentaje
1	2563	0.2444
2	396	0.0378
3	112	0.0107
4	50	0.0048
5	38	0.0036
6	8	0.0008
7	7	0.0007
8	12	0.0011
9	2	0.0002
10	12	0.0011
11	4	0.0004
12	4	0.0004
13	2	0.0002
14	4	0.0004
15	5	0.0005
20	4	0.0004
21	1	0.0001
25	1	0.0001
30	4	0.0004
32	1	0.0001
35	1	0.0001
40	1	0.0001
49	1	0.0001
59	2	0.0002
72	1	0.0001
NA	1045339	99.69
Total	1048575	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la ENCIG 2021

El análisis de frecuencias de la tabla 2 permite observar que independientemente del trámite que se realiza, es muy probable que los funcionarios públicos pidan favores, regalos o dinero.

La cantidad aproximada de apropiación por parte de los trabajadores de gobierno oscilan de entre los \$200 pesos hasta más de \$5,000, véase en la *Tabla 3*. El mayor porcentaje se concentra entre los \$201 a \$500 pesos, no obstante, existe un 8.89% que los beneficia con más de \$5000; mencionando que existe un apartado de *Otros* en el que se incluyen de acuerdo con la especificación de los encuestados, los favores sexuales o el trabajo físico, véase en la tabla 3.

Tabla 3. ¿Cuál fue la cantidad aproximada que en total los servidores públicos o empleados de gobierno se apropiaron en dinero, regalos o favores al realizar durante 2021?

	Porcentaje
Hasta \$200 pesos	28.13
De \$201 a \$500 pesos	29.65
De \$501 a \$1,000 pesos	14.38
De \$1,001 a \$5,000 pesos	18.11
Más de \$5,000 pesos	8.89
Otros	0.83

Fuente: Elaboración propia con datos de la ENCIG 2021

Tabla 4. Actos de corrupción por Entidad Federativa

Entidad Federativa	Frecuencia (Porcentaje)
Aguascalientes	3.86
Baja California	1.64
Baja California Sur	1.11
Campeche	2.32
Coahuila	3.99
Colima	1.88
Chiapas	1.85
Chihuahua	1.42
Ciudad de México	18.20
Durango	6.09
Guanajuato	3.12
Guerrero	4.05
Jalisco	2.35
México	5.07
Michoacán	3.00
Morelos	3.99
Nayarit	2.50
Nuevo León	3.34
Oaxaca	3.34
Puebla	3.74
Querétaro	1.95
Quintana Roo	2.41
San Luis Potosí	2.81
Sinaloa	1.11
Sonora	1.88
Tabasco	3.43
Tamaulipas	1.76
Tlaxcala	1.64
Veracruz	2.13
Yucatán	2.66
Zacatecas	1.39

Fuente: Elaboración propia con datos de la ENCIG 2021.

Del total de trámites y servicios públicos solicitados, si únicamente se consideran aquellos en los que sí se suscitaron actos de corrupción al momento de solicitarlos por Entidad Federativa, obsérvese en la *Tabla 4*, podemos identificar que es Ciudad de México la entidad con mayores índices de corrupción con un 18.20%, al cual le procede Durango y México con 6.09% y 5.07% respectivamente y Guerrero con un 4.05%, siendo estos Estados aquellos con mayor porcentaje de corrupción.

Las Entidades Federativas con menores índices de corrupción son Baja California Sur y Sinaloa con un 1.11%.

Dado el tamaño de la muestra, se decidió hacer una correlación de Pearson ya que el coeficiente de correlación es más preciso cuando la muestra es mayor. Al buscar la relación entre los actos de corrupción entre los trámites realizados (tipo de trámite) con las ocasiones que el servidor público o empleado de gobierno intentó o se apropió de dinero, regalos o favores; se encontró una correlación de Person con un coeficiente de significancia de 0.177.

Esta relación nos indica que en casi cualquier trámite que realizan los usuarios es común que los funcionarios públicos o empleados de gobierno les pidan dinero o favores, lo cual indica que una gran cantidad de funcionarios públicos o empleados de gobierno caen en acciones de corrupción, como se observa en la tabla 5.

		¿En cuál de los trámites o servicios que usted realizó se suscitaron actos de corrupción?	De las veces que realizó el trámite, ¿en cuántos de ellos el servidor público o empleado de gobierno intentó o se apropió de dinero, regalos o favores?	¿Cuál fue la cantidad aproximada que en total los servidores públicos o empleados de gobierno se apropiaron en dinero, regalos o favores al realizar durante 2021?
¿En cuál de los trámites o servicios que usted realizó se suscitaron actos de corrupción?	Correlación de Pearson	1	.177**	.177**
	Sig. (bilateral)		0.000	0.000
	N	1048575	1048575	1048575
De las veces que realizó el trámite, ¿en cuántos de ellos el servidor público o empleado de gobierno intentó o se apropió de dinero, regalos o favores?	Correlación de Pearson	.177**	1	.999**
	Sig. (bilateral)	0.000		0.000
	N	1048575	1048575	1048575
¿Cuál fue la cantidad aproximada que en total los servidores públicos o empleados de gobierno se apropiaron en dinero, regalos o favores al realizar durante 2021?	Correlación de Pearson	.177**	.999**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	
	N	1048575	1048575	1048575

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con datos de la ENCIG 2021

Al buscar el factor de correlación entre las variables en las ocasiones que el servidor público o empleado de gobierno intentó o se apropió de dinero, regalos o favores con la cantidad aproximada que en total los servidores públicos o empleados de gobierno se apropiaron de dinero, regalos o favores; se encontró una significancia de 0.999, esto indica prácticamente una relación 1 a 1, lo que muestra que al aumentar la cantidad de dinero o el valor de los favores y/o regalos el servidor público que los solicita se los apropia, como se puede apreciar en la tabla 5.

A medida que es mayor el valor de dinero, regalos o favores que los usuarios ofrecen a los funcionarios públicos, mayor es el número de veces que los funcionarios se apropian de lo que se les ofrece. Esta correlación cercana a 1 indica que hay un paralelismo entre el valor de lo que se ofrece y que el funcionario acepte, es decir entre más valioso es lo ofertado este resulta siempre aceptado.

También es de destacar que la misma tabla muestra que hay una relación entre el tipo de trámite y las ocasiones que el servidor público o empleado de gobierno intentó o se apropió de dinero, dicha correlación es significativa pero relativamente baja (0.177) lo que sugiere que no en todos los trámites que se realizan se presentan acciones de corrupción, por lo que se debe advertir que tampoco todos los funcionarios públicos o empleados de gobierno son corruptos.

Con base en esto, se realizó una tabla cruzada a fin de identificar los trámites así como los funcionarios o empleados de gobierno con mayor presencia de actos de corrupción, lo que es difícil ya que las preguntas engloban a más de un tipo de funcionario o empleado público. Así, se identificó el *contacto con policías u otras*

autoridades de seguridad pública, la mayor frecuencia de actos de corrupción mencionados por los encuestados, encontrando incluso que en una ocasión en 72 veces se le solicitó a una persona dinero o regalos.

También el *contacto con policías u otras autoridades de seguridad pública* representan el 42.5% de quienes reportaron actos de corrupción una sola vez, el 60.1% de quienes reportaron dos actos de corrupción y el 65.2% de quienes reportaron 3 actos de corrupción; así los funcionarios públicos o empleados de gobierno señalados con mayores frecuencias en actos de corrupción.

Por el contrario, los *trámites para vacuna de Covid* reportaron una frecuencia menor al 0.0% de los actos de corrupción, las *citas o atención de citas médicas* tiene una frecuencia relativa de 0.7% en un acto de corrupción, en tanto que la *solicitud médica de urgencia en los hospitales públicos* tiene una frecuencia relativa en un acto de corrupción de 0.7%; lo que sugiere menor corrupción de funcionarios públicos o empleados de gobierno del sector salud.

Estos hallazgos llevaron a buscar si existe una relación entre los actos de corrupción y la confianza en las instituciones públicas. Lo que corresponde a las características sobre la confianza en las instituciones y diversos sectores, en los datos de la base de datos 6, se enlistan desde organismos públicos, privados y autónomos, así como funcionarios de gobierno de diferentes dependencias e individuos en general.

La tabla 6 nos presenta la frecuencia en porcentaje sobre la confianza que tienen los ciudadanos encuestados de todas las Entidades Federativas. *En general, el mayor porcentaje de encuestados reflejan tener algo de confianza en las escuelas públicas de nivel básico con un 57.30%. Mientras que el menor porcentaje de personas manifestaron tener mucha desconfianza en universidades públicas con 2.30%.*

Tabla 6. Confianza

¿Qué confianza le generan las ...	Mucha Confianza	Algo de Confianza	Algo de desconfianza	Mucha desconfianza	NA
Universidades públicas	25.82	50.52	9.28	2.30	12.08
Policías	4.20	30.99	30.52	32.82	1.46
Hospitales públicos	14.62	54.11	20.47	7.12	3.69
Presidencia de la República y secretarías de Estado	14.71	41.67	24.23	15.59	3.81
Empresarios	5.00	41.66	29.80	12.16	11.37
Gubernatura de su estado? / Jefatura de gobierno (CDMX)	7.11	39.75	29.88	18.48	4.78
Compañeros de trabajo (jefes o subordinados)	16.42	35.99	9.65	2.68	35.26
Presidencias municipales de sus estados/ Alcaldías (CDMX)	6.63	41.96	30.19	16.65	4.58
Parientes como tíos, primos, sobrinos, etc.	42.83	43.16	9.05	2.88	2.09
Sindicatos	3.64	33.30	29.70	16.65	16.71
Vecinos	16.54	54.28	18.42	6.51	4.24
Cámara de Diputados y Senadores	3.03	31.68	33.80	22.38	9.11
Medios de comunicación	6.06	46.01	30.88	12.27	4.78
Institutos electorales	8.74	44.15	28.18	13.74	5.19
Comisión de derechos humanos	10.25	48.94	22.05	8.46	10.30
Escuelas públicas de nivel básico	19.54	57.30	12.11	3.14	7.92
Jueces y Magistrados	4.71	35.77	31.94	17.52	10.07
Instituciones religiosas, su iglesia o grupo religioso	15.80	46.86	21.58	10.61	5.15
Partidos políticos	2.40	25.93	34.98	32.50	4.19
Guardia Nacional	15.74	49.15	19.54	9.13	6.43
Ejército y Marina	21.79	49.08	16.20	7.34	5.59
Ministerio Público	4.45	33.60	31.99	23.40	6.57
Servidores Públicos o empleados de gobierno	4.61	44.82	32.58	13.81	4.18
Organizaciones de la Sociedad Civil (ONG'S)	7.80	51.06	21.91	6.54	12.69
Organismos Autónomos Públicos/ Descentralizados (CONAPRED, INE, CNDG, INEGI)	10.84	56.09	19.39	5.30	8.38

Fuente: Elaboración propia con datos de la ENCIG 2021.

En el caso del *contacto con policías u otras autoridades de seguridad pública y Las policías*, que se preguntan en la base de datos 5 (corrupción) y 6 (confianza) se presenta el supuesto de que a mayor desconfianza mayor corrupción y viceversa, es por ello que a la pregunta *¿Cuánta confianza le genera las Policías?* el 32.8 respondió “muchísima desconfianza”, en tanto que el 30.5% respondió “algo de desconfianza”; es decir, 6 de cada 10 personas encuestadas no tienen confianza en las policías.

Se puede afirmar que el mayor porcentaje de desconfianza se encuentra en los policías, lo que se confirma con lo ya mencionado sobre los altos índices de corrupción. En contraste, quien tiene mayor porcentaje de *muchísima confianza* son los parientes como tíos, primos, sobrinos, la cual no representa a ningún organismo de gobierno; lo cual con un 42.83% un valor muy aproximado al 50%, por lo que del total de encuestados casi la mitad de ellos confía más en sus familiares que en las instituciones de gobiernos y funcionarios públicos.

CAPÍTULO 3: EL CAPITAL HUMANO COMO FACTOR DETERMINANTE DE PRODUCTIVIDAD EN UN ORGANISMO PÚBLICO DESCENTRALIZADO

“...la teoría del capital humano ha debido evolucionar a formas más integradoras de apreciación del conocimiento, para tratar de dar respuesta a los elementos contextuales que ejercen su influencia en el tema educativo, así como en el desempeño laboral” (Acevedo, 2018, 58).

En el capítulo anterior se abordó cómo los procesos burocráticos en el sector público propician escenarios de corrupción, al conferir al servidor público un poder de dominio sobre los ciudadanos. Esta problemática se enmarca en una administración pública donde la burocracia, la centralización y la falta de competitividad obstaculizan la productividad y la eficiencia en la prestación de bienes y servicios públicos.

La productividad en el sector público ha sido objeto de constante análisis, especialmente ante los crecientes desafíos que enfrentan las instituciones gubernamentales para responder de manera eficiente y oportuna a las necesidades de la ciudadanía. La falta de competitividad, la rigidez administrativa y la limitada capacidad de adaptación a nuevas estrategias han evidenciado las deficiencias estructurales que afectan el desempeño de las organizaciones públicas.

En este escenario, el capital humano se posiciona como un componente clave en la búsqueda de una mayor eficiencia institucional. El nivel formativo, las habilidades interpersonales, la motivación y el sentido de pertenencia son factores que inciden directamente en la productividad institucional y en la calidad del servicio o bien público ofertado. Asimismo, el clima organizacional se convierte en una variable clave que puede potenciar o limitar el rendimiento del personal dentro de una institución.

El presente capítulo se centra en analizar la influencia del capital humano y del clima organizacional en la productividad de una Dependencia Gubernamental en el estado de Morelos. A través de una revisión teórica y una investigación descriptiva, observacional, parte de una metodología mixta en la que se incluyó un instrumento de recolección cuantitativa (Escala de Identidad Laboral y Clima Organizacional) y otra cualitativa (Cuestionario de Productividad Laboral), a fin de recolectar datos de la dependencia; mediante estos instrumentos se buscó identificar el vínculo entre el capital humano y la productividad, y cómo se relaciona con ello el clima organizacional.

Los datos fueron capturados en Ms-Excel y posteriormente analizados en SPSS utilizando herramientas estadísticas como tablas cruzadas y análisis de correlación. El propósito fue verificar la hipótesis de que el capital humano más desarrollado, caracterizado por una mayor formación académica, capacitación y motivación; se asocia con un aumento en la productividad organizacional, particularmente en una Dependencia Gubernamental..

Este capítulo también ofrece un análisis conceptual sobre la teoría del capital humano, abordando elementos como el capital social, el capital cultural, el valor del trabajo y el rol de la educación como factor determinante en la productividad. A partir de esta perspectiva, se reconoce que el capital humano no puede entenderse exclusivamente desde una lógica económica, sino que está profundamente vinculado a estructuras sociales, culturales y familiares, que inciden en la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes orientadas al desempeño laboral.

Además se aborda el análisis en el contexto del servicio público, donde el Estado actúa como único proveedor y los servicios no están sometidos a las dinámicas de competitividad del mercado, por lo que la productividad no responde a la lógica tradicional. La falta de competencia y la condición monopólica de las instituciones públicas propician escenarios que favorecen la aparición de prácticas corruptas, así como también perpetúan otras prácticas perjudiciales para las instituciones. Aunado a ello, esta problemática se agrava, como se abordó anteriormente, por las estructuras burocráticas rígidas, que obstaculizan y ralentizan los procesos administrativos, afectando tanto la eficacia operativa como la satisfacción del usuario.

Finalmente, este capítulo plantea una reflexión sobre cómo la interacción entre capital humano, capital social y capital cultural contribuye al fortalecimiento institucional y a la mejora del servicio público. El estudio aporta elementos para entender que, incluso en contextos altamente burocratizados, el desarrollo de capacidades humanas y el nivel formativo puede marcar una diferencia sustantiva en los niveles de productividad.

3.1. FALTA DE COMPETITIVIDAD Y BAJA PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO

Típicamente los servicios ofertados por la administración pública no se miden mediante la competitividad, ya que en muchos casos los servicios que brinda el sector público sólo pueden ser ofertados por entes gubernamentales. La competitividad no se presenta debido a que no existe en el mercado otro ente que pueda brindar o sustituir servicios que sólo ofrece el gobierno. Lo mismo se puede decir de la *productividad como factor de competitividad*, debido a que los usuarios de los servicios públicos no tienen alternativa no pueden buscar un ente sustituto que brinde mayor rentabilidad a dichos usuarios.

Los factores de competitividad que permiten a una empresa privada lograr ser la preponderante en el mercado, no aplica en los servicios que exclusivamente brinda el gobierno, piénsese por ejemplo, en los pasaportes, las credenciales de elector, las cédulas profesionales, las actas de nacimiento en el caso mexicano; al no estar disponibles en el mercado, el usuario se ve obligado a aceptar los términos y las condiciones de la burocracia del sector público. La burocracia pública es un factor que inhibe la productividad de los entes gubernamentales, ya que su ritmo de trabajo no coincide con las demandas y expectativas de los usuarios.

Los monopolios, típicamente, inhiben la competitividad y por lo mismo la productividad, ya que los usuarios de los bienes y/o servicios que demandan un monopolio no tienen alternativa a fin de encontrar un sustituto que satisfaga su necesidad. Los monopolios

no se ven afectados por la demanda y la oferta del mercado, ya que sus productos no pueden ser sustituidos por otros, lo que impide que se implementen acciones de mejora continua orientadas a satisfacer las demandas de los usuarios en los monopolios.

Al ser el Estado el único ente que puede satisfacer las necesidades de sus usuarios muy específicas, como las de su nacionalidad, identidad, ciudadanía, entre otros; no tiene necesidad de mejorar sus procesos a fin de incrementar su productividad. Esta condición de falta de productividad se combina con otro fenómeno de la administración pública, la burocracia y más recientemente, la tecnocracia. La burocracia consolida procesos en la administración pública que dificultan los trámites administrativos en detrimento de la productividad y de la satisfacción de los usuarios, pero que permite a un ente, incluso a un servidor público, ejercer dominio sobre las personas.

Esta tendencia de la burocratización en la prestación de los servicios que proporcionaba el Estado como único proveedor, se mantuvo así hasta la década de los 80 en casi todo el mundo, ya que a partir de ese momento las críticas de los tecnócratas a un modelo de gestión burocrático se fue consolidando en todo el planeta, lo que generó cambios en la filosofía y en la práctica de la administración pública a nivel mundial. Al final de la guerra fría, en el inicio del proceso de globalización de finales de los años ochenta y principio de los noventa, tanto en occidente como en oriente, los bloques económicos y las integraciones económicas regionales cambiaron e impulsaron transformaciones en las formas de administración pública de los diferentes estados.

En occidente se puso en práctica el agresivo modelo neoliberal que impulsaba la idea del "Estado mínimo", a fin de evitar que el estatismo caracterizado por su centralidad en la toma de decisiones, burocratización y verticalidad; limitara y/o inhibiera la competitividad así como la productividad de las empresa (Uvalle, 2012). En oriente la *perestroika* introducida, en la Unión Soviética y los estados miembros de su bloque económico-político-militar, el propósito de superar la crisis estructural que enfrentaba el bloque socialista y se implantaron opciones de cambio muy radicales (Varas, 1991).

El deterioro de la gestión pública ante una ciudadanía que demanda cada vez más y mayores servicios de calidad han puesto en crisis a la administración pública, de ahí que se hayan ensayado diversos enfoques de administración de empresas privadas en la *gestión pública*. Los entes gubernamentales han tratado de erradicar prácticas de centralización de la toma de decisiones, burocratización de procesos así como la verticalidad organizacional propia de la burocracia estatal mediante diversos mecanismos de gestión empresarial.

Es por ello que en esta tesis se busca conocer la *relación entre el capital humano con el comportamiento organizacional y cómo éstos factores inciden en la productividad* de un organismo público descentralizado. Es conocido que la ciudadanía espera que los gobiernos consoliden "...la modernización de sus estructuras y acometer cambios que cristalicen en un nuevo sistema de relaciones con los ciudadanos y las empresas... contribuyendo a la creación de un entorno adaptado a las reglas de la nueva economía" (García, 2007, 8).

La ciudadanía demanda a los gobiernos una administración pública más eficiente, pero en la práctica en México, la burocracia sigue siendo preponderante en los servicios que brinda el gobierno a los ciudadanos, lo que representa una paradoja entre *aumento de productividad y competitividad con la burocracia institucional*. La globalización interconecta a las sociedades al mismo tiempo que estandariza procesos además de productos, por lo que se esperan estándares mínimos de satisfacción de los usuarios, es por ello que es deseable que en los *modelos de gestión gubernamental* "...se prime la eficiencia, se impulse la competitividad necesaria [...] y se cree el marco favorable para que los ciudadanos estén bien preparados en una sociedad global basada en la innovación y la gestión del conocimiento" (García, 2007, 8) .

Empero las demandas ciudadanas no son condición suficiente a fin de superar la *contradicción entre burocracia y productividad gubernamental en la gestión pública*. Con estos precedentes, se realizó una investigación exploratorio-descriptiva de corte cualitativo en un **Ente Gubernamental Local en el estado de Morelos**, cuyo nombre se omite por motivos de resguardar el derecho a la privacidad de los datos personales, siendo la única dependencia que puede expedir los trámites y los servicios ofertados, por lo tanto cae en el supuesto de monopolio gubernamental, así como de una alta burocratización.

La investigación parte de la pregunta de investigación *¿cuál es el efecto del capital humano y el comportamiento organizacional en la productividad de la burocracia del ente gubernamental local en el estado de Morelos?* Se parte del supuesto que el capital humano más desarrollado, en particular las personas con mayor capacitación, formación académica y motivación, inciden de forma positiva en el aumento de la productividad de la **Dependencia Gubernamental estudiada**.

A fin de demostrar este supuesto de investigación se aplicó una entrevista semiestructurada a directivos, jefes de departamentos y una encuesta con escala Likert al personal del **ente gubernamental en Morelos**, los instrumentos se capturaron en Ms-Excel y el análisis estadístico se realizó en SPSS. Se buscó mediante un análisis de tablas cruzadas y de correlación, encontrar *vínculo entre la formación del capital humano con la productividad* así como *relación entre el clima organizacional con el aumento de la productividad en el organismo objeto de estudio*.

3.2. CAPITAL SOCIAL, CAPITAL CULTURAL Y CAPITAL HUMANO

El trabajo, como categoría central de la *teoría económica del valor*, ha estado presente en el estudio de los *procesos económicos y la generación de riqueza*, incluyendo el plus valor agregado a un bien o servicio por el trabajo vivo. Desde el Siglo XVIII David Ricardo consideró al trabajo como aquello que da valor a las mercancías, es decir, las mercancías se pueden igualar e intercambiar porque poseen la misma cantidad de trabajo; es decir en la teoría del valor-trabajo es el trabajo empleado el que determina el costo real de una mercancía.

Siguiendo esta línea argumentativa, el trabajo vivó lo hacen los seres humanos y algunos animales mediados por la voluntad humana y la tecnología, por lo que esta actividad es fundamentalmente humana, es decir, el trabajo vivo es una acción netamente humana. En este sentido, el trabajo humano no es sólo una medida de valor, sino una medida del costo de las mercancías y la proporción invariable que permite el intercambio generalizado de estas. El trabajo humano constituye mucho más que la simple agregación de valor a los bienes naturales mediante su transformación; es, además, un proceso en el cual las personas desarrollan conocimientos, habilidades técnicas (destrezas prácticas) y el que permite generar avances tecnológicos.

Esta capacidad del ser humano de aprender de su propia práctica laboral le permite transformarse así mismo, pero también le permite desarrollar nuevos procedimientos productivos y nuevas tecnologías que faciliten su labor. Es por ello que el concepto de trabajo es inapropiado para referirnos al desarrollo cognitivo que se genera en los seres humanos durante la práctica laboral. La *teoría del capital humano* abona en este terreno al afirmar que la calidad del trabajo realizado por una persona está relacionado con los años de educación que posee cada individuo.

Acevedo (2018) señala que la concepción de la teoría del capital humano como un bien acumulativo capaz de generar retornos de inversión es una idea que aparece a principios del siglo XX, en la primera década de ese siglo. Los economistas de esa época, retomando ideas de Adam Smith y de John Stuart-Mill formularon los pronósticos que los retornos de inversión eran proporcionales a los años de educación de las personas, lo que dio *pie a las políticas de Estado en materia de educación pública y que* "...en la actualidad, es el modelo que siguen organismos internacionales encargados de estudiar y promover un mejor acceso a la educación en todas las naciones" (Acevedo, 2018, 58).

El concepto de capital humano fue desarrollado por Garay Becker (1964) al realizar un estudio de microeconomía con variables poco consideradas por los economistas como el comportamiento y las interacciones humanas no consideradas en los estudios de mercado, por lo que abordó aspectos psicológicos y sociológicos del trabajo así como de las interacciones humanas. En su investigación primigenia sobre el capital humano *Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis* (Becker, 1962) publicado en la revista de Economía Políticas de la Universidad de Chicago, Beker sentó las bases de esta teoría, aun cuando las primeras ideas aparezcan ya en algunos de los economistas clásicos que en sus ensayos nunca desarrollaron este concepto; incluso

en 1992 se le concedió a Becker el premio Nobel de economía por el desarrollo de la teoría del capital humano.

Becker, empleando un análisis de microeconomía afirmó que el individuo como agente económico realiza una evaluación entre invertir o no en su educación, ya que el proceso de formación en un espacio educativo implica un *costo de oportunidad* así como el costo de inversión de capital. Esta decisión que el agente económico realiza en términos llanos se refiere a seguir o no con su educación calculando el retorno de su inversión además de los beneficios que tendrá en el futuro. La teoría del capital humano de Becker parte del supuesto que el individuo como agente económico tienen un comportamiento racional al invertir en sí mismo, pero esa decisión está basada sobre un cálculo.

Pero este supuesto racional no tiene bases tangibles que lo sostengan, al considerar al capital humano como el "... conjunto de capacidades intelectuales y motoras, hábitos, habilidades, que el hombre adquiere y se encuentran vinculados a la productividad" (Garrido, 2007, 74), que se adquieren mediante la inversión de recursos escasos, como el tiempo y el capital, que posee una persona que espera un retorno de su inversión en un plazo de tiempo determinado a través de un salario. Sin embargo este es un razonamiento que no se puede demostrar empíricamente; ya que más años de educación no garantizan mayores ingresos.

Garrido (2007, 75) argumenta que la teoría del capital humano "...se basa en el supuesto de que la escolarización del capital como fuerza de trabajo; no participa de modo significativo en el aumento del salario o la productividad, ni asegura la práctica adecuada en el proceso del trabajo". En este sentido, no existe relación empíricamente demostrable que afirme que a mayor nivel formativo, mayores ingresos por salario.

Este supuesto se origina en investigaciones que buscaron encontrar una razón sobre las diferencias salariales, el trabajo del economista inglés Edwin Cannan en su libro *Wealth. A Brief Explanation of the Causes of Economic Welfare* (1928) exploró las razones de las diferencias salariales, encontrando que una trabajo que requiere mayor niveles de educación por su especialización normalmente recibía mayores ingresos, pero encontró muchas limitantes a esta explicación. El propio Cannan concluye que "...las diferencias entre los ingresos que recibe el trabajo en las distintas ocupaciones ...son más ficticias que reales" (Cannan, 1928, 205).

Es por ello que la teoría del capital humano es insuficiente a fin de comprender la complejidad en el proceso cognitivo que desarrolla un trabajador durante su jornada laboral. Considerándose un proceso mediante el cual el trabajador aprende y crea procesos y/o tecnologías que hacen más eficiente su trabajo aumentando la productividad en su gestión dentro de la organización. Estos elementos intangibles no aparecen en la teoría del capital humano ya que está concibe el trabajo como un proceso aislado y no recupera la importancia del trabajo en los procesos cognitivos, como si el saber práctico de los trabajadores no generase información, conocimiento y tecnología.

La importancia del trabajo en los procesos cognitivos de las personas, es decir el saber práctico que genera información y conocimiento no aparecen en la teoría del capital humano como la conceptualizó Becker, ya que la base del razonamiento se adhiere a la noción de capital acumulativo que genera un retorno al poseedor de la inversión, capital que se produce y acumula a través de procesos productivos. Acevedo señala que "...la teoría del capital humano ha debido evolucionar a formas más integradoras de apreciación del conocimiento, para tratar de dar respuesta a los elementos contextuales que ejercen su influencia en el tema educativo, así como en el desempeño laboral" (Acevedo, 2018, 58).

Una crítica mayor a la teoría del capital humano la hace el sociólogo francés Pierre Bourdieu, quien observa un sesgo economicista y funcionalista en la teoría como la desarrollada por Becker, toda vez que el economista estadounidense no incluye los factores sociales y comunitarios tanto del trabajo como de la educación, ya que el trabajo y la educación son procesos socioculturales complejos en lo cuales las personas participan de manera individual en procesos sociales más amplios. En una sociedad los individuos nunca están aislados por lo que el desarrollo cognitivo de las personas se relaciona con procesos socioculturales. Bourdieu abunda sobre esta crítica al señalar que:

"Esta definición típicamente funcionalista de las funciones de la educación, que ignora el aporte que el sistema de enseñanza realiza a la reproducción de la estructura social al sancionar la transmisión hereditaria del capital cultural, está de hecho implicada, ya desde el origen, en una definición del 'capital humano' que, a pesar de sus connotaciones 'humanistas', no escapa al economicismo e ignora, entre otras cosas, que el rendimiento escolar de la acción escolar depende del capital cultural previamente invertido por la familia, y que el rendimiento económico y social del título escolar depende del capital social, también heredado, que puede ser puesto a su servicio" (Bourdieu, 2011, 214).

Bourdieu reconoce la importancia del capital social y del capital cultural como una condición previa al capital humano considerado como un bien individual, ya que el sociólogo francés da cuenta de los procesos materiales e inmateriales de socialización de las personas, por lo que los procesos educativos están inmersos en la cultura así como en condiciones sociales en las cuales viven las personas. El capital social así como el capital cultural son bienes de carácter colectivo a los que las personas acceden de forma natural en el desarrollo de su vida cotidiana.

Bourdieu en su obra *Las estrategias de la reproducción social* (2011) da cuenta de la importancia del capital cultural del capital social en la formación y educación de las personas, por ejemplo, en su concepción del capital cultural se desagrega el capital cultural objetivado, el capital cultural institucionalizado y el capital cultural incorporado (Bordeau, 2011, 214-218). En el capital cultural incorporado se considera, entre otros elementos que lo integran, la escolaridad de la familia de origen como un bien intangible que influye de forma directa en la formación así como en la educación de las personas.

Es por ello que la familia como espacio de reproducción material de los seres humanos está hecha por y para la acumulación, así como la transmisión de bienes

tangibles e intangibles con el propósito de dar a las personas los medios necesarios con los cuales pueden vivir en una sociedad. La familia es la mayor estrategia de reproducción de las sociedades (Bourdieu, 2002), en el transcurso de sus vidas las personas asimilan recursos de las familias con los cuales es posible vivir en una sociedad. Es por ello que entre las estrategias de reproducción social acotadas por el sociólogo francés, las estrategias educativas son fundamentales a fin de conceptualizar de una forma más clara el capital social y el capital cultural.

La estrategia educativa, como una de las estrategias sociales de reproducción, va más allá de la educación escolarizada formal a la que las familias costean a algunos de sus integrantes y va más allá de los costos de la educación que asume la familia. Como parte de las estrategias educativas están los cuidados, la alimentación, el acompañamiento y la educación no formal en valores que una familia deposita en sus integrantes. Las estrategias educativas en “... *particular son estrategias de inversión a muy largo plazo que no necesariamente son percibidas como tales y que no se reducen, como cree la economía del ‘capital humano’, sólo una dimensión económica, o incluso monetaria: en efecto, ellas tienen, ante todo, a producir los agentes sociales dignos y capaces de recibir la herencia del grupo, es decir de transmitir las en su momento al grupo*” (Bourdieu, 2002, 6).

Por su parte, las *estrategias de inversión simbólica* son todas aquellas que tienen como propósito aumentar el capital de reconocimiento (Bourdieu, 2002), por lo que las familias valoran los sistemas de apreciación y reconocimiento social. Las estrategias de inversión simbólica también van más allá del concepto de capital humano en el sentido puramente económico, toda vez que el reconocimiento, en términos de prestigio y reconocimiento social no necesariamente es reconocido por el mercado a través de criterios monetarios, pero sí simbólicos. Pertenecer a una familia con mayor prestigio social le da a las personas cierto reconocimiento en los sistemas de percepción del reconocimiento social.

Al igual que las familias, el capital simbólico de las organizaciones también brinda reconocimiento y prestigio social a sus integrantes. La importancia del reconocimiento social es un incentivo simbólico que provoca que las personas se movilicen en una u otra dirección. Las posibilidades objetivas de que una persona incremente su capital social y cultural, se relacionan con el prestigio que tiene la persona, su familia, incluso la organización a la que pertenece.

Las estrategias de reproducción son por tanto “...estrategias explicables y comprensibles en el contexto de cada uno de los campos específicos, que coexisten en un espacio social global, donde los diferentes agentes o grupos de agentes, dotados de diferentes volúmenes y estructuras de capital, luchan para reproducirse socialmente” (Bourdieu, 2011, 25).

Las organizaciones socialmente más reconocidas, es decir, aquellas que gozan de mayor prestigio social son un campo específico del cual las personas pueden tomar prestigio para sí mismas a fin de lograr reconocimiento y prestigio social a fin de aumentar su capital social. En el caso mexicano algunas organizaciones son muy prestigiosas y apreciadas socialmente, a las cuales grupos importantes de la sociedad

las consideran muy confiables como la Iglesia Católica (22% de los encuestados) y el Ejército (19.2%) (Latinobarómetro, 2023).

Ser parte de organizaciones que gozan de poco o nulo prestigio social puede traer costos en el capital social de las personas, como ser miembro de un partido político o parte de la policía, instituciones con muy poca confianza social en México de acuerdo al Latinobarómetro (2023), toda vez que solo el 4.6% de los encuestados dijo tener mucha confianza en los partidos políticos y el 6.1% dijo tener mucha confianza en la policía. En contraste, el 38.3% de los encuestados dijo no tener ninguna confianza en los partidos políticos y uno de cada tres encuestados respondieron no tener ninguna confianza en la policía (32.4%) (Latinobarómetro, 2023).

El capital humano es fundamental en una organización, sin embargo, el capital social también desempeña un papel clave, ya que repercute en la productividad de la misma. Lo que las personas piensan de su organización y cómo se desenvuelven dentro de ésta es igualmente importante en la productividad y en la percepción que tienen las personas de sí mismas y de la labor que desempeñan. El prestigio de una organización es un factor de atracción del capital humano, así como elemento decisivo; Ames-Guerrero (2021) señala que profesionales de alto desempeño, eligen organizaciones en las que desean colaborar a fin de seguir desarrollando sus potencialidades.

Considerando lo anterior, se identifica otro elemento clave de atracción y desarrollo del capital humano, el *clima organizacional*, toda vez que los trabajadores buscan espacios laborales donde puedan desarrollar su potencial y obtener mayor reconocimiento social. El clima organizacional tiene el potencial de atraer capital humano, a la vez que las personas pueden desarrollarse así misma y al mismo tiempo propiciar la generación de una mayores índices de productividad "...ya que éste [el clima organizacional] puede representar una variable que permita gestar un ambiente laboral propicio para la innovación y el desempeño" (Pedraza y Bernal, 2018, 17).

A modo de definición, el *clima organizacional* es la percepción de bienestar que las personas perciben y comparten de las relaciones laborales formales e informales en su entorno laboral.

Representa fundamentalmente el significado que los trabajadores otorgan a sus experiencias de su ambiente laboral. Se considera en esa valoración las políticas y rutinas organizativas (prácticas y procesos), así como las conductas que son recompensadas y reconocidas en el contexto organizacional, las cuales influyen en las actitudes de los empleados (Pedraza y Bernal, 2018, 17).

El clima laboral tiene connotaciones importantes en la productividad de una organización ya que es un factor que atrae capital humano con alto valor, retiene a ese capital en la organización además de potencializar la capacidad innovadora y creativa del capital humano (Pedraza y Bernal, 2018/ Ames-Guerrero, 2021). Un clima laboral propicio permite que las personas se sientan agusto en su trabajo y puedan aumentar su productividad al ser más creativos, propositivos y comprometidos con la productividad así como con los objetivos organizacionales.

El clima laboral contribuye significativamente al incremento de la productividad en la gestión del capital humano y, paralelamente, actúa como un factor determinante en la atracción de personal altamente capacitado y con un elevado nivel de formación. Esto se debe a que propicia un entorno, tanto formal como informal, que facilita el desarrollo pleno de las capacidades de los empleados, generando un ambiente laboral favorable para los colaboradores. En consecuencia, el clima organizacional tiene una incidencia directa en el comportamiento colectivo de los miembros de la organización, al influir en su motivación y desempeño laboral, lo cual repercute en el incremento de la productividad (Pedraza y Bernal, 2018).

3.3. ESTUDIO DE LA PRODUCTIVIDAD EN UNA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL EN EL ESTADO DE MORELOS

El Estado mexicano, como entidad jurídica, social y política, asume la responsabilidad indelegable de organizar y regular las actividades fundamentales que configuran la vida en sociedad. Esta función se sustenta constitucionalmente en la Carta Magna, la cual reconoce y garantiza un catálogo amplio de derechos fundamentales tanto a los nacionales como a los extranjeros residentes en territorio nacional.

Entre estos derechos se encuentran el derecho a la identidad y el derecho a la nacionalidad, ambos constituyen elementos esenciales de la personalidad jurídica, pues permiten a los individuos ser reconocidos formal y legalmente por el Estado y acceder a un conjunto de derechos civiles, sociales, políticos y culturales.

En cumplimiento de su función de garante de tales derechos, el Estado mexicano ha instaurado una serie de órganos de la administración pública cuya finalidad es registrar, certificar y custodiar los actos más trascendentes del estado civil de las personas. El Estado tiene el deber ineludible de garantizar el derecho a la ciudadanía y a la identidad, y no puede delegar esta función a ninguna otra institución social.

Estos órganos actúan como pilares fundamentales del andamiaje institucional que sostiene la seguridad jurídica, y entre sus atribuciones destacan el registro de nacimientos, reconocimientos, matrimonios, adopciones, divorcios y defunciones. Al certificar estos actos, el órgano de la administración pública permite a la ciudadanía ejercer plenamente sus derechos, estableciendo vínculos legales con la sociedad y el Estado (Carrillo-Larco & Bernabé-Ortiz, 2020).

En el Estado de Morelos, la regulación de estos actos se encuentra delegada a una unidad administrativa específica que es un órgano de la administración pública competente, la cual depende jerárquicamente de la Secretaría de Gobierno. Esta entidad se encarga de emitir lineamientos operativos y normativos que guían el actuar de las unidades desconcentradas distribuidas en los distintos municipios de la entidad.

A través de este mecanismo, se asegura la uniformidad en la prestación de los servicios, la adecuada aplicación de la normativa vigente y la atención oportuna a las necesidades de la población. Dichos lineamientos también contemplan procesos de evaluación, auditoría y sistematización de los registros, lo cual permite generar datos estadísticos confiables y fortalecer la toma de decisiones en materia de política pública (Rodríguez-Labarca & Pavez-Soto, 2021).

El órgano de la administración pública central en comento, también cumple funciones normativas y de control, así como de supervisión directa sobre las unidades desconcentradas municipales. Con ello, no solo se garantiza la legalidad de los actos registrados, sino que también se procura la eficiencia institucional mediante la homologación de criterios, la implementación de tecnologías digitales y la profesionalización del personal.

En este sentido, se reconoce que el desempeño institucional está estrechamente vinculado con la calidad del capital humano que integra dichos órganos. Las competencias, habilidades, motivaciones y condiciones laborales del personal tienen un impacto directo en la eficiencia de los trámites, la calidad del servicio prestado y la percepción ciudadana sobre la capacidad del Estado para responder a sus demandas (Ramírez et al., 2021).

La legislación estatal, a través de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Morelos, faculta a los Ayuntamientos para designar a los responsables del órgano de la administración pública en cada localidad. Asimismo, establece que deben determinarse el número y ubicación de las unidades con base en criterios territoriales, socioeconómicos y demográficos. Este enfoque territorial permite ampliar la cobertura de los servicios registrales, especialmente en comunidades de difícil acceso o alta marginación, donde los derechos de identidad y nacionalidad suelen estar históricamente vulnerados.

El presente estudio se desarrolló en el órgano central de la administración pública del estado de Morelos, incluyendo una muestra representativa de las unidades desconcentradas municipales. Su propósito fue analizar cómo inciden factores organizacionales, tales como el capital humano y el clima laboral, en la productividad del personal, así como en la calidad del servicio prestado. Ello, sin perder de vista las condiciones estructurales y burocráticas que rodean la operación de estos entes, ni la experiencia de los usuarios que, obligadamente, deben acudir a estos órganos para realizar distintos trámites indispensables que solo le compete a este organismo.

Resulta pertinente señalar que las actividades que ejecuta el órgano de la administración pública en cuestión cumple una función estratégica para el desarrollo nacional. Son instituciones que permiten al Estado cumplir su obligación constitucional de garantizar un derecho, promueve la inclusión jurídica y social de la población, y fortalece la democracia mediante la provisión de documentos oficiales que respaldan la existencia jurídica de las personas.

La eficacia de estos órganos, por tanto, no puede analizarse al margen de los factores humanos y organizacionales que inciden en su funcionamiento cotidiano. Como toda organización, las personas que la integran aportan sus conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, mediante las cuales generan bienes públicos así como servicios de valor e interés social.

En consecuencia, es indispensable que el diseño de políticas públicas en la materia contemple estrategias de fortalecimiento institucional orientadas a la capacitación del personal, mejora del entorno laboral, incorporación de tecnologías de la información y evaluación permanente del desempeño. Sólo a través de una institucionalidad robusta, profesionalizada y centrada en la ciudadanía, se podrá garantizar el cumplimiento cabal de los derechos que dan sustento a la vida democrática, jurídica y social del país (González-González et al., 2019).

3.4. EL CAPITAL HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD EN UNA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL EN EL ESTADO DE MORELOS

Este estudio incluye una muestra de 21 colaboradores de una Dependencia Pública en el Estado de Morelos y de unidades desconcentradas municipales pertenecientes al órgano de gestión. Se trata de una investigación descriptiva, observacional, en funcionarios públicos estatales y municipales, a través de una metodología mixta, por lo que se aplicó una metodología de recolección cuantitativa (Escala de Identidad Laboral y Clima Organizacional) y otra cualitativa (Cuestionario de Productividad Laboral) de datos.

Se solicitó al personal directivo de la Dependencia Pública estudiada, así como a colaboradores de las unidades desconcentradas de los 3 municipios del estado de Morelos, autorización a fin de pedir a los colaboradores de estas oficinas públicas participar de forma voluntaria contestando un formulario. El instrumento se dejó a los voluntarios después de explicarles la forma correcta en la que debía ser contestado, a fin de que el encuestado pudiera responder de forma libre y espontánea sin influencia del encuestador.

La muestra (n=21) se conformó por funcionarios de la Dependencia Pública Central y de funcionarios de las unidades municipales en cuestión. Los criterios de inclusión se limitaron a todo actor público de dichas oficinas que al momento de la investigación se encontraran trabajando de forma activa en la administración pública estatal y/o municipal. Se eligió a la muestra mediante muestreo no probabilístico a fin de recolectar los datos de los funcionarios públicos estatales y municipales.

Todos los que contestaron el cuestionario lo hicieron de manera voluntaria, a quienes se les informó que se trataba de una escala cuyos resultados tienen validez estadística sin implicaciones laborales, dándoles a conocer los objetivos de la investigación. Así mismo se les pidió contestar la escala de acuerdo a su propio criterio, haciendo hincapié que no había respuestas correctas ni incorrectas. Las personas que participaron proporcionando sus datos lo hicieron de forma voluntaria sin recibir ningún tipo de compensación o beneficio.

La aplicación de la encuesta se realizó a fin de demostrar el supuesto de investigación, a través de una escala Likert con 28 ítems, divididos en tres secciones: *identidad personal, identidad social e identidad organizacional*. Cada ítem fue respondido mediante un conjunto de cuatro opciones: *nunca, casi nunca, casi siempre y siempre* (el contenido completo del instrumento aplicado se encuentra en el Anexo A).

Los cuestionarios fueron diligenciados por los participantes, y una vez recolectada la información se procedió a sistematizar la información contenida en las encuestas en una base de datos y posteriormente capturados en Microsoft Excel. Para el análisis estadístico se utilizó el software SPSS. La captura de la información se hizo a través de un sistema de doble siego a fin de evitar errores de captura. Una vez depuradas y capturadas las escalas en Ms-Excel se exportó la base de datos a SPSS a fin de realizar los análisis estadístico con el propósito de verificar el supuesto que el capital humano más desarrollado, en particular las personas con mayor capacitación

formación académica y motivación, inciden de forma positiva en el aumento de la productividad del la Dependencia Gubernamental.

Así, los falsos positivos, es decir, las variables que se redactaron en sentido negativo se procedió a recodificar a fin de que pudiesen ser agrupadas en las diferentes escalas. Se empleó el procedimiento de recodificar en la misma variable, así se invirtieron los valores de las variables a fin de que se mantuviese la coherencia en el orden de cada una de los ítems en cuanto los valores de la escala.

Posteriormente se hizo la agrupación de variables por escala. La escala de *Identidad de los funcionarios públicos* agrupó los ítems 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, y 10; con un alpha de Cronbach de -0.854 por lo que se consideró como fiable. La escala de *Estatus social* agrupó las variables 11, 12, 13, 14, y 15; con un alpha de Cronbach de -0.730 por lo que se consideró como confiable. La escala de *Clima organizacional* se integró con los ítems 19, 20, 22, y 27; con un alpha de Cronbach de 0.825 por lo que se consideró como fiable. Finalmente la escala de Reconocimiento social fue integrada con las variables 21, 22, 23, 24, 25, 26, y 28; con un alpha de Cronbach de 0.810 por lo que se consideró como fiable. Finalmente se agruparon las variables descritas y se calcularon las nuevas variables dentro de la base de datos.

Cuadro 1 “Identidad de los funcionarios públicos”

Ítem	Pregunta
1	Considero que los colaboradores en su mayoría establecen un compromiso emocional con la función pública
3	Permanecer en la administración pública, es una cuestión de necesidad y no de prestigio
5	Me siento satisfech@ con la condición laboral que tengo
6	Dentro de la administración pública me es difícil cumplir con mis obligaciones
7	No me arrepiento de haber entrado a trabajar en la administración pública
8	El entrar a la función pública, no mejoró mi prestigio o mi estatus social
9	En la administración pública es casi imposible lograr un asenso o promoción laboral
10	Me es difícil actuar con naturalidad al realizar mis funciones dentro de la administración pública

Fuente: elaboración propia

El Cuadro 2, titulado “*Estatus social*”, presenta cinco ítems que exploran dimensiones subjetivas relacionadas con la percepción del trabajador respecto a su posición en el entorno laboral del organismo público en el que colabora. El ítem 11 indaga si el ejercicio del puesto actual responde a una falta de oportunidades externas, lo que puede sugerir una elección basada en necesidad más que en vocación, indicando un posible componente de insatisfacción o resignación.

Por otro lado, el ítem 12 aborda la motivación previa al ingreso al servicio público, reflejando vocación o interés genuino por el servicio, lo cual puede incidir directamente en el compromiso y la productividad. El ítem 13 valora la percepción que se tiene del nivel personal y profesional de los compañeros, lo cual influye en el sentido de pertenencia y en la construcción de un clima organizacional positivo.

En contraste, el ítem 14 señala una posible incomodidad al participar en ceremonias institucionales, lo que puede interpretarse como un indicador de desafección institucional o escasa identificación con los valores simbólicos del organismo.

Finalmente, el ítem 15 sugiere una percepción de desalineación entre los propios valores y los que promueve el organismo público, lo cual podría afectar la cohesión organizacional y la satisfacción laboral. En conjunto, los ítems permiten valorar aspectos subjetivos del estatus social institucional y su relación con la integración simbólica y funcional del capital humano.

Cuadro 2 “Estatus social”

Ítem	Pregunta
11	Estoy ejerciendo este puesto de trabajo porque no hay oportunidades en otro lugar
12	Mi interés por la labor que desempeño proviene desde antes de ingresar al servicio público
13	Los colaboradores de la dependencia poseen un nivel destacable de cualidades personales
14	Me incomoda participar en ceremonias o en eventos del organismo público en el que colaboro
15	Creo que me falta tener los valores que el organismo público infunde en sus colaboradores

Fuente: elaboración propia

El Cuadro 3, titulado “*Clima organizacional*”, agrupa cuatro ítems que permiten evaluar aspectos interpersonales, institucionales y de percepción laboral dentro del contexto de la administración pública en el estado de Morelos. El ítem 19 se enfoca en la confianza interpersonal, identificando si los compañeros de trabajo generan un entorno que facilite el desempeño eficiente de las funciones laborales.

Esta dimensión es fundamental para el trabajo en equipo y el bienestar psicosocial del personal. El ítem 20 profundiza en la cooperación institucional, midiendo la capacidad de establecer relaciones colaborativas en el ejercicio de las funciones, aspecto clave para mantener una cultura organizacional sólida y orientada a resultados.

En tanto, el ítem 22 introduce una visión ética y de compromiso con el servicio público, resaltando la importancia de que la administración cumpla adecuadamente sus funciones, lo que puede reflejar el nivel de identificación del trabajador con la misión institucional. Por último, el ítem 27 aborda una dimensión crítica del clima organizacional: la percepción de insatisfacción salarial.

Esta inconformidad puede incidir negativamente en la motivación y en la retención del talento humano. En conjunto, los ítems permiten identificar factores clave del ambiente laboral que inciden directamente en la productividad, el sentido de pertenencia y la calidad del servicio público.

Cuadro 3 “Clima organizacional”

Item	Pregunta
19	Mis compañeros de trabajo me inspiran confianza, permitiéndome desempeñar mis funciones sin dificultad
20	En mi trabajo en la dependencia establezco relaciones de cooperación con mis colegas
22	Es importante que la administración pública ejerza correctamente sus funciones para el beneficio del estado de Morelos
27	Las remuneraciones que se perciben no satisfacen las expectativas del personal

Fuente: elaboración propia

El Cuadro 4, titulado “*Reconocimiento social*”, agrupa seis ítems que exploran la percepción que tienen los trabajadores sobre la imagen pública y legitimidad social del servicio que prestan dentro de la administración pública. El ítem 21 refleja una preocupación ética y solidaria respecto a las condiciones laborales de los compañeros, lo que puede indicar un sentido de comunidad institucional. El ítem 22 refuerza la valoración del servicio público como motor del bienestar colectivo, en particular para el estado de Morelos.

Los ítems 23 y 24 indagan el orgullo de pertenencia institucional, clave para fortalecer la identidad organizacional y el compromiso laboral. Sin embargo, los ítems 25, 26 y 28 exponen tensiones sociales, como el estigma hacia el sector público, la percepción negativa de la población y la creencia de que el acceso a cargos de mayor nivel se da por favoritismo más que por méritos. Estas percepciones afectan la moral, legitimidad y eficacia institucional.

Como advierten Ramírez, González y Méndez (2021), el reconocimiento social influye en el desempeño y en la construcción de una cultura laboral positiva en el sector público.

CAPÍTULO 4: LA PRODUCTIVIDAD DESDE UNA PERSPECTIVA MULTIVARIABLE

“estamos en presencia de una estructura donde las relaciones entre los sujetos que la integran se basan en la cooperación, la ayuda mutua y todos aquellos valores que permitan la satisfacción mutua de necesidades y el bien común” Huacaya (2020).

La gestión pública, en su estructura y gestión contemporánea, enfrenta retos complejos derivados de una multiplicidad de factores internos y externos que inciden de manera directa en su efectividad, productividad y capacidad para satisfacer las crecientes demandas sociales. En este contexto, la integración de los grupos de interés, conocidos también como *stakeholders*, se erige como un elemento fundamental en la reconfiguración de las estrategias organizacionales dentro de las entidades gubernamentales. Tal integración no solo favorece la identificación y atención de las necesidades y expectativas de los diversos actores involucrados, sino que también promueve la mejora en los índices de productividad y eficiencia, pilares para una gestión pública eficiente.

No obstante, en el caso de México y otros países de América Latina, las organizaciones públicas continúan enfrentando obstáculos significativos que limitan la capacidad de integración y cooperación con los grupos de interés. La fragmentación político-administrativa, la falta de cooperación interinstitucional y las barreras burocráticas han generado externalidades negativas que afectan la calidad del servicio público, impulsando fenómenos como la corrupción. Este panorama resalta la necesidad de transformar la gestión pública mediante la adopción de modelos emergentes que favorezcan la colaboración horizontal y la descentralización del poder, elementos fundamentales del denominado *nuevo regionalismo*. Este enfoque promueve la creación de redes de cooperación entre las distintas dependencias gubernamentales, sin promover la competencia, sino priorizando el trabajo conjunto para alcanzar los objetivos comunes de bienestar social.

La transición hacia una gestión pública más eficiente también implica la adopción de metodologías innovadoras como las *metodologías ágiles*, que, al permitir una mayor adaptabilidad y rapidez en la toma de decisiones así como la cooperación e integración de las partes involucradas, contribuyen significativamente al aumento de la productividad y la mejora en la satisfacción ciudadana. En este sentido, se plantea que la incorporación de los *stakeholders* en el proceso de toma de decisiones y en la gestión operativa es un paso decisivo hacia la construcción de un modelo de gobernanza basado en la colaboración, la cooperación y la eficiencia.

Así mismo, uno de los principales obstáculos que enfrentan las instituciones públicas mexicanas es la elevada rotación de personal, especialmente tras los cambios administrativos. Esta dinámica provoca cambios de capital humano valioso, así como una pérdida del conocimiento organizacional acumulado, afectando directamente la continuidad operativa y la eficiencia, lo cual afecta en la productividad y calidad en la prestación de bienes y servicios públicos. Aunque existen mecanismos formales para

definir perfiles, competencias y requisitos para ocupar cargos públicos, la escasa permanencia del personal impide que las organizaciones alcancen etapas maduras de gestión.

A la par de estos desafíos estructurales, cobra relevancia el enfoque en las competencias del capital humano como eje articulador del desempeño organizacional. La vocación de servicio, entendida como una disposición ética y profesional orientada al bienestar colectivo, se posiciona como un atributo indispensable en los servidores públicos. Así mismo, la autoimagen, es también un factor intrínseco que incide significativamente en la productividad y en la capacidad de los funcionarios al desempeñar su gestión. Así, el fortalecimiento del capital humano a través de la gestión de los líderes, junto con la inversión en formación y desarrollo de habilidades, se convierte en una estrategia clave para impulsar la eficiencia institucional y generar efectos multiplicadores en el cumplimiento de los objetivos públicos.

En este capítulo se analizará cómo la incorporación efectiva de los grupos de interés, junto con la visibilización de factores intrínsecos como la autoimagen, constituyen elementos fundamentales para el rediseño de una nueva gestión pública más eficiente, destacando los beneficios derivados de la cooperación interinstitucional y la adopción de metodologías ágiles, las cuales favorecen una gestión más dinámica, adaptable y orientada a resultados, generando un impacto positivo en la productividad organizacional.

4.1. LOS GRUPOS DE INTERÉS Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD

Actualmente, el análisis y estudio de las organizaciones requiere de una visión más amplia que permita orientar a las organizaciones hacia el reconocimiento económico y social que permita la sostenibilidad de las organizaciones; asumiendo mayor relevancia considerar como parte fundamental, la gestión de los *grupos de interés*, situándose como elemento absolutamente esencial en el marco del desarrollo de las estrategias organizacionales (Revilla, 2011).

No obstante, existen escasos trabajos de investigación sobre la gestión de los grupos de interés, o también conocidos como *Stakeholders*, desde el análisis de las organizaciones públicas, considerando la importancia y el impacto que estos generan. Palacios (2022) es su trabajo de investigación sobre la *Gestión de Stakeholders para la productividad y competitividad por gobiernos locales* hace una revisión sistemática que le permitió identificar cierta propensión al incremento valor a través de la productividad por parte de los stakeholders en el ámbito público.

Los primeros resultados obtenidos muestran que existe una tendencia al diálogo y el compromiso que asume cada *stakeholders* que aumenta la productividad y mejora los niveles de desarrollo, generando un impacto positivo y sostenible en los gobiernos (Palacios, 2022). No obstante, es necesario, identificar a qué nos referimos cuando hablamos de *stakeholders*.

Edward Freeman, profesor de la Darden School de la Universidad de Virginia, es considerado el originador de esta visión y padre de la teoría de los grupos de interés,

a quienes conceptualiza como todos aquellos grupos que se ven afectados o pueden afectar el desarrollo de la actividad de la organización (Freeman, 2004).

Es importante considerar que el concepto, históricamente, se estudió desde una perspectiva de organizaciones privadas donde los grupos de interés eran aquellos agentes económicos con los que se establecía vínculos directos o indirectos con la empresa privada principalmente inversionistas, empleados, clientes y proveedores; convirtiéndose en la espina dorsal de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que es la que permitiría hacer negocios de manera más eficiente para la consecución de los fines.

Sin embargo, con el desarrollo tan acelerado de las organizaciones y los diferentes enfoques y estudios recientes, se ha permitido incorporar a la investigación el impacto de los grupos de interés en el sector público. Por lo que, aludiendo a este tipo de organizaciones, la gestión de los grupos de interés se vincula principalmente con la capacidad de la organización a fin de enfrentar a sus contrapartes con éxito, en el caso del sector público cuando alguna organización brindan sus servicios a la ciudadanía (Palacios, 2022).

De acuerdo con las investigaciones de Palacios (2022) existe evidencia de una tendencia marcada en latinoamérica en el ámbito público, respecto al incremento de valor a través de la movilización de la productividad que generan los grupos de interés. No obstante, el considerar a los *stakeholders* como eje central en las estrategias de gestión de las organizaciones, lleva presente por lo menos más de una década en países como los europeos, por lo que América Latina está rezagada en este rubro.

Retomando el origen, en países como España, una apuesta estratégica en las organizaciones, se basa en los valores como la *transparencia*, la *comunicación* y el *diálogo*; como elementos diferenciales, los cuales son apreciados por los distintos agentes a la hora de potenciar la productividad y la sostenibilidad de las organizaciones a largo plazo (Revilla, 2011). Desde este enfoque, fueron las Organizaciones Públicas quienes al llevar a cabo estos valores durante su gestión, tuvieron un efecto tractor sobre las privadas, para su pronta implementación.

No obstante, a pesar de que en países como España tuvieron su origen en el sector público, son las organizaciones privadas las que han avanzado pasos agigantados en la gestión a través de la incorporación de los *stakeholders*, principalmente por la necesidad de mejorar su situación competitiva y aumentar el valor añadido; y son las organizaciones públicas las que lo han ido dejando de lado cada vez más, tratando de esquivarlos en lugar de incorporarlos.

En el caso de México, existen estudios sobre las Instituciones y gobernanza, en la que se ha identificado de acuerdo con el *argumento metropolitano* la fragmentación política-administrativa lo cual motiva tanto a los funcionarios electos como a los designados a no cooperar ni coordinarse con diversos grupos de interés, dando origen a externalidades negativas y desaprovechamiento de los beneficios. Por lo que ciertas dependencias en México han respondido a dicha problemática con la

formación de ciertas estructuras que permiten la toma conjunta de decisiones regionales o intermunicipales (Ramírez, 2012).

Las organizaciones públicas en México enfrentan limitadas capacidades para incorporar a los grupos de interés y adoptar ciertas soluciones para contrarrestar la fragmentación existente. Asimismo carecen de facultades para anexar a otros o formar gobiernos consolidados por decisión propia, ya que requieren de la aprobación de las legislaturas estatales. Además, cuentan con limitada capacidad técnica y profesional (Ugalde, 2007), así como falta de presupuesto, incertidumbre política y diversas barreras que impiden llevar a cabo acciones colectivas (Ramírez, 2012), con el objetivo promover la incorporación de los grupos de interés como parte estratégica en la gestión.

En los organismo públicos, a los grupos de interés tradicionalmente se les denominaba *usuarios* (Moneva & Lizcano, 2004), no obstante, en la actualidad esta concepción se ha transformado, incorporando una visión más integral y compleja de los actores involucrados. La visibilización e incorporación en las estrategias de los stakeholders no busca fomentar la competencia entre dependencias, sino que propone crear estructuras de decisión y redes plurales que favorezcan la colaboración entre todos los entes involucrados. Permitiendo, por ejemplo, la eliminación de la segregación de los grupos marginados, la reducción de las disparidades entre dependencias, y la revitalización de ciertos organismos públicos, entre otros.

De acuerdo con las investigaciones de Ramirez (2012) se propone un *nuevo regionalismo*, el cual se centra principalmente en la existencia de **relaciones horizontales** entre las autoridades de los diferentes niveles de gobierno y pone énfasis en la *descentralización de la autoridad*, la *coordinación* y la *cooperación* entre las dependencias gubernamentales. Menciona además, que una característica notable es que no propone la formación de nuevas estructuras de gobierno, sino que promueve la adopción y la implementación de políticas públicas consensuadas entre los diversos intereses que coexisten.

En esta búsqueda de la creación de estructuras horizontales entre dependencias gubernamentales, también se pretende incorporar a los grupos de interés que no son sólo las distintas entidades de gobierno, sino también los ciudadanos, las entidades privadas, los organismos no gubernamentales, entre otras. Frederickson (2004) hace alusión a la *gobernanza* que se consolida cuando las organizaciones públicas ya no sean *pirámides jerárquicas* en las cuales la mayoría del control real se ejerza en la parte superior. La gobernanza se basa en la formación de redes en que el control y el poder difusos, con centros de decisión plurales.

Whittingham (2017) define a la gobernanza como

La realización de relaciones políticas entre diversos actores involucrados en el proceso de decidir, ejecutar y evaluar decisiones sobre asuntos de interés público [...], y que incluye instituciones tanto formales como informales. La forma e interacción entre los diversos actores refleja la calidad del sistema y

afecta a cada uno de sus componentes; así como al sistema como totalidad.
(Whittingham, 2017)

En consecuencia, la gobernanza en su conceptualización más general, no se centra únicamente a los actores públicos, sino que, busca incorporar a todos aquellos individuos que se ven afectados o afectan a las organizaciones públicas, y no sólo a los actores presentes en la gestión.

Así, en este tipo de estructura, la toma de decisiones se convierte en un proceso cada vez más intrincado de participación multilateral. Establecer un vínculo con los grupos de interés, permite que el proceso de gobernanza se realice de manera horizontal, y que la forma de gobierno tienda a ser colegiada, consensuada y basada en la consulta (Peters y Pierre, 1998). Asumiendo la cooperación interjurisdiccional⁴ y la gestión de la red formada por los grupos de interés involucrados.

Considerar como parte fundamental a los grupos de interés y llevar a cabo un trabajo cooperativo y coordinado permite crear profesionalismo y formar actores públicos que prioricen los intereses colectivos. Esta visión estratégica dentro de las Instituciones de gobierno, permite llevar a cabo una *nueva gestión pública* con renovadas formas de trabajo, asumiendo un compromiso integral por parte de estas organizaciones con el objetivo de lograr el desarrollo de sus funciones de manera **efectiva**, obteniendo un mejor desempeño en el sector público. Maquera (2022) en su artículo “*Efectividad de la gestión pública a través de la planificación estratégica*” menciona:

*La **eficiencia** de la gestión pública también se encuentran enfocados a establecer los esfuerzos necesarios con la finalidad de mejorar la calidad y calidez que brinda el servicio público a la población, todo ello en armonía con los fines y objetivos del gobierno debidamente articulado con una gestión pública al servicio del ciudadano, priorizando sus demandas, implementando el valor público entre otros (Maquera, 2022).*

Con el fin de esclarecer el término en su forma más simple la Real Academia Española (2023) define **eficiencia** como “*capacidad de lograr los resultados deseados con el mínimo posible de recursos*” a diferencia de la **eficacia** que la define únicamente como la “*capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.*”

Por lo que, el análisis de **eficiencia** en el sector público debe internalizar la capacidad del Estado con el fin de alcanzar los objetivos de política planteados (Doimeadiós, 2015), empleando los recursos de tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de los fines. Consiste en un buen uso de los recursos que son utilizados en la prestación de bienes o servicios públicos, clasificándose como eficiente a quien logra la mayor productividad con el menor número de recursos (Lam et al., 2008).

Es por lo que, el buen uso y empleo de los recursos, se ejecuta a través de una buena **gestión**, cuyo concepto más simple, implica “*realizar diligencias conducentes al logro*

⁴ De acuerdo a la RAE (2024), **jurisdicción** es el poder o autoridad que tiene alguien para gobernar; mientras que **inter-** significa entre varios, (RAE, 2024) por tanto **interjurisdiccional** hace referencia al poder ejercido entre los diferentes niveles de gobierno.

de un deseo cualquiera” (Revilla, 2011). De manera más puntual en términos de materia, Andía (2016) conceptualiza a la **gestión pública** como “*un conjunto de acciones por las cuales las entidades públicas buscan el logro de sus fines, objetivos y metas, los cuales previamente se hallen establecidos en las políticas gubernamentales*”. Y Canyelles (2011) incorpora a la definición “*la relación ética de la organización con todos los públicos y con todos con quienes se relaciona, y por el establecimiento de objetivos compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad*”.

En países como México, hacer referencia a la gestión pública se alude inmediatamente, a la existencia de un alto nivel de desatención y disconformidad por parte de los usuarios (Maquera, 2022), lo que conlleva a la necesidad de brindar bienes y servicios públicos, más eficientes, si se tomase en cuenta las necesidades e intereses de los grupos de interés; de esta manera resultaría imperativo que las entidades públicas puedan elaborar y actualizar, así como retroalimentar sus planes estratégicos con base a criterios de gobernanza y la satisfacción de los involucrados..

Conforme a ello, los gobiernos, más allá del ámbito económico, enfrentan dos cuestiones que se plantean de manera reiterada en relación con su naturaleza: por un lado, el escaso conocimiento sobre la esencia y el impacto que pueden generar las distintas dependencias gubernamentales; y por otro, la convicción de que las características de las personas que se encuentran al frente de las iniciativas y organizaciones, determina muchas de las particularidades de los servicios y acciones que allí se llevan a cabo (Szafran, 2016).

El desafío por parte de las organizaciones públicas, debe de contar con el compromiso por parte de las diferentes instancias, de incorporar en su gestión a los grupos de interés utilizando herramientas que permitan el desarrollo de sus funciones de forma más eficiente para el incremento de la productividad y la satisfacción de todos los involucrados.

El mencionado desafío debe de constar con el estricto compromiso de quienes encabezan las distintas secretarías y dependencias gubernamentales, así como con el trabajo y compromiso de todos los servidores públicos para no obstaculizar el buen desarrollo de la nueva gestión, incorporando planes de acción que consistan en la localización, priorización, selección de herramientas y establecimiento de renovadas formas de trabajo a través de la adopción estratégica, logrando hacer partícipes a los *stakeholders*, a fin de cumplir con los objetivos más allá de lo solo establecidos en las políticas públicas.

A su vez, involucrar a las partes interesadas en el desarrollo y mejora de la gestión repercute también en los índices de satisfacción de los ciudadanos. La importancia de que las autoridades de las distintas dependencias tomen en cuenta las competencias de los stakeholders, brinda oportunidades a su gestión. Además, de acuerdo con Palacios (2022) se fortalece el compromiso; y con ello, consiente el aumento de productividad y mejora en la calidad de gestión.

En este marco, se reconoce entonces que las instituciones que logran desarrollar la competitividad promueven la colaboración (Zurita & Nuflo, 2014), a favor de la productividad en las instituciones públicas (Ghulam & Mousa, 2019), además de que de acuerdo con Alsudairi (2009) a mayor calificación en la población, presente en las entidades públicas, mayor será la productividad, y cuanto mayor sea el grado de inclusión social, mayor será la participación de los *stakeholders*.

Es por ello que, considerar a los *stakeholders* como punto de partida en la estructura de la metodología a implementar en la presente investigación implica un proceso de planificación que involucra a todas las partes interesadas y afectadas en la operatividad de la Dependencia Gubernamental estudiada.

Ya hemos definido, la importancia de incorporar a los grupos de interés dentro de las organizaciones públicas con la finalidad de proseguir con la identificación de los mismos para el caso específico de la Dependencia Gubernamental en el Estado de Morelos, que es objeto de estudio. De acuerdo con Revilla (2011)

El primer paso en el establecimiento de un modelo de gestión con los grupos de interés que debe seguir toda organización que desee desarrollar un proceso de este tipo, es la identificación de quienes pueden ser encuadrados dentro de esta categoría. (Revilla, 2011)

Para fines de la presente investigación se retoman las bases y fundamentos de la investigación de Revilla (2011), para ejecutar la clasificación que propone a la hora de identificar a los grupos de interés que incluye las siguientes perspectivas: *por cercanía, por influencia, por responsabilidad, por dependencia*.

Cuadro 5: “Clasificación de los grupos de interés”

Tipo de clasificación	Grupos de interés
Por cercanía	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Ciudadanos y usuarios</i> ● <i>Personal administrativo de la Dependencia Gubernamental en el Estado de Morelos:</i> personal sindicalizado, personal de confianza, Director General y Subdirectores, jefes de departamento, personal prestador de servicios profesionales. ● <i>Personal subcontratado:</i> personal de limpieza y personal de seguridad. ● <i>Unidades desconcentradas municipales.</i>
Por influencia	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Autoridades Judiciales y Administrativas:</i> Jueces y tribunales. Ministerio Público. ● <i>Dependencias Gubernamentales que requieren de información proporcionada por la Dependencia Gubernamental.</i> ● <i>Gobernantes y Funcionarios públicos:</i> Gobernador del Estado de Morelos, legisladores y otros funcionarios, a través de leyes, políticas públicas y presupuesto. ● <i>Entidades gubernamentales</i> que influyen en las operaciones de la Dependencia Gubernamental al requerir documentación o recursos específicos para ejecutar se gestión. ● <i>Partidos políticos y actores políticos:</i> Los partidos políticos pueden influir en reformas legales y en la asignación de recursos, especialmente durante procesos electorales o cambios legislativos. ● <i>Organizaciones privadas.</i> ● <i>Entidades religiosas:</i> a través de la solicitud de información. ● <i>Organismos de derechos humanos y sociedad civil:</i> Organizaciones no gubernamentales (ONGs) que trabajan en temas relacionados con la gestión de la Dependencia Gubernamental, derechos civiles, y defensa de los derechos de poblaciones vulnerables (por ejemplo, pueblos indígenas, personas en situación de movilidad, etc.). ● <i>Activistas y defensores de derechos humanos</i> ● <i>Instituciones financieras:</i> Instituciones bancarias y financieras que requieren verificar determinada información o a través de la prestación de un servicio hacia el personal administrativo interno (por ejemplo, para créditos, pensiones, seguros). ● <i>Organismos de seguridad pública.</i> ● <i>Organismos del sector salud.</i>
Por responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Gobierno del Estado:</i> Secretaría de gobierno ● <i>Secretaría de Contraloría.</i>
Por dependencia	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Organismos de derechos humanos y sociedad civil</i> ● <i>Instituciones educativas</i> ● <i>Instituciones de investigación y universidades</i> ● <i>Organismos autónomos de gobierno</i>

Fuente: Elaboración propia con base en los lineamientos de operación de la Dependencia Gubernamental y las unidades desconcentradas municipales del Estado de Morelos 2024-2030.

El segundo paso para el desarrollo de la metodología es **priorizar**, que de acuerdo con Revilla (2011):

Se asume que toda organización cuenta con recursos limitados (generalmente escasos), por lo que es preciso seleccionar o priorizar aquellos grupos más relevantes para la organización. Esto permite asignar estos recursos limitados de manera que puedan generar el mayor impacto posible, tanto en la organización como en el grupo de interés al que se va a dirigir (Revilla, 2011).

Los criterios de priorización son ponderables, intercambiables, adaptables y muchas veces únicos para cada organización (Revilla, 2011). Por ello, la presente investigación parte del siguiente mapa, donde se realiza un análisis y clasificación de los grupos de interés de la entidad gubernamental estudiada. En adelante, se va a emplear la abreviatura “**DG**” para referirse a la **Dependencia Gubernamental** objeto de estudio, con el propósito de mantener la claridad y consistencia en el desarrollo del análisis. Atendiendo a la importancia e influencia que estos grupos tienen sobre y para la DG, se realizó su clasificación en tres categorías:

Cuadro 6. “Clasificación de los grupos de interés de la DG de acuerdo con la metodología de priorización”

<i>CLASIFICACIÓN</i>	<i>DEFINICIÓN</i>
<i>Directa</i>	Grupos que interactúan de manera directa con la DG, alto grado de influencia y alto grado de importancia en la parte de desarrollo de las actividades.
<i>Contexto del conocimiento</i>	Grupos de interés que influyen (o pueden hacerlo) para el desarrollo de la actividad de la organización, pero no intervienen en ella (no son parte de la gestión operativa).
<i>Contexto social</i>	Grupos de interés que dependen de la actividad de la DG, son importantes, pero no influyentes.

Fuente: Elaboración propia con base en los lineamientos de operación de la Dependencia Gubernamental y las unidades desconcentradas municipales del Estado de Morelos 2024-2030.

Diagrama 1:



Fuente: *Elaboración propia con base en los lineamientos de operación de la Dependencia Gubernamental y las unidades desconcentradas municipales del Estado de Morelos 2024-2030.*

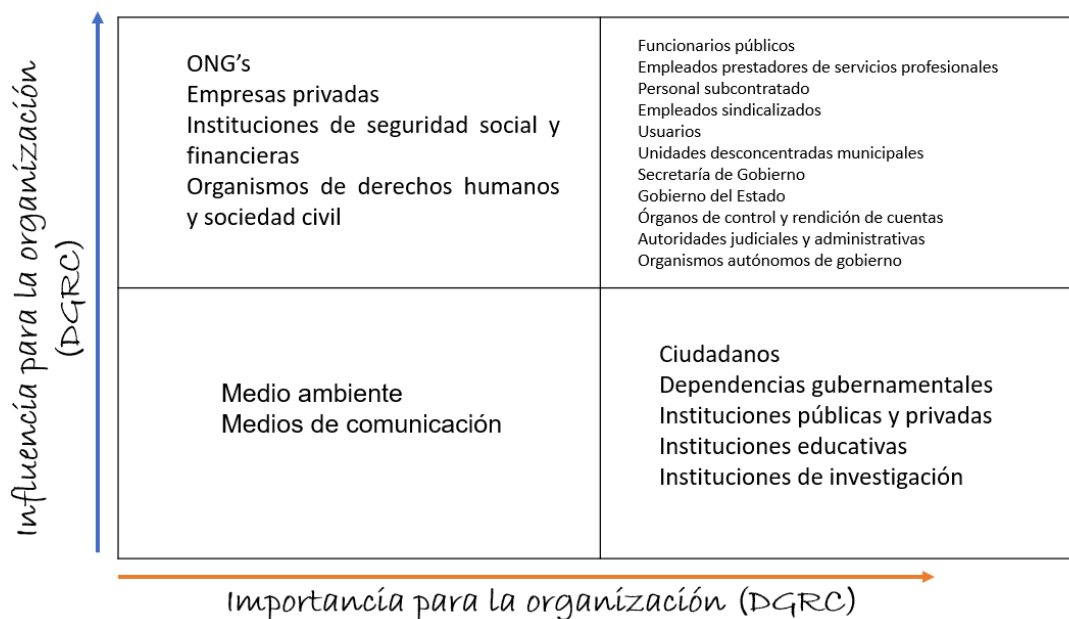
Asimismo, se llevó a cabo un análisis de los grupos de interés de la Dependencia Gubernamental, considerando el nivel de importancia e influencia que ejercen los distintos stakeholders que inciden directa o indirectamente en la gestión.

Cuadro 7. “Matriz de los Stakeholders de la Dependencia Gubernamental en función de su Influencia e Importancia”

MATRIZ ESTRUCTURADA			
<i>Influencia/ Importancia</i>	<i>Característica</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Stakeholders</i>
<i>Alta Influencia / Alta Importancia</i>	<i>Stakeholders con relación estrecha con la DG</i>	<i>Colaboración activa, diálogo permanente</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Funcionarios públicos - Empleados prestadores de servicios profesionales - Personal subcontratado - Empleados sindicalizados - Usuarios - Unidades desconcentradas municipales - Secretaría de Gobierno - Gobierno del Estado - Órganos de control y rendición de cuentas - Autoridades judiciales y administrativas - Organismos autónomos de gobierno
<i>Alta Influencia / Baja Importancia</i>	<i>Stakeholders que se deben mantener satisfechos</i>	<i>Honar los compromisos, atención a sus intereses y a la reputación institucional.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - ONG's - Empresas privadas - Instituciones de seguridad social y financieras - Organismos de derechos humanos y sociedad civil
<i>Baja Influencia / Alta Importancia</i>	<i>Stakeholders a los que se debe mantener informados</i>	<i>Proveer información clara y atención eficiente</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ciudadanos - Dependencias gubernamentales - Instituciones públicas y privadas - Instituciones educativas - Instituciones de investigación
<i>Baja Influencia / Baja Importancia</i>	<i>Stakeholders que se deben monitorear ocasionalmente</i>	<i>Seguimiento básico</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Medio ambiente - Medios de comunicación

Fuente: *Elaboración propia con base en los lineamientos de operación de la Dependencia Gubernamental del Estado de Morelos 2024-2030.*

Diagrama 2:



Fuente: *Elaboración propia con base en los lineamientos de operación de la Dependencia Gubernamental y las unidades desconcentradas municipales del Estado de Morelos 2024-2030.*

Posterior a la clasificación y priorización de los grupos de interés, se seleccionan herramientas que permitan detectar e identificar sus opiniones, necesidades y expectativas, considerando el nivel de prioridad y con ello es posible desarrollar un nuevo modelo de gestión. Huancaya (2020) hace mención que desde antes del siglo XX, se han desarrollado y consolidado modelos de gestión acordes a las necesidades de los contextos actuales, utilizando de manera eficiente los recursos disponibles; bajo el cual justifica la implementación de modelos alternativos o emergentes de gestión.

Aunado a lo anterior, es de suma importancia el reconocimiento de las diferencias, la autonomía y el poder de influencia que posee cada stakeholder, ya que de esto dependerá el modelo de gestión y las modificaciones a implementar. Señala Rincón (2011), que surge la idea de “redes” la cual abandona la pretensión autoritaria de la homogeneización de los actores, afirmando lo siguiente:

“Las redes...apuntan a valores como la solidaridad, confianza, reciprocidad, interés por el otro y la aceptación de las diferencias y pluralidad de perspectivas, las redes se nutren de la idea de autonomía de los sujetos, fomentando la inclusión social” (Rincón, 2011).

Reconociendo las diferencias y priorizando el beneficio común, los *stakeholders* tendrán acceso por igual a los efectos de su decisión. En resumen, los elementos fundamentales de la toma de decisiones en el nuevo modelo de gestión, lo constituye la participación de todos los sectores involucrados, siendo por tanto, el nivel de decisión, responsabilidad de todos (Huancaya, 2020).

Los rasgos distintivos de los modelos de gestión emergente toma como elementos centrales la toma de decisiones, la estructura organizativa y el control organizacional (Huancaya, 2020), por lo que, para este tipo de modelos se debe establecer a su vez, indicadores clave que permitan tener un control de los objetivos alcanzados y determinar las áreas de mejora en las que se debe incidir, que para fines de la presente investigación, el enfoque se vincula a la productividad.

Por consiguiente, la fase posterior del proceso consiste en la propuesta de un nuevo modelo de gestión implementado en la Dependencia Gubernamental en cuestión, en el cual se incluirá un plan de actividades, el establecimiento de indicadores, el control y la medición de objetivos, así como la evaluación de su posible impacto en la productividad. Revilla (2011) menciona que el análisis y comunicación de los objetivos alcanzados y de las posibles desviaciones permiten un ajuste de las necesidades y recursos disponibles y de esta manera, se crea un modelo de relación con los grupos de interés dinámico con la capacidad de adaptación constante ante factores internos y externos.

Considerar a los stakeholders en el proceso de gestión y en particular en la toma de decisiones, evidencia un nuevo modelo, donde las decisiones se toman en función de ser beneficiosas para todos los involucrados. Es necesario hacer hincapié en la diferencia entre participación y opinión; en la cual Huancaya (2020) menciona que no es lo mismo opinar en una decisión que participar en la elección de la misma, ya que esta última está en función de ser lo más provechoso para el colectivo, y son aceptadas a través de las sugerencias de todos los involucrados.

El éxito en una institución pública depende, por tanto, de la capacidad de incorporar como colaboradores a todos los entes involucrados, así lo menciona Rincón (2011) en su análisis sobre el aparato público. Por tanto, la vertiente que pretende seguir el nuevo modelo propuesto, se basa en la capacidad de beneficiar a todos los que directa o indirectamente intervienen en la gestión.

Lo anterior permite un cambio estratégico en la gestión, que consiste en pasar de una estructura vertical a una horizontal. La idea de estructura es vista, según Mészáros (2008), como un entretejido totalmente horizontal donde la relación vitalmente importante de coordinación no-jerárquica genuina, en contraposición con todas las formas conocidas, especialmente en los modelos burocráticos.

La incorporación de los *stakeholders* permite conformar una dinámica de gestión compatible y adecuada que culmina en el cumplimiento de los objetivos colectivos. Afirma Huacaya (2020) *“estamos en presencia de una estructura donde las relaciones entre los sujetos que la integran se basan en la cooperación, la ayuda mutua y todos aquellos valores que permitan la satisfacción mutua de necesidades y el bien común.”*

4.2 NUEVO REGIONALISMO Y LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS COLABORATIVOS

Un organismo público fragmentado genera falta de coordinación, ineficiencia en la prestación de bienes y servicios públicos, insatisfacción de los grupos de interés, desaprovechamiento de beneficios, incumplimiento de funciones y responsabilidades, y como lo menciona Dávila (2007) inequidad en la prestación de servicios públicos. Conforme a ello, se han propuesto diversas soluciones, de entre las cuales destaca la implementación del *nuevo regionalismo* en los organismos públicos.

En base a la investigación de Ramírez (2012) sobre *las instituciones y gobernanza metropolitana: una primera aproximación al caso de México*, menciona que de acuerdo con el *argumento metropolitano*, la fragmentación político-administrativa genera una estructura que motiva tanto a los funcionarios electos como a los designados a no cooperar ni coordinarse con las autoridades de otras jurisdicciones (Ramírez, 2012).

En el caso mexicano, en años recientes, el problema de ineficiencia en la prestación de bienes y servicios públicos, ha cobrado mayor importancia. Ramírez (2012) alude a que esto asume mayor relevancia ya que los municipios no pueden responder a estos problemas con cambios institucionales extraordinarios. No obstante, con el avance de las tecnologías es posible llevar a cabo acciones que generen mejoras, especialmente en lo relacionado con la productividad y la calidad de la comunicación (López & Morante, 2016) satisfaciendo a todos los involucrados.

No obstante, es importante añadir que la gestión en cada una de las organizaciones públicas no es homogénea ya que no solo depende de la localización geográfica y el tipo de bien y servicio que brindan a la ciudadanía; sino también de factores políticos, sociales, económicos, normativos y culturales; su alcance ya sea nacional o internacional, los lineamientos internos de operación, entre otras. Debido a esta multiplicidad que existe en la gestión, se deben elaborar planes específicos que atiendan la problemáticas y las necesidades específicas de cada una de ellas.

Reconociendo las diferencias institucionales, el *nuevo regionalismo* propone crear estructuras de decisión y redes plurales que favorezcan la colaboración entre los gobiernos locales para cada región y servicio (Ramírez, 2012), para que de esta manera el beneficio sea colectivo para todos los involucrados. Incluso esta forma de organizar se ha llegado a considerar una alternativa para hacer funcionar el *federalismo* (Feiock, 2004; Feiock y Scholz, 2009).

De acuerdo con el Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (2006) se debe entender como federalismo de acuerdo con el *artículo 73* de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM); como la expedición de leyes que establezcan la concurrencia del gobierno federal, de los gobiernos de los estados y de los municipios en el ámbito de sus respectivas competencias.

Etimológicamente el origen del vocablo *Federalismo* proviene del latín *foedus-oris* que significa unión, alianza, pacto, acuerdo. En este sentido, se refiere al arreglo político institucional basado en una distribución funcional y territorial del poder entre un ámbito

central y ámbitos locales, los cuales participan de un pacto que se sustenta en la Constitución (Quiroz, 2002). Los principios básicos del federalismo se apoyan en la combinación de autonomía y gobierno compartido con respeto a la diversidad (Hamilton, et al. 1957).

Por tanto, el *nuevo regionalismo* no sólo busca la unión entre poderes, sino que pretende eliminar la segregación de los grupos marginados en el área urbana, la reducción de las disparidades entre los municipios y la revitalización de los centros urbanos; llevándose a cabo, a través de la ejecución de relaciones horizontales entre las autoridades de los diferentes niveles de gobierno (Ramírez, 2012); así como poner mayor énfasis en la descentralización de la autoridad, la coordinación y la cooperación entre las organizaciones públicas involucradas.

Bajo este enfoque, surge otro concepto importante, la *gobernanza*. De acuerdo con Frederickson y Smith (2003), gran parte de la literatura moderna no distingue si hace referencia a la estructura organizacional, los procesos administrativos, el tipo de gestión de sistemas de incentivos, o una combinación de estos elementos. Frederickson (2004) indica que en general, se basa en promover que las organizaciones públicas ya no sean pirámides jerárquicas y se establezca la formación de redes en que el control y el poder sean difusos, con centros de decisión plurales.

De manera que, la *gobernanza* permite que la toma de decisiones se lleve a cabo a través de un proceso colaborativo con la participación multilateral y el reconocimiento de la diversidad de necesidades por parte de los grupos de interés involucrados mediante el establecimiento de estructuras horizontales, por medio de la colaboración y la cooperación. Sin embargo, todo lo anterior podría resultar utópico desde el punto de vista de la gobernanza mexicana.

Si bien, existen ya arreglos institucionales que promueven la cooperación y colaboración entre dependencias, en México los organismos públicos tienen limitadas capacidades para adoptar soluciones; así mismo, menciona Ramírez (2012) carecen de facultades para anexar a otros o formar gobiernos consolidados por decisión propia, ya que requieren de la aprobación de las legislaturas estatales para cambiar los límites geográficos de sus fronteras. En adición a ello, las dependencias cuentan a su vez, con limitada capacidad técnica y profesional que promuevan la formación de sistemas colaborativos internos.

A pesar de estas limitaciones, las organizaciones públicas sí cuentan con capacidad y facultades para formar *estructuras de cooperación* (Iracheta, 2008). La Constitución concede a las dependencias formar alianzas, de acuerdo con el *Artículo 115* los municipios tienen la facultad de generar acuerdos con propósito de mejorar la prestación de bienes y servicios públicos (Ramírez, 2012).

Un ejemplo de lo anteriormente expuesto se presenta en el estado de Morelos, específicamente en la DG objeto de estudio, mediante la conformación de una alianza estratégica con otras entidades públicas, sustentada en el uso de medios electrónicos y en cumplimiento de lo establecido por el decreto por el que se reforman y adicionan

diversas disposiciones que establece los lineamientos técnicos específicos para la reapertura de las actividades económicas, laborales, sociales, educativas, culturales, de transporte y públicas tras la crisis sanitaria del Covid-19; publicado en el *periódico oficial "tierra y libertad" número 5890, de fecha 08 de diciembre de 2020*⁵, específicamente en su inciso d) del artículo quinto bis que a la letra señala:

d) Se deberá priorizar el uso de las herramientas de tecnologías de la información para llevar a cabo las funciones administrativas, teniendo plena validez las comunicaciones realizadas vía correo electrónico institucional.

La implementación de medios electrónicos, instaurada mediante decreto en la DG objeto del presente análisis, ha propiciado una comunicación más eficiente entre las distintas autoridades y organismos públicos. Dicha disposición normativa ha coadyuvado a la optimización en la entrega de información, acortando significativamente los plazos de gestión al facilitar las respuestas oportunas a las solicitudes y, en consecuencia, se ha aumentado la eficiencia operativa institucional.

Además, el ente público en cuestión, en coordinación con diversas autoridades, implementa anualmente proyectos gubernamentales de carácter semestral, orientados a la modernización y optimización de los servicios públicos institucionales. Estas iniciativas se fundamentan en la necesidad de garantizar un acceso eficiente y transparente a la información para la ciudadanía morelense, mediante la digitalización de los procesos y la implementación de estrategias de coordinación entre organismos públicos en beneficio de la población. En particular, el proyecto busca fortalecer la capacidad de atención a la población a través de la colaboración interinstitucional, y la conformación de alianzas estratégicas, con especial énfasis en la cooperación y coordinación con instancias del sector salud.

A continuación, se mencionan algunos otros ejemplos de ciertas dependencias de gobierno en México, que llevaron a cabo procesos por medio del nuevo regionalismo que buscan la cooperación y coordinación entre organismos con el objetivo de ser más eficientes y eficaces en la prestación de un bien o servicio público, pero sin examinar exhaustivamente en los resultados de su gestión, puesto que el objetivo de presentarlos, es exponer los antecedentes que constituyen el fundamento teórico y contextual de la presente investigación.

El primer ejemplo analizado por Ramírez (2012) ocurre en el Estado de Morelos, para el sector salud,

El Ayuntamiento de Cuernavaca, impulsó la creación de la Asociación de Municipios Unidos por la Salud, que reúne a representantes de los 33 ayuntamientos en un solo ente de coordinación de operativos y gestoría ante la Secretaría de Salud y el Congreso del Estado mediante foros y reuniones ordinarias con participación de autoridades estatales. [...] La intención es promover la cooperación intermunicipal para detectar problemas comunes y

⁵ Consulte más información <https://periodico.morelos.gob.mx/periodicos/2020/5890.pdf>

para reglamentar disposiciones sobre controles sanitarios [...] con la intención de garantizar la continuidad de los programas y acciones comunes enfocados en los controles preventivos para la salud (Ramírez, 2012).

Actualmente es conocida como **Red Mexicana de Municipios por la Salud A.C.**, para el año 2017, ya participaban 24 entidades federativas y hoy en día continúa creciendo y fortaleciendo su presencia en todo el país. El trabajo en red de esta asociación civil, busca el interés colectivo de los organismos, renunciando a los máximos de cada organización y favoreciendo las acciones que se traducen en condiciones efectivas para que los mexicanos satisfagan sus necesidades esenciales de salud y aseguren la igualdad de oportunidades.⁶

Un caso más acontece en la ciudad de Guadalajara, que desde el 2014 forma parte de la **Red Mundial de Ciudades y Comunidades Amigables con las personas mayores**, en la cual un conjunto de dependencias nacionales, como el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF); y organismos internacionales, como la Organización Mundial de la Salud (OMS) o la Organización Panamericana de la Salud (OPS), gestionan proyectos de colaboración que trascienden la labor de una sola dependencia, fortaleciendo el trabajo conjunto entre organismos.

De acuerdo con la guía publicada por la OMS, las Ciudades Globales Amigables con los Mayores (2007), adaptan sus estructuras y servicios para que sean accesibles a las personas mayores con diversas necesidades y capacidades. Para el periodo 2022-2024, Guadalajara cuenta con un Plan Estratégico, conformado por 10 proyectos estratégicos, desglosados en 113 acciones en rubros como salud y bienestar, cultura intergeneracional, intervención urbana integral, seguridad, atención prioritaria, economía, vivienda, movilidad, seguridad, diversidad sexual, cultura, comunicación y educación.⁷

Otro caso de coordinación entre organismos públicos intermunicipales se presentó en el estado de Oaxaca,

Un grupo de municipios oaxaqueños [...] decidió trabajar de manera conjunta en materia de infraestructura de comunicaciones, transporte, educación, salud, y generación de empleos. [...] El trabajo mancomunado ha contribuido a impulsar un desarrollo equilibrado y sustentable en 19 pueblos. La participación se coordina en diferentes instancias, como las asambleas comunitarias; habiendo logros en materia de pavimentación de carreteras, mantenimiento de los caminos que comunican a las comunidades, construcción de una red de abastecimiento de agua, construcción de letrinas, apoyo a la producción orgánica y sustentable, así como protección de manantiales. (Ramírez, 2012).

Lo anterior, representa una primera aproximación de la implementación de un sistema basado en el *nuevo regionalismo*, en el que a través de la incorporación de los grupos

⁶ Más detalles, consulte <http://www.promocion.salud.gob.mx/red/index.html>.

⁷ Más detalles en <https://www.gob.mx/inapam/articulos/ciudades-amigables-con-las-personas-mayores?idiom=es>

de interés y el trabajo cooperativo se logran objetivos positivos en beneficio de todos los involucrados. Asimismo, es pertinente añadir que a través de este modelo, también se busca formar cuerpos profesionales y de expertos con la capacidad técnica necesaria para resolver los problemas en la provisión de bienes y servicios públicos con el objetivo de satisfacer a todas las partes interesadas.

Actualmente, México cuenta con varios proyectos y redes gubernamentales donde distintas dependencias trabajan de manera conjunta para abordar temas complejos y de mejora para el bienestar social, económico y ambiental, implementando soluciones que incrementan la eficiencia y calidad en la prestación de servicios y bienes públicos. En consecuencia, lo anterior constituye el fundamento para el diseño y la implementación de futuros sistemas colaborativos en diversas dependencias gubernamentales, orientados a optimizar la productividad en los procesos de gestión interna, lo cual genera beneficios integrales que impacten positivamente a múltiples entidades públicas.

A su vez, la implementación de sistemas colaborativos también impacta en la mejora de la eficiencia y efectividad en la administración pública que requiere como lo confirman los antecedentes, de la coordinación y colaboración entre distintos entes gubernamentales, beneficiando a todos los entes involucrados. No obstante, en países como México, los organismos gubernamentales como se mencionó anteriormente, enfrentan limitaciones significativas tanto en recursos económicos como en capacidad técnica y profesional, lo que dificulta la implementación de estrategias para la resolución de las problemáticas existentes.

En este sentido, es que se propone la implementación de *sistemas colaborativos* ante la necesidad de adaptarse a las demandas actuales, siendo una posibilidad viable que mejora la competitividad y eficiencia en la ejecución de tareas (González et al., 2024), siendo una herramienta clave y propuesta de solución para las entidades públicas, desde un enfoque de gestión operativa, que permita la colaboración continua, la adaptabilidad y el enfoque de resultados rápidos en las dependencias de gobierno.

Existe evidencia reciente del desarrollo de *metodologías ágiles* que son parte de un sistema colaborativo en los organismos públicos, que han representado un avance en la gestión interna, posibilitando la entrega temprana de valor, la respuesta rápida a los cambios y la colaboración constante del equipo de trabajo con los usuarios (López, 2016).

Un estudio realizado por Boston Consulting Group (BCG), reveló que en países como Australia, Alemania, Suecia, Suiza, Reino Unido y Estados Unidos nueve de cada diez dependencias del sector público a nivel federal y estatal utilizan *metodologías ágiles*, y que además aproximadamente el 40% de las instituciones las utiliza como su principal forma de trabajo, poniendo en evidencia que aquellas que las utilizan son 50% más rápidas y mejoran la satisfacción de la ciudadanía en hasta 25% (Boston Consulting Group, 2020).

Por su parte, las Leyes de Lehman (1980) describen que los usuarios requieren cada vez mayor cantidad de funcionalidad en los sistemas, esto hace que los requerimientos de los ciudadanos y, la relación con los sistemas de las administraciones públicas sea cada vez mayor. Existen diferentes experiencias de implantar **metodologías ágiles** en la administración pública en países pertenecientes a América Latina, cuya experiencia ha sido satisfactoria, logrando los beneficios descritos al implementarlos en las empresas privadas (López, 2016).

La *metodología ágil* que se implementó en los casos antes descritos fue **Scrum**, que ayuda a las personas, equipos y organizaciones a generar valor a través de soluciones adaptables para problemas complejos. Se basa en la inteligencia colectiva y, en lugar de proporcionar instrucciones detalladas, se guía por las relaciones e interacciones. Además hace visible la eficacia relativa de la gestión actual, el entorno y las técnicas de trabajo, de modo que se pueden realizar mejoras (Schwaber, 2013); permitiendo el incremento de la eficiencia y la colaboración, lo que a su vez incrementa la productividad.

El primer caso al implementar una metodología ágil acontece en Argentina en la Municipalidad de Posadas, en el que se implementó en un organismo público provincial dedicado a la administración de los servicios básicos, un *plan de implementación Scrum*⁸. La principal problemática y los aspectos a mejorar se basaron en dar respuestas rápidas a los cambios en las diferentes áreas y en la existencia de un déficit en la visibilidad de las tareas realizadas por el equipo (López, 2016).

La implementación de la metodología ágil para la Municipalidad de Posadas, se basó principalmente en la mejora de calidad del *software*, cuya acogida inicial fue positiva por parte del equipo de trabajo, demostrando interés y predisposición para experimentar una nueva forma de trabajo.

“La necesidad de actualizar el software antiguo implica, por tanto, desarrollar los mismos con nuevas tecnologías resolviendo las necesidades que cubrían esas aplicaciones y además incorporar nuevas funcionalidades que puedan brindar los lenguajes de última generación” (López, 2016).

Los primeros resultados al implementar la metodología Scrum en la Municipalidad de Posadas reflejaron mejoras significativas en diversos aspectos de la gestión organizacional. Entre ellos destacan el fortalecimiento en los procesos de planificación, el uso sistemático del historial como herramienta de gestión, y la continuidad en las interacciones entre los equipos de trabajo. Asimismo, se identificó un incremento en la efectividad de la comunicación interna, derivado de la realización de reuniones diarias, así como una participación más activa del personal en la identificación y propuesta de oportunidades de mejora.

⁸ Scrum como metodología ágil permite crear un marco de trabajo dentro del cual se pueden operar varios procesos. Muestra la eficiencia relativa de las prácticas de gestión y las prácticas de desarrollo de modo que puedan mejorar. (Schwaber, 2013)

Cabe mencionar, que las metodología Scrum no dependen necesariamente del uso de Software operativo, ya que su implementación se fundamenta en un marco de trabajo para la gestión ágil de proyectos que puede adaptarse a cualquier tipo de proyecto y organización. Este enfoque puede aplicarse de manera efectiva sin recurrir a software especializado, mediante la adecuada gestión de sus elementos clave: roles, eventos y herramientas. La esencia de Scrum radica en la colaboración efectiva entre los integrantes del equipo, lo cual contribuye directamente a la mejora de la eficiencia operativa y a la optimización de los procesos de trabajo.

En contraste, otro caso relevante sucedió en Bogotá, Colombia donde se realizó un estudio en las empresas del sector público cuyo objetivo se centró en evaluar la viabilidad de implementar metodologías ágiles y su influencia en el rendimiento laboral. La adopción de Scrum se planteó como una estrategia de mejora en la eficiencia de proyectos, para la reducción del tiempo de ejecución y los costos asociados a posibles retrasos o incumplimientos; tomando en consideración la adaptación a los cambios y la gestión más eficiente de los recursos, contribuyendo a la modernización y fortalecimiento del organismo gubernamental (González et al., 2024).

Paraphraseando a González (2024);

En el desarrollo de la sociedad actual [...] destaca la importancia de la gestión efectiva del capital humano en el sector público. En este contexto, la implementación de metodologías ágiles, como Scrum, ha demostrado ser una alternativa eficaz para mejorar la eficiencia y calidad en la ejecución de proyectos en entidades gubernamentales.

El estudio se realizó en el *Consejo Superior de la Judicatura*, donde se llevó a cabo un instrumento basado en encuestas con preguntas abiertas y cerradas para determinar la viabilidad de aplicación de Scrum en dicho organismo gubernamental, determinando si podría mejorar a través de su implementación la eficiencia y efectividad en proyectos. Los primeros resultados evidenciaron la relevancia de adoptar metodologías ágiles como una estrategia para optimizar los procesos organizacionales.

El estudio concluye que existe un interés y una necesidad evidente de mejorar la eficiencia y efectividad en la ejecución de proyectos dentro de la entidad. La adopción de Scrum podría representar una oportunidad significativa para modernizar y agilizar la ejecución de proyectos, contribuyendo a una mayor eficiencia operativa y a la mejora de la calidad de los resultados obtenidos (González et al., 2024).

En síntesis, la implementación de metodologías ágiles en el sector público, representa una oportunidad para mejorar la eficiencia en la ejecución de las actividades, con el potencial de impactar positivamente la calidad, la eficiencia y la productividad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos (González et al., 2024).

4.3.VOCACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

La gestión y operatividad en el ámbito del servicio público adolece de una problemática estructural que permea la totalidad de las dependencias gubernamentales: *la elevada rotación de personal* derivada de los cambios de administración al culminar cada sexenio. Esta dinámica discontinua obstaculiza el desarrollo óptimo de la gestión pública, lo que genera que las actividades inherentes no se ejecuten de manera adecuada durante el periodo de adaptación del nuevo personal; lo que a su vez, ocasiona de acuerdo con Tamayo (2015) discontinuidad y espacio de desconocimiento.

Con el inicio de una nueva administración, el ingreso de nuevo personal en las dependencias gubernamentales conlleva una falta de claridad en los procesos de gestión, la delimitación de tareas y las responsabilidades. Además, no se establece un proceso de capacitación formal, por lo que el seguimiento depende únicamente del personal que permanece en las instituciones, como es el caso del personal sindicalizado. Como resultado, se evidencia la inestabilidad operativa de las dependencias por falta de conocimiento en la gestión, generando ineficiencia y falta de productividad en la prestación de trámites y servicios públicos.

Cuando entra en gestión una nueva administración, las organizaciones públicas sacrifican uno de sus recursos más importantes, el *capital humano*. De acuerdo con Márquez (2021) los empleados son separados de sus puestos de trabajo, quienes se llevan consigo el conocimiento adquirido durante el tiempo de gestión que prestaron servicios a la institución. No obstante, las dependencias deben procurar mantener su nivel de eficiencia y eficacia, así también sus niveles de productividad, al incorporar nuevo capital humano a las organizaciones.

En México, existen dependencias que se encargan del proceso de reclutamiento y selección ya sea a nivel federal o estatal, estableciendo las competencias necesarias, el cargo, el perfil y los requerimientos específicos para ocupar plazas en las diferentes instancias de gobierno. La presente investigación, no ahondará en el análisis de las competencias que poseen los servidores públicos que ocupan cargos de acuerdo al perfil establecido y su impacto en la productividad, sin embargo, contribuye como punto de partida para el desarrollo de futuras líneas de investigación.

Retomando lo antes expuesto, la rotación de personal en las organizaciones públicas es un problema que no puede eliminarse, como lo menciona Márquez (2021) se puede mitigar reteniendo a aquellos empleados con alto desempeño o realizando movimientos de manera interna con aquellos que ya conocen la gestión y así evitar reducir la productividad y calidad de trabajo. No obstante, es inevitable la ralentización de los procesos cuando se ingresa nuevo capital humano a las dependencias públicas.

Debido a los altos niveles de rotación y los cortos tiempos de permanencia en los cargos públicos no se asegura que la gestión llegue a la etapa de convergencia y de máximo rendimiento (Java, 2019) lo que afecta de manera directa a la productividad

de las organizaciones públicas. Los cambios de personal en este tipo de organizaciones siempre va a impactar en los resultados, a pesar de ello, se espera que sean favorables por tratarse de instituciones públicas donde el personal o servidores públicos, tienen la *vocación* de lograr la satisfacción de la sociedad que así lo demande (Hernández et al., 2021).

De acuerdo con Pantaleón (2022) las competencias son fundamentales para el desarrollo de funciones de los que se desempeñan en el sector público, centrándose en tres principales: orientación a resultados, *vocación de servicio* y trabajo en equipo. La presente investigación se centrará principalmente en la *vocación de servicio*, la cual describe las prácticas y discursos institucionales que parten de considerar que es un atributo natural de aquellos que laboran en la administración pública, sin considerar las condiciones objetivas del trabajo (López, 2019).

En este contexto, resulta relevante mencionar, como antecedente que en 1994, la *modernización*, la apertura y las reformas presentes en el país, condujeron a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)⁹ a invitar a México a adherirse (Arellano, 1994). Este organismo debido a los bajos niveles de credibilidad de los servidores públicos establece como propuesta de infraestructura ética ocho componentes que deben ser considerados por los países miembros; entre estos elementos se encuentra el *código de conducta*, adoptado por México como herramienta clave en la gestión pública.

La Secretaría de la Función Pública (SFP) es la dependencia encargada de emitir el **Código de Conducta** para fortalecer el comportamiento íntegro del personal, que especifica la forma en que las personas servidoras públicas aplicarán los principios, valores, reglas de integridad y compromisos, atendiendo a los objetivos, misión y visión de la dependencia, dando cumplimiento al *Código de Ética de la Administración Pública Federal* (Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno, 2024), para constituir un referente deontológico que, además de guiar el desempeño y la conducta, facilite la reflexión ética sobre la función que desempeñan (Secretaría de la Función Pública, 2022).

El 08 de febrero de 2022 se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el Código de Ética de la Administración Pública Federal, que no solo se centra en erradicar la corrupción que es uno de los objetivos centrales del Gobierno de México, sino que también impulsa el *comportamiento ético* de los servidores públicos en aras de lograr el bienestar de todas las personas¹⁰ (Secretaría de la Función Pública, 2022).

A pesar de haber abordado a profundidad la corrupción en el *Capítulo 2*, resulta pertinente retomar el tema principalmente a través de la ética, dado que nos permite

⁹ La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es un Organismo Internacional de carácter intergubernamental creado en 1961, con el objetivo de hacer frente a los desafíos económicos, sociales y de gobernanza relacionados con la globalización.

¹⁰ Con fundamento en la CPEUM, la Ley General de Responsabilidades Administrativas, la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción, la Ley Federal de Austeridad Republicana, y los Lineamientos para la emisión del Código de Ética a que se refiere el artículo 16 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas.

ser el preámbulo para definir los principios del *Servicio Público* en el que se involucra la *vocación del servicio a la sociedad*.

En el **Artículo 8. Lealtad** del Código de ética de la Administración Pública Federal, establece que;

*En el ejercicio de su deber, las personas servidoras públicas deben corresponder a la confianza que la sociedad les ha conferido, mediante una **vocación de servicio**, con profesionalismo y a favor de sus necesidades colectivas por encima de intereses particulares, personales o ajenos al Interés público (Secretaría de la Función Pública, 2022).*

Y en el **artículo 16. Cooperación**;

*Las personas servidoras públicas deben colaborar entre sí y propiciar el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos comunes previstos en los planes y programas gubernamentales, generando así una plena **vocación de servicio a la sociedad** (Secretaría de la Función Pública, 2022).*

En México, el Código de Ética es aplicable a todas las personas que desempeñen un empleo, cargo o comisión en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, por lo que es obligatorio en cualquiera de sus niveles jerárquicos, incluyendo al personal de base y sindicalizado; así como a aquellas que presten servicio social, prácticas profesionales, u otras personas que no se encuentren previstas como servidoras públicas (Secretaría de la Función Pública, 2022).

Lo anterior constituye un sustento legal y teórico que respalda la aplicación de Códigos de Conducta en el servicio público en México, destacando la característica de *vocación de servicio* a favor de las necesidades colectivas por encima de los intereses personales. Sin embargo, la interrogante parte de cómo es que la vocación beneficia a la productividad de las organizaciones públicas.

Para responder la anterior, es importante primero describir qué es la vocación de servicio. Cortés (2019) menciona que existe un vacío conceptual a propósito de la *vocación de servicio* en la administración pública. A pesar de ello, autores como Sanabria (2015) lo describen como elemento relevante para la planeación estratégica o como criterio orientador de la función pública. Barrascout (2012) afirma a su vez, que es el resultado que toda organización necesita para progresar. Con ello, Cortés (2019) sostiene que la *vocación de servicio* se presenta como hábito y elemento cultural incentivando las acciones propias (Cortés, 2019).

Además, como se mencionó con anterioridad las dependencias de gobierno se enfrentan a la constante rotación de personal, lo que infiere negativamente en la productividad. El capital humano que ingresa ocupando nuevos cargos en el gobierno, cumpliendo únicamente con los requisitos formales, no reciben una capacitación adecuada ni la transmisión efectiva de conocimientos por parte de quien anteriormente desempeñó el cargo. Por ello, determinadas entidades, como el Consejo de Normalización y certificación de Competencias Laborales (CONOCER), dependiente

de la Secretaría de Educación Pública (SEP), gestiona la entrega de certificados de competencias laborales a servidoras y servidores públicos, reconociendo que los servidores públicos poseen las habilidades y conocimientos necesarios para realizar una función pública específica, lo cual representa el compromiso con la excelencia, el fortalecimiento institucional y la vocación de servicio.

Las competencias que posee el capital humano que desempeña una función pública, comprenden todos los conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que hace competente a un individuo para desarrollar una actividad en su vida laboral; CONOCER, certifica dichas competencias, a través de un proceso en el cual los servidores públicos demuestran por medio de evidencias, que cuentan con las competencias necesarias para cumplir su función a un alto nivel de desempeño de acuerdo con los Estándares de Competencias.

De acuerdo con la información que proporciona la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el propósito del CONOCER es dar a México, un instrumento, impulsado desde el sector educativo, para fortalecer su competitividad económica, capacidad de crecimiento y progreso social en beneficio de todas y todos los mexicanos. Es un gran acuerdo nacional entre líderes de los sectores de gobierno, para contar con estructuras y mecanismos de alcance nacional, que permitan desarrollar estándares de competencia relevantes para impulsar la competitividad de las organizaciones, y certificar las competencias de las personas.

Es por ello que las competencias del capital humano a través de la vocación de servicio, se convierte en un elemento clave, ya que permite al servidor público desarrollar las actitudes y cualidades necesarias para cumplir con el objetivo fundamental de la administración pública: el bienestar social, lo que a su vez a través de su gestión, influye en la productividad de la dependencia. Así lo confirma Cortés (2019) en su investigación en la que menciona que la vocación de servicio permite obtener beneficios y no mera autosatisfacción, sino aumento de la productividad y eficiencia en la gestión.

4.4. PERCEPCIÓN DE LA AUTOIMAGEN Y LA PRODUCTIVIDAD

En la actualidad, las crecientes demandas sociales requieren que las organizaciones públicas implementen estrategias efectivas que garanticen el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en cada una de las diferentes dependencias. Algunas de las cuales, destacan la comunicación asertiva, el buen liderazgo y el trabajo en equipo, que permite a los funcionarios adquirir mayor compromiso con las actividades encomendadas generando así alto sentido de pertenencia (Torres, 2021).

En este orden, se originan nuevas realidades junto con cambios en los paradigmas organizacionales dentro de la administración pública, crearon la necesidad de optimizar la gestión, de manera particular, de acuerdo con lo expuesto por Sánchez (2023) lo que se refiere al capital humano, otorgando verdadera importancia a la inversión dirigida al desarrollo de las habilidades, hábitos y conocimientos como factores prioritarios.

No obstante, las nuevas realidades, han evidenciado que la implementación de determinadas estrategias no siempre garantiza una buena gestión, debido a diferentes factores intrínsecos que intervienen y que en la mayoría de los casos entorpecen los resultados. Para ello se busca complementar dichas estrategias con determinados factores, los cuales según lo expuesto por Torres (2021) son eficaces para el cumplimiento de los objetivos y a su vez permiten a los funcionarios adquirir mayor compromiso con las actividades encomendadas, generando alto sentido de pertenencia.

Los factores intrínsecos que intervienen durante la gestión en la mayoría de los casos están vinculados con las características individuales que posee cada individuo, entre las cuales se pueden mencionar tal como lo plantea Chiavenato (2009) las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, los cuales interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados, permitiendo producir comportamientos que pueden hacer que la dependencia logre los resultados deseados.

En ese orden de ideas, se hace evidente la relevancia que para las organizaciones gubernamentales tiene el desempeño laboral de los actores públicos, entendido este según Sánchez (2023) como la actitud del empleado frente a su propio trabajo, la forma en que éste realiza las labores que le corresponden dentro de un sistema organizado, influenciadas por diversos factores intrínsecos como la motivación, las experiencias, la autoimagen, los valores, los principios, los conocimientos, entre otros.

En este sentido, para fines de la presente investigación adquiere mayor relevancia la característica intrínseca propia de cada ser humano que incide de manera positiva o negativa en el desempeño laboral dentro de las organizaciones públicas; *la autoimagen*. La autoimagen o también conocida como *autoconcepto* de acuerdo a la definición de la RAE (2024) es la opinión que una persona tiene sobre sí misma, que lleva asociado un juicio de valor.

Páramo (2021) menciona que el *autoconcepto* es concebido como la valoración cognoscitiva que un individuo hace de sí mismo, es decir, la representación sobre aquello que cree poseer. Mientras que Markus y Wulk (1987) mencionan que es aquel que media el comportamiento, teniendo consecuencias motivacionales proporcionando incentivos, planes y reglas para el comportamiento y se ajusta en respuesta a los desafíos.

En este sentido, existen autores como Naranjo (2007) que describen a la autoimagen como componente de la *autoestima*, afirmando que no es un aspecto estático y que este incluye el conocimiento propio basado en experiencias pasadas, al igual que las concepciones sobre su posible evolución futura. A nivel organizacional la *autoestima* tiene un efecto directo en el desempeño dentro del entorno laboral, teniendo una repercusión directa en el rendimiento y a su vez en la productividad (Palladino, 2002) de la misma.

Los actores públicos, en el ejercicio de sus funciones, han ido formando, desarrollando y consolidando su *autoestima* a lo largo de su vida dentro y fuera del ámbito laboral. Según lo expuesto por Branden (2001), la valoración que una persona hace de sí misma evidenciada a través de la *autoestima*, ya sea positiva o negativa, influye significativamente en su predisposición para enfrentar los desafíos que surgen en el desempeño de sus responsabilidades.

Por esta razón, cuando el capital humano posee un *alta autoestima*, es capaz de superar problemas y dificultades, favorece su creatividad y sentido de innovación, es más independiente, tiene mayor facilidad para tener relaciones interpersonales, comunicativas y de dirección; cuenta con una visión positiva sobre sí mismo y sus capacidades y a su vez es capaz de afrontar nuevos retos con optimismo y compromiso, desarrollando proyectos y preservando metas (Iragorri, s.f.).

Por el contrario, cuando el actor público posee una *baja autoestima* es inseguro, desconfía de sus propias habilidades y facultades, se le dificulta tomar decisiones, y posee un sentimiento constante de inferioridad y timidez para relacionarse en su entorno (Iragorri, s.f.), lo que obstaculiza el desempeño laboral efectivo aunado a otros como a la falta de compromiso, comunicación inadecuada, temor al cambio, y en general, lo denominado falta de vocación (Sánchez, 2023) expuesto en el capítulo anterior.

Un estudio realizado por Sanchez (2023) sobre la *relación del conflicto organizacional y desempeño laboral en Instituciones públicas de salud*, demostró que los factores predominantes que tuvieron relevancia para el desempeño laboral en dichas instituciones públicas fue la *autoestima* y el trabajo en equipo cuyas frecuencias en el análisis fueron las más representativas sobre la capacitación del trabajador o la satisfacción del trabajo.

Para ello, es necesario tener presente que dentro de las estrategias anteriormente mencionadas se encuentra también el buen liderazgo, capaz de influir positivamente en los demás dentro de la organización y que aunque no ejerce el control absoluto en

los individuos posee gran impacto sobre la *autoestima* lo que a su vez influye en el desempeño laboral. Esto se confirma con lo expuesto por González & Vilchez (2021) quienes afirman que el desempeño laboral es un factor primordial en las organizaciones; por lo que, los líderes¹¹ deben procurarse de los procesos de gestión del capital humano que influyen positivamente en el autoestima con el fin de conseguir efectos sinérgicos y multiplicadores.

En concordancia con lo planteado anteriormente, los líderes que desempeñan un buen liderazgo, deben a su vez, tener presente continuamente las tareas y actividades que desarrollan los actores dentro de la organización en función de los conocimientos, habilidades y destrezas que poseen cada uno de ellos, lo que permite el desarrollo eficiente y eficaz de las actividades, impactando positivamente en el *autoestima*, a través de logro de los objetivos.

Se devela, por tanto, la necesidad de visibilizar factores como el *autoestima*, *el autoconcepto o la autovaloración*, que permiten en la realidad actual, el desarrollo de nuevas formas organizacionales, dentro de la administración pública, lo que optimiza la gestión satisfaciendo las demandas sociales, incrementando la productividad y favoreciendo el trato brindado por los actores públicos hacia los ciudadanos en las diferentes instancias de gobierno.

¹¹ El término líderes hace referencia a los directores, gerentes, administradores, jefes o supervisores, según corresponda al tipo de organización

CONCLUSIONES

En el marco de la transformación organizacional actual, la productividad en el sector público no puede ser comprendida sin atender al papel central del factor humano como eje articulador de valor institucional. Trasciendo enfoques tradicionales que concebían al trabajador meramente como un factor productivo, hoy se reconoce su carácter estratégico, autónomo y creador de valor dentro de las estructuras organizacionales de cualquier índole, incluyendo las gubernamentales. Esta investigación partió de la premisa de que la productividad está estrechamente vinculada con el nivel formativo y la autopercepción del propio trabajador, a partir de las actividades a desempeñar en su campo laboral dentro de la gestión en los organismos públicos.

A fin de sustentar esta afirmación y comprobar empíricamente la hipótesis de trabajo, se realizó una triangulación metodológica, integrando de manera complementaria técnicas cuantitativas y cualitativas. Esta estrategia permitió abordar el fenómeno desde una perspectiva *multifactorial*, recogiendo datos objetivos lo que nos permitió tener una visión más completa y profunda sobre los factores que inciden en la productividad de los organismos públicos.

A fin de comprobar la hipótesis, se empleó una metodología, que integró técnicas cuantitativas y cualitativas que permitieron abordar el fenómeno desde un enfoque empírico, causal y multifactorial. Este análisis no solo se sustenta en la evidencia obtenida a través del trabajo de campo, sino también en los fundamentos teóricos y conceptuales que respaldan la relación entre capital humano, valor organizacional, eficiencia pública y productividad. En consecuencia, se propone una reflexión crítica orientada a la reconfiguración de los modelos tradicionales de gestión pública, centrados en visibilizar las características que posee el capital humano como el nivel formativo, la vocación de servicio o la autoimagen al momento de desempeñar su gestión pública, lo que consolida una institucionalidad sólida, productiva y centrada en la satisfacción de los ciudadanos.

A través del análisis exploratorio, descriptivo-correlacional sustentado en datos provenientes de la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG), se corroboró el vínculo entre variables como la corrupción y la confianza en las instituciones de gobierno así como la percepción de la población al demandar un trámite o un servicio público proporcionado por los diferentes niveles de gobierno en México. Afirmando a través del coeficiente de significancia a partir de la Correlación de Pearson, que en casi cualquier trámite que realizan los usuarios es común que los empleados de gobierno les pidan dinero o favores, es decir, son partícipes de actos de corrupción; y además al aumentar la cantidad de dinero o el valor de los favores y/o regalos se incrementa la apropiación.

Se identificó a partir de ello, que una de las causas principales que propician los actos corruptivos son los elementos estructurales que contribuye de manera significativa a la burocratización excesiva de los procesos, caracterizada por un entramado rígido de reglas formales, jerarquías estrictas, procedimientos estandarizados y la falta de

cooperación por una una división del trabajo claramente segmentada. Aunque la burocracia en su concepción ideal busca garantizar la eficiencia, la previsibilidad y el control dentro de las instituciones, su implementación práctica ha devenido en un sistema que, lejos de facilitar la agilidad y calidad en la prestación de servicios, ha consolidado y fortalecido limitaciones en la eficiente prestación de bienes y servicios públicos que dilatan los tiempos de respuesta y generan insatisfacción entre los usuarios; esta situación, constituye un factor que favorece la generación de actos corruptivos.

Se confirma que la corrupción emerge como un fenómeno que permea profundamente la estructura administrativa pública en México, exacerbando las deficiencias productivas. Este cáncer institucional se manifiesta tanto en la solicitud y aceptación de dádivas, regalos y favores a cambio de agilizar trámites, como en la implementación intencional de demoras que buscan coaccionar a los ciudadanos a incurrir en prácticas ilícitas para obtener servicios que deberían ser expeditos y accesibles, esto como consecuencia de la monopolización y la ausencia de competidores que puedan sustituir los bienes o servicios que ofrece de forma exclusiva el Estado.

Además, el tráfico de influencias no solo socava la integridad y legitimidad del aparato estatal, sino que también erosiona el capital social y político al generar una pérdida generalizada de confianza en las instituciones públicas. Lo cual confirma que la percepción ciudadana de corrupción está correlacionada con niveles decrecientes de confianza, lo que a su vez afecta negativamente la gobernabilidad y la satisfacción ciudadana.

Otro aspecto crucial que incide en la baja productividad es la sobrecarga laboral por la falta de servidores públicos debido a escasez de recursos, recortes presupuestarios o cierres de oficinas y unidades administrativas. Esta sobrecarga incrementa los tiempos de espera en la atención de trámites y deteriora la calidad del servicio, generando un círculo vicioso que impacta en la eficiencia productiva. La combinación de escasez presupuestal, burocratización y corrupción no solo disminuye la calidad en la prestación de bienes y servicios públicos, sino que también inhibe la capacidad del Estado para satisfacer adecuadamente las demandas sociales y promover el bienestar colectivo.

En síntesis, la baja productividad en los servicios y la falta de confianza en los organismos públicos, se explica principalmente por una interacción compleja entre estructuras administrativas rígidas y con un alto grado de burocratización. Estas problemáticas se ven agravadas por factores como la escasez de recursos productivos y financieros, que limitan la capacidad operativa y de respuesta de dichas instituciones.

La problemática de ineficiencia y bajos niveles de productividad en el sector público, no es un fenómeno aislado, sino un síntoma de fallas sistémicas que requieren ser abordadas desde un enfoque integral y multifactorial. Para lograr una mejora en la prestación de bienes y servicios públicos, resulta imprescindible la implementación de

estrategias que promuevan la cooperación y coordinación entre las partes involucradas que afectan o se ven afectadas en el desarrollo de la actividad de la organización, esto relacionado con el proceso productivo. A su vez, debe de haber mayor atención en el nivel formativo del capital humano que resulta ser una característica que le permite no solo de tener los conocimientos necesarios para el desarrollo de su gestión, sino que le otorga la capacidad de tomar decisiones, superar problemas y dificultades, ser más eficiente y por consiguiente incrementar los niveles de productividad en el ejercicio de sus funciones.

Desde la perspectiva teórica y empírica, se analizó el papel crucial que desempeña el capital humano en el fortalecimiento de la productividad dentro de las instituciones públicas. A su vez, a través de una metodología mixta que combinó herramientas cualitativas y cuantitativas, se logró establecer una correlación significativa entre el nivel formativo del personal y las condiciones del clima organizacional, con el rendimiento laboral y la eficiencia institucional en la prestación de bienes y servicios públicos.

La investigación confirma que, en contextos gubernamentales donde la burocracia continúa siendo un elemento estructural dominante, el capital humano cobra especial relevancia como agente transformador y generador de valor. Se demuestra que los niveles de educación, formación continua y la capacitación, están directamente vinculados a la mejora de la productividad, incluso en entornos marcados por una estructura jerárquica rígida y procesos estandarizados. A su vez, el clima organizacional actúa como un componente mediador, facilitando o limitando el desarrollo de las capacidades individuales y colectivas, afectando la gestión laboral y la disposición hacia el servicio público eficaz y eficiente.

Uno de los hallazgos más destacados de la investigación es el reconocimiento de que el capital humano ya no es concedido únicamente como un recurso productivo desde una visión estrictamente económica. Los avances en el análisis organizacional han incorporado dimensiones sociales y culturales, entendidos como elementos condicionantes en el desarrollo del individuo dentro de la estructura organizacional en la que desempeña su gestión. En este sentido, la productividad en el sector público ya no depende únicamente de la nivel formativo o de la experiencia técnica, sino también de la integración del trabajador en el entramado simbólico y relacional de la institución, es decir, de cómo se percibe a sí mismo y cómo es percibido en su entorno de trabajo.

El estudio confirma que el capital humano con alto nivel formativo, caracterizado por altos niveles de formación académica y capacitación, aunado a un grado elevado de vocación de servicio en conjunto con una autoimagen positiva, tiene una incidencia directa en el incremento de la productividad, así como en la mejora de procesos y resultados institucionales, superando incluso las limitaciones impuestas por la ausencia de competencia en los servicios públicos y el grado elevado de burocratización.

La inexistencia de competidores que ofrezcan servicios sustitutos a los bienes y servicios públicos, producto de la naturaleza monopólica del Estado, no debería

implicar la ineficiencia e insatisfacción de la ciudadanía. Por el contrario, los hallazgos sugieren que, mediante la gestión estratégica del capital humano, es posible optimizar la productividad institucional.

En este marco, resulta imperativo que los entes gubernamentales adopten mecanismos de gestión del conocimiento y desarrollo de competencias que potencien el valor del capital humano como recurso estratégico. Posterior a la investigación descriptiva-observacional de los servidores públicos a partir de la implementación de la metodología mixta, en donde se aplicó la recolección cuantitativa y cualitativa de datos, empleando SPSS, se verificó que el capital humano más desarrollado, en particular las personas con mayor capacitación, formación académica y motivación, inciden de forma positiva en el aumento de la productividad en la Dependencia Gubernamental objeto de estudio.

La revalorización de la función pública pasa por el fortalecimiento del vínculo entre el nivel educativo, la motivación, el compromiso y la calidad del servicio prestado a la ciudadanía. Asimismo, el fortalecimiento del capital social, por el que se valoran los elementos intangibles que proporcionan, desempeñando un papel crítico en la creación de valor al interior de la organización, de acuerdo con sus conocimientos, aptitudes, valores y conocimientos, se convierte en un factor clave en los procesos de mejora continua, innovación y consolidación organizacional orientado a la satisfacción de la ciudadanía.

En definitiva, el análisis permite afirmar que el capital humano, entendido como un constructo complejo que abarca no solo conocimientos técnicos, sino también competencias sociales y culturales, constituye un factor determinante para el aumento de la productividad en las dependencias del sector gubernamental. En la gestión pública actual, no puede prescindir de este enfoque integral si se pretende avanzar hacia instituciones más eficaces, eficaces y orientadas a la satisfacción y bienestar de los ciudadanos. En este sentido, la transformación del aparato burocrático pasa necesariamente por el desarrollo del capital humano y la consolidación de entornos laborales dinámicos orientados a una gestión horizontal cuya característica principal radica en la cooperación y coordinación de todos los actores involucrados.

La investigación, permitió abordar la productividad, desde un enfoque holístico, multivariable y sistémico, que a partir de los primeros resultados se configuró el enfoque principal, reconociendo que la eficiencia en la administración pública no puede reducirse exclusivamente al cumplimiento de objetivos, la optimización de recursos o al nivel formativo del capital humano. En cambio, se asume que la productividad está también profundamente condicionada por las interrelaciones con los actores tanto internos como externos, ya sea entre los individuos de diferentes departamentos o mediante la vinculación con otras dependencias de gobierno, lo que particularmente denominados *grupos de interés* o *stakeholders*.

El análisis expone, además, que las organizaciones públicas actuales, presentan una fragmentación político-administrativa, estructuras burocráticas rígidas y escasa profesionalización de los funcionarios públicos lo que constituyen obstáculos

significativos para lograr una gestión pública eficiente. Esta fragmentación impide la cooperación interinstitucional y la articulación de esfuerzos con los actores involucrados en la gestión, dando lugar a externalidades negativas, como la ralentización de los procesos, las demoras en la entrega de un bien o servicio pública, la insatisfacción de los usuarios y, en el peor de los casos, la predisposición a incurrir en prácticas de corrupción.

Ante este panorama, la investigación plantea una propuesta para la consecución de soluciones frente a las dificultades planteadas, la cual requiere de la instauración de un nuevo regionalismo, basado en principios de descentralización, coordinación horizontal y corresponsabilidad intergubernamental. Bajo esta lógica, el desarrollo de la gestión pública eficiente exige un replanteamiento estratégico de los modelos de gobernanza tradicionales, mediante la integración deliberada y estructurada de todos los actores que directa o indirectamente influyen en la gestión ya sea ofertando o demandando un bien o servicio público.

Además, con base en el marco teórico, se sostiene que la incorporación efectiva de los stakeholders en las organizaciones públicas, permite enriquecer la toma de decisiones, legitimar las acciones gubernamentales y promover una gobernanza colaborativa que sustituye a la tradicional estructura jerárquica y verticalista por una estructura organizacional más horizontal y participativa. La evidencia empírica y teórica presentada señala que el involucramiento activo de los grupos de interés en la planeación estratégica y de gestión con el empleo eficiente de los recursos disponibles, no sólo incide en la legitimidad institucional, sino que impacta positivamente en los niveles de productividad, al generar mayor compromiso, alineación de objetivos y aprovechamiento de capacidades colectivas.

La clasificación y priorización de stakeholders, siguiendo la metodología propuesta por Revilla (2011), permitió la clasificación de los actores con el objetivo de identificar con mayor precisión aquellos actores que poseen mayor cercanía, influencia, responsabilidad y por dependencia, respecto al Ente Público analizado. Posteriormente, se procedió a clasificarlo conforme a su priorización, ya sea directa, bajo el contexto del conocimiento o en el contexto social, con el objetivo de elaborar un diagrama que permitiera visualizar y analizar la gestión de manera integral, mediante la participación de las partes involucradas.

Este ejercicio proporciona insumos valiosos siendo un sustento teórico y metodológico para la futura formulación de planes estratégicos de gestión bajo una estructura horizontal, reduciendo la rigidez inherente a los procesos burocráticos, y habilitando la construcción de modelos de gestión emergentes, adaptativos y dinámicos, capaces de responder con flexibilidad a los cambios organizacionales actuales. Dichos modelos se caracterizan por integrar como ejes centrales la participación multilateral, la redistribución del poder decisonal y la capacidad de ajustar permanentemente los objetivos de las dependencias gubernamentales a las necesidades reales de los grupos involucrados cuya consecución final es la satisfacción de los ciudadanos.

Bajo este contexto, la productividad ya no puede ser entendida como una mera medición del rendimiento, sino como un resultado emergente de una interacción compleja entre capital humano, clima organizacional, estructuras de gobernanza y redes de colaboración. La incorporación de los stakeholders en la estructura de toma de decisiones representa, por tanto, un cambio paradigmático que transforma el enfoque tradicional de gestión pública, convirtiéndolo en una herramienta inclusiva, sensible al entorno y centrada en el valor público. Este modelo de gestión colaborativa se aleja de la lógica competitiva del sector privado y de la rigidez tecnocrática de la administración burocrática, proponiendo en su lugar una lógica de complementariedad, confianza mutua, rendición de cuentas compartida y compromiso colectivo para el bienestar de la sociedad.

En suma, la investigación permite afirmar que una visión multivariable de la productividad, que integre estratégicamente a los grupos de interés como actores clave en la gobernanza pública, representa no sólo una oportunidad para elevar la productividad institucional, sino también una vía legítima para fortalecer la democracia, reconstruir la confianza ciudadana y generar valor público sostenible a largo plazo. La consolidación de una gestión pública moderna, eficiente y centrada en el ciudadano pasa, inexorablemente, por el reconocimiento y la integración activa de todos los actores que influyen en su quehacer diario, estableciendo así los cimientos de una administración pública verdaderamente productiva, inclusiva, transformadora y eficiente.

Asimismo, la investigación subraya la relevancia de adoptar sistemas colaborativos a través de la implementación de metodologías de gestión ágiles como herramientas estratégicas para modernizar las prácticas administrativas de los organismos públicos. En particular, la metodología *Scrum* ha sido destacada en su implementación para enfrentar los desafíos contemporáneos en la gestión gubernamental, al permitir una mayor adaptabilidad a los cambios, la reducción de los tiempos de ejecución de actividades, el uso más eficiente de los recursos, el trabajo colaborativo y una mejora significativa en la productividad. Esta forma de trabajo, basada en la inteligencia colectiva, la entrega temprana de valor y la retroalimentación continua, se erige como una palanca de innovación institucional en las organizaciones públicas, especialmente útil en contextos donde la rigidez estructural y la lentitud de los procesos tradicionales obstaculizan el avance hacia una gestión más eficiente.

El análisis también reconoce que, si bien los organismos públicos enfrentan restricciones estructurales, presupuestos limitados y dependencia normativa, existen márgenes de maniobra suficientes para implementar mecanismos colaborativos y regionales tanto en la gestión interna como a nivel interdependencias, que permitan la mejora en el desempeño institucional y se reconfigure la relación entre Estado y sociedad bajo principios de corresponsabilidad y confianza.

La experiencia comparada en América Latina en el uso de metodologías ágiles en el sector público permite validar la pertinencia, especialmente cuando se aplican en organismos públicos con bajos niveles productivos y altas demandas sociales. Estos enfoques emergentes permiten evolucionar en los procesos de gestión tradicionales

habilitando una gestión colaborativa, receptiva y orientada a generar valor a través de la retroalimentación y mejora continua.

En suma, la investigación evidencia la importancia de la implementación del nuevo regionalismo y la aplicación de sistemas colaborativos que no constituye una simple modernización técnica de los procedimientos administrativos, sino un cambio paradigmático que redefine la lógica de la acción pública. Se trata de migrar de un modelo de administración burocrático y tecnocrático, hacia un modelo de gobernanza basado en la colaboración, la adaptabilidad y de acuerdos mutuos. Esta transformación es indispensable para responder con eficacia a las complejidades del entorno actual, fortalecer la legitimidad institucional e incrementar la productividad en los organismos públicos que estén al servicio del bienestar colectivo y de la construcción de un Estado más eficiente.

Bajo esta perspectiva, la gestión pública no solo requiere de estructuras institucionales eficientes, sino también de capitales humanos altamente comprometidos y con una profunda *vocación de servicio*. La investigación ha evidenciado que uno de los factores estructurales que debilitan la productividad en el ámbito gubernamental es la elevada rotación de personal, fenómeno que se intensifica al inicio de nuevas administraciones y que provoca una pérdida sustancial de conocimiento organizacional, experiencia operativa y continuidad en los procesos institucionales.

La frecuente renovación del personal en las dependencias públicas genera discontinuidad en la gestión, lo cual afecta negativamente la eficiencia operativa, el trabajo colaborativo y la productividad institucional. Este fenómeno no es simplemente una cuestión de relevo administrativo, sino que representa un quiebre sistemático del capital intelectual acumulado, que compromete la posibilidad de consolidar buenas prácticas, generar innovación y mantener estándares elevados de productividad en la prestación de bienes y servicios públicos.

La desvinculación de empleados con experiencia institucional implica no solo una pérdida cuantificable en términos de productividad, sino también en términos de confianza organizacional y legitimidad frente a la ciudadanía. Es por ello, que la *vocación de servicio*, entendida como cualidad esencial que debe poseer el capital humano, permite mitigar, aunque no eliminar por completo, los efectos negativos de la rotación de personal en las instituciones públicas. Esta disposición favorece una rápida adaptación a los nuevos cargos, impulsa el desarrollo profesional y, sobre todo, permite sostener los niveles de productividad, evitando una disminución significativa en el desempeño institucional durante el primer periodo de gestión.

En este contexto, la *vocación de servicio* emerge como un componente esencial y diferenciador del capital humano en el sector público. Lejos de constituir una cualidad meramente subjetiva, la *vocación* representa una disposición ética y profesional que impulsa al servidor público a actuar en un ámbito que, con frecuencia, resulta desconocido, con responsabilidad, empatía, compromiso y orientación hacia el bienestar colectivo. Esta actitud, cuando se acompaña de cierto nivel formativo y

competencias técnicas bien definidas, se traduce en una mejora tangible de la productividad institucional.

La administración pública debe, por tanto, considerar a la vocación como una cualidad inherente que deben poseer todos los actores que desarrollan su labor en la gestión pública. Ello implica reconocer que el desempeño eficaz y eficiente de un servidor público no depende únicamente de su preparación académica o experiencia, sino también de su capacidad para conectar su labor con los fines superiores del Estado.

Por lo cual, la investigación concluye a su vez que la productividad en el sector gubernamental no solo está estrechamente vinculada con el nivel formativo de aquellos que desempeñan su labor al servicio público, sino con la existencia de una vocación auténtica de servicio que oriente las acciones individuales hacia los intereses colectivos independientemente de si se tiene dominio parcial o total de las actividades a desempeñar durante la gestión. Solo de esta manera será posible construir una administración pública sólida, confiable y productiva, al servicio de la ciudadanía.

Conjuntamente, así como la vocación de servicio impacta de manera positiva contrarrestando o mitigando los efectos negativos de la alta rotación de personal, la investigación confirma el impacto que tiene a su vez la percepción de la *autoimagen*, en la productividad laboral dentro del sector público. La autoimagen o también conocida como *autoconcepto o autoestima* tiene una clara influencia en los niveles de compromiso, eficiencia y calidad del trabajo desempeñado.

La evidencia teórica indica que la autoimagen como factor intrínseco del capital humano que desempeña su labor dentro de la administración pública, se configura como un elemento determinante en el desempeño individual, incidiendo directamente en la capacidad de los funcionarios para afrontar responsabilidades, tomar decisiones y colaborar en entornos organizacionales rígidos y jerárquicos. Un servidor público con una autoimagen fortalecida y positiva se desempeña con mayor seguridad, tiene más disposición para el aprendizaje continuo y muestra una actitud proactiva en la gestión organizacional lo que en conjunto eleva los niveles de productividad.

Este hallazgo permite afirmar nuevamente que el nivel formativo por sí solo no es suficiente para garantizar la efectividad e incrementar los niveles productivos. Se requiere de un abordaje integral del capital humano, en el que se reconozca el valor de los aspectos intangibles como la vocación de servicio, la motivación, el autoestima, entre otros. Estos factores, profundamente vinculados con la autoimagen, determinan la manera en que los individuos se posicionan dentro de sus roles laborales y el grado de responsabilidad con el que asumen sus funciones.

En este sentido, la figura del liderazgo institucional adquiere, por tanto, un papel crucial. Los líderes dentro de las organizaciones públicas no solo deben dirigir procesos o gestionar recursos, sino también generar ambientes laborales propicios para el desarrollo personal de sus colaboradores. Esto implica fomentar prácticas que refuercen la autoestima del personal, como el reconocimiento al esfuerzo, la

participación activa en la toma de decisiones, la comunicación efectiva, la propuesta de mejoras en la gestión y el respeto a la dignidad profesional.

Por tanto, la gestión pública en la actualidad exige un viraje conceptual que trascienda el enfoque tradicional centrado exclusivamente en el cumplimiento de las funciones, para incorporar modelos que permitan desburocratizar en medida de lo posible los procesos y favorezca el incremento de la productividad. La percepción de la autoimagen deben considerarse elementos clave en las estrategias de fortalecimiento institucional dentro de la gestión gubernamental, ya que inciden de manera directa en la eficiencia de los procesos, la calidad del servicio público y el cumplimiento de los fines sociales del Estado.

En conclusión, potenciar la productividad en las organizaciones públicas no es únicamente una tarea estructural o normativa; también es una labor que requiere del reconocimiento y fortalecimiento del valor individual de cada funcionario. La autoimagen, así como la vocación de servicio, no sólo es reflejo de la identidad personal, sino también de la cultura institucional en la que se inserta. De ahí la necesidad de promover espacios laborales más empáticos, inclusivos y motivadores que permitan a los trabajadores públicos reconocerse como agentes activos de cambio y transformación social, con la capacidad de tomar decisiones y de implementar transformaciones significativas en su entorno laboral.

La productividad institucional, por tanto, no puede ser entendida únicamente desde una perspectiva técnica o estructural, sino que debe ser abordada desde una mirada integral que contemple el papel central del capital humano. La evidencia demuestra a su vez, que el desempeño institucional está estrechamente vinculado con la calidad del capital humano que integra los organismos gubernamentales. Las competencias, habilidades, nivel formativo, motivaciones y condiciones laborales del personal tienen un impacto directo en la eficiencia de su gestión, la calidad del servicio prestado, la productividad dentro de la organización y, por ende, en la percepción ciudadana sobre la capacidad del Estado para responder eficazmente a sus demandas.

Es menester reconocer, que a pesar de los esfuerzos actuales por gestionar cambios significativos que impacten positivamente en la administración pública, continúa presente, el estigma hacia el sector público, donde persiste la percepción ciudadana de ineficiencia y la creencia de que el acceso rápido y eficiente a los bienes y servicios públicos no es sino sólo a través de la vía corruptiva. Estas percepciones no solo afectan la legitimidad institucional sino que limitan su potencial para incrementar los índices de productividad.

La reestructuración institucional, mediante la implementación de mejoras en la gestión operativa y el impulso de los atributos fundamentales que debe poseer el capital humano que opera dentro de la gestión pública, incide directamente en el aumento de la productividad. Esta transformación no solo optimiza los procesos internos, sino que también mejora la calidad del trato hacia los ciudadanos, modificando positivamente la percepción que tienen sobre la ineficiencia de las dependencias gubernamentales. Como resultado, se atienden de manera más efectiva las demandas sociales y se

refuerza la legitimidad de las instituciones públicas. La presente investigación contribuye como punto de partida para futuras líneas de investigación que profundicen en la relación entre competencias del capital humano y productividad en el sector público, en un contexto caracterizado por crecientes exigencias sociales, transformaciones constantes y la presencia actual de nuevas tecnologías como es la IA.

En conclusión, los resultados obtenidos en esta investigación respaldan las hipótesis planteadas, evidenciando que el incremento de productividad en un organismo gubernamental está significativamente determinado por el nivel formativo del capital humano. Además, se confirmó que el rol que desempeña cada empleado en su puesto de trabajo que a su vez está influenciado por factores intrínsecos, también influye de manera relevante en dicho incremento de productividad.

Finalmente, se constató que el comportamiento organizacional, en relación con el nivel formativo del capital humano, se asocia positivamente con la productividad dentro de la organización. Estos hallazgos sugieren que para mejorar la gestión en instituciones gubernamentales es fundamental considerar aspectos relevantes del capital humano y definir claramente las características y los factores que tienen repercusiones positivas en la productividad.

BIBLIOGRAFÍA

Acevedo Muriel, A. F. (2018) *La teoría del capital humano, revalorización de la educación: análisis, evolución y críticas de sus postulados*. En *Revista Reflexiones y Saberes*, 5(8), 58-72.

Acevedo, M. C., Montes, I. C., Maya, J. J. V., González, M. N. V., & Mejía, T. B. (2007). *Capital humano: una mirada desde la educación y la experiencia laboral*. Cuadernos de investigación, (56).

Acosta Romero, M. (1995) *Derecho Burocrático mexicano*, México: Porrúa.

Alfonso, L. P. (2016). *El campo del sector público empresarial estatal y sus tipos de actividades y organización*. *Presupuesto y gasto público*, 83, 9-46.

Aliaga Rebolledo, O., & Cofré Vega, D. (2021). *La evolución del concepto de Capital Humano y los desafíos para la Gestión Estratégica de Recursos Humanos en Chile*. *Revista gestión de las personas y tecnología*, 14(40), 38-59.

Alsudairi, M., & Kamal, M. (2009). "ICT policy" for ICT service management - Role of business organisations in National Reforms Agenda for services sector.

Ames-Guerrero, R. J. (2021). *Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional*. *Económicas CUC*, 43(1), 139–152. DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.Org.1>

Amparo Casar, M. (2016) *México: Anatomía de la Corrupción*. 2da. edición Centro de Investigación y Docencia

Andía Valencia, W. (2016). *Manual de Gestión Pública*. Perú: Ediciones Arte y Pluma

Arango Morales, X. A., & García Waldman, D. H. (2016). *Ética en el servicio de la administración pública*.

Arellano, L. (1994). *El ingreso a la OCDE*. *Revista mexicana de política exterior*, (44), 190-198.

Baque-Cantos, M. A., Peña-Ponce, D. K., & Baque-Parrales, E. M. (2020). *La corrupción y su incidencia en la administración pública; análisis de sus causas y efectos*. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 5(5), 137-157.

Barba del Horno, Mikel. (2020) *Enfoques consensuales y conflictuales del capital*, *Revista de ciencias sociales* Núm. 85 Pág. 111-128. <https://www.redalyc.org/journal/4959/495965265006/html/#fn1>

Becker, Gary (1964) *Human Capital*. Columbia University Press, NewYork, 3rd 1994.

Becker, Gary (1964), *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, National Bureau of Economic Research, Londres.

BECKER, GARY .2002. *La Inversión en Talento como Valor de Futuro. Capital Humano. Revista para la Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos. Año No. 153. pp. 26-29.*

Belmonte da Silva, R., & Fernandez, C. (2021). *La relación entre capital intelectual humano y capacidad de innovación en el sector público. Visión de futuro, 25(2), 0-0.*

BLANCO, J.M. (1997): "Comentarios acerca del desajuste educativo en España", *Papeles de Economía Española, 72, 275-291.*

Boisier, Sergio (2002). *Conversaciones Sociales y Desarrollo Regional. Editorial Universidad de Talca. Talca. Chile.*

Boston Consulting Group. (2020). *GETTING TO AGILE AT SCALE IN THE PUBLIC SECTOR.* Recuperado de: https://web-assets.bcg.com/img-src/BCG-Getting-to-Agile-at-Scale-in-thePublic-Sector-Mar-2020_tcm9-240071.pdf

Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital. En Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education.*

Bourdieu, P., & Gutiérrez, A. B. (2011). *Las estrategias de la reproducción social (pp. 224-224). Buenos Aires: Siglo XXI.*

Bourdieu, Pierre (1994). *Estrategias de reproducción y modos de dominación, en Colección Pedagógica Universitaria. 37-38. enero-junio/julio-diciembre 2002, IIEUV, pp. 23-42.*

Bourdieu, Pierre (2011) *Las estrategias de la reproducción social. 1ª ed. Siglo Veintiuno Editores, Buenos Aires.*

Brandren, N. (2001). *La psicología de la autoestima. Barcelona: Editorial Paidós.*

Brugué, J., & Gallego, R. (2001). *¿Una administración pública democrática?. Barcelona: Ciudadanos y decisiones públicas, 43-58.*

Brugué, J., & Gallego, R. (2001). *¿Una administración pública democrática? Barcelona: Ciudadanos y decisiones públicas, 43-58.*

Cáceres, E. V., Becerra, M. G., García, S., Ruiz, G., & Roca, P. (2014). *Tecnocracias sociales: El surgimiento de una tecnocracia en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. Polítai: Revista de Ciencia Política, 5(9), 85-106.*

Cáceres, J. A. O. (2020). *La corrupción y el crecimiento económico del Perú, 2010-2019. Economía & Negocios, 2(2), 14-21.*

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (1917, con última Reforma DOF 17-01-2025). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Recuperado de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>

Cámara, L., & Cañada, J. R. (2016). *La gestión orientada a resultados en las estrategias de fortalecimiento institucional*.

Cannan, Edwin (1928) *Wealth. A Brief Explanation of the Causes of Economic Welfare*. 3rd. ed.P.s. King and son, London.

Canyelles, J. M. (2011). *Responsabilidad social de las administraciones públicas*. *Revista de contabilidad y dirección*, 13(7), 77-104.

Carrillo-Larco, R. M., & Bernabé-Ortiz, A. (2020). *Administrative data to support public health: Available resources and potential applications in Latin America*. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 44, e17. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2020.17>

Carro, R., & González Gómez, D. A. (2012). *Productividad y competitividad*

Castilla, S. M. (2016). *La burocracia: elemento de dominación en la obra de Max Weber*. *Misión Jurídica: Revista de derecho y ciencias sociales*, 9(10), 141-154.

Castro González, C., Roncancio Roncancio, M. E., & Fajardo Fajardo, S. M. (2024). *Metodologías ágiles y su influencia en el rendimiento laboral en empresas del sector público en Bogotá (Bachelor's thesis, Especialización en Gerencia de Proyectos)*.

Cea D'Ancona, María Ángeles (2001) *Metodología Cuantitativa: Estrategias y Técnicas de Investigación Social*. Ed. Síntesis Sociología. España

Centeno, M.Á. y P. Silva. 1998. *The Politics of Expertise in Latin America*. New York: Palgrave Macmillan.

Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. (2006). *Definición*. En *Federalismo*. Recuperado de www.diputados.gob.mx/cesop/.

CEPAL. (2022). *Valor Público y Gestión por resultados*. ILPES. Naciones Unidas. https://www.cepal.org/sites/default/files/courses/files/valor_publico_y_gestion_por_resultadosv3.pdf

Chacón, E., Corzo, M. A. C., Alcedo, Y. A., & Suárez, M. (2015). *Capital cultural, contexto familiar y expectativas en la educación media*. *Acción pedagógica*, 24(1), 6-19.

Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento organizacional*. Mc Graw Hill. España.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores

Citrin, J., y Stoker, L. (2018). *Political trust in a cynical age*. *Annual Review of Political Science*, 21(1), 49-70.

CLAD, O. (2003, June). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. In *Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado*. Bolivia, Santa Cruz de la Sierra (pp. 26-27).

Cleary, M. R., y Stokes, S. C. (2006). *Democracy and the culture of skepticism. The politics of trust in Argentina and Mexico*. Nueva York: Russell Sage Foundation.

Collier, D. 1979. *The new authoritarianism in Latin America*. Princeton: Princeton University Press.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2022) *Valor Público y Gestión por Resultados*. ILPES: Nacionales Unidad.

Consejería Jurídica (2018) *Reglamento Interior de la Secretaría de la Administración, Gobierno del Estado de Morelos*.

Consejería Jurídica del Poder Ejecutivo del Estado de Morelos (2013) *Lineamientos de operación de las Oficialías y la Dirección General del Registro Civil del Estado de Morelos, Gobierno del Estado de Morelos*.

Córdoba, R. C. (2006). *Desarrollo humano y capacidades. Aplicaciones de la teoría de las capacidades de Amartya Sen a la educación*. *Revista española de pedagogía*, 365-380

Córdova Guzmán, J., y Ponce, A. F. (2017). *Los tipos de corrupción y la satisfacción con los servicios públicos. Evidencia del caso mexicano*. *Región y sociedad*, 29(70), 231-262.

Cortés, O. A. L. (2019). *Vocación del servicio en Colombia y nuevas formas de colonialismo en la lógica managerial*. *Cuadernos de Administración*, 32(58).

Corzo, Susana. (2002). *El clientelismo Político como Intercambio*. Barcelona: Institut de Ciències Polítiques i Socials.

Cristiani, M. E. (2012). *Desarrollo organizacional*. México: Red Tercer Milenio. Viveros de Asís, 96.

Daly, J., & Navas, O. (2020). *Corrupción en el Perú: Visión del Ejecutivo Peruano*—Google Académico.

Dávila, H.R. (2007), "Metropolización y segregación. El caso del área metropolitana de la ciudad de Monterrey, 1990-2000", en D.R. Villarreal y D.Mignot (coords.), *Metropolización, concentración económica y desigualdades espaciales en México y Francia, México, uam-x*, pp. 209-246.

Dávila, H.R., R.M. Constantino y C. Pérez (2007), "Metropolización y segregación en la Ciudad de México", en D.R. Villarreal y D. Mignot (coords.), *Metropolización, concentración económica y desigualdades espaciales en México y Francia*, México, uam-x, pp. 75-106.

Deng, J., Zhang, N., Ahmad, F., & Draz, M. U. (2019). *Local government competition, environmental regulation intensity and regional innovation performance: An empirical investigation of Chinese provinces*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(12)

Dirección General para la Cooperación al Desarrollo (2008), *Capital humano, recurso para el desarrollo*, Ministerio de Asuntos Exteriores italiano, Milán.

Doimeadiós Reyes, Y., & Rodríguez Llorian, E. (2015). *Un análisis comparado de eficiencia y eficacia en el sector público en Cuba*. *Economía y Desarrollo*, 155(2), 44-59.

Dunleavy P. y Hood C. (1995). *De la Administración Pública Tradicional a la Nueva Gestión Pública. Ensayo Sobre la Experiencia Modernizadora de Diversos Países Desarrollados*. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas* No. 3, (GAPP). 105 - 114 pags. España

Económicas A.C. (CIDE), Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO), y Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad (MCCI). Consultado el 12 de marzo de 2024 en: https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2016/10/2016-Anatomia_Corruptcion_2-Docum ento.pdf

Edvinsson, L. y Sullivan, P. (1996): "Developing a model for managing intellectual capital", *European Management Journal*, Vol. 14, No. 4. pp. 356-364.

El Heraldo de San Luis Potosí. Denuncian tráfico de influencias en el IMSS, 15 marzo, 2022; recuperado el 13 de marzo de 2024 de <https://elheraldosp.com.mx/new/2022/03/15>

Embid, I.O., Fernández, V.H. & Rueda, S.I. (2011). *Gestión por competencias en la administración de la Comunidad Autónoma de Aragón*. Departamento de la Presidencia. España.

Enrique Sayagués Laso (1953) *Tratado de Derecho Administrativo*. Montevideo.

Feiock, R. (2004), *Regionalism and Institutional Collective Action in Metropolitan Governance: Conflict, Competition and Cooperation*, Washington, Georgetown University Press.

Feiock, R.C. y J.T. Scholz (2009), *Self-Organizing Federalism: Collaborative Mechanisms to Mitigate Institutional Collective Action Dilemmas*, Nueva York, Cambridge University Press.

Fernández Argüelles, R., Cobos Díaz, P. A., & Figueroa Varela, M. D. R. (2015). *Evaluación del clima organizacional en un centro de rehabilitación y educación especial. Revista Cubana de Salud Pública*, 41.

Fraga, G. (1986) *Derecho Administrativo*. México: Porrúa.

Frederickson, G. y K.B. Smith (2003), *The Public Administration Theory Primer*, Boulder, Westview Press.

Frederickson, H.G. (2004), "Whatever Happened to Public Administration? Governance, Governance Everywhere", Working Paper, núm. qu/gov/ 3/2004, Institute of Governance Public Policy and Social Research, Queen's University Belfast.

Frederickson, H.G. (2004), "Whatever Happened to Public Administration? Governance, Governance Everywhere", Working Paper, núm. qu/gov/ 3/2004, Institute of Governance Public Policy and Social Research, Queen's University Belfast.

FREEMAN, R. EDWARD (2004). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston

Fukuyama, F. (1994). *El Capital Social*. Democracy, 5, 4-17.

G. S. Becker, *Human Capital*, Nueva York, Columbia University Press, 1964)

García de Enterría, Eduardo (2007) *La Administración Pública que España necesita*. Círculo de Empresarios, Getafe.

García, A. N. (1992). *La jerarquía administrativa*. Documentación Administrativa.

Ghulam, Y., & Mousa, W. I. (2019). *Estimation of productivity growth in the Saudi higher education sector. Technological Forecasting and Social Change*, 149.

Gibson, J. W., & Tesone, D. V. (2001). *Management fads: Emergence, evolution, and implications for managers*. *Academy of Management Perspectives*.

Gil, J. (2007). *La evaluación de competencias laborales*. *Educación XX1*, 10, 83-106.

Gil, J. (2007). *La evaluación de competencias laborales*. *Educación XX1*, 10, 83-106.

Giopp, A. M. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*. INTEC.

Giovanella, L., Feo, O., Faria, M. y Tobar, S. (2012) *Sistemas de salud en Suramérica: desafíos para la 2012 universalidad la integralidad y la equidad*. Instituto Suramericano de Gobierno en Salud, Rio de Janeiro. Recuperado el 12 de marzo de <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2019/10/816019/678763-sistemas-de-salud-en-america-del-sur.pdf>

González García, W. D. J., & Vilchez Pirela, R. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento & Gestión*, (51), 54-74.

González, A., Quintanilla, A., y Tajonar, M. (2010). Confianza en las instituciones políticas mexicanas: ¿capital social, valores culturales o desempeño? En A. Moreno (ed.), *La confianza en las instituciones* (pp. 63-98). México: Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública-Cámara de Diputados.

González, D. S. (2022). Desarrollos recientes en eficiencia y productividad para su aplicación en el sector público. *Papeles de economía española*, (172), 43-172.

González-González, M., Moral-Toranzo, F., & Zubieta, E. (2019). Gestión pública y gobierno electrónico: el impacto de las tecnologías digitales en la atención ciudadana. *Revista de Administración Pública*, 53(1), 47-70. <https://doi.org/10.22201/ij.24487872e.2019.1.13819>

Hamilton, A., et al. (1957). *El Federalista* (pp. 176-189). FCE.

Hartley, J. (2005). "Innovation in Governance and Public Services: Past and Present", in *Public Money & Management*, vol. 25, no. 1, January 2005, pp 27-34.

Hernández Gracia, T. J., Duana Avila, D., & Polo Jiménez, S. D. (2021). Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano. *Revista cubana de salud pública*, 47(2).

Herrera, A. N. V., & Garcés, E. M. C. (2019). Competencias laborales para la gestión pública y productividad de las unidades orgánicas de un municipio provincial. *Veritas Et Scientia*, 8(2), 1202-1210.

Herrera, A. N. V., & Garcés, E. M. C. (2019). Competencias laborales para la gestión pública y productividad de las unidades orgánicas de un municipio provincial. *Veritas Et Scientia*, 8(2), 1202-1210.

Hidalgo Sheen, G. C. (2022). *Capacitación del personal y productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pacora*.

Huancaya, A. M., Pozo, C., López, H. R. P., & Sánchez, J. E. C. (2020). Gestión Pública Emergente: algunos rasgos desde la perspectiva teórica. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 25(89), 13-25.

Índice de Percepción de la Corrupción. (s.f.) *Transparency Internacional the Global Coalition Against corruption*. Recuperado el 05 de marzo de 2024 de <https://www.transparency.org/en/cpi/2021/index/mex>

INEGI (2022) Comunicado de prensa núm. 386/22 28 de julio de 2022. INDICADOR TRIMESTRAL DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA ESTATAL MÉXICO PRIMER TRIMESTRE DE 2022. Recuperado de:

https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/itae/itae2022_07_Mex.pdf el 23 de noviembre de 2023.

INEGI (2022) Comunicado de prensa núm. 151/23 7 de junio de 2023. INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD LABORAL Y DEL COSTO UNITARIO DE LA MANO DE OBRA CUARTO TRIMESTRE DE 2022. Recuperado de: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/ipl/ipl2023_03.pdf el 23 de noviembre de 2023.

INEGI (2023) Comunicado de prensa núm. 540/23 8 de diciembre 2023. INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD LABORAL Y DEL COSTO UNITARIO DE LA MANO DE OBRA SEGUNDO TRIMESTRE DE 2023. Recuperado de: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/ipl/ipl2023_09.pdf el 23 de noviembre de 2023.

Informe Nacional de Competitividad (2020-2021). CORRUPCIÓN. Consejo Privado de Competitividad.

Iracheta, C.A. (2008), *Replanteando la metrópoli: soluciones institucionales al fenómeno metropolitano*, Monterrey, Agencia para la Planeación del Desarrollo Urbano de Nuevo León.

Iragorri Sierra, A., & Romberg Barrera, A. (s.f.) *La autoestima como fuerza motivadora de los trabajadores en la empresa moderna (Bachelor's thesis, Universidad de La Sabana)*.

Jara Íñiguez, I., & Cedeño Alcívar, J. (2019). *Rotación de Directivos Públicos. ¿Problema de gestión o solución de confianza política?*. *Podium*, (35), 1-22.

JIMÉNEZ, D. P. (2011). *Eficacia, eficiencia y gasto público. ¿Cómo mejorar?*. *Revista de contabilidad y dirección*, 13, 11-20.

Lam Díaz, R. M., & Hernández Ramírez, P. (2008). *Los términos: eficiencia, eficacia y efectividad ¿son sinónimos en el área de la salud?*. *Revista Cubana de Hematología, Inmunología y Hemoterapia*, 24(2).

Lehman, M. M. (1980). *Programs, life cycles, and laws of software evolution*. *Proceedings of the IEEE*, 68(9), 1060-1076.

Lev, B. (2001): *Intangibles. Management, measurement and reporting*, Booking Intitution, Washington.

Lillo-Bañuls, A., & Casado-Díaz, J. M. (2011). *Capital humano y turismo: Rendimiento educativo, desajuste y satisfacción laboral*. *Estudios de economía aplicada*, 29(3), 755-780.

López Lovera, R., Morante, R., & Irrazábal, E. (2016). *Plan de implementación de la metodología SCRUM y primeros resultados en la Dirección de Desarrollo de Sistemas*

de la Municipalidad de Posadas. In *X Simposio de Informática en el Estado (SIE 2016)-JAIIO 45 (Tres de Febrero, 2016)*.

López Lovera, R., Morante, R., & Irrazábal, E. (2016). *Plan de implementación de la metodología SCRUM y primeros resultados en la Dirección de Desarrollo de Sistemas de la Municipalidad de Posadas. In X Simposio de Informática en el Estado (SIE 2016)-JAIIO 45 (Tres de Febrero, 2016)*.

López, G. A. M., Montoya, E. M. L., & Bayona, L. T. G. (2016). *Interacción entre variables del capital humano y capital relacional para la generación de valor organizacional. QUID: Investigación, Ciencia y Tecnología, (26), 67-76.*

López, O. A. (2019). *Vocación del servicio en Colombia y nuevas formas de colonialismo en la lógica managerial. Cuadernos de Administración, 32(58).*

Luzón, A., & Torres, M. (2006). *La democratización de las desigualdades educativas en Francia y el Reino Unido: Una mirada global, una lectura local. Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas, 14, 1-6.*

MALTHUS, Thomas R. (1806) *The principle of population, London. Vol. II.*

Maquera, M. W. V. (2022). *Efectividad de la gestión pública a través de la planificación estratégica. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(6), 97-115.*

Markus, H. y Wurf, E. (1987). *The dynamic Self-Concept: A social Psychological Perspective. Annual Review of Psychology, 38, 29-337*

Márquez Coronel, A. J., Villegas Yagual, F. E., Moreira Vera, J. K., & Gaibor Plúas, A. J. (2021). *Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del Cantón Milagro. Conrado, 17(80), 371-381.*

Martínez, C. E. (1999), *Administración de organizaciones. Productividad y eficacia, 2a ed., Bogotá, Unibiblos.*

Martínez, J. (2017). *Competency-Based Training Model for a public entity in Mexico City. (Tesis para optar Título Profesional). México: Universidad Tecnológica de la Mixteca*

Massaro, M.; Dumay, J.; Garlatti, A. (2015) *Public sector knowledge management: a structured literature review. Journal of knowledge management vol. 19 no. 3, pp. 530-558, Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1367-3270.*

MAYO, E. (1933). *Los problemas humanos de una Civilización Occidental.*

Méndez, Aparicio. (1950) *La jerarquía. Montevideo: Imprenta Rosgal.*

Mészáros, I. (2008), *La educación más allá del capital. Siglo veintiuno editores, Buenos Aires, Argentina.*

Meynaud, J. 1968. *Technocracy*. Londres: Faber and Faber.

Mincer, Jacob (1958), "Investment in human capital and personal income distribution", *Journal of Political Economy*, 66 (4), University Chicago Press, Chicago, pp. 281-302.

MINCER, Jacob (1974) *Schooling, Experience and Earnings*, New York: National

MINSA. (2011). *Competencias laborales para la mejora del desempeño de los recursos humanos en salud*. Ministerio de Salud. Dirección General de Gestión del Desarrollo de Recursos Humanos. Dirección de Gestión del Trabajo en Salud.

Moneva, J. M., & Lizcano, J. L. (2004). *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*. Trabajo presentado AECA. Diciembre. España.

Monsiváis Carrillo, A. (2019). *La calidad percibida de los servicios públicos locales y la confianza institucional en México*. *Región y sociedad*, 31.

Morales, X. A. A., & González, G. T (2016). *La ética y su vínculo multidisciplinario*. Monterrey: Ediciones De Laurel.

Morris, S. D., y Klesner, J. L. (2010). *Corruption and trust: theoretical considerations and evidence from Mexico*. *Comparative Political Studies*, 43(10), 1258-1285.

Mostajo Guardia, R. (2000). *Productividad del sector público, evaluación de la gestión del gasto público e indicadores de desempeño en Guatemala*. CEPAL.

Mostajo Guardia, R. (2000). *Productividad del sector público, evaluación de la gestión del gasto público e indicadores de desempeño en Guatemala (No. 7636)*. Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Muñoz, E.; Coll, J.M.; Torrent, M. y Linares, L. (2006). *Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios*. *Aten Primaria*, 37(4), 209-214.

Naranjo Pereira, M. L. (2007). *Autoestima: un factor relevante en la vida de la persona y tema esencial del proceso educativo*. *Actualidades investigativas en educación*, 7(3), 1-27.

Ndou, V. 2004. "E-Government for developing countries: opportunities and challenges", *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, vol. 18, no. 1.

Oszlak, O (2006) *Burocracia estatal: política y políticas públicas*. Publicado en *Postdata* no.11 Ciudad Autónoma de Buenos Aires abr. 2006, versión On-line ISSN 1851-9601

Palacios, L. E. R. (2022). *Gestión de Stakeholders para la Productividad y Competitividad por Gobiernos Locales*. *Gobierno y Gestión Pública*, 9(1).

Palladino, E. (2002). *Cómo Desarrollar la Autoestima*. Buenos Aires. Editorial Paidós.

Palmar G., R y Valero U., J. (2014). *Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del Estado Zulia. Espacios publicos*, 17(39).

Palmar G., R y Valero U., J. (2014). *Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del Estado Zulia. Espacios publicos*, 17(39).

Pantaleón, A. J. S., Caro, O. C., Altamirano, F. R. S., & Vega, E. C. (2022). *Competencias directivas en municipalidades en el Perú. Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(99), 1183-1195.

Páramo Morales Ph, D. (2021). *Autoconcepto y comportamiento. Pensamiento & Gestión*, (51), 7-14.

Pardo, María del Carmen. (2014) *Una mirada de conjunto de la administración pública de México. México: El Colegio de México.*

PAREJO ALFONSO, *La Organización administrativa en general, Servicio Publicaciones de la Facultad de Derecho de la UCM, Madrid, 1982, pp. 75-6.*

Pedraza, N. y Bernal, I. (2018) *El clima organizacional en el sector público y empresarial desde la percepción de su capital humano. En Espacios, Volumen 39, número 13. Pág. 16-29.*

Peláez, L. C. (1987). *Teoría general de los cometidos del poder público. Revista de Ciencias Jurídicas*, (57).

Peters, B.G. y J. Pierre (1998), "Governance without Government? Rethinking Public Administration", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 8, núm. 2, pp. 223-243

Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad. Ginebra: OIT.*

Putnam, R. (1985): *La pianta e le radici, Bolonia, Il Mulino.*

Putnam, R. et al. (1993): *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy, Princeton, Princeton University Press.*

Quiroz, E. (2002). *Lecciones de Derecho Constitucional (p. 197). Porrúa.*

Ramió, C. (2016). *Teoría de la organización y administración pública.*

Ramírez de la Cruz, E. E. (2012). *Instituciones y gobernanza metropolitana: una primera aproximación al caso de México. Estudios demográficos y urbanos*, 27(2), 491-520.

Ramírez de la Cruz, E. E. (2012). *Instituciones y gobernanza metropolitana: una primera aproximación al caso de México*. *Estudios demográficos y urbanos*, 27(2), 491-520.

Ramírez Ospina, D. E. (2021). *Capital humano como factor de crecimiento económico: caso departamento de Caldas (Colombia) 1983-203*.

Ramírez, M. M., González, S. C., & Méndez, J. R. (2021). *Clima organizacional y desempeño laboral en instituciones públicas: un análisis desde la percepción de los empleados*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(3), 191–200. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a16>

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española (23a ed.)*.

Real Academia Española. (2023). *Diccionario de la lengua española (23.ª ed.)*. Recuperado de <https://dle.rae.es/eficiencia#sinonimosEPVwpUD>

Real Academia Española. (2024). *Diccionario de la lengua española (23.ª ed.)*. Recuperado de <https://dle.rae.es/inter-?m=form>

Real Academia Española. (2024). *Diccionario de la lengua española (23.ª ed.)*. Recuperado de <https://dle.rae.es/autoconcepto?m=form>

Revilla, G. G., & Fernández, R. T. (2011). *La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones*. *Economía industrial*, 381, 71-76.

Rincón Becerra, M. T. (2011), *Política de Salud en Venezuela: 1999. Tesis para optar al título de Doctora en Ciencias Sociales, Mención Gerencia*. División de Estudios para Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia.

Robles, J. (2019). *¿Cómo afecta la corrupción al crecimiento económico en el Perú?* Universidad de Lima. <http://repositorio.ulima.edu.pe/handle/ulima/8373>

RODRÍGUEZ, J. M. S., & Gutiérrez, J. N. M. (2020). *Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas*. *Alpha Centauri*, 1, 26-43.

Rodríguez-Labarca, K., & Pavez-Soto, A. (2021). *Gobernanza y administración local: desafíos para el fortalecimiento de los servicios públicos municipales*. *Estudios Sociales*, 31(59), 77–98. <https://doi.org/10.24836/es.v31i59.881>

Romo, M. & Martínez, A. (2016). *La prestación de los servicios públicos de calidad en el Siglo XXI*. Publisher: Corporación de Estudios y Publicaciones.

Rutherford, R. J., Herbert, G. J., & Coffen-Smout, S. S. (2005). *Integrated ocean management and the collaborative planning process: The Eastern Scotian Shelf Integrated Management (ESSIM) Initiative*. *Marine Policy*, 29(1), 75–83.

Salinas Narváez, J., y Rosales Ávalos E. (2004) *Servicio Civil de Carrera en México*. México: Centro de Producción Editorial.

Sanabria, P. (2015). *Estado del arte de la gestión estratégica del talento humano en el sector público: teoría y prácticas*. En P. Sanabria (comp.), *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano* (pp. 23-59). Bogotá: ESAP, Universidad de los Andes, DAFP

Sánchez Medina, A. J., Melián González, A., & García Falcón, J. M. (2007). *El concepto del capital intelectual y sus dimensiones*. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*.

Sánchez, D. (2023). *Relación del conflicto organizacional y desempeño laboral en instituciones públicas de salud*. *Enfermería Investiga*, 8(2), 60-67.

Sánchez, M.M. (2014). *Capacitación en habilidades de atención al cliente para mejorar la calidad del servicio brindado en el Restaurant Mar Picante de la ciudad de Trujillo*. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo:Perú.

Schneider, I. (2017). *Can we trust measures of political trust? Assessing measurement equivalence in diverse regime types*. *Social Indicators Research*, 133(3), 963-984.

Schultz, Theodore W. (1960), "Capital formation by Education", *Journal of Political Economy*, 68 (6), The University Chicago Press, Chicago, pp. 571-583.

SCHULTZ, Theodore W. (1961) "Investment in Human Capital." *The American Economic Review* 51.1 (1961): 1-17.

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2013). *La guía de Scrum*. Scrumguides. Org, 1, 21.

Scioli, D.. (s.f) *GUÍA ORIENTADORA PARA LA COBERTURA DE CARGOS Y FUNCIONES MEDIANTE PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES*. Buenos Aires Provincia: Subsecretaría para la Modernización del Estado.

SCRGSP, *Steering Committee for the Review Government Service Provision* (2013). *Report on Government Services 2013*. Canberra: Productivity Commission.

Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno. (2024). Comunicado. <https://www.gob.mx/buengobierno/prensa/sfp-emite-su-nuevo-codigo-de-conducta-para-seguir-fortaleciendo-el-comportamiento-integro-de-su-personal>

Secretaría de la Función Pública. "Código de Ética de la Administración Pública Federal." *Diario Oficial de la Federación*, 8 de febrero de 2022, https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5642176&fecha=08/02/2022#gsc.tab=0

Sen, A. (1999) *Development as Freedom* (Oxford, Oxford University Press). Traducción castellana: (2000) *Desarrollo y libertad* (Barcelona, Planet)

- Serra, Roja, A. (1988) *Derecho Administrativo*. México: Porrúa.
- Sesè, C., & Cecilia, Y. (2019). *Modelo de Gestión por Resultados para la Dirección Distrital 23D03 La Concordia Salud* (Master's thesis, Quito).
- Sesè, C., & Cecilia, Y. (2019). *Modelo de Gestión por Resultados para la Dirección Distrital 23D03 La Concordia Salud* (Master's thesis, Quito).
- Silva, P. 2006. «Los tecnócratas y la política en Chile: Pasado y presente». *Revista de Ciencia Política* vol. 26, No: 175–190.
- Simon Herbert A. (1972) *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*. Madrid, España: Aguilar.
- SMITH, Adam (1776) *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Fondo de Cultura Económica, México
- Statista (2024) *América Latina: índice de Percepción de la Corrupción por país 2023*. Publicado por Statista Research Department. Consultado el 12 de marzo de 2024 en: <https://es.statista.com/estadisticas/1073892/america-latina-indice-percepcion-corrupcion-pais/>
- Stewart, T. A. (1998): *La nueva riqueza de las organizaciones: el Capital Intelectual*, Ediciones Granica, Barcelona.
- Sullivan, P.H. (2001a): *Introducción a la gestión del capital intelectual*, en Sullivan, P.H. (eds.), *Rentabilizar el capital Intelectual. Técnicas para optimizar el valor de la organización*, Paidós empresas, Barcelona.
- Sullivan, P-H. (1999): "Profiting from intellectual capital", *Journal of knowledge management*, Vol. 3, No. 2, pp. 132-142.
- Suprema Corte de Justicia de la Nación (2019) *Ley Orgánica Municipal del Estado de Morelos*. Consejería Jurídica del Poder Ejecutivo del Estado de Morelos (2013) *Lineamientos de operación de la Dirección General del y las Oficialías Estado de Morelos*, Gobierno del Estado de Morelos.
- Szafran, P. (2016). *Información, comunicación y cultura en la gestión local: la experiencia municipal en un territorio de vulnerabilidad de la ciudad de Montevideo*. *Investigacion Bibliotecologica*, 30(70), 19–39.
- Tamayo Piedra, S. Y. (2015). *Diseño de una propuesta de gestión por resultados que no afecte al talento humano del Sector Público (Caso ENAMI EP)* (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).
- Taylor, F. W. (1911). *Administración científica*. Barcelona: Ediciones Orbis.
- Tirole, J. (1994). *The internal organization of government*. *Oxford Economic Papers*, 46, pp. 1-29

Torres Triana, E. J. (2021). *Comunicación, liderazgo y trabajo en equipo como estrategia organizacional en entidades públicas*.

Torres, B. E. M. (2009). *Capital humano e intelectual: su evaluación*. *Observatorio laboral revista venezolana*, 2(3), 65-81.

Ugalde, V. (2007), "Sobre el gobierno en las zonas metropolitanas de México", *Estudios Demográficos y Urbanos*, vol. 22, núm. 2 (65), pp. 443-460

Uvalle-Berrone, R. (2012) *La administración pública en los imperativos de la gobernanza democrática*. En *Convergencia, Revista de Ciencias Sociales*, núm. 60, septiembre-diciembre 2012, Universidad Autónoma del Estado de México. ISSN 1405-1435, pp. 111-144

Valencia R., M. (2005) *El capital humano, otro activo de su empresa* *Entramado*, vol. 1, núm. 2. Universidad Libre Cali: Colombia., pp. 20-33.

Valle-Cruz, D., & Gil-García, J. R. (2022). *Tecnologías emergentes en gobiernos locales: Una revisión sistemática de literatura con la metodología PRISMA*. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, 11(21), 9-28.

Van der Meer, T. W. G., y Hakhverdian, A. (2017). *Political trust as the evaluation of process and performance: A cross-national study of 42 european countries*. *Political Studies*, 65(1), 81-102.

Varas, Augusto (1991). *De La Komintern a la Perestroika*. *América Latina y la Unión Soviética*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Santiago.

Villar, A. (2013). *El desarrollo Educativo*. Madrid: Universidad Pablo de Olavide.

Villoria, M. (2013). *Corrupción pública*. *EUNOMÍA. Revista en Cultura de la Legalidad*, (5), 159-167.

Vu, K. & Hartley, K. 2018. "Promoting smart cities in developing countries: Policy insights from Vietnam", *Telecommunications Policy*, vol. 42, no. 10.

Weber, M. (1983). *Economía y Sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. (6ª reimpresión). México: Fondo de Cultura Económica,.

Weber, M. (1983). *Economía y Sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. (6ª reimpresión). México: Fondo de Cultura Económica.

Whittingham Munévar, M. V. (2017). *¿ Qué es la gobernanza y para qué sirve?*.

Yarleque Odar, L. A. (2019). *Plan estratégico y gestión por resultados de la Municipalidad Provincial de Huarochirí*, Lima 2019.

Zurita, J. C., & Nuflo, J. P. (2014). *The major milestones to constitute SINTONA an institute for collaboration (IFC)* (C. J.V., C. N., O. A., S. B., & W. F. (eds.); pp. 105–109). *International Institute of Informatics and Systemics, IIIS*.

ANEXOS.

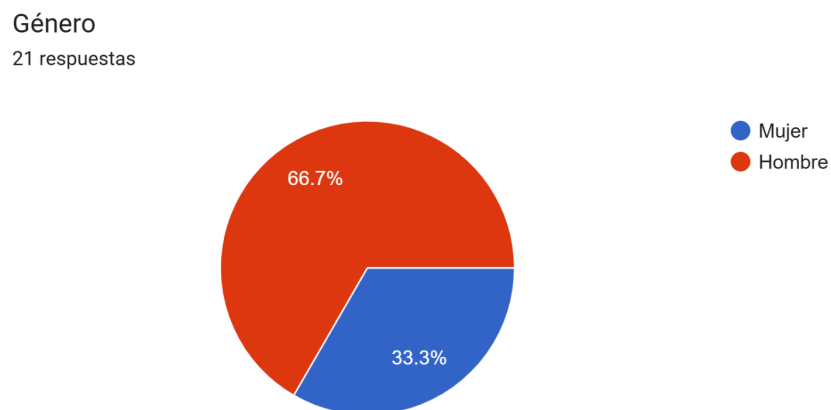
Anexo A. Cuestionario sobre la Escala de identidad laboral y Clima organizacional

Esta escala es una propuesta metodológica construida para fines de la presente investigación. Se trata de un piloto con fines académicos cuyos resultados no tienen implicaciones laborales, se trata de la estandarización del instrumento. Las respuestas son a base del propio criterio de los encuestados, por lo que no hay respuestas correctas ni incorrectas.

Se realizaron anterior al cuestionario una serie de preguntas en las que se idéntico *género, edad, antigüedad en el desempeño de su puesto, antigüedad en la administración pública, grado máximo de estudio* (Licenciatura, Maestría, Doctorado, Especialista) *y áreas en las que se ha desempeñado* (Personal administrativo de confianza, Personal sindicalizado, Mandos medios, Mandos superiores). El formulario fue contestado por un total de 21 participantes.

Considerando las respuestas de **género**, se observa una mayor participación de hombres en comparación a las mujeres.

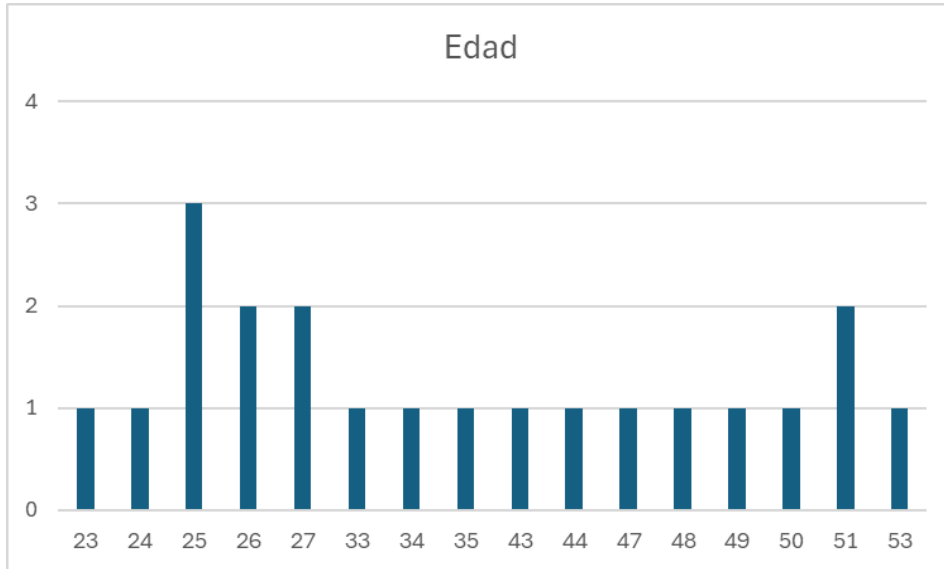
Gráfico 1:



Fuente: Google Forms, *formulario Identidad Laboral y Clima Organizacional*, agosto 2023.

El rango de **edad** comprende de los 23 a los 53 años para la muestra de encuestas, se puede observar una gran distribución en este rango, sin embargo hay un sesgo en las personas que comprenden de los 23 a los 27 años. Lo anterior se muestra en la siguiente gráfica:

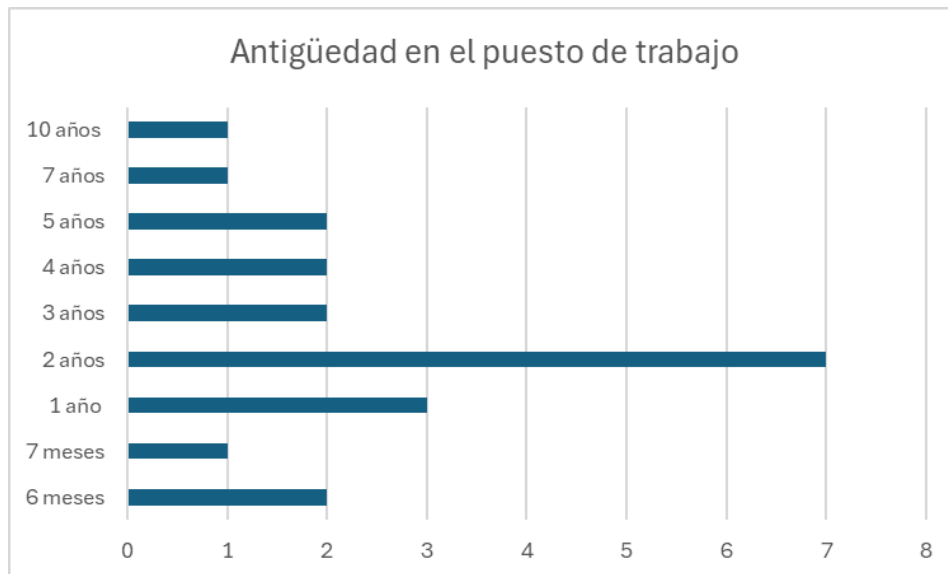
Gráfico 2:



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del formulario *Identidad Laboral y Clima Organizacional*, agosto 2023.

Con respecto a la **antigüedad en el puesto**, se observa que del total de 21 encuestados, el 33.33% tiene una antigüedad de 7 años en la dependencia pública. Asimismo, el 14.29% ha permanecido 1 año en la organización. En menor proporción, el 9.52% de los participantes cuenta con una antigüedad de 6 meses, 3 años, 4 años o 5 años, respectivamente.

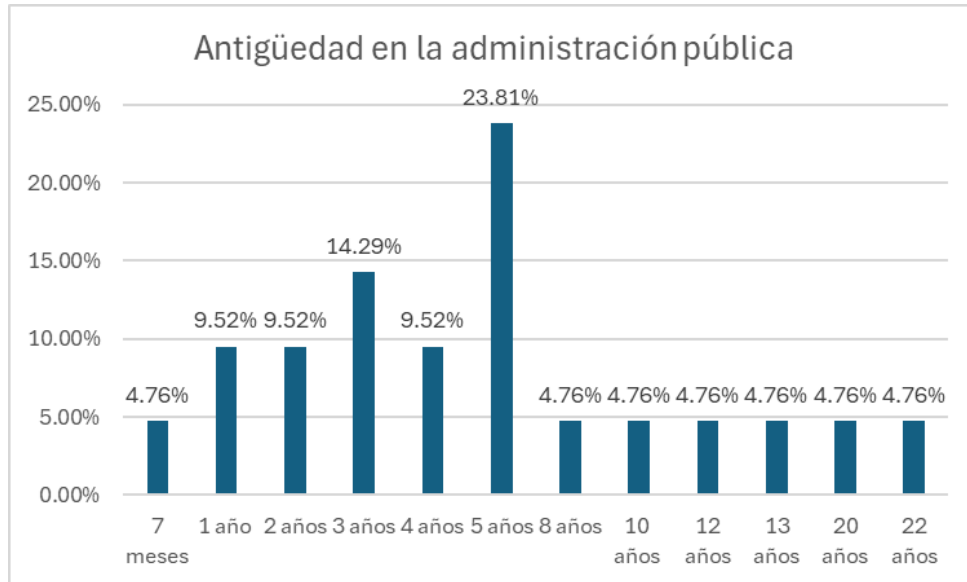
Gráfico 3:



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del formulario *Identidad Laboral y Clima Organizacional*, agosto 2023.

Por su parte, en relación a la antigüedad en la administración pública:

Gráfico 4:

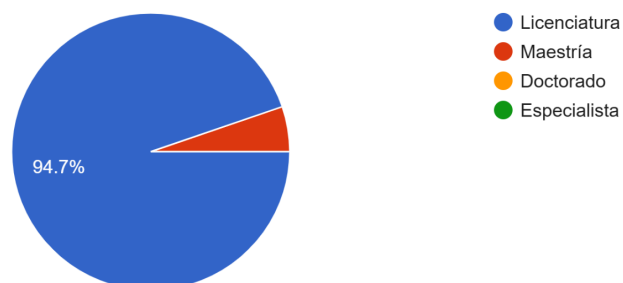


Fuente: Elaboración propia con información obtenida del formulario *Identidad Laboral y Clima Organizacional*, agosto 2023..

En cuanto al grado máximo de estudios, se identificó que el 94.7% de las personas encuestadas posee nivel de licenciatura como grado académico más alto alcanzado. Por su parte, el 5.3% cuenta con estudios de maestría, mientras que no se registraron participantes con formación de nivel doctoral ni con estudios de especialidad.

Gráfico 5:

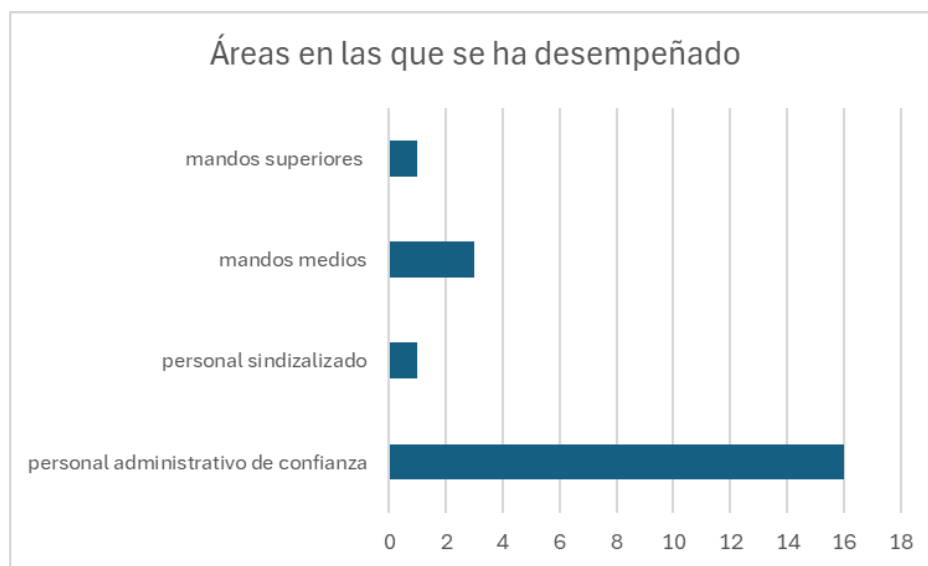
Grado Máximo de Estudio
19 respuestas



Fuente: Google Forms, *formulario Identidad Laboral y Clima Organizacional*, agosto 2023.

En relación con las áreas de desempeño del actor público dentro de los organismos gubernamentales, las cuales pueden variar según la estructura y funciones de cada institución, se identifican diversas categorías laborales tales como puestos de mando superior, mando medio, personal sindicalizado y personal administrativo de confianza. De acuerdo con la información proporcionada por las personas encuestadas y considerando las dependencias públicas a las que pertenecen, los resultados obtenidos se presentan a continuación:

Gráfico 6:



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del formulario *Identidad Laboral y Clima Organizacional*, agosto 2023.

Posterior a ello, se realizó el cuestionario a partir de 28 ítems, utilizado para medir la identidad personal, social y organizacional de los funcionarios. Cada ítem debía ser respondido en una escala de tipo Likert con las opciones: *nunca, casi nunca, casi siempre, siempre*.

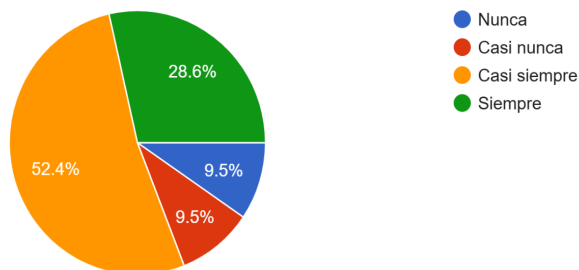
Sección 1: Identidad personal

Dicha sección constó de 10 preguntas cuyos resultados obtenidos fueron los siguientes:

Gráfico 7:

1.- Considero que los colaboradores en su mayoría establecen un compromiso emocional con la función pública

21 respuestas

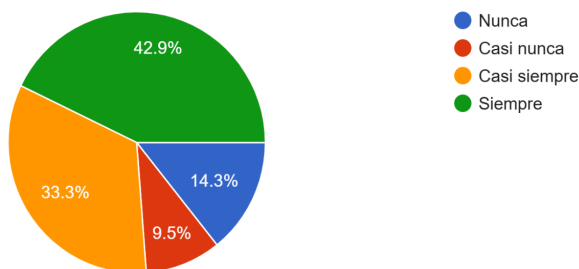


Fuente: Google Forms, *formulario Identidad Laboral y Clima Organizacional*, agosto 2023.

Gráfico 8:

2.- La labor que realizo la considero importante, por lo que no me incomoda tomar más tiempo de mi horario laboral para realizarlas funciones asignadas

21 respuestas

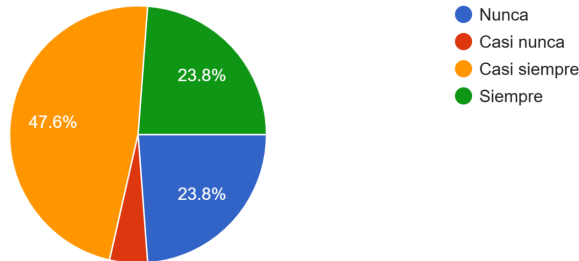


Fuente: Google Forms, *formulario Identidad Laboral y Clima Organizacional*, agosto 2023.

Gráfico 9:

3.- Considera que permanecer en la administración pública responde más a una cuestión de necesidad que de prestigio.

21 respuestas

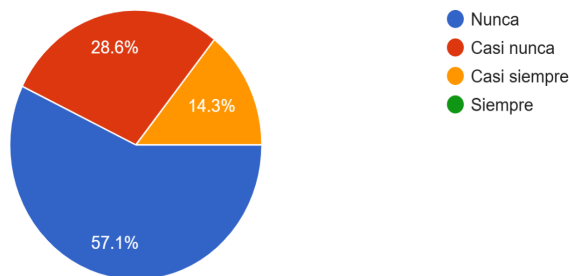


Fuente: Google Forms, *formulario Identidad Laboral y Clima Organizacional*, agosto 2023.

Gráfico 10:

4.- Me incomoda realizar funciones extras no remuneradas que se me asignan en la función pública

21 respuestas

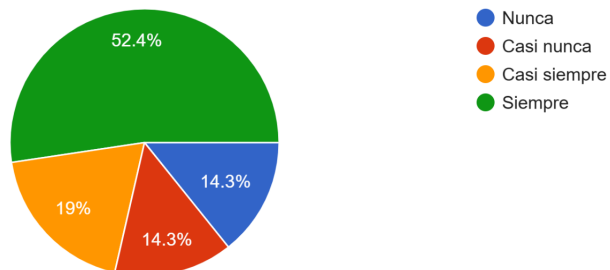


Fuente: Google Forms, *formulario Identidad Laboral y Clima Organizacional*, agosto 2023.

Gráfico 11:

5.- Me siento satisfech@ con la condición laboral que tengo

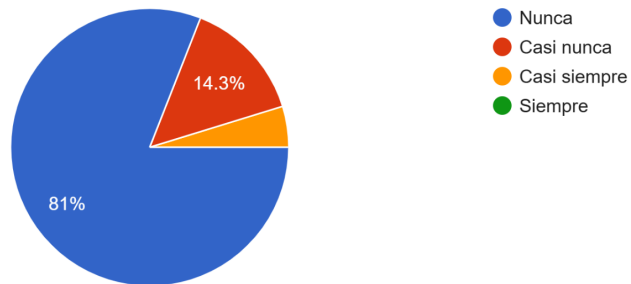
21 respuestas



Fuente: Google Forms, *formulario Identidad Laboral y Clima Organizacional*, agosto 2023.

Gráfico 12:

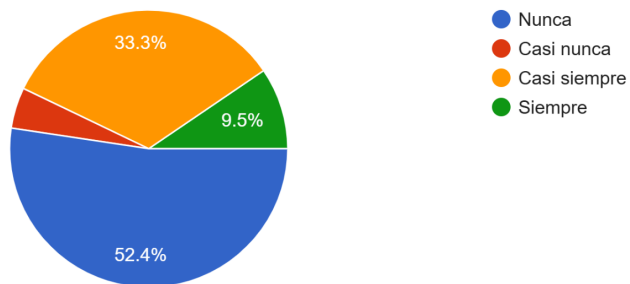
6.- Dentro de la administración pública me es difícil cumplir con mis obligaciones
21 respuestas



Fuente: Google Forms, *formulario Identidad Laboral y Clima Organizacional*, agosto 2023.

Gráfico 13:

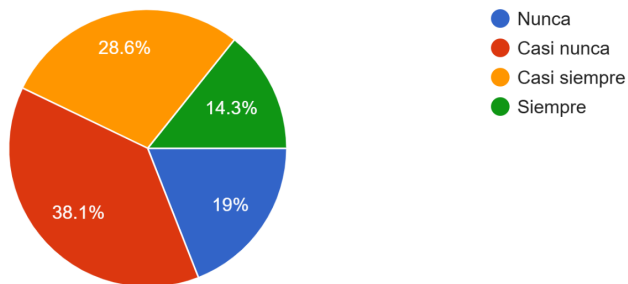
7.- No me arrepiento de haber entrado a trabajar en la administración pública
21 respuestas



Fuente: Google Forms, *formulario Identidad Laboral y Clima Organizacional*, agosto 2023.

Gráfico 14:

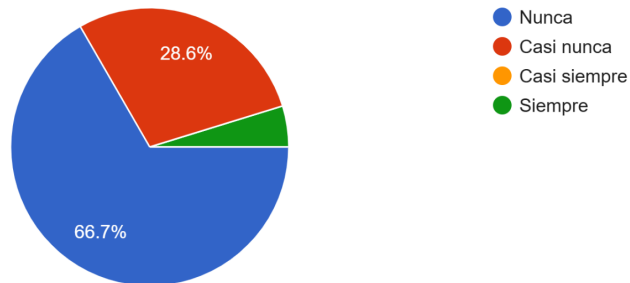
9.- En la administración pública es casi imposible lograr un asenso o promoción laboral
21 respuestas



Fuente: Google Forms, *formulario Identidad Laboral y Clima Organizacional*, agosto 2023.

Gráfico 15:

10.- Me es difícil actuar con naturalidad al realizar mis funciones dentro de la administración pública
21 respuestas



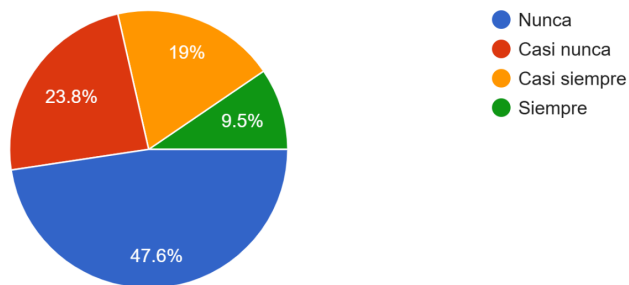
Fuente: Google Forms, *formulario Identidad Laboral y Clima Organizacional*, agosto 2023.

Sección 2: Identidad social

Para la segunda sección, los resultados fueron los siguientes:

Gráfico 16:

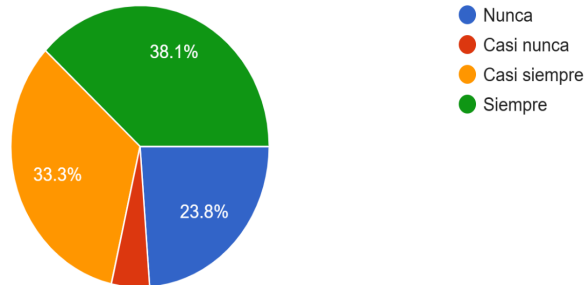
11.- Considero que desempeño este puesto debido a la falta de oportunidades laborales en otros lugares.
21 respuestas



Fuente: Google Forms, *formulario Identidad Laboral y Clima Organizacional*, agosto 2023.

Gráfico 17:

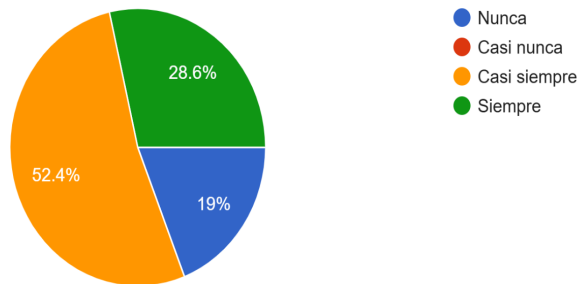
12.- Mi interés por la labor que desempeño proviene desde antes de ingresar al servicio público
21 respuestas



Fuente: Google Forms, *formulario Identidad Laboral y Clima Organizacional*, agosto 2023.

Gráfico 18:

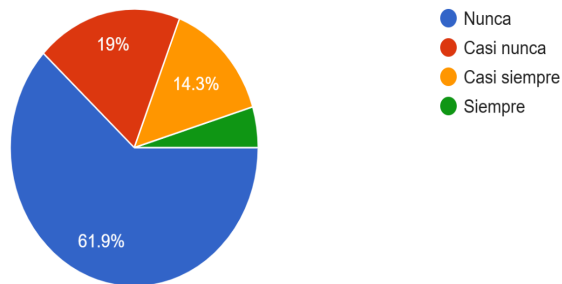
13.- Considera que los colaboradores de la dependencia, poseen un nivel formativo que destaca sus cualidades personales
21 respuestas



Fuente: Google Forms, *formulario Identidad Laboral y Clima Organizacional*, agosto 2023.

Gráfico 19:

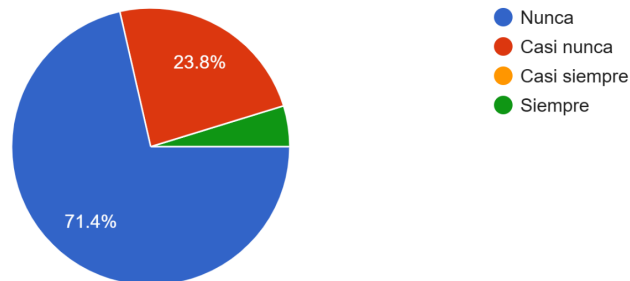
14.- Me incomoda participar en ceremonias o en eventos del organismo público en el que colaboro
21 respuestas



Fuente: Google Forms, *formulario Identidad Laboral y Clima Organizacional*, agosto 2023.

Gráfico 20:

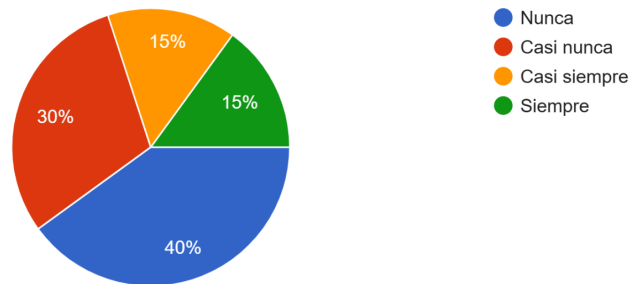
15.- Creo que me falta tener los valores que el organismo público infunde en sus colaboradores
21 respuestas



Fuente: Google Forms, *formulario Identidad Laboral y Clima Organizacional*, agosto 2023.

Gráfico 21:

16.- Considero que en la administración pública los cargos y asenso son por méritos
20 respuestas

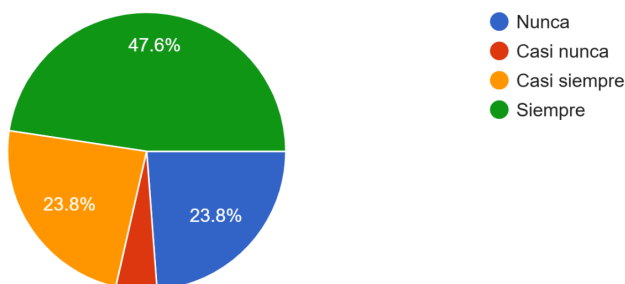


Fuente: Google Forms, *formulario Identidad Laboral y Clima Organizacional*, agosto 2023.

Gráfico 22:

17.- Desde hace algún tiempo estoy dedicad@ a conocer la historia, plan de desarrollo y reglamento del organismo público en el que colaboro

21 respuestas

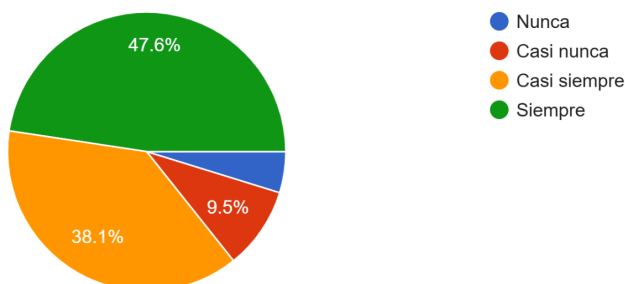


Fuente: Google Forms, *formulario Identidad Laboral y Clima Organizacional*, agosto 2023.

Gráfico 23:

18.- En mi área de trabajo se brinda apoyo voluntariamente a la persona colaboradora que tiene alguna dificultad en sus funciones

21 respuestas

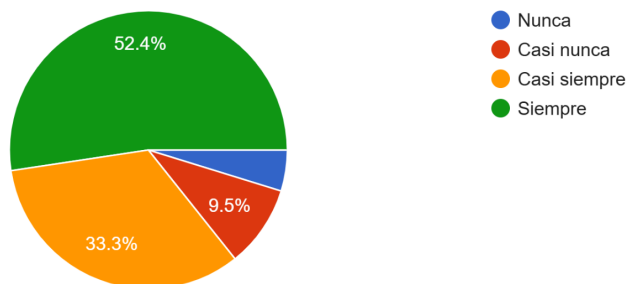


Fuente: Google Forms, *formulario Identidad Laboral y Clima Organizacional*, agosto 2023.

Gráfico 24:

19.- Mis compañeros de trabajo me inspiran confianza, permitiéndome desempeñar mis funciones sin dificultad

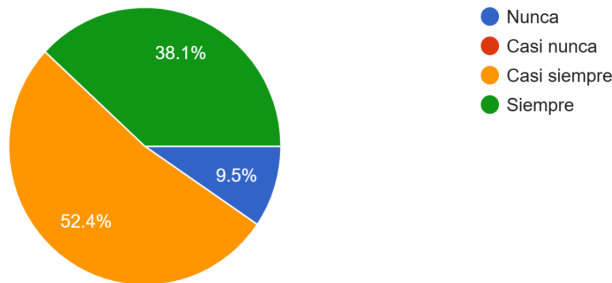
21 respuestas



Fuente: Google Forms, *formulario Identidad Laboral y Clima Organizacional*, agosto 2023.

Gráfico 25:

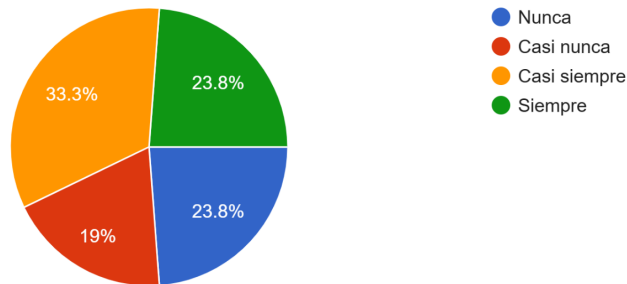
20.- En mi trabajo en la dependencia establezco relaciones de cooperación con mis colegas
21 respuestas



Fuente: Google Forms, *formulario Identidad Laboral y Clima Organizacional*, agosto 2023.

Gráfico 26:

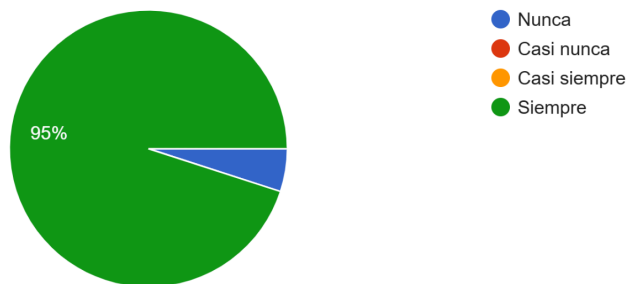
21.- Me preocupa las condiciones laborales, que brinda la administración pública a mis colegas, para desarrollar sus funciones
21 respuestas



Fuente: Google Forms, *formulario Identidad Laboral y Clima Organizacional*, agosto 2023.

Gráfico 27:

22.- Es importante que la administración pública ejerza correctamente sus funciones para el beneficio del estado de Morelos
20 respuestas



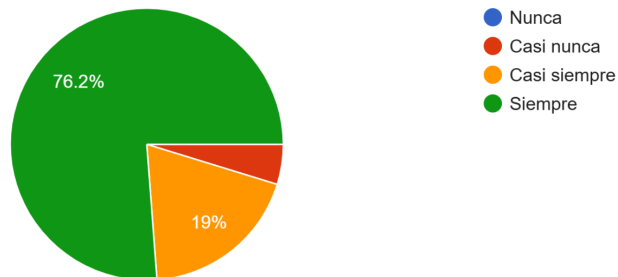
Fuente: Google Forms, *formulario Identidad Laboral y Clima Organizacional*, agosto 2023.

Sección 3: Identidad organizacional

Por último, la tercera sección con únicamente seis preguntas:

Gráfico 28:

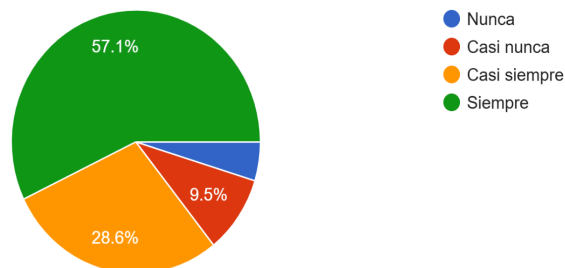
23.- Estoy orgullos@ de ser parte de mi equipo de trabajo
21 respuestas



Fuente: Google Forms, *formulario Identidad Laboral y Clima Organizacional*, agosto 2023.

Gráfico 29:

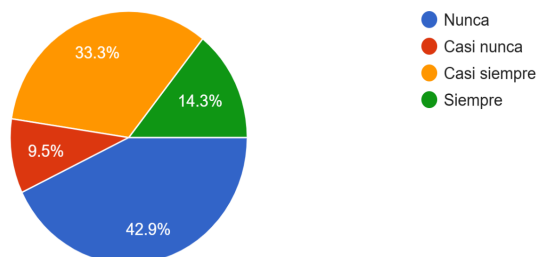
24.- Estoy orgullos@ de contarles a otras personas que soy miembro de un organismo público
21 respuestas



Fuente: Google Forms, *formulario Identidad Laboral y Clima Organizacional*, agosto 2023.

Gráfico 30:

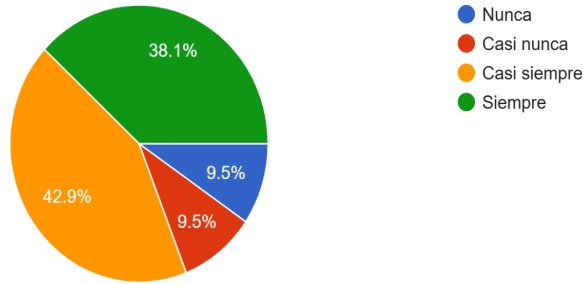
25.- Me incomoda que la gente haga comentarios desfavorables de la administración pública
21 respuestas



Fuente: Google Forms, *formulario Identidad Laboral y Clima Organizacional*, agosto 2023.

Gráfico 31:

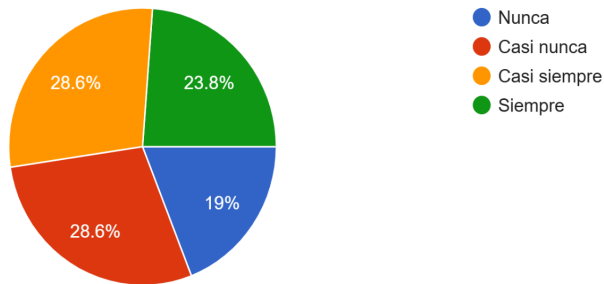
26.- Entre la población no existe una buena opinión sobre la administración pública
21 respuestas



Fuente: Google Forms, *formulario Identidad Laboral y Clima Organizacional*, agosto 2023.

Gráfico 32:

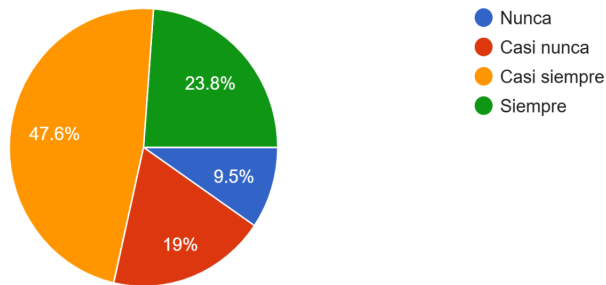
27.- Las remuneraciones que se perciben no satisfacen las expectativas del personal
21 respuestas



Fuente: Google Forms, *formulario Identidad Laboral y Clima Organizacional*, agosto 2023.

Gráfico 33:

28.- En la administración pública, en la mayoría de los casos, se logra un mejor puesto de trabajo por favoritismo y no por capacidad
21 respuestas



Fuente: Google Forms, *formulario Identidad Laboral y Clima Organizacional*, agosto 2023.

Cuernavaca, Morelos a 30 de septiembre del 2025.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, de la estudiante **Lorena Lopez Torres**, con matrícula **10005454**, con el título **"EL CAPITAL HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD; el caso de los organismos gubernamentales"**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

Dr. Francisco Rubén Sandoval Vázquez
Profesor Investigador de Tiempo Completo
Facultad de Estudios Superiores de Cuautla



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento con firma electrónica UAEM, soportada por el certificado vigente a la fecha de su elaboración y con efectos plenos de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS PUBLICADOS en el ÓRGANO INFORMATIVO UNIVERSITARIO "ADOLFO MENÉNDEZ SAMARÁ" número 117 de fecha 20 de abril de 2021.

Sello electrónico

FRANCISCO RUBEN SANDOVAL VAZQUEZ | Fecha:2026-01-12 14:06:25 | FIRMANTE

Rpbgrj58sed0rG7x95mR8WHbpJ8D5Wcj5XEWXez3N0BjumPArvnDvliVh7MGJHcsHWxnT70Uyevzhpig9i0XdQSAytX1tNc/4dy2LT1wUImYX4r76nuM06hjihFV0pvCzEXxzBPni5xc054yBNPJS5gsMB027JC2zyiGTmlmD9k8GtGxrOrRzEjNs5fu7gg/xiEUXpVS/+AOCKIzmESNxc4PFH8rudv6dHMH3m5hvPPKksTjxL7oSO4IHNUYMA19iByR1XKSRlg5Y/gIYflaX6WwKiwGgo2WkCya1+rb8npiuAVyre8NT/SQrou/MYxvFagJ5QifY1mqJICdkDOwPg==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[qMhyf0bBj](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/YC9bqdQVTmRU5jEzGbbzUXukdYwjxGQr>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029

Cuernavaca, Morelos a 30 de septiembre del 2025.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, de la estudiante **Lorena Lopez Torres**, con matrícula **10005454**, con el título **“EL CAPITAL HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD; el caso de los organismos gubernamentales”**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

Dra. Norma Betanzos Díaz.
Profesora Investigadora de tiempo completo
Facultad de Contaduría Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento con firma electrónica UAEM, soportada por el certificado vigente a la fecha de su elaboración y con efectos plenos de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS PUBLICADOS en el ÓRGANO INFORMATIVO UNIVERSITARIO "ADOLFO MENÉNDEZ SAMARÁ" número 117 de fecha 20 de abril de 2021.

Sello electrónico

NORMA BETANZOS DIAZ | Fecha:2025-12-09 16:53:25 | FIRMANTE

INduWZvAGmODhsziJZYG32SHQ5Dowq4tNiVkwWwLft82HGdSvPi60InegdBVvOZwGld5ddiggSIRcgwoZxUjOmDGnwqIzcaS0nWEq02n7Akdpm8xBmIEZtOUeVOhX7o1Z+uV/kZ
YFFZAgj1f0dGvnmKBFUNCLmkuV9AI7e2djB4C+sH1f07gYeh7nxfVaPo5hnhm5uiMPdA6uFTYBx1ih2ZwF5YyB4IPGiP9gXDKhj4GSWPNehQF+L+PxCohlQFVy9ThnytWavP7wq
FEJGeWvgjbcPlq0QPImJ2vkoa+TcuQdYljl4/Qhjn2buFbcFFuS7sKNrEmWN5qzhI79lbk2Q==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[nW5MDicoQ](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/NejcVGN826Qa1N59BJEC2ExH6QGxxUV8>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029

Cuernavaca, Morelos a 30 de septiembre del 2025.

DR. ADRIÁN CABRAL MARTÍNEZ
SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, de la estudiante **Lorena Lopez Torres**, con matrícula **10005454**, con el título **“EL CAPITAL HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD; el caso de los organismos gubernamentales”**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

Dr. Felipe de Jesús Bonilla Sánchez
Profesor Investigador de Tiempo completo
Facultad de Contaduría Administración e Informática UAEM



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento con firma electrónica UAEM, soportada por el certificado vigente a la fecha de su elaboración y con efectos plenos de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS PUBLICADOS en el ÓRGANO INFORMATIVO UNIVERSITARIO "ADOLFO MENÉNDEZ SAMARÁ" número 117 de fecha 20 de abril de 2021.

Sello electrónico

FELIPE DE JESUS BONILLA SANCHEZ | Fecha:2026-02-11 13:44:26 | FIRMANTE

oH60RdYuO3cEFcLfjxLLdgnixnBBexT9LY2rrVF/wo9JSEPu8hYHT6VNmAbLfK//n9uUEcWE/xXgNihFXs/zONqEQttmk9pU+4VvXYOBqa8bnyogbgHN1acOIAdZqGGN1b6x56OluuuZpYsZYpT8d7rFZaljv1u6rLcj/3PE29GIBB6GPANqfwb7Q+yOsIFohms6kKOCKLDHbDExlySybCEsDtEUnPvrrwxatISSpwKpeZLB2VvIYbalKdUv435ug4TEItG69Vm56KO17g50C4uPymIfRYzgeZWa5cLKf0wt1m8V440BhclBMuN0bB9LsBeTfM5xNnlalTol4alQ==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[2K9YDIXcU](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/v2bZYdeLGP0Cak5TeQQvNSEo58XlrUKJ>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029

Cuernavaca, Morelos a 30 de septiembre del 2025.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, de la estudiante **Lorena López Torres**, con matrícula **10005454**, con el título “**EL CAPITAL HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD; el caso de los organismos gubernamentales**”, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

(FIRMA ELECTRÓNICA)

Dr. Francisco Xavier García Jiménez
Profesor Investigador de Tiempo Completo
Facultad de Derecho y Ciencias Sociales



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento con firma electrónica UAEM, soportada por el certificado vigente a la fecha de su elaboración y con efectos plenos de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS PUBLICADOS en el ÓRGANO INFORMATIVO UNIVERSITARIO "ADOLFO MENÉNDEZ SAMARÁ" número 117 de fecha 20 de abril de 2021.

Sello electrónico

FRANCISCO XAVIER GARCIA JIMENEZ | Fecha:2026-01-12 16:10:05 | FIRMANTE

H98n5u5gYhAiQ8inzaMFvE3F+xL64JZtgclBenlebMjy5nqhOgjhQ8svM6e0yb4FUcLd87U+Xclbi7f/KaziV9mpnbb7LS2BH20kC3iumtJhZkrY/AvA0NyMQStUyEnxO1wb7Jzo4AN3ueReb/G8o5qrJQkICEQG7Ozm+97IzFDY2zn9IPqK8lwn2wdaT49E0JI0B5HBI/T8Mv8wZKwXGlocnsreYUSnAUayJ7Kkajim/faulVloPHobINRcbfyr95eQcmZi71CtGb4VEBAMCI4NxKgEK1zj1aryAXfcdB4s/DZVzWdHTLHimy01en7nlLyASZjle7IZbtKC3r0a1Q==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[nkixY56pV](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/nLgMAMxpXyVq6wUMrwfHaKzgL4cC0sWG>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029

Cuernavaca, Morelos a 30 de septiembre del 2025.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, de la estudiante **Lorena Lopez Torres**, con matrícula **10005454**, con el título **“EL CAPITAL HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD; el caso de los organismos gubernamentales”**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

FIRMA ELECTRONICA

Dr. Ladislao Adrián Reyes Barragán
Profesor Investigador de Tiempo Completo
Facultad de Derecho y Ciencias Sociales



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento con firma electrónica UAEM, soportada por el certificado vigente a la fecha de su elaboración y con efectos plenos de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS PUBLICADOS en el ÓRGANO INFORMATIVO UNIVERSITARIO "ADOLFO MENÉNDEZ SAMARÁ" número 117 de fecha 20 de abril de 2021.

Sello electrónico

LADISLAO ADRIAN REYES BARRAGAN | Fecha:2026-01-12 13:48:31 | FIRMANTE

Un9IMGjNOjCRPYI/B6rvz5vkGMbdE1XeXqSu4mPLEFvq/uHEwdezopZKGe3M1+WNe/VdVAHfnQSSoZ85SM6HPfIdhAz0D80NiPqU7Pum9xHo+IP97cLAp6oJnht/jwPtwKtaJgaUuZi3+S1j14DwoxXk4wLABhgXSOIou0eVZ2m+YjruBcN5ocjhYkiLCgWKMhCskdNqLKyWmd5X/wP9fJi16+AXdfaxEcuou4zzELSwuHIVIIQeo+1yjE4IKXvH355pZqorH6Ftief7MH8ZT1hbujwCcdvS7kTeHxSySzmd00IUzt9DHwmv21KB7FIIOsu3GyEJLuv/+yTqIlgZBg==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[jOyARmbKI](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/4O3q0jNOFwe51nEH668qxN7ekTQO6eVO>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029