



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

TESIS

Aplicación de una herramienta de evaluación de Clima Laboral como recurso esencial en el diseño de Planes de Desarrollo de Capital Humano dentro de la Contraloría Interna del INEGI.

PRESENTA:

José Miguel Hernández Zamora

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ÁREA: DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO

TUTOR:

M.A. Alberto Pontón Castro

COMITÉ TUTORAL:

M.I. José Jorge Saavedra González

M.A. Alfredo Villalobos García

Aguascalientes, Ags; 8 de Junio de 2011



UNIVERSIDAD AUTONOMA
DE AGUASCALIENTES
CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

Oficio No. /CCEA / SIP / 019 / 2011

C.P. MARIA ESTHER RANGEL JIMENEZ,
JEFA DEL DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR,
P R E S E N T E .

Me es grato comunicarle que el alumno(a) **JOSE MIGUEL HERNANDEZ ZAMORA**, ha concluido satisfactoriamente su tesis para obtener el grado de MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS (DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO), con el título "**APLICACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL COMO RECURSO ESENCIAL EN EL DISEÑO DE PLANES DE DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO DENTRO DE LA CONTRALORÍA INTERNA DEL INEGI**", este proyecto se realizó bajo la dirección de su Comité Tutorial:

Director de Tesis	M.A. ALBERTO PONTON CASTRO
Lector 1	M.I. JOSE JORGE SAAVEDRA GONZALEZ
Lector 2	M.A. ALFREDO VILLALOBOS GARCIA

El cual se concluyó satisfactoriamente con **VOTO APROBATORIO** de acuerdo a lo señalado por el Art. 175 apartado II del Reglamento General de Docencia, anexando copia de la citada aprobación.

Sin otro particular por el momento quedamos a sus atentas órdenes para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente
Aguascalientes, Ags., 08 de Junio de 2011
" SE LUMEN PROFERRE "


DRA. LAURA ROMO ROJAS
SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO


Vó.Bo.

DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO

c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado del CCEA
c.c.p.- Depto. de Apoyo al Posgrado
c.c.p.- Oficina de Sec. Inv. y Posgrado
c.c.p.- Archivo Maestría

*mchn





Dra. María del Carmen Martínez Serna
Decana del Centro de Ciencias
Económicas y Administrativas.
Presente

Por medio del presente como Comité Tutorial designado del alumno José Miguel Hernández Zamora con ID 2854 quién realizó el trabajo de titulación titulado "Aplicación de una herramienta de evaluación de Clima Laboral como recurso esencial en el diseño de Planes de Desarrollo de Capital Humano dentro de la Contraloría Interna del INEGI" y con fundamento en el artículo 175, apartado II del Reglamento General de Docencia, nos permitimos emitir el VOTO APROBATORIO, para que pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado de Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas, área: Desarrollo de Capital Humano.

Ponemos lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, le enviamos un cordial saludo.

ATENTAMENTE
Aguascalientes, Ags. Junio 8 de 2011.
"SE LUMEN PROFERRE"

M.A. Alberto Pontón Castro
Director

M.I. José Jorge Saavedra González
Lector 1

M.A. Alfredo Villalobos García
Lector 2

- c.c.p. El interesado
- c.c.p. Secretaría de Investigación y Posgrado de la MCEA
- c.c.p. Secretaría Técnica de la MCEA
- c.c.p. Jefe del Departamento de Recursos Humanos
- c.c.p. Consejero Académico área Desarrollo de Capital Humano.

Recibido
Recibido
Sr. Técnico
Jefe Depto.
P.A. Secretaria de
Investigación

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO	PÁGINA
ÍNDICE DE TABLAS.....	3
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	4
RESUMEN.....	5
TITULO.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
ANTECEDENTES.....	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
OBJETIVOS.....	14
JUSTIFICACIÓN.....	16
HIPÓTESIS.....	17
MARCO TEORICO.....	17
DISEÑO METODOLÓGICO.....	37
ELABORACIÓN DE LA HERRAMIENTA “ECLP”.....	39
APLICACIÓN.....	40
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	46
RECOMENDACIONES.....	58
GENERACIÓN DE PLANES DE DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO.....	59

CONCLUSIONES.....	61
GLOSARIO.....	63
BIBLIOGRAFÍA.....	64
ANEXO.....	A



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1, Dimensiones de Litwin y Stinger.....	28
Tabla 2, Estudios, dimensiones e influencia.....	29
Tabla 3, Resumen de beneficios.....	41
Tabla 4, Dimensiones de ECLI.....	45
Tabla 5, Universo y respuesta.....	46
Tabla 6, Ejemplo de valoración de cada respuesta.....	47
Tabla 7, Calificaciones finales por dimensión, por factor, por Área, y General.....	48
Tabla 8, Resultado por factor, incluyendo sus preguntas.....	49

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1, Organigrama de la Contraloría Interna.....	12
Gráfica 2, Clima Laboral de la Contraloría Interna.....	49



RESUMEN

La falta de interés, el desgano, los reclamos, los reproches y el retiro psicológico mostrado por varios de los servidores públicos adscritos a la Contraloría Interna, inspiró esta investigación y dio pie a una búsqueda de las razones que motivan este tipo de comportamientos; basándonos en este sentir de los trabajadores y con la finalidad de conocer el Clima Laboral existente en la Contraloría Interna del INEGI, se desarrolló un proyecto donde el objetivo final es diseñar una encuesta (soportada en diversas teorías, estudios y metodologías en la materia) que nos aporta una estructura del clima, digna de ser analizada y evaluada; dicha herramienta fue elaborada a la medida de las necesidades de la Contraloría, y se consideran los aspectos más relevantes que afectan el clima, agrupados en tres factores: el Personal, el Interpersonal y el Institucional.

El énfasis de la aplicación, evaluación y el análisis, tienen como objetivo identificar fortalezas y áreas de oportunidad; y así establecer en conjunto estrategias de desarrollo de personal y acciones de mejora que repercutan en el Clima Laboral.

La Contraloría Interna es una área perteneciente al Instituto Nacional de Estadística y Geografía, facultada para vigilar que las operaciones, programas y proyectos del Instituto se desarrollen de conformidad con la Ley y demás normativa que le sea aplicable, así como, de realizar programas específicos tendientes a verificar el cumplimiento de las obligaciones a cargo de los servidores públicos del Instituto; entre sus principales funciones son las de atender quejas y denuncias, realizar investigaciones, aplicar los procedimientos y sanciones inherentes a las responsabilidades administrativas, llevar a cabo auditorías internas, evaluar y promover la mejora del control interno institucional, fomentar la cultura de la transparencia, la legalidad y la rendición de cuentas, así como establecer y llevar el registro y seguimiento de la evolución de la situación patrimonial de los servidores públicos del Instituto.

Para el mejor desempeño de la Contraloría Interna, el titular de ésta, se auxilia de las áreas de Quejas y Responsabilidades, Auditoría Interna, Control y Evaluación, así como las de Proyectos Especiales y Administración, las cuales se conforman de 165 servidores públicos.

Físicamente la oficina se encuentra ubicada en el Edificio “Parque Héroes” en Av. José María Chávez #1913 en Prados de Villasunción, nivel acceso.

La investigación tuvo un marco teórico soportado en teorías de clima laboral, estudios acerca de la satisfacción laboral, implicación, motivación, sentido de pertenencia, metodologías de trabajo en equipo e integración, los cuales nos orientan hacia la elaboración de las preguntas de la encuesta de clima laboral y al mismo tiempo dan soporte al diseño de estrategias de desarrollo humano.

Para la metodología, el presente estudio demandó información vivencial y soporte documental obtenido a través de la encuesta.

Durante el mes de Octubre se realizó el levantamiento de la encuesta, mediante la implementación de la herramienta en línea compuesta por 56 preguntas que se agrupan en los factores antes mencionados, y con el cual se recabó información respecto de la percepción que el personal tiene sobre su actitud hacia el trabajo y sus compañeros, su grado de integración, satisfacción y pertenencia a la Contraloría y al Instituto, su escala de valores, la interacción con su grupo y área de trabajo; su opinión sobre los sistemas de trabajo en los que participa, el trabajo en equipo y la comunicación con sus compañeros y superiores, el nivel de satisfacción que les brinda trabajar para el INEGI, la perspectiva de crecimiento y la capacitación que reciben.

Al concluir el análisis de la información recabada, se elaboró un informe de resultados, un diagnóstico general y las recomendaciones para atender las áreas de oportunidad, aprovechando las fortalezas evidenciadas en dicha evaluación.

Así mismo se generaron las estrategias que harán que los servidores públicos de la CI, se desarrollen, crezcan y desplieguen mejoras en el ámbito profesional, pero sobretodo en las relaciones personales, así como en lo familiar como en lo laboral.



1) **TITULO**

“APLICACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL COMO RECURSO ESENCIAL EN EL DISEÑO DE PLANES DE DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO DENTRO DE LA CONTRALORÍA INTERNA DEL INEGI.”

2) INTRODUCCIÓN

El estudio del clima organizacional surge en un momento en que es necesario dar cuenta de fenómenos organizacionales que afectan el comportamiento individual, y que por consecuencia repercuten en la misma organización, convirtiéndose en un círculo poco virtuoso acerca de lo que es la esencia principal de cualquier empresa, sus trabajadores, aquellas personas que si bien tienen características muy individuales, también poseen esa capacidad de poder influir en los demás, modificar conductas o adaptarse a nuevos modelos de trabajo grupal, esas personas o trabajadores que no solo pueden afectar el clima laboral de una organización sino que también participan activamente en el perfeccionamiento o deterioro de la misma.

Si bien es cierto que dentro del clima laboral forman parte cada trabajador, también es cierto que existen numerosos fenómenos que lo afectan, y no todos están en manos de la organización, algunos quedan fuera de toda posibilidad humana, que de igual manera ayuda a crear las percepciones en cada trabajador de lo que es el Clima Laboral.

Así pues, los servidores públicos de la Contraloría Interna (CI) se encuentran en un llamado “retiro psicológico” que se originó desde la autonomía del Instituto y que trajo consigo transformaciones en la dinámica laboral, repercutiendo en los niveles de implicación, compromiso, satisfacción, sentido de pertenencia y en general el clima organizacional.

En la siguiente investigación se presentan los principales objetivos, alcances y beneficios a obtener con la aplicación de la Tesis, la cual será desarrollada a beneficio de los servidores públicos de la Contraloría Interna (CI) con la finalidad elaborar una herramienta de evaluación de clima laboral y así facilitar la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos, pudiendo así generar planes integrales de desarrollo del capital humano, enfocados a mejorar la dinámica laboral, las aptitudes, actitudes y las habilidades profesionales y personales.

3) ANTECEDENTES

Dentro de la Administración Pública Federal (APF), se encuentran dependencias que por su importancia para el estado se consideran claves, esto por la información que maneja y el uso que se tiene de esta misma; una de estas es el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, mejor conocido como INEGI, un organismo creado hace 26 años para obtener información de tipo poblacional y así generar estadísticas que ayuden al gobierno a crear planes de desarrollo nacional; así como mantener actualizado la información geográfica del país.

El 15 de julio del 2008, el INEGI se consolida como un Instituto clave para el desarrollo del país y es considerado como organismo autónomo, naciendo así el Sistema Nacional de Estadística y Geografía (SNEIG), dedicado a generar información de utilidad para el país en materia estadística y geográfica.

El INEGI, en su parte estadística es más popular entre la población por los censos y las encuestas que se realizan, entre las más importantes están las siguientes:

- Censo de Población y Vivienda que se lleva a cabo cada 10 años (1990, 2000 y 2010).
- Conteo de Población y Vivienda que se lleva a cabo cada 10 años (1995, 2005 y 2015).
- Censo Agropecuario, llevado a cabo cada 5 años (2007, 2012).
- Censo Económico, llevado a cabo cada 5 años (2004, 2009 y 2014).
- Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares (ENDIREH).
- Encuesta Nacional sobre Ocupación y Empleo (ENOE).
- Entre más de 25 encuestas, realizadas por todo el territorio nacional del país en diferentes periodos (mensual, trimestral, semestral, anual, bianual).

Para la parte geográfica, el INEGI realiza las siguientes actividades:

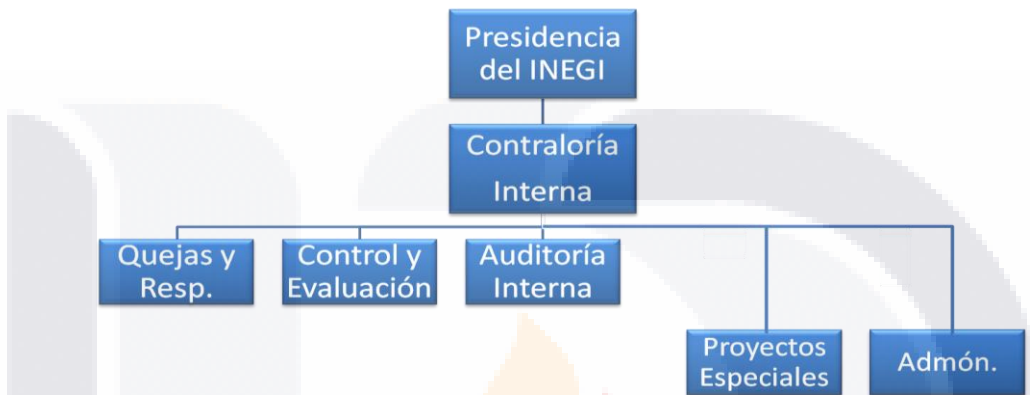
- Actualización del Mapa Digital de México.
- Atlas Interactivo de México.
- Creación y actualización de Ortofotos.
- Registro de información catastral.
- Así como generación de bases de datos digitales geográficos para uso común de la población.

Debido a toda la información que maneja el Instituto, y con la autonomía del Instituto, el 15 de Julio de 2008, fue necesario crear un organismo con el fin de vigilar que las operaciones, programas y proyectos del Instituto se desarrollen de conformidad con la Ley y demás normativa que le sea aplicable, llamado Contraloría Interna (CI) del INEGI, con el objetivo de vigilar que el INEGI cumpla con sus programas y logre sus metas y objetivos con eficiencia, eficacia y transparencia; genere información confiable y oportuna; haga uso adecuado de sus recursos; observe la normativa aplicable; y contribuya al efectivo funcionamiento del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica.

Dicha Contraloría Interna, está compuesta por cinco áreas, tres de las cuales están consideradas como sustantivas, y cuyos objetivos principales son las verificar mediante la práctica de auditorías al Instituto, esté logre sus metas y objetivos con eficacia, eficiencia y transparencia; atender y desahogar las peticiones, quejas y denuncias, así como contribuir a la cultura de transparencia y rendición de cuentas; promover y fortalecer el control interno, la cultura de legalidad, la transparencia, la administración de riesgos y la evaluación del desempeño, mediante la implementación de estrategias y mecanismos para apoyar el cumplimiento de los programas, objetivos y metas que hayan establecido las distintas Unidades Administrativas en congruencia con los objetivos y metas del SNIEG y del propio Instituto; (Auditoría Interna, Quejas y Responsabilidades y Control y Evaluación), las dos restantes fungen como apoyo, soporte, gestión en la administración de los recursos humanos, materiales y financieros asignados; el desarrollo de proyectos

especiales e informáticos para mejorar sus procesos; así como la capacitación de su personal, (Proyectos Especiales y Administración), esta información queda plasmada en el organigrama siguiente:

Gráfica 1, Organigrama de la Contraloría Interna.



Fuente: Manual Especifico de la Contraloría Interna.

Es aquí donde nos detenemos un poco y nos dedicamos a realizar una herramienta de evaluación de clima laboral, donde se diagnosticarán y analizarán las diferentes perspectivas del trabajo por parte del personal de la Contraloría Interna, así como la manera en que esté es considerado parte fundamental de la vida y que tanto el trabajo personal y de equipo contribuye a lograr un mejor ambiente de trabajo, un lugar donde los logros personales e institucionales se centren en un mismo sentido, ese sentido que te hace crecer como ser humano.

Con la información obtenida de la aplicación de la herramienta se pretende elaborar planes y programas de desarrollo humano, profesional, familiar y social del Capital Humano con que cuenta la Contraloría Interna del INEGI a fin de acrecentar y mejorar dicho personal y por lo tanto su satisfacción integral.

4) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para los efectos prácticos de esta tesis, tenemos que definir el problema o situación a atender, donde se origina y cuál será su tratamiento basados tanto en experiencias personales como en trabajos realizados previamente en otras organizaciones similares.

Comenzaremos por lo primero, entiéndase por problema solo como el escenario actual del personal de la Contraloría Interna del INEGI al que se pretende afectar, es decir:

El personal de la CI ha sufrido diversos cambios que se originaron desde la autonomía del Instituto, y que derivó en reemplazos de los titulares de área de la Contraloría, innovaciones en la manera de trabajar, cambio de objetivos institucionales, modificaciones de puestos, niveles y áreas, y lo mejor (o peor) de sueldos; todo esto repercutiendo en la implicación y el compromiso hacia el instituto variando los niveles de satisfacción del personal.

Así pues, es de suma importancia diagnosticar y analizar los niveles clima laboral, ya que al conocerlos sabremos la relación de cómo estos contribuyen a una mayor satisfacción laboral, por lo tanto se lograran generar planes y programas de desarrollo humano encaminados a conseguir un sentido de pertenencia mas alto, a renovar el clima laboral mediante la satisfacción, la centralidad, el trabajo en equipo, la integración, el involucramiento y la comunicación en las relaciones humanas y en la dinámica del trabajo.

Esta problemática ha sido tratada en otras organizaciones del lado psicológico o laboral, mediante el uso de diferentes herramientas para evaluación de clima, mismos que mostraremos más adelante, sus principios, su ámbito de competencia, su impacto en el estudio de clima laboral, así como su influencia y adaptación hacia el diseño de nuestra propia herramienta Institucional de evaluación, llamada “*ECLI*”.

5) OBJETIVOS

Esta tesis tiene como objetivos los siguientes:

a) **Generales:**

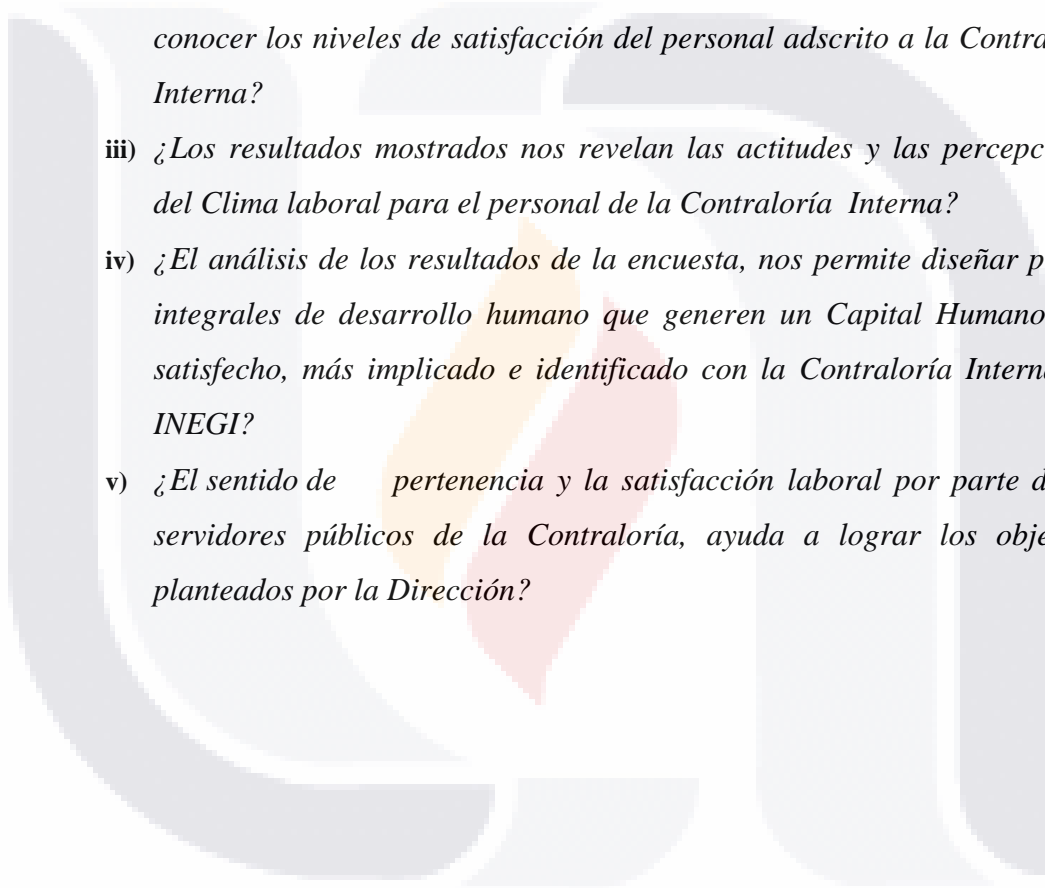
- i) Diseñar planes de desarrollo humano, que permitan incrementar y mejorar los niveles de clima laboral en aras de lograr los objetivos marcados por la Contraloría Interna mediante la aplicación de la herramienta de evaluación de clima laboral.
- ii) Determinar las acciones necesarias para generar en el personal de la CI, compromiso, implicación, centralidad, satisfacción e identificación con la CI y con el Instituto, para lograr los objetivos y metas del INEGI.
- iii) Ser ejemplo y prueba piloto en el estudio del clima laboral para el Instituto y para organismos descentralizados, debido al personal íntegro con que cuenta así como la manera de trabajar en ella después de la aplicación de la prueba

b) **Particulares:**

- i) Elaborar una herramienta de evaluación de clima laboral adecuada a las necesidades propias de la Contraloría Interna del INEGI, la cual llamaremos “*ECLI*”.
- ii) Conocer y analizar los niveles clima laboral del personal de la Contraloría Interna del INEGI.
- iii) Evaluar las tres dimensiones en las cuales dividiremos nuestra herramienta de clima laboral dentro de la CI, (PERSONAL, INTERPERSONAL e INSTITUCIONAL), así como analizar los factores en los cuales esta compuestas dichas dimensiones.
- iv) Utilizar la información obtenida anteriormente en el desarrollo de planes y programas de desarrollo integral del personal de la CI del INEGI, atendiendo a las áreas de oportunidad exteriorizadas en los resultados de la evaluación y aprovechando las fortalezas de mostradas en la misma.

c) Preguntas de investigación:

- i) *¿Es posible elaborar una herramienta de evaluación de clima laboral adecuada a las necesidades de la Contraloría Interna del INEGI, que muestre un acercamiento al sentir de los empleados de la CI, basados en los estudios, las teorías, y diversas encuestas?*
- ii) *¿El diseño de la herramienta de evaluación de clima laboral, nos ayuda a conocer los niveles de satisfacción del personal adscrito a la Contraloría Interna?*
- iii) *¿Los resultados mostrados nos revelan las actitudes y las percepciones del Clima laboral para el personal de la Contraloría Interna?*
- iv) *¿El análisis de los resultados de la encuesta, nos permite diseñar planes integrales de desarrollo humano que generen un Capital Humano más satisfecho, más implicado e identificado con la Contraloría Interna del INEGI?*
- v) *¿El sentido de pertenencia y la satisfacción laboral por parte de los servidores públicos de la Contraloría, ayuda a lograr los objetivos planteados por la Dirección?*



6) JUSTIFICACIÓN

Un beneficio que se ganará con la aplicación de la tesis es obtener información acerca del nivel del clima laboral del personal adscrito a la CI del INEGI, con la finalidad de encontrar áreas de mejora y así implementar planes y programas de desarrollo integral.

El saber que estos planes de desarrollo integral del personal ayudaran en gran medida a modificar el clima y desarrollo organizacional, a conseguir un lugar mejor para trabajar, esto mediante el desarrollo de habilidades gerenciales, inteligencia emocional, valores, liderazgo y responsabilidad social, de igual forma justifica el trabajo practico aquí plasmado.

La realización de esta propuesta de intervención aportara en gran medida al estudio de las relaciones humanas dentro del trabajo, la interacción entre trabajadores y que impacto tiene esté, en las diferentes esferas en las que las personas se desenvuelven (familiar, tiempo libre, estudios) mediante programas de capacitación.

Así mismo, con la aplicación de esta propuesta, se lograrán beneficios personales:

- I. Aplicación de los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos durante la Maestría en Desarrollo de Capital Humano.
- II. Desarrollo profesional con respecto al conocimiento de la dinámica laboral así como de las interacciones humanas.

Así también se pretende conseguir suficientes elementos de estudio, con el objetivo de que esta propuesta poder ser replicada en diferentes áreas del INEGI o de la Administración Pública Federal.

De igual manera se proyecta generar suficientes elementos teorico-prácticos que sirvan de base para generar estudios posteriores en la dinámica laboral y en las diferentes esferas que influye.

Servirá como base, y como consulta para estudios y trabajos posteriores de estudiantes de la licenciatura o postgrado de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, ya que al quedarse la Tesis en manos de la UAA, se aprovechará la investigación realizada para la generación nuevos conocimientos sobre la dinámica humana y laboral.

7) **HIPÓTESIS**

“El compromiso con los objetivos y metas Institucionales, la implicación laboral y la identificación con la organización producen un Capital Humano más íntegro y satisfecho con su trabajo”

8) **MARCO TEORICO**

Para efectos de demostrar que la investigación y la hipótesis son viables, y se adecuan al contexto laboral, se muestran, dentro de las diferentes teorías y estudios, aquellos conceptos que definen y guían el rumbo, así como los elementos de estudios necesarios que son el soporte de dicha investigación para abordar la problemática planteada a fin realizar las preguntas para la encuesta de clima laboral y que al mismo tiempo nos ayudaran en la elaboración de planes y programas de desarrollo humano.

a) **ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

El término “administración de personal” definiéndolo de forma específica se refiere a la función profesional que llevan a cabo los administradores respecto de la responsabilidad que tienen estos mismos para disponer de los recursos humanos de la manera más eficaz posible logrando así la meta de toda organización.

Debido a que el personal es el principal recurso, la administración efectiva del recurso humano debe ser fundamental para el éxito de toda organización.

Así, la administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización

Entendamos pues que los recursos humanos de una organización comprenden a la gente como tal, sus capacidades, habilidades y conocimientos, así como su interacción con los demás miembros de la organización, normados bajo reglas escritas y no escritas, formales y no formales, es decir, están dentro de un sistema complejo donde las fuerzas motoras están influenciadas por los mismos miembros de la organización.

Algunas de las definiciones de organización, nos dice que, son acuerdos de trabajo con un propósito y en búsqueda de objetivos, otra, en la que dos o más personas están trabajando conjuntamente para lograr una meta en común.

Para efectos de la tesis, entendamos pues por Organización como: *Sistemas humanos de cooperación y en coordinación acoplados bajo límites definidos para perseguir metas y objetivos compartidos.*

La teoría de sistemas también proporciona una forma simple de modelar las organizaciones centrándose en la estructura y en las relaciones o interdependencia de las diferentes partes de la organización.

Basados en estos conceptos, presentamos los pilares o teorías del comportamiento humano en el ámbito laboral bajos los cuales se sustenta la investigación del clima organizacional, y la elaboración de una herramienta para evaluar y analizar dicho clima.

Dichas teorías nos guiarán la dinámica humana, y nos ayudarán a entender y definir el clima organizacional así como su importancia de evaluarlo.

- i) La primer teoría, se remonta a los primeros estudios del comportamiento, la **Teoría de los dos factores, de Herzberg**, desarrollada a partir de los estudios de Mazlow, donde Herzberg, clasificó en dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores e inferiores.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

A una de las categorías le llama “factores de higiene”, a la otra, “factores motivadores”, la primera, son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad, estilos de supervisión, etcétera. Se trata esencialmente de factores negativos, que en cuanto se descuidan provoca insatisfacción, pero así vez, no pueden promover de manera activa la satisfacción o motivar a los trabajadores.

Según Herzberg, los factores motivadores y la satisfacción solo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que propicie el trabajo para la realización del personal.

De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera que su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía aunque se tenga cuidado con los factores ambientales, es por esto que los administradores tienen una responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo necesario a fin de enriquecer el trabajo.

Esa investigación revelo que hay empleados que buscan solamente la higiene, es decir, seguridad y adaptación al ambiente y no al crecimiento personal.

Esa actitud hacia el trabajo se considera negativa, ya que no implica el crecimiento, ni la superación personal.

Cabe destacar que los factores de satisfacción e insatisfacción no tienen una relación recíproca, pero tampoco opuesta.

Esta teoría, nos guía hacia la búsqueda de aquel personal que le importa más los llamados “factores de higiene”, aquellos que les interesa más el lugar de trabajo, la seguridad, el salario, y que, por si solos, mantienen cierto clima organizacional, a su vez, también nos ayudará a encontrar que factores, los encuentran “motivadores”, al mismo tiempo de darnos elementos para establecer estrategias de mantenimiento o es su defecto, de mejora a estos aspectos, que como bien lo dice Herzberg, el trabajo

mismo, tiene que propiciar una adecuada mancuerna entre estos dos factores, sin descuidarlos en ningún momento.

- ii) Uno más de los pilares teóricos es el **Modelo de Poder-Afiliación-Realización de McClellan**, donde identifico tres categorías básicas, el poder, la afiliación y la realización, donde los trabajadores se pueden agrupar en alguna categoría según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida.

Quienes se interesan ante todo en el poder, buscan puestos de control e influencia; aquellos para los cuales la afiliación es lo más importante buscan relaciones agradables y disfrutan de ayudar a otros; los que buscan la realización, quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación al logro de tareas y son autosuficientes.

Esta teoría, nos permite, elaborar cuestiones, para identificar a los tres grupos de personas, nos permite también, saber si, existe alguna relación entre dos o más de estas categorías, es decir, si el personal de cierta categoría, no es excluyente con las otras dos o con una sola.

Al igual que con la anterior teoría, los resultados que nos muestren las preguntas elaboradas en base a esta teoría, nos dará elementos suficientes para establecer planes que permitan al personal de la Contraloría identificarse, e identificarlos en cada categoría y a su vez, desarrollar programas encaminados a mejorar cada uno de los elementos que identifican al personal de cada categoría.

- iii) La **Teoría de Vroom**, también llamada “teoría de las Expectativas”, propone que la motivación es un producto del valor que el trabajador pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplirán, la importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras.

Víctor Vroom asegura que la recompensa viene de un esfuerzo que se realiza en base a las posibilidades que se tienen al obtenerlo o conseguirlo,

de tal manera, que el servidor público, siente que este mismo esfuerzo, ha valido la pena.

Esta teoría nos muestra 3 factores que están directamente ligados, que son, la **Valencia**, **Expectativa** y **Medios**, y que la combinación de estos 3 elementos produce la motivación en distintos grados de acuerdo a la intensidad de los factores, es decir, y para que quede más claro, explicaremos, **Valencia**, es el nivel de deseo para alcanzar una meta, es diferente para cada empleado y puede variar con el tiempo y la experiencia; **Expectativa**, es el grado de convicción de que el esfuerzo relacionado logra alcanzar el objetivo; **Medios**, la estimación de la recompensa que se obtendrá por el trabajo.

Aunque Vroom, nos dice que esta teoría nos ayuda a entender los procesos mentales de la motivación, también nos menciona que estos últimos, pueden llegar a ser subjetivos, y que difícilmente se les puede asignar un valor numérico específico; por lo que en la elaboración de preguntas, el objetivo principal es, saber, si existen expectativas motivadoras para los trabajadores, y si estas, están vinculadas con el desarrollo profesional, personal, familiar, y/o social, y que tanto, estas últimas, se pueden modificar desde un punto de vista, organizacional o personal.

Así como lo hemos venido, mostrando, el análisis de los resultados que nos muestren las preguntas basadas en esta teoría, nos darán premisas de los aspectos Institucionales que se tienen que mantener, o en su defecto, implementar.

- iv) La cuarta teoría que nos ayuda a entender y a definir la dinámica humana como insumo primordial dentro del clima laboral es la propuesta por **Clayton Alderfer**, quien ha remodelado la jerarquía de necesidades de Maslow, y le llamo **Teoría ERG**, la cual nos plantea que existen tres grupos de necesidades primarias: existencia, que se preocupa por satisfacer nuestras necesidades de la existencia material, fisiológica y de seguridad; de relaciones, la necesidad de mantener relaciones

interpersonales, por último, las necesidades de crecimiento, un deseo intrínseco de desarrollo personal.

La Teoría ERG no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción. Esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior, variables tales como antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar el orden de las necesidades

Alderfer, nos dice que dentro de estas tres grandes categorías de necesidades, podemos ir de un lado hacia el otro, sin que estas, sean excluyentes, sino por el contrario, son mutuamente afectables, e incluso, sustituibles, es decir, que mientras no se cumpla cierta necesidad material, el individuo podrá anteponer otra necesidad “mayor” ya sea de desarrollo personal o profesional y regresar nuevamente a cumplir con la necesidad “menor”.

La aportación de esta teoría en la elaboración de la encuesta de clima laboral, es saber, cuales, cuándo y por que surgen las necesidades, así como su importancia para el personal de la Contraloría, y como estas, son satisfechas por medio de planes individuales de desarrollo o mediante programas Institucionales que afecten de manera positiva el comportamiento grupal e individual.

A pesar de que dentro de estas teorías del comportamiento humano, la mayor parte de sus elementos son básicamente individuales, no podemos dejar de lado, que todas, absolutamente todas influyen, ya sea de manera personal en el comportamiento de cierto grupo de personas y a su vez en toda la organización, es decir, cada uno, afecta con su manera de pensar, de sentir y de actuar en el clima organizacional, es por eso la importancia de ver un todo, en sus partes pequeñas, los individuos.

- v) El quinto y último pilar de este trabajo, es acerca de las investigaciones sobre lo que a clima laboral se refiere y es que dentro de las

investigaciones realizadas en los últimos 20 años y que revelan dos importantes aspectos, en primer lugar, la productividad es indispensable para mejorar la calidad del entorno laboral, donde la pérdida del entusiasmo refleja lentitud, desgano, y “retiro psicológico” de sus labores, es decir solo se cumple nada mas con el mínimo requerido, por otro lado, la segunda conclusión a que llegaron dichas investigaciones, es que la mayor parte de los trabajadores considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye a al éxito de la organización en alguna forma significativa, en lo personal, estoy de acuerdo con este segundo aspecto.

Es indudable que la evaluación de clima laboral que se ha venido desarrollando desde hace varios años y desde varias perspectivas, tiene como parte fundamental, las percepciones del trabajador hacia las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, y que reside en el comportamiento del mismo trabajador, resultante de las dinámicas, actividades y experiencias propias, de ahí que el Clima laboral refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

El clima organizacional es un concepto introducido por Gellerman en 1960 en el ámbito de la administración de empresas y de la psicología industrial/laboral, por lo tanto su definición y utilización varían frecuentemente en función de los investigadores que lo estudian.

Existen tres tipos de definiciones sobre el clima organizacional: el primer grupo toma las características meramente objetivas y estructurales de las empresas (Glick, 1985), un segundo grupo se interesa sólo por el aspecto psicológico del individuo (Jones y James, 1979; Halpin y Crofts, 1963) y, finalmente una tercera corriente, (que es la que se adopta en este estudio) la cual se preocupa por la percepción que el trabajador tiene tanto de la estructura como de los procesos que ocurren en su ambiente de trabajo (Litwin y Stringer, 1968; Peiró, 2001; Mellado, 2005).

Según esta última corriente, la forma de comportarse de un individuo en un trabajo no depende sólo de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su ambiente de trabajo y los componentes de su organización, por lo que el clima organizacional “*constituye una configuración de las características de una empresa, así como las características personales de un individuo constituyen su personalidad*” (Brunet, 1992).

Podemos decir que el clima organizacional es también la forma de personalidad que caracteriza a una empresa y que puede ser sana o dañina. Si esta es malsana, trastornará las relaciones de los empleados con la organización y entre sí y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo.

El **Clima organizacional** muestra un cierto nivel positivo o negativo en las interacciones, de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.

Para el *clima organizacional*, las actitudes son los mejores indicadores, ya que al estar conformadas por emociones, van dando forma a la atmósfera grupal.

Hay una relación entre la identidad con un grupo y la participación en el mismo, pues una mayor identificación estimula la participación.

Dentro del clima Organizacional, las actitudes, las expectativas personales, la motivación, la satisfacción, la comunicación, las influencias de los líderes, las acciones de los demás miembros, los sentimientos personales, las características estructurales, el ambiente físico, el ambiente social y en general el comportamiento organizacional, interactúan, de tal manera, que ninguno, puede afectarse a sí mismo sin alterar a los demás componentes del clima.

Cuando una organización tiene buen clima, cultura y sobre todo personal satisfecho, los enfoques personales, grupales y organizacionales coinciden en líneas generales. Los propósitos son compartidos, la dirección está establecida por representantes de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

todos los niveles. Las actitudes son similares, por que han sido desarrolladas para integrarse en un proyecto común.

Por el contrario, cuando no se tienen un buen clima, personal insatisfecho, están dispersas las energías, el rumbo cuesta, los conflictos abundan, la participación es muy baja, pocos dirigen y la productividad es escasa.

Mientras que Rensis Likert en su Teoría del Clima organizacional, donde sostiene que el comportamiento de los trabajadores en la organización es producto del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que éstos perciben, así como por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores, es decir, para los trabajadores lo que cuenta es la forma cómo ven las cosas y no la realidad objetiva (Likert, 1932). Dentro de los diversos factores que influyen en la forma de percepción individual del clima están la posición jerárquica que se ocupa dentro de la organización, el salario que se obtiene, los factores personales (personalidad, el carácter, las actitudes y nivel de satisfacción habilidades, talentos y conocimientos), los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.

A fin de comprender más el concepto de Clima laboral, se presentan algunos elementos teorico-conceptuales que nos guiarán en esta investigación.

Comenzaremos por dejar como guía estos preceptos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- El Clima laboral, es variable, influido por características que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores.
- Estas percepciones están delimitadas por un sistema altamente dinámico, relativamente permanente en tiempo, y puede variar según al áreas y/o personal de mando.
- El Clima es un conjunto de características objetivas de la organización perdurables y medibles que distinguen una entidad laboral de otra.

- Es también un conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos.
- Son aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan su rendimiento en el trabajo.
- Cabe destacar la diferencia entre cultura y clima, ambos tiene su base en los comportamientos, solo que clima tiene un carácter temporal, mientras que cultura posee un carácter más duradero.
- Aquí algunas de las definiciones, que nos ayudan a crear una sola y que nos sirven de guía para entender el sentido de la investigación, entonces **percepción** es:

- Un proceso nervioso que le permite al organismo, a través de los organismos, recibir, elaborar e interpretar información de lo que le rodea.
- *La percepción incluye la interpretación de esas sensaciones, dándoles significado y organización (Matlin y Foley 1996). La organización, interpretación, análisis e integración de los estímulos, implica la actividad no sólo de nuestros órganos sensoriales, sino también de nuestro cerebro (Feldman, 1999).*
- Para la psicología, la percepción es la función que permite al organismo, recibir, elaborar e interpretar la información que le llega del entorno a través de los sentidos.
- La percepción puede hacer referencia a una idea, a un conocimiento o a una sensación interior que resulta que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos.
- Ahora, entendiendo *percepción* como “*el proceso por el cual la gente elige, organiza, e interpreta los estímulos sensoriales para dar significado y orden al mundo que le rodea*”, es inherentemente subjetiva y se ve influida por la personalidad, valores, actitudes, y el estado de ánimo de la persona al igual que por su experiencia y conocimientos.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores relacionados con la estructura formal de una organización, las relaciones formales e informales.
- El sistema de remuneraciones, oportunidad de avance.
- Factores de comunicación formal e informal.
- Factores de motivación intrínseca y oportunidades que brinda el trabajo.
- Factores de liderazgo y prácticas de dirección.
- Consecuencia del comportamiento en el trabajo.
- Es difícilmente influido por el comportamiento individual, sin embargo, se ve fácilmente modificado por las conductas grupales.

Es difícil conocer a ciencia cierta y en un punto determinado en el tiempo, ya que varía con la misma dinámica laboral.

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Laboral:

Conjunto de factores que afectan positiva o negativamente el desempeño, la productividad, la calidad de los servicios y la imagen de la Organización, es el resultado de las relaciones internas, actitudes, percepciones y conductas de las personas, retroalimentadas por las motivaciones personales, la cultura de la organización, el tipo de liderazgo, la evaluación y el reconocimiento de resultados.

El clima Laboral es una respuesta de los integrantes de una organización a la dinámica laboral, la estructura formal y las percepciones hacia con la comunicación, la supervisión y los sistemas de trabajo, pudiendo ver afectados estos mismos modificando el comportamiento grupal e individual.

Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, implicación, centralidad y el involucramiento.

El carácter multidimensional del clima organizacional hace que las variables que lo integran sean numerosas y difíciles de aislar, por eso al momento de analizarlo y

evaluarlo han existido divergencias entre los teóricos en cuanto a las variables que deben incluirse.

Precisamente los estudios de Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa, relacionadas con estas consecuencias:

Tabla 1, Dimensiones de Litwin y Stinger

Dimensión	Descripción	Dimensión	Descripción
Estructura	Percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo	Cooperación	Existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo
Responsabilidad	Autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo	Estándares	Percepción de los miembros sobre las normas de rendimiento
Recompensa	Percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho	Conflictos	Sentimiento del grado en que los miembros de la organización, aceptan las opiniones discrepantes
Desafío	Sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos del trabajo	Identidad	Sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización
Relaciones	Percepción acerca de la existencia de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados		

Fuente: Elaboración propia.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Para efectos de esta investigación se analizaron diversas investigaciones basados en similares dimensiones, tanto, de iniciativa privada como de índole del servicio público por lo que se muestra la tabla siguiente, donde, también se ve, cual es la influencia que estas tienen en la elaboración de la herramienta de evaluación de clima, ECLI.

Tabla 2, Estudios, dimensiones e influencia:

ENCUESTA O INVESTIGACIÓN	APORTACIÓN E IMPACTO	INFLUENCIA EN “ECLI”
Modelo de Weisborb	6 dimensiones <ol style="list-style-type: none"> i. Propósito ii. Estructura iii. Recompensas iv. Liderazgo v. Relaciones vi. Mecanismos auxiliares 	Como base para definir las dimensiones del ECLI

<p>Likert</p>	<p>8 dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Métodos de mando ii. Fuerzas motivacionales iii. Procesos de comunicación iv. Procesos de influencia v. Toma de decisiones vi. Procesos de planificación vii. Procesos de control viii. Procesos de rendimiento 	<p>Como guía en la investigación, para definición de factores (consecuencias)</p>
<p>Litwin y Stringer</p>	<p>6 dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Estructura ii. Responsabilidad individual iii. Remuneración iv. Riesgos y toma de decisiones v. Apoyo y vi. Tolerancia 	<p>Para definición de rubros y conceptos</p>
<p>Pitchard y Karasick</p>	<p>11 dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Autonomía ii. Conflicto y cooperación iii. Relaciones sociales iv. Estructura 	<p>Para la definición de rubros</p>

v.	Remuneración
vi.	Rendimiento
vii.	Motivación
viii.	Estatus
ix.	Flexibilidad e innovación
x.	Centralización
xi.	Apoyo

Fuente: Elaboración propia.

Mientras que Halpin y Crofts (1963) utilizaron ocho dimensiones en un estudio realizado en una escuela pública, de las cuales, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del director; las cuales fueron: desempeño, sentimiento del docente al realizar las tareas rutinarias, espíritu, actitud distante e; importancia de la producción, comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director, confianza y, consideración

Las encuestas más importantes según Toro (2001) de las cuales partimos y que nos aportan suficientes elementos para adaptarlos en la elaboración de nuestras preguntas de evaluación en la herramienta ECLI son las siguientes:

- ✓ Inventario de clima psicológico de Gavin y Howe.
- ✓ Cuestionario de clima organizacional de James y Sells.
- ✓ Cuestionario descriptivo de clima organizacional de Halpin y Crofts
- ✓ Escala de ambientes de trabajo de Moos
- ✓ Encuesta de clima organizacional de Anderson
- ✓ Encuesta de clima organizacional de Aledo Díaz
- ✓ Consulta de opinión de Calidad de INEGI 2007

Como resultado del análisis anterior, se llegó a la elaboración del ECLI, Encuesta de Clima Laboral Interno, que cuenta con tres dimensiones y que evalúa 14 consecuencias del comportamiento laboral.

b) **DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL:**

La Herramienta (ECLI), diseñada especialmente para abordar los requerimientos y necesidades del personal de la Contraloría Interna está basada en las siguientes tres dimensiones (PERSONAL, INTERPERSONAL e INSTITUCIONAL) y sus diferentes factores (consecuencias) que los integran.

Igual que como hemos venido presentando y a partir del sustento teórico, mostraremos los factores o consecuencias que abarca las tres dimensiones:

DIMENSIÓN PERSONAL: de las cuales se recaba información respecto a la percepción que cada persona tiene sobre su actitud hacia el trabajo, la interacción con sus compañeros, su sentido de pertenencia y los resultados que estos reflejan en su motivación y satisfacción personal.

El primer factor que incluiremos para la elaboración de la herramienta ECLI, dentro de la dimensión PERSONAL es:

- a) **Nivel de pertenencia**, en donde tiene que haber una "conciencia" de formar parte, de ser del equipo, formar parte de, esta sensación es personal y se construye con trabajo y tiempo, no es el resultado de una mera afiliación o enunciación. En la pertenencia hay un "juramento" implícito de participación, es el sentimiento de aceptación por parte de los demás.

Si realmente han dado paso a un sentido o espíritu de pertenencia, se siente bien, plenamente identificados con la organización, con las funciones a cumplir. Es la actitud ante la identificación con la organización, con el trabajo, las funciones y lo que representa para el trabajador formar parte de la Contraloría Interna y del INEGI.

- b) **Integración:** Acción y efecto de incorporarse o unirse a un grupo para formar parte de él. Es un proceso dinámico y multifactorial que supone que los

trabajadores que se encuentran en diferentes grupos, ya sea por cuestiones económicas o culturales se reúnan bajo un mismo objetivo. Qué nivel de unión se tiene dentro de la CI y dentro de las áreas que lo integran.

- c) **Satisfacción:** Es el cumplimiento de los requerimientos establecidos para obtener un resultado con un cierto grado de gozo para el personal. Permite conocer cuál es el nivel de satisfacción de cada trabajador ante el Instituto, y si considera que la misma está observando su desempeño sin hacerlo sentir sofocado además de que le es reconocido y recompensado para seguir siendo estimulado. Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son: las necesidades, los valores y los rasgos personales

- d) **Centralidad:** La Centralidad del Trabajo es definida como una creencia general acerca del valor del trabajo en la vida de las personas; la identificación y el compromiso con el trabajo se refuerzan mutuamente. Que tan importante es el trabajo para el personal de la CI, qué papel juega el trabajo dentro de la vida de los servidores públicos de la Contraloría.
- e) **Implicación:** El análisis de la actitud individual hacia el trabajo ha sido objeto de estudio por diferentes investigadores con la intención de demostrar que los empleados más implicados con su actividad muestran conductas que favorecen el logro de los objetivos organizacionales. La eficacia de las organizaciones esta condonada esencialmente por las actitudes y comportamientos desarrollados por los individuos que las integran y en este sentido, la disposición personal hacia el trabajo constituye un factor determinante para asegurar y garantizar los logros organizacionales. Y aunque existen muchos focos de interés en el estudio de la implicación, aquí nos

enfocaremos al fenómeno desde la perspectiva del trabajo, adoptando la definición de varios autores, quienes consideran la implicación como *el grado de inmersión de la persona en su trabajo*. En definitiva es un estado de ánimo favorable hacia la actividad laboral.

- f) **Involucramiento o Compromiso:** refleja la implicación intelectual y emocional de éstos con la organización, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. Los servidores públicos comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que vistas en su conjunto reflejan el aspecto clave de la salud de la empresa. El compromiso es un camino de doble vía entre empresa y trabajador. A la empresa le conviene el compromiso del trabajador y a éste ser convenientemente retribuido por ello. La empresa debe siempre tener en cuenta que el trabajador, antes del compromiso hacia la empresa que le contrata, tiene un compromiso con su profesión y su carrera.

Para la segunda dimensión, la **INTERPERSONAL**, de la cual se recaba información respecto a la capacidad que permite que al individuo le resulte fácil y accesible la interacción en su grupo y área de trabajo, los sistemas de trabajo en los que participa, el trabajo en equipo y la comunicación con sus compañeros y sus superiores.

- a) **Comunicación:** Referidos a los procesos de transmisión de información, órdenes y en general, a los actos comunicativos, ya sean orales, escritos, formales o informales y cómo puede una organización obtener una ventaja cuando se utiliza la comunicación como esencial para alcanzar la eficiencia, eficacia y la capacidad de respuesta. La percepción acerca de la comunicación tienen una función central y afecta tanto a la transmisión como a la retroalimentación; cómo evalúa el personal de la Contraloría la comunicación del jefe a los subordinados y viceversa, así como sus resultados, comunicación formal e informal, pues cuando la información es insuficiente aunado a una mala comunicación, existe el riesgo de provocar tensión e insatisfacción entre el personal

- b) **Trabajo en equipo:** Un equipo es un grupo cuyos miembros interactúan intensamente para alcanzar una meta u objetivo específico, no debemos olvidar, que las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido en trabajo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo. Una de las principales ventajas que se tiene al trabajar en equipo es la oportunidad de obtener sinergia, las organizaciones que trabajan bajo este esquema, pueden tener mayor competitividad de la que hubieran logrado si cada persona trabajara por separado. Evaluación de la cultura de ayuda mutua, metas en común, actitud de solidaridad y apoyo, ambiente de confianza, capacidad de los miembros de las áreas para comunicarse las ideas, corregirse mutuamente, de resolución de problemas y toma de decisiones, el fomento por parte de los jefes inmediatos así como la capacidad grupal para aportar una base diversificada de conocimientos para trabajar como tal, como un equipo de trabajo.
- c) **Sistema de trabajo (dinámica laboral).** Son el conjunto de elementos dinámicamente organizados y que interactúan entre sí formando actividades para llegar a un objetivo común. Es decir, se evalúan los objetivos del INEGI, de la CI, del área, del departamento, así como el conocer la planeación, políticas y procedimientos.
- d) **Liderazgo:** Se puede definir como parte de la interacción de los miembros de un grupo, ya que los líderes son agentes de cambio, personas cuyas acciones afectan a otras personas. El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o las capacidades de los demás en el grupo, los cuales pueden ver al líder como eficaz en base al cumplimiento de las metas, Como percibimos la Dirección del Jefe inmediato en cuanto a que se actúe voluntaria y entusiastamente al logro de los objetivos; Considerando el tipo de relación de trabajo que sostienen estos mismos, incluyendo órdenes, sugerencias, supervisión, etc.

La tercer dimensión, la **INSTITUCIONAL**, de las cual se recaba información respecto al nivel de satisfacción que les brinda trabajar en el INEGI y en la Contraloría Interna, el lugar de trabajo, la apreciación de los beneficios así como la perspectiva de crecimiento y la capacitación.

- a) **Oportunidad de avance:** Reconocimiento de logros propios, del equipo, del área o departamento por parte de los superiores y las oportunidades para el crecimiento y desarrollo profesional. Esta acción constituye una de los eventos más importantes en la historia laboral de un empleado y, debe apoyarse en un criterio objetivo de evaluación del desempeño pues las decisiones de promoción que se basan en sentimientos personales pueden ocasionar deterioro de la motivación y la satisfacción de los otros empleados, y por ende, afectar el clima organizacional. Se refiere pues a las expectativas de logro o de mejoría en el futuro por parte de los colaboradores.
- b) **Apreciación de Beneficios:** Consideración y apreciación de que los beneficios Institucionales y como estos, influyen de tal manera que generen o propician un buen ambiente laboral.
- c) **Lugar de Trabajo:** Percepción acerca de las Instalaciones físicas del edificio de la Contraloría Interna.
- d) **Conocimientos:** Se refiere a los saberes o conocimientos asociados al desempeño, al logro de resultados y a la afectación del mismo trabajo. Este factor incluye la percepción principalmente de la capacitación, y como ésta puede desempeñar un buen papel para incentivar y lograr el deseo de pertenencia en los trabajadores y contribuir de manera significativa en la conformación del clima organizacional.

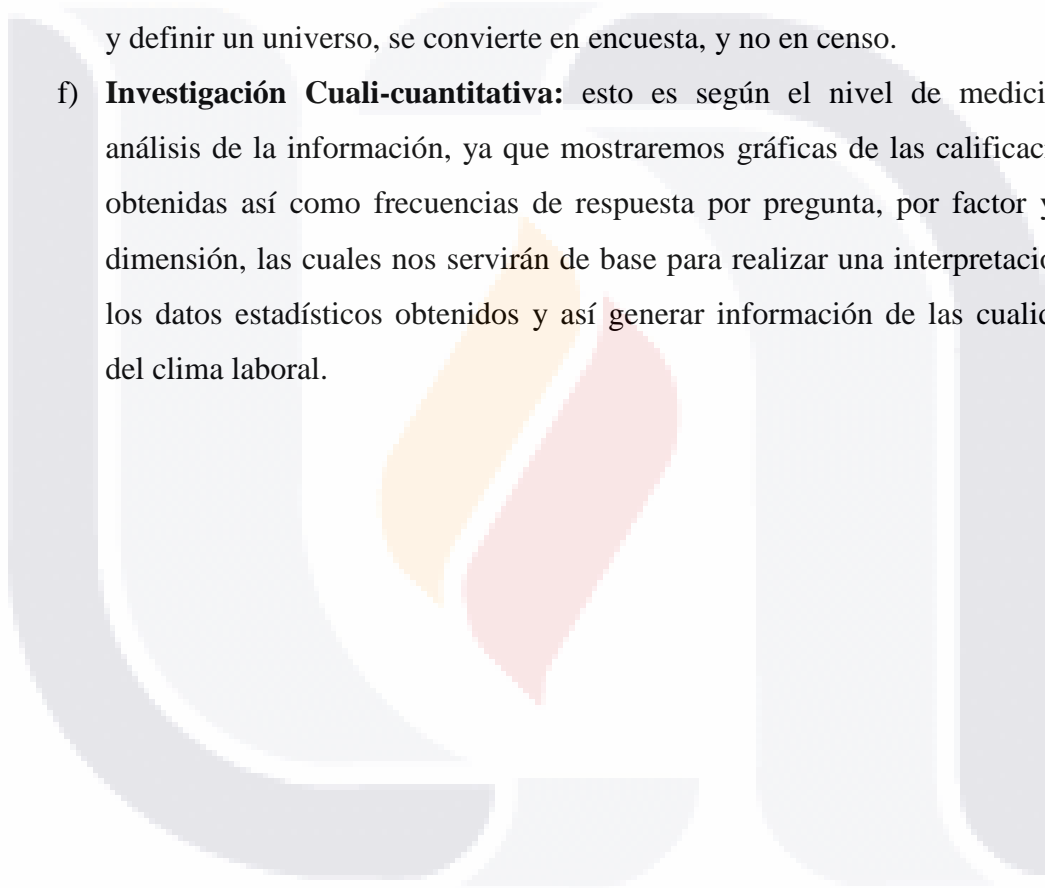
Existe una última dimensión, que por su complejidad para evaluar y analizar, se dejo hasta el final, pero que en el cuestionario también se incluye, y nos referimos a **VALORES**, el cual nos proporciona información acerca de la vivencia de los valores institucionales y como estos pueden llegara a ser guías del comportamiento humano dentro de la organización así como nos sirve de reforzadores de las tres primeras dimensiones.

9) DISEÑO METODOLÓGICO

La clasificación del estudio es:

- a) **Observacional:** este estudio es de carácter estadístico y demográfico, en los que no hay intervención por parte de un servidor (investigador), y solo se limita a medir las características del clima laboral, y con estas generar información suficiente para el desarrollo de planes y programas de desarrollo humano.
- b) **Descriptivo:** el propósito de esta investigación es describir situaciones y eventos, es decir cómo es y se manifiesta el clima laboral; *los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis* (Dankhe, 1986). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. En este trabajo de investigación descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga. Es necesario hacer notar que los estudios descriptivos *miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver*. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas
- c) **Transversal:** El atributo seleccionado de la población se mide en un punto determinado del tiempo, en lo que es equivalente a tratar de obtener una "fotografía" del problema. Se busca conocer todos los casos de personas con una cierta condición en un momento dado, sin importar por cuánto tiempo mantendrán esta característica ni tampoco cuando la adquirieron; sin embargo este tipo de modelo de investigación sólo permite probar hipótesis simples, por ejemplo, si el promedio de una característica difiere de un valor estándar conocido o del de otra población. También permite la comparación entre grupos, o de un mismo grupo en diferentes momentos.

- d) **Documental y de campo:** esto según la fuente de información, por la base teórica necesaria para la elaboración de la herramienta de evaluación del clima laboral, así como de las que obtendrán los datos más relevantes para ser analizados, las características del clima laboral, dirigidas a descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, esto por el mismo levantamiento de la propia encuesta.
- e) **Investigación de caso. (Encuesta):** esto es según la extensión de la investigación, ya que al establecer las características que necesitamos evaluar, y definir un universo, se convierte en encuesta, y no en censo.
- f) **Investigación Cualitativa:** esto es según el nivel de medición y análisis de la información, ya que mostraremos gráficas de las calificaciones obtenidas así como frecuencias de respuesta por pregunta, por factor y por dimensión, las cuales nos servirán de base para realizar una interpretación de los datos estadísticos obtenidos y así generar información de las cualidades del clima laboral.



10) **ELABORACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL (ECLI).**

Para obtener una medición del clima laboral que impera en el personal de la Contraloría, fue necesario elaborar una herramienta de evaluación, y ésta fue creada a partir de los sustentos teóricos investigados y mostrados en capítulos anteriores, misma que consta de 56 preguntas pertenecientes a las tres principales dimensiones que se pretende evaluar, es decir, Personal, Interpersonal e Institucional, y una más que es Valores, las cuales, nos acercan a la realidad del clima y nos dan las pautas necesarias para la generación de las estrategias.

Como lo comentamos, cada dimensión está dividida en factores o consecuencias, que, miden ciertos rasgos del clima laboral dentro de la Contraloría Interna, para lo cual se crearon preguntas a fin de conocer y evaluar la dimensión y sus características particulares, que permiten tener una mejor visión y así, identificar las áreas de oportunidad con mayor facilidad.

Las preguntas utilizadas para hacer la encuesta son de opción múltiple, donde se tienen 5 opciones, tal cual lo marca la escala de Likert, que va de la respuesta a lo idóneo, lo ideal hasta lo no deseado, lo peor; en un intervalo de 10 a 2 puntos, desde la evaluación más favorable hasta la menos favorable; lo anterior se aplica a cada uno de los factores estudiados, aunque cada pregunta adaptada a las necesidades propias de la misma, con excepción de la dimensión VALORES, ya que esta presenta una naturaleza diferente, y donde en las respuestas, se tiene que jerarquizar un serie de valores de cada pregunta según lo mencione.

La razón por la cual se eligió este tipo de preguntas es por que facilitan el llenado al encuestado al darle diversas opciones de respuestas posibles para que solo indique la deseada y simplifican el proceso de análisis y tabulación dentro de la investigación.

La encuesta que mostraremos en formato Word, fue puesta bajo formato digital, es decir, se colocó en una plataforma de Intranet para facilitar el acceso y el llenado por parte de los servidores públicos de la Contraloría, así mismo, los datos que arroja el ECLI, son vaciados en Excel para su mejor análisis.

No sobra decir que el tiempo estimado para contestarla es de 15 a 20 minutos.

11) **APLICACIÓN Y CAPTURA**

Cabe mencionar que aun y que esta encuesta fue aplicada en un solo día, el 11 de Octubre; se realizó un trabajo de sensibilización previo de la aplicación, el cual consta de dos etapas principales, la primera a los directivos, en la segunda al demás personal, en diversas maneras, evidenciadas a continuación:

a) **Sensibilización a directivos**

En primera instancia, y antes de elaborar la herramienta, se platicó con la Directora de Administración y el Director de Proyectos Especiales, los cuales, encargados de realizar todo lo que conserve, mejore o desarrolle el perfeccionamiento del capital humano; y presentándoles el proyecto de elaborar una herramienta de evaluación de clima laboral, adaptada a las necesidades específicas del personal de la Contraloría Interna, la cual, soportado en las diferentes teorías, estudios e investigaciones y referenciándonos en diversas evaluaciones tanto del sector privado como público, nos ayudaran a construir el llamado ECLI, mismo que según su elaboración, su aplicación y el análisis de sus resultados, nos permite conocer los niveles de satisfacción, de implicación, de compromiso, entre algunos otros más factores del clima, así como el desarrollo del mismo trabajo y sus efectos en los servidores públicos adscritos a la CI, con el fin de generar planes de desarrollo del Capital Humano mencionado.

Una vez aprobado el *Proyecto ECLI* se procedió a elaborar la herramienta tal cual lo mostramos en capítulo X de este trabajo y así generar el siguiente cuadro resumen con el fin de exponerlo a los Directores y Titulares de cada Área sustantiva de la CI (Auditoría, Control, Quejas) acerca de los beneficios que nos ofrecería la aplicación y

lo que se pretende realizar con los resultados, el impacto que tiene en la generación de un mejor ambiente de clima laboral y en la consecución del logro de las metas y objetivos marcados por la contraloría; el cual es el siguiente:

Tabla 3, Resumen de beneficios:

ASPECTOS	APLICACIÓN	BENEFICIO
Conocer los niveles de implicación y centralidad	Elaborar estrategias de involucramiento formal; conocimiento y aplicación de los objetivos institucionales	Personal más comprometido con la Contraloría.
Conocer los niveles de satisfacción y pertenencia	Elaborar estrategias de sensibilización y reconocimiento de logros individuales y grupales	Personal identificado y satisfecho con la Institución.
Conocimientos de los niveles de comunicación y trabajo en equipo	Generar actividades de integración, comunicación e involucramiento informal.	Personal unido, comunicado, organizado y comprometido con los resultados.
Reconocimientos de los sistemas de trabajo y el liderazgo	Establecer nuevos sistemas de trabajo o reforzar los existentes e influir el personal hacia la consecución de los objetivos	Servidores Públicos motivados y con actitud positiva hacia el trabajo
Conocer los valores que influyen el personal de la CI	Generar actividades encaminadas a crear, mejorar, desarrollar y vivenciar los valores institucionales	Personal comprometido y reconocido como Servidor Público Integro.
Conocer la percepción acerca de la apreciación de los beneficios	Difusión de los beneficios institucionales y las prestaciones a las cuales se tiene derecho	Personal consiente y generador de un buen ambiente laboral.
Percepción acerca de la capacitación y los	Realizar una detección de necesidades de capacitación basadas en la información resultante de	Personal capacitado asociado al logro de

conocimientos	ECLI	objetivos.
Percepción acerca de la oportunidad de avance	Establecer sistemas de reconocimiento así como de las oportunidades para el crecimiento y desarrollo profesional.	Crear conciencia de la expectativas de crecimiento profesional

Fuente: Elaboración propia.

En general, Conocer el nivel del clima laboral del personal de la CI a través de elaboración de la herramienta ECLI y así obtener información relevante para elaborar programas de desarrollo de Capital Humano a fin de mejorar los factores que integran el clima laboral en lo personal y en lo profesional.

a) **A los servidores públicos de la CI**

i) Radio Pasillo:

Se identificaron 5 personas, una de cada área de la CI, que tuviera ciertas características de confiabilidad, honestidad, e integridad y con una particularidad muy especial, que supieran informar al demás personal acerca de la confiabilidad y anonimato del proceso de evaluación, captura y análisis de resultados de la herramienta ECLI sin afectar el mismo proceso, es decir, solo un día hábil antes de la aplicación se les informo de su función, comentar e incitar al personal evaluado a que contestará de manera segura, confiable y garantizándoles el anonimato del la encuesta.

Cabe señalar que se mantuvo oculta la elaboración de esta herramienta para casi todo el personal que participaría en la evaluación y solo la conocía un servidor, encargado de la elaboración, personal del Departamento de Informática, quienes tuvieron a su cargo la creación del software y los directores y titulares de cada área, facultados de la revisión y autorización del ECLI.

ii) Comunica CI:

Existe un medio de comunicación interno, el e-mail; el cual es utilizado de manera normal para informar y dar a conocer ciertos aspectos que nos atañe a los servidores

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

públicos de la Contraloría, y aprovechando las ventajas tecnológicas que el correo electrónico institucional nos ofrece, se dio a la tarea de realizar dos *comunicados oficiales*, en los cuales se les informo de la aplicación de la herramienta (ECLI), el primero de ellos, enviado durante el día viernes 8 en el transcurso de la jornada laboral, en el que se menciona fecha y horario de la reunión informativa, (que detallaremos en el punto iv de este capítulo), quedo de la siguiente manera:

Estimados compañeros:

Se les convoca a reunión de trabajo con el tema CLIMA LABORAL, el próximo lunes 11 de octubre a las 11:40 hrs. en la Sala de Capacitación de la CI ubicada en el sótano frente a la sucursal bancaria.

Agradecemos de antemano su puntual asistencia.

Atentamente, DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN

El segundo, enviado el lunes 11, informando de la mecánica, la liga directa y la invitación a participar así como las extensiones para aclarar dudas, quedando:

Estimados compañeros:

Con respecto a la reunión de trabajo sobre CLIMA LABORAL, a continuación les hacemos llegar la liga a la encuesta electrónica ECLI:

[LIGA]

Al ingresar a la liga se desplegará una ventana que les presentará una a una las preguntas de la encuesta de clima laboral.

Para la Contraloría Interna es importante conocer tu opinión. PARTICIPA!!

La encuesta electrónica ECLI estará disponible únicamente el día de hoy.

En caso de dudas favor de comunicarse a las ext. 4641, 4654 y 4640.

Atentamente, DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Enviado a los servidores públicos de cada área en horarios pre-establecidos para cada una, con 45 minutos de diferencia, esto solo para no saturar el sistema y evitar problemas técnicos y disminuir la confiabilidad de la herramienta.

iii) Jerarquizado (de jefe a subordinado):

Una vez presentado y autorizado el proyecto a cada Titular y Director de las Áreas, se les requirió que transmitieran la información a cada unos de sus subordinados, (subdirectores de área), con el objetivo de hacer conciencia en ellos acerca de la importancia y el interés de conocer su opinión respecto de diversos aspectos del clima laboral, por lo que se les solicitó contestar con la mayor sinceridad posible; así mismo, estos, tienen la orden que comunican a los servidores públicos a su cargo (jefes de departamento, enlace y personal operativo) quienes a su vez, también fueron informados, además de esta vía, por medio de las *Platicas Informativas*, que a continuación se detallan.

iv) Platicas informativas:

Para promover la confianza e involucramiento en la participación, dentro de la información incluida en el mensaje electrónico enviado al personal, se le citó a las pláticas informativas especiales para cada área, donde además de mostrar las bases teóricas y las investigaciones que sustentan la elaboración de la herramienta de clima laboral, que incluyen conceptos y definiciones relevantes para el entendimiento del mismo clima, se les mostro el diseño del cuestionario, sus objetivos generales y particulares, la forma de contestarlo y se les creó conciencia de lo valioso que son las respuestas sinceras resaltando la confidencialidad de la encuesta, y que el tratamiento que se le daría a la información resultante sería por áreas, garantizando anonimato, así como tiempos en los cuales se lleva a cabo la fase la integración de la información, interpretación y generación de gráficos para después proceder al análisis e interpretación generando el informe de resultados para la elaboración de planes y programas de capacitación enfocados a lograr que los miembros de las áreas se sientan integrados, involucrados y con sentido de pertenencia alcanzando un nivel optimo de

satisfacción laboral, todo, en beneficio de los servidores públicos de la Contraloría Interna.

ECLI, herramienta de evaluación de Clima Laboral.

A continuación, mostramos las dimensiones y sus factores, es seguida cada una de las preguntas personalizadas que conforman el ECLI.

Tabla 4, Dimensiones de ECLI



Fuente: Elaboración propia.

Como mencionamos en el punto anterior, la encuesta fue primeramente elaborada en papel (Word), con el único fin de hacer las modificaciones necesarias antes de desarrollar el software para la captura.

Una vez desarrollado el software de la herramienta “ECLI”, y después de concientizar e informar a los servidores públicos acerca de la importancia de participar activamente y contestar con la mayor sinceridad posible, se procedió a enviar la liga del sistema por correo, lo que facilito tanto la aplicación de la misma así como la captura de las respuestas y también proporcionó ventajas importantes al ser vaciadas todas y cada una de las respuestas seleccionadas a las preguntas en una base de datos que sirvió para el análisis.

12) DISCUSIÓN DE RESULTADOS

a) Cuantitativos:

Comenzaremos por mencionar nuestro universo al cual fue dirigida la encuesta y constó de **145 servidores públicos**, de los cuales, **123 contestaron** la Evaluación de Clima Laboral Institucional (ECLI), divididas por áreas, queda de la siguiente manera, conociendo así también el porcentaje de respuesta general de **84.83%** a nivel CI.

Aclarando que en dicho universo no se tomó en cuenta a personal que estuviera de de comisión, de vacaciones o de incapacidad y que también se excluyó a personal directivo, quedando de una plantilla total de 165 servidores públicos, solo 145 con niveles que van desde técnico operativo, enlace, jefe de departamento y subdirectores, a los cuales fue aplicada la encuesta.

Para efectos de mostrar y comparar el clima en las diversas áreas de la Contraloría Interna, se muestra el cuadro siguiente, determinando el universo en cada área, quedando:

Tabla 5, Universo y respuesta.

ÁREA	UNIVERSO	RESPUESTA	PORCENTAJE DE RESPUESTA
AUDITORÍA	50	49	98.00%
QUEJAS	30	23	76.67%
CONTROL	36	25	69.44%
PROYECTOS ESPECIALES	13	10	76.92%
ADMINISTRACIÓN	16	16	100.00%
TOTAL	145	123	84.83%

Fuente: Resultados finales de la aplicación del ECLI.

Como muestra la información anterior, podemos deducir que existe un porcentaje alto de respuesta tanto en las Áreas de Auditoría como en la Administración, mismo que es sí, es una respuesta, una opinión, un logro, una buena contestación, ya que, al

sentirse, al menos, tomados en cuenta y saberse de que “ciertas medidas” se harán para mejorar el clima interno han manifestado su opinión.

Para la valuación de las respuestas, se les asigno un valor que va de 10 puntos como lo más favorable y que es representada con la primer opción (A), hasta 2 que es lo menos favorable (E), en intervalos de 2 puntos en cada elección de respuesta; así, con este procedimiento se logra obtener un promedio de cada pregunta; al mismo tiempo de agruparlas en el factor al cual pertenecen, estableciendo así, una calificación para cada factor.

Tabla 6, ejemplo de valoración de cada respuesta.

RESPUESTA	VALOR	INTERVALO
A	10	OPTIMO
B	8	BUENO
C	6	REGULAR
D	4	MALO
E	2	PÉSIMO

Fuente: Encuesta de Clima Laboral.

Como lo mencionamos anteriormente, al juntar las el resultado de las preguntas correspondientes, se obtiene un promedio para cada factor, juntando cada uno se forma la calificación de dicha Dimensión, y para lo cual se presentan a continuación la tabla que muestran los promedios de las calificaciones mencionados de cada factor y dimensión correspondiente, divididos por áreas así como la general obtenida por la Contraloría Interna.

Tabla 7, Calificaciones finales por dimensión, por factor, por Área y General.

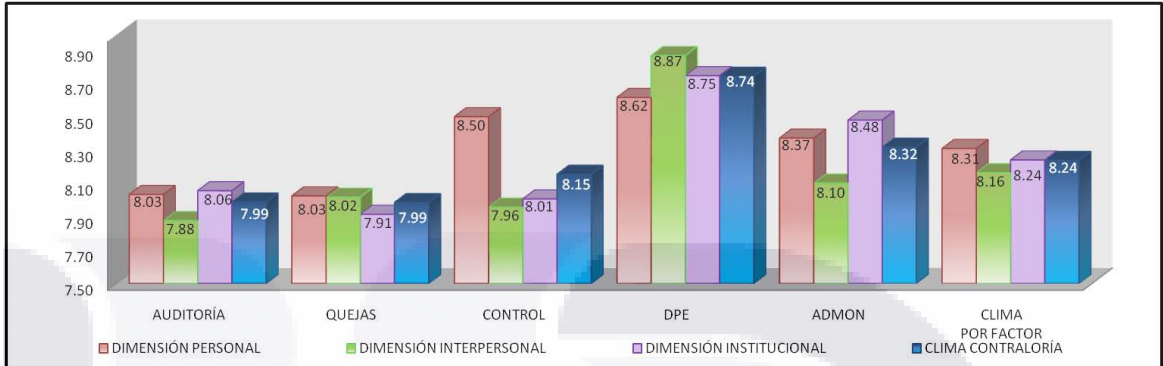
ÁREA FACTOR	AUDITORÍA	QUEJAS	CONTROL	DPE	ADMÓN.	CLIMA CI
NIVEL DE PERTENENCIA	7.25	7.60	8.18	8.48	8.13	7.93
INTEGRACIÓN	8.37	8.39	8.89	9.23	8.56	8.69
SATISFACCIÓN	8.02	8.04	8.49	8.90	8.50	8.39
CENTRALIDAD	8.28	7.89	8.52	8.20	8.34	8.25
IMPLICACIÓN	8.48	8.49	8.51	8.40	8.48	8.47
INVOLUCRAMIENTO FORMAL	7.77	7.67	8.19	8.36	7.93	7.98
INVOLUCRAMIENTO INFORMAL	8.07	8.09	8.72	8.73	8.67	8.45
DIMENSIÓN PERSONAL	8.03	8.03	8.50	8.62	8.37	8.31
COMUNICACIÓN FORMAL	7.41	8.07	7.75	8.67	7.75	7.93
COMUNICACIÓN INFORMAL	7.89	8.63	8.66	9.28	8.90	8.67
TRABAJO EN EQUIPO CAPACIDAD INDIVIDUAL	8.22	8.41	8.46	9.50	8.41	8.60
TRABAJO EN EQUIPO CAPACIDAD GRUPAL	7.57	6.61	6.96	7.90	7.56	7.32
FOMENTO DE TRABAJO EN EQUIPO POR PARTE DE LOS SUPERIORES	8.06	8.09	7.88	9.00	7.81	8.17
SISTEMA DE TRABAJO	7.73	7.91	8.08	8.60	7.93	8.05
LIDERAZGO	8.25	8.40	7.92	9.12	8.35	8.41
DIMENSIÓN INTERPERSONAL	7.88	8.02	7.96	8.87	8.10	8.16
OPORTUNIDAD DE AVANCE	8.37	8.20	7.84	8.60	8.79	8.36
APRECIACIÓN DE BENEFICIOS	7.80	7.91	8.24	9.20	8.13	8.25
LUGAR DE TRABAJO	7.67	7.22	7.39	8.33	8.13	7.75
CONOCIMIENTOS	8.39	8.33	8.56	8.85	8.88	8.60
DIMENSIÓN INSTITUCIONAL	8.06	7.91	8.01	8.75	8.48	8.24
CLIMA	7.99	7.99	8.15	8.74	8.32	8.24

Fuente: Resultados finales de la aplicación del ECLI.

Resultado de esto, se obtienen calificaciones generales de la Contraloría Interna respecto de cada Dimensión que incluye el Clima laboral y que nos resulta una calificación de **8.24**, y aprovechando las ventajas que nos ofrece el buen uso de las herramientas informáticas de Excel se generaron resultados por cada área de la

Contraloría Interna (Auditoría, Quejas, Control, Proyectos Especiales y Administrativo), quedando plasmados la siguiente gráfica.

Gráfica 2, Clima Laboral de la Contraloría Interna



Fuente: Resultados finales de la aplicación del ECLI.

Derivado de esto, y con el objetivo de cumplir la hipótesis planteada, fue necesario hacer un análisis más profundo de los porcentajes de respuesta, generales y de cada área, y en este sentido, se analizó la frecuencia de respuestas para cada pregunta, determinando así, cuántos de lo evaluados eligió de entre las opciones, generando información valiosa para su análisis cualitativo según al factor al que pertenecen.

Tomando como base el mismo intervalo de respuesta y agrupándolas nuevamente en tres zonas (“A y B” primeramente, “C” en zona intermedia y “D” y “E” en zona más baja), obtenemos las tablas por frecuencia de respuestas en zona y por dimensión:

Tabla 8, Resultado por factor, incluyendo sus preguntas

NIVEL DE PERTENENCIA				
PREGUNTAS	A y B	C	D y E	PROMEDIO
¿Te consideras como un integrante importante para el INEGI?	74.80%	18.70%	6.50%	8.33
¿Qué tan orgulloso te sientes de formar parte de la Contraloría Interna?	78.86%	14.63%	6.50%	8.24
¿Recomendarías a tus amigos y familiares trabajar en la Contraloría Interna del INEGI?	80.49%	9.76%	9.76%	8.20
Si tuvieras la oportunidad de dejar el Instituto por otro trabajo en igualdad de circunstancias ¿Lo harías?	52.85%	19.51%	27.64%	7.02
Si tuvieras la oportunidad de cambiarte a otra área dentro de la Contraloría Interna ¿Lo harías?	52.03%	13.82%	34.15%	6.80
PROMEDIOS	67.80%	15.28%	16.91%	7.72

INTEGRACIÓN				
PREGUNTAS	A y B	C	D y E	PROMEDIO
¿Te sientes integrado en tu área de adscripción, te sientes parte de ella?	73.98%	20.33%	5.69%	8.292682927
¿Qué tan satisfecho estás con el grado de responsabilidad que tienes actualmente?	69.92%	12.20%	17.89%	7.284552846
¿Consideras importante participar en la planeación de las metas de tu área?	91.87%	6.50%	1.63%	8.95935
¿Existe cooperación entre los compañeros de tu equipo de trabajo?	93.50%	1.63%	4.88%	8.796747967
¿El trato con tus superiores jerárquicos es de cordialidad y respeto?	94.31%	3.25%	2.44%	9.365853659
¿Qué tan importante es que la Contraloría Interna promueva actividades de integración?	82.93%	14.63%	2.44%	8.74796748
PROMEDIOS	84.42%	9.76%	5.83%	8.575

SATISFACCIÓN				
PREGUNTAS	A y B	C	D y E	PROMEDIO
Consideras que tu trabajo es...	90.24%	9.76%	0.00%	8.87804878
¿La dinámica laboral existente en tu área de adscripción es lo suficientemente buena para seguir trabajando en la Contraloría?	80.49%	10.57%	8.94%	8.276422764
¿Consideras que el trato en tu área de adscripción, contribuye a generar un buen ambiente laboral?	73.98%	18.70%	7.32%	8.00000
Las funciones y el puesto que ocupas satisfacen tus necesidades profesionales?	81.30%	2.44%	16.26%	7.658536585
¿Consideras que las prestaciones a las cuales tienes derecho, influyen en su motivación a seguir trabajando en el Instituto?	81.30%	4.07%	14.63%	8.06504065
Considero que la aplicación diaria y la vivencia de los valores contribuyen a...	78.86%	14.63%	6.50%	8.650406504
PROMEDIO	81.03%	10.03%	8.94%	8.255

CENTRALIDAD				
PREGUNTAS	A y B	C	D y E	PROMEDIO
¿Qué tan importante es el trabajo para ti?	85.37%	6.50%	8.13%	7.756097561
¿Consideras importante participar en la planeación de las metas de tu área?	91.87%	6.50%	1.63%	8.959349593
Las funciones y el puesto que ocupas satisfacen tus necesidades profesionales?	81.30%	2.44%	16.26%	7.65854
Considero que la aplicación diaria y la vivencia de los valores contribuyen a...	78.86%	14.63%	6.50%	8.650406504
PROMEDIO	84.35%	7.52%	8.13%	8.256097561

IMPLICACION				
PREGUNTAS	A y B	C	D y E	PROMEDIO
¿Consideras que tus actividades contribuyen al logro de los objetivos de la Contraloría Interna?	88.62%	8.94%	2.44%	8.780487805
¿Conoces las funciones que desempeñan los compañeros de tu equipo de trabajo para cubrirlos en caso de ausencia laboral?	92.68%	3.25%	4.07%	8.910569106
¿Qué tan dispuesto estás a quedarte tiempo adicional para terminar tus labores?	75.61%	21.95%	2.44%	8.341463415
¿Conoces la normatividad aplicable para el desarrollo de tus funciones?	89.43%	8.13%	2.44%	8.243902439
¿Buscas desarrollarte profesional y personalmente con actividades fuera del Instituto?	70.73%	21.14%	8.13%	7.967479675
Considero que la aplicación diaria y la vivencia de los valores contribuyen a...	78.86%	14.63%	6.50%	8.650406504
PROMEDIO	82.66%	13.01%	4.34%	8.482384824

INVOLUCRAMIENTO (FORMAL)				
PREGUNTAS	A y B	C	D y E	PROMEDIO
¿Qué tan dispuesto estás a quedarte tiempo adicional para terminar tus labores?	75.61%	21.95%	2.44%	8.341463415
¿Conoces la normatividad aplicable para el desarrollo de tus funciones?	89.43%	8.13%	2.44%	8.243902439
¿Consideras que tus compañeros de trabajo tienen un adecuado conocimiento de la normatividad para realizar eficientemente sus funciones?	68.29%	29.27%	2.44%	7.495934959
¿Consideras importante participar en la planeación de las metas de tu área?	91.87%	6.50%	1.63%	8.95935
Cuando se cumplen los objetivos y metas de tu área de adscripción, ¿éstos son comunicados y reconocidos?	40.65%	35.77%	23.58%	6.487804878
PROMEDIO	73.17%	20.33%	6.50%	7.905691057

INVOLUCRAMIENTO (INFORMAL)				
PREGUNTAS	A y B	C	D y E	PROMEDIO
¿Cómo consideras que es tu trato con tu equipo de trabajo?	75.61%	15.45%	8.94%	7.983739837
¿El trato con tus superiores jerárquicos es de cordialidad y respeto?	94.31%	3.25%	2.44%	9.365853659
Las funciones y el puesto que ocupas satisfacen tus necesidades profesionales?	81.30%	2.44%	16.26%	7.658536585
PROMEDIO	83.74%	7.05%	9.21%	8.33604336

LUGAR DE TRABAJO				
PREGUNTAS	A y B	C	D y E	PROMEDIO
¿Cómo es tu lugar de trabajo?	65.85%	28.46%	5.69%	7.479674797
¿Cómo consideras a las instalaciones de la Contraloría Interna?	68.29%	22.76%	8.94%	7.382113821
¿Consideras que las prestaciones a las cuales tienes derecho, influyen en su motivación a seguir trabajando en el Instituto?	81.30%	4.07%	14.63%	8.06504065
PROMEDIO	71.82%	18.43%	9.76%	7.642276423

CONOCIMIENTOS				
PREGUNTAS	A y B	C	D y E	PROMEDIO
¿Qué porcentaje de los objetivos institucionales que tienen que ver con tu trabajo están claramente definidos?	86.99%	8.13%	4.88%	8.650406504
¿Consideras que la capacitación que recibes es útil para el desarrollo de tus funciones?	66.67%	26.83%	6.50%	7.739837398
¿Buscas desarrollarte profesional y personalmente con actividades fuera del Instituto?	70.73%	21.14%	4.07%	9.008130081
Considero que la aplicación diaria y la vivencia de los valores contribuyen a...	78.86%	14.63%	6.50%	8.650406504
PROMEDIO	75.81%	17.68%	5.49%	8.512195122

COMUNICACIÓN FORMAL				
PREGUNTAS	A y B	C	D y E	PROMEDIO
Cuando se cumplen los objetivos y metas de tu área de adscripción, ¿éstos son comunicados y reconocidos?	40.65%	35.77%	23.58%	6.487804878
¿La comunicación que mantienes con tus compañeros de trabajo y superiores es...	87.80%	9.76%	2.44%	8.227642276
La comunicación con tu jefe inmediato es...	86.18%	12.20%	1.63%	8.455284553
¿Las instrucciones de tu jefe inmediato son claras y precisas?	73.17%	21.95%	4.88%	7.886178862
¿Consideras que tu jefe inmediato escucha las sugerencias de sus compañeros y tiene en consideración tus iniciativas personales?	69.92%	19.51%	10.57%	7.788617886
La comunicación entre los mandos medios y superiores de tu área de adscripción es...	75.61%	17.89%	6.50%	7.642276423
PROMEDIO	72.22%	19.51%	8.27%	7.74796748

COMUNICACIÓN INFORMAL				
PREGUNTAS	A y B	C	D y E	PROMEDIO
¿La comunicación que mantienes con tus compañeros de trabajo y superiores es...	87.80%	9.76%	2.44%	8.227642276
Tu comunicación con los compañeros de otras áreas de la Contraloría Interna es...	72.36%	22.76%	4.88%	7.544715447
¿El trato con tus superiores jerárquicos es de cordialidad y respeto?	94.31%	3.25%	2.44%	9.365853659
¿Existe un espíritu de cordialidad y respeto con los compañeros de otras áreas de la Contraloría Interna?	95.12%	1.63%	3.25%	9.008130081
¿Consideras que el trato en tu área de adscripción, contribuye a generar un buen ambiente laboral?	73.98%	18.70%	7.32%	8
PROMEDIO	84.72%	11.22%	4.07%	8.429268293

TRABAJO EN EQUIPO CAPACIDAD INDIVIDUAL				
PREGUNTAS	A y B	C	D y E	PROMEDIO
¿Existe cooperación entre los compañeros de tu equipo de trabajo?	93.50%	1.63%	4.88%	8.796747967
¿Estás dispuesto a involucrarte de manera voluntaria en los trabajos de tu área de adscripción?	99.19%	0.00%	0.81%	9.203252033
¿Cómo consideras que se efectúa el trabajo en equipo en tu área de adscripción?	76.42%	8.94%	14.63%	7.853658537
¿En qué estilo de liderazgo ubicas a tu jefe inmediato?	83.74%	4.88%	4.88%	7.886178862
PROMEDIO	88.21%	3.86%	6.30%	8.43495935

TRABAJO EN EQUIPO CAPACIDAD GRUPAL				
PREGUNTAS	A y B	C	D y E	PROMEDIO
¿Existe cooperación entre los compañeros de tu equipo de trabajo?	93.50%	1.63%	4.88%	8.796747967
¿Consideras que tus compañeros tienen exceso de trabajo?	37.40%	24.39%	38.21%	5.788617886
PROMEDIO	65.45%	13.01%	21.54%	7.292682927

TRABAJO EN EQUIPO FOMENTO				
PREGUNTAS	A y B	C	D y E	PROMEDIO
¿Tu jefe inmediato promueve el trabajo en equipo?	86.99%	4.07%	8.94%	8.292682927
¿Cómo consideras que se efectúa el trabajo en equipo en tu área de adscripción?	76.42%	8.94%	14.63%	7.853658537
PROMEDIO	81.71%	6.50%	11.79%	8.073170732

DINAMICA LABORAL LIDERAZGO				
PREGUNTAS	A y B	C	D y E	PROMEDIO
¿En qué grado dependes de tu jefe inmediato para realizar tu trabajo?	93.50%	2.44%	4.07%	8.861788618
¿Qué grado de confianza obtienes de tu jefe inmediato para realizar tus actividades?	76.42%	17.89%	5.69%	8.162601626
¿Cómo es el trabajo con tu jefe inmediato?	80.49%	8.13%	11.38%	8.504065041
¿Sientes que existe falta de comprensión por parte de tu jefe inmediato?	77.24%	15.45%	7.32%	8.146341463
¿En qué estilo de liderazgo ubicas a tu jefe inmediato?	83.74%	4.88%	11.38%	7.804878049
PROMEDIO	82.28%	9.76%	7.97%	8.295934959

DINAMICA LABORAL SISTEMA DE TRABAJO				
PREGUNTAS	A y B	C	D y E	PROMEDIO
¿Qué porcentaje de los objetivos institucionales que tienen que ver con tu trabajo están claramente definidos?	86.99%	8.13%	4.88%	8.650406504
¿Conoces la normatividad aplicable para el desarrollo de tus funciones?	89.43%	8.13%	2.44%	8.243902439
¿Consideras que tus compañeros de trabajo tienen un adecuado conocimiento de la normatividad para realizar eficientemente sus funciones?	68.29%	29.27%	2.44%	7.495934959
¿Consideras que los procedimientos para realizar tus funciones están claramente establecidos?	91.87%	2.44%	5.69%	8.308943089
¿Las actividades que realizas contribuyen al cumplimiento de los objetivos del Programa de Trabajo de tu área de adscripción?	92.68%	5.69%	4.88%	9.12195122
Cuando se cumplen los objetivos y metas de tu área de adscripción, ¿Éstos son comunicados y reconocidos?	40.65%	35.77%	23.58%	6.487804878
¿La dinámica laboral establecida en tu área de adscripción funciona adecuadamente y favorecen el desarrollo de tus actividades?	55.28%	38.21%	6.50%	7.203252033
PROMEDIO	75.03%	18.23%	7.20%	7.930313589

DINAMICA LABORAL OPORTUNIDAD DE AVANCE				
PREGUNTAS	A y B	C	D y E	PROMEDIO
¿En qué grado dependes de tu jefe inmediato para realizar tu trabajo?	93.50%	2.44%	4.07%	8.861788618
¿Qué grado de confianza obtienes de tu jefe inmediato para realizar tus actividades?	76.42%	17.89%	5.69%	8.162601626
¿La capacitación que recibes favorece tu desarrollo profesional?	69.92%	25.20%	4.88%	7.886178862
PROMEDIO	79.95%	15.18%	4.88%	8.303523035

APRECIACION DE BENEFICIOS				
PREGUNTAS	A y B	C	D y E	PROMEDIO
¿Consideras que las prestaciones a las cuales tienes derecho, influyen en su motivación a seguir trabajando en el Instituto?	81.30%	4.07%	14.63%	8.06504065

VALORES preguntas 53 - 54 - 55			
RESPUESTA	IDENTIFICACION PERSONAL	REPRESENTATIVOS DEL ÁREA	NECESARIO REFORZAR
Honestidad	19.78%	9.49%	7.32%
Profesionalismo	16.53%	13.82%	8.94%
Responsabilidad	17.62%	15.72%	7.32%
Trabajo en Equipo	12.74%	13.55%	13.28%
Justicia	6.23%	4.61%	14.09%
Actitud de Servicio	5.96%	10.84%	10.30%
PROMEDIO	78.86%	68.02%	61.25%

Fuente: Resultados finales de la aplicación del ECLI.

En este análisis podemos revisar como queda cada factor, incluyendo la frecuencia en porcentajes de sus preguntas, nos sirve de base para el tratamiento cualitativo de la información.

Para el rubro de VALORES, no realizamos este mismo procedimiento debido a la naturaleza de los datos, para este caso, en donde se les pregunto sobre los tres principales Valores Institucionales que los identifica como personas, cuales tres identifican a su Área de adscripción y cuales, de esos mismos es necesario reforzar, y ayudándonos de las herramientas informática; se generó un listado de Valores que podemos aprovechar es este proceso de generación de planes de desarrollo y otro listado de áreas de oportunidad, quedando plasmado gráficamente y en el análisis cualitativo en el punto 2 de este capítulo.

b) Cualitativo

Derivado de esta información, y como se muestra en las tablas, no solo es necesario tener el análisis numérico o cuantitativo, donde, si bien tenemos promedios, calificaciones, porcentajes y frecuencias, estas son frías, secas y no tienen sentido si no se les da un tratamiento más cálido, interpretativo, un análisis cualitativo, donde expliquemos de manera clara, sencilla los resultados que estamos buscando, es decir, localizar los elementos suficientes que nos muestren el sentir de los servidores públicos, sus percepciones y así lograr nuestro objetivo recabar información que permita conocer el estado en el que se encuentra el clima laboral, identificar sus fortalezas y áreas de oportunidad, y determinar acciones encaminadas a diseñar planes de desarrollo del Capital Humano.

Para esto y siguiendo con el orden que tenemos en este trabajo, desmenuzamos los resultados en las dimensiones marcadas, y tenemos:

De la dimensión PERSONAL:

- SENTIDO DE PERTENENCIA: El 77% del personal se siente orgulloso y parte importante del Instituto y de la Contraloría Interna; sin embargo, más

del 50% estaría dispuesto, bajo las mismas circunstancias de trabajo, a cambiar de área de adscripción o a salir del Instituto.

- **SENTIDO DE INTEGRACIÓN:** El 90% de los encuestados se sienten integrados a su área de adscripción; sin embargo, consideran importante promover y participar en actividades que fomenten la integración con compañeros de las otras áreas.
- **COMPROMISO LABORAL:** Cerca del 90% del personal conoce la normatividad aplicable a su área de trabajo, procuran mantenerse actualizados profesional y personalmente con actividades que les permite estar preparados para cubrir ausencias laborales; si es necesario, están dispuestos a quedarse tiempo adicional y el 88% considera que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la CI.
- **SATISFACCIÓN LABORAL:** Después de sus familias, los encuestados consideran al trabajo cómo lo más importante; el 90% desea que se les tome más en cuenta para participar en la definición de las metas de su área; y el 90% considera que su trabajo es interesante, dinámico, puede permitir un adecuado ambiente laboral y satisfacer sus necesidades profesionales.

De la dimensión INTERPERSONAL:

- **COMUNICACIÓN.-** Más del 85% de los encuestados opinan que la comunicación que mantienen con sus compañeros, jefe inmediato y superiores es adecuada, con cordialidad y respeto, y el 75% considera que también es buena la comunicación que mantienen los mandos medios y superiores de sus áreas de adscripción; el 70% perciben que sus sugerencias e iniciativas son tomadas en cuenta por su jefe inmediato y que las instrucciones que éstos transmiten son claras y precisas; sin embargo, el 59% opina que es poco frecuente que se comuniquen y reconozcan los logros obtenidos como área, y el 26% considera que el trato que actualmente se tiene en su área de adscripción no contribuye favorablemente a un adecuado ambiente de laboral.

- SISTEMA DE TRABAJO.- El 91% considera que los procedimientos para el desempeño de sus funciones están claramente establecidos, sin embargo, el 32% percibe que existe un alto desconocimiento de la normativa aplicable al trabajo. El 87% opina que los objetivos institucionales que tienen que ver con su trabajo están claramente definidos y que el resultado de su trabajo contribuye a su cumplimiento, a pesar de ello, el 45% considera que la dinámica laboral en sus áreas de adscripción tiene deficiencias y no favorecen el desarrollo de las actividades.
- TRABAJO EN EQUIPO.- El 93% de los encuestados se consideran dispuestos y con actitud de cooperación para el trabajo en equipo y el 83% opina que su jefe inmediato promueve esa dinámica de trabajo; sin embargo, el 25% percibe que en sus áreas de adscripción se tienen dificultades para trabajar en equipo.
- LIDERAZGO.- El 84% considera que su jefe inmediato brinda confianza y libertad para el desarrollo de las tareas, conduce al logro de objetivos y son tomados en cuenta en la toma de decisiones, sin embargo, el 23% percibe falta de comprensión en la dinámica de trabajo.

De la dimensión INSTITUCIONAL:

- SATISFACCIÓN INSTITUCIONAL: El 75% de los encuestados se sienten satisfechos de pertenecer al Instituto, siendo los conocimientos adquiridos, el desarrollo profesional y las prestaciones los mayores satisfactores del personal encuestado, 81% considera que las prestaciones institucionales a las que tiene derecho influyen positivamente en su motivación para seguir trabajando en él y, en general, el personal considera que su crecimiento profesional lo encuentra con una mayor participación en la toma de decisiones, al realizar mayores funciones en sus área de adscripción y al tener mayores responsabilidades.

- **CONOCIMIENTOS:** El 86% de los encuestados conoce los objetivos institucionales, sin embargo, creen que sólo el 60% de dichos objetivos están claramente definidos y tienen que ver con su trabajo. El 34% del personal se siente insatisfecho con los conocimientos y el desarrollo profesional que les proporciona la capacitación institucional y el 70% complementa su preparación con actividades fuera del INEGI.
- **OPORTUNIDAD DE AVANCE:** El 93% percibe un alto grado de libertad para organizar sus actividades y el 76% siente que su jefe inmediato confía en que pueden realizarlas adecuadamente, con lo cual se percibe que el ambiente existente propicia el crecimiento profesional.

De los VALORES:

- En general, los encuestados sienten mayor identificación con los valores de Honestidad, Responsabilidad y Profesionalismo; consideran que los principales valores que más identifican a su área de adscripción son Responsabilidad, Profesionalismo y Trabajo en equipo y que es necesario reforzar los valores de Justicia, Trabajo en equipo y Actitud de servicio. Así mismo el 78% opina que la aplicación y vivencia diaria de los valores institucionales contribuyen a generar un adecuado ambiente de trabajo.

Con base en el diagnóstico antes detallado, a la calificación global obtenida de 8.24 y de acuerdo con el criterio marcado por la base teórica, el Clima Laboral de la Contraloría Interna se ubica en el límite inferior del rango de un **AMBIENTE LABORAL ADECUADO**; para mejorarlo se recomienda reforzar en las áreas sustantivas de la CI, las tres dimensiones evaluadas, con especial atención en los factores de trabajo en equipo, comunicación, sentido de pertenencia, involucramiento y sistemas de trabajo, y que, a partir de este momento forman la base para desarrollar los planes integrales de desarrollo de capital humano, los cuales, y como recomendación los presentamos en este siguiente capítulo.

13) **RECOMENDACIONES PARA LA GENERACIÓN DE PLANES DE DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO:**

Aprovechar el sentido de compromiso, cooperación y la disposición que muestran los encuestados para reforzar los factores personales, interpersonales e institucionales con las siguientes acciones:

- ✓ Realizar talleres que propicien la integración del personal, mejoren el flujo de comunicación y fomenten el trabajo en equipo.
- ✓ Generar dinámicas que permitan al personal conocer más funciones que se realizan en sus áreas de adscripción y reforzar el conocimiento de la normativa relacionada con el desarrollo de sus tareas.
- ✓ Concientizar a los mandos respecto a la labor que deben realizar para fomentar el trabajo en equipo, mejorar el trato y comprensión de sus colaboradores, reforzar la consideración de la iniciativa y buena disposición del personal a su cargo y reconocer los logros de su grupo de trabajo.
- ✓ Reforzar la difusión de los beneficios que se tienen al pertenecer al Instituto y a la CI, comunicar los logros alcanzados por las áreas; abrir espacios para la participación del personal en el establecimiento de los objetivos y metas de sus áreas de adscripción y provocar un liderazgo situacional que vincule los objetivos institucionales con los profesionales.
- ✓ Complementar el programa de capacitación de la CI con cursos encaminados a reforzar el conocimiento de la normativa útil para el desempeño de las funciones, mejorar la dinámica de detección de necesidades de capacitación e involucrar a más compañeros para la impartición de cursos.
- ✓ Realizar actividades de convivencia informal, donde se practiquen tanto la comunicación como el trabajo en equipo, que vaya dado frutos en los trabajos diarios, en la convivencia laboral y lógicamente en la consecución de objetivos institucionales.

14) **PLANES DE DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO:**

- a) **Altars de Muertos:** como respuesta inmediata a los resultados de la encuesta, en la última semana de octubre y primera de noviembre, se organizó una exhibición de altares alusivos al día de Muertos con la participación del personal de las áreas de Auditoría, Control y Quejas; el propósito de dicho ejercicio fue proporcionar la **integración del personal y el trabajo en equipo** para conservar las tradiciones más representativas de México.
- b) **Talleres Vivenciales:** se diseñó una serie de talleres donde, a parte de la sensibilización sobre la comunicación, **también se promueve la integración** y se desarrollan actividades que, vivencialmente generan un **sentido de pertenencia, de liderazgo y de trabajo en equipo** con el propósito de formar un personal implicado con su equipo de trabajo; dicho taller se lleva a cabo en las instalaciones del Parque “Rodolfo Landeros”, para darle un contexto, que fuera de la oficina, facilita el objetivo del curso.
- c) **Convivencia de fin de Año:** durante el mes de diciembre es tradicional realizar nuestro evento de fin de año, y a fin de mantener esa tradición, donde se **refuerzan los valores** institucionales y se **fortalece el sentido de pertenencia** al Instituto y a la Contraloría, este año, también se pretende **dar reconocimiento público** a los esfuerzos y trabajos realizados por los equipos de trabajo, atendiendo a los resultados de la encuesta.
- d) **Cambio de horario.** Anteriormente, el personal de mando (Jefes de Departamento, Subdirectores, Directores y Titulares de área) tenían un horario de 9:00 a 14:00, salían a comer y regresaban a trabajar de 16:00 a 19:00; esto impedía hasta cierto punto, que la línea de mando, la línea jerárquica presentara una falta de atención a sus subordinados, ya que estos últimos, al tener un horario diferente (de 8:30 a 16:30), tomaban, y por decirlo de alguna manera, entre comillas, 2 horas “libres”, donde, a la falta de jefes, faltaba también, la comunicación, la integración, y el compromiso, provocando un retraso en los trabajos, en la consecución de logros y objetivos de cada área: por esto mismo, a partir de los primeros meses del año, en todos,

absolutamente en todos los niveles, se adopto el horario Institucional, es decir, todos entran a las 8:30 y la salida es en punto de las 16:30, esto favorecerá las actividades, ya sean recreativas, o de profesionalización del personal adscrito a la Contraloría Interna así como la integración del personal, ya que se tendrá la oportunidad de participar en los diferentes torneos que organiza el Instituto. Finalmente se favorece la satisfacción y la motivación interna, ya que este cambio de horario, también genera espacios y tiempos libres para relajarse del estrés provocado por la misma dinámica laboral. Al igual que favorece, la comunicación, el trabajo en equipo, el compromiso y fortalece en gran medida la apreciación de los beneficios que ofrece trabajar para el INEGI.

Dichos planes vendrán a ser reforzados en el transcurso del primer semestre del siguiente año, a fin de estar en tiempo y forma de evaluar nuevamente los niveles de satisfacción, implicación, centralidad y en general del Clima Laboral de la Contraloría Interna.

- e) **Circuito Deportivo Aguascalientes 2011.** Aprovechando que todos los trabajadores del Instituto, laboramos en este nuevo horario (de 8:30 a 16:30); la Dirección General de Administración, quien anteriormente llevaba a cargo todas las disciplinas deportivas Institucionales, ahora, descentralizo estas mismas y repartió a cada Dirección General las disciplinas para que las organicen dicho torneo; en este sentido, la Contraloría Interna tiene en su responsabilidad los deportes de Boliche y Dominó. Este giro viene a darle un nuevas ideas de organización y convocatoria, por lo cual, la Contraloría Interna, aprovechando esto, hace partícipes en todos sus niveles a los trabajadores, tanto para la organización como para la participación de dichas disciplinas.

El objetivo final de todo esta nueva dinámica, es la convivencia, la activación física, el deporte, la generación de nuevas técnicas de trabajo en equipo y la comunicación entre el personal de la misma área y sin importar los diversos niveles, que vaya de lo informal a lo formal y se refleje en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

15) **CONCLUSIONES:**

Al efectuar el presente proyecto, donde se logro trabajar en la creación de una encuesta de evaluación de clima laboral adecuada a las necesidades del personal de la Contraloría Interna, basados en los estudios y teorías, que definieron las tres dimensiones a evaluar (PERSONAL, INTERPERSONAL e INSTITUCIONAL) y cada factor que las integran, fue posible recabar los elementos suficientes para conocer las actitudes y las percepciones del que tienen los servidores públicos de la CI en relación a la satisfacción y en general, al mismo clima; dichos elementos, al analizarlos, nos clarifica las fortalezas y las áreas de oportunidad.

Se descubrió que la base del éxito en este proyecto de intervención, es una buena herramienta de evaluación, acompañado, siempre de un excelente análisis y una mejor interpretación de los resultados, permitiendo generar planes integrales de desarrollo en aras de mantener, incrementar y/o mejorar los niveles del Clima Laboral.

Estos mismos planes, que incluyen temas de trabajo en equipo, comunicación, apreciación de beneficios, programas de reconocimientos, sentido de pertenencia, y sobre todo la integración a los grupos de trabajo, nos ayudan a determinar las competencias necesarias para lograr constituir en los servidores públicos de la CI, una identificación con objetivos de la Contraloría, compromiso con su trabajo e implicación con los objetivos del Instituto, forjando así, una satisfacción personal y profesional.

Los elementos evaluados en este proyecto como son, la comunicación, el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia, la integración y la satisfacción, que forman la columna vertebral en los cuales están contruidos los planes integrales de desarrollo, a fin de lograr los objetivos marcados por la Dirección de cada área, obviamente, establecidos, en medida de lo posible, por todo el personal, guiados pajo la tutela del Contralor Interno

Cabe mencionar que derivado de este ejercicio, el Instituto desarrollo otra encuesta de clima organizacional, por lo cual, también el ECLI, y la Contraloría Interna, fungió como ejemplo.



16) GLOSARIO

Sustantivas: Que es esencial, muy importante o fundamental.

Organigrama: Representación gráfica de las líneas jerárquicas y de mando de una organización o empresa.

Psicológico: incluye procesos cognitivos internos de los individuos, así como los procesos que se producen en el entorno social, lo cual involucra a la cultura.

Aptitudes: Carácter o conjunto de condiciones que hacen a una persona especialmente idónea para una función determinada.

ECLI: Herramienta de Evaluación de Clima Laboral.

Patrimonial: Es el conjunto de los bienes y derechos pertenecientes a una persona, física o jurídica.

Autónomo: que trabaja sin intervención externa, realizando algún cambio solo mediante una decisión interna.

Teoría: es un sistema lógico-deductivo¹ constituido por un conjunto de hipótesis o asunciones, un campo de aplicación (de lo que trata la teoría, el conjunto de cosas que explica) y algunas reglas que permitan extraer consecuencias de las hipótesis y asunciones de la teoría.

Organización: Sistemas humanos de cooperación y en coordinación acoplados bajo límites definidos para perseguir metas y objetivos compartidos.

17) BIBLIOGRAFÍA

- R.WAYNE, MONDY; M. NOE, ROBERT (2005), *Administración de Recursos Humanos*. 9ª ed. México, Editorial Pearson Prentice Hall.
- BOHLANDER, GEORGE; SHERMAN, ARTHUR; SNELL, SCOTT. (2001), *Administración de Recursos Humanos*. 12 ed. México, editorial Cengage Learning Editores.
- TYSON, SHAUN (2000), *Administración del Personal*, México, Ed. Trillas.
- Kanungo, R. N. (1982), *Measurement of Job and Work Involvement*. Journal of Applied Psychology, 67, 341-349.
- HODGE, B. J.; ANTHONY, WILLIAM; GALES, LAWRENCE (2003), *Teoría de la organización, un enfoque estratégico, sexta edición*. España.
- GEORGE, JONES (2003), *Administración contemporánea, cuarta edición* Estados Unidos de América.
- REIG, ENRIQUE; FERNANDEZ, JULIO; JAULI, ISAAC (2003), *Los Recursos Humanos*, España-México, editorial Thompson.
- ARAINZA MONTES, JOSÉ ANTONIO (1999), *Poder y Compromiso en las organizaciones*, Universidad de Córdoba (ETEA).
- FERNÁNDEZ ARENA JOSÉ ANTONIO (1997), *La Auditoría administrativa*. Segunda edición. México. Editorial Diana.
- LITWIN, G.H. Y STRINGER, R. A. (1968), *Motivation and organizational climate*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- LIKERT RENSIS. (1932), “*A technique for the measurement of attitudes*”. Archives of Psychology. Columbia University.
- STEPHEN COVEY (1989), “*Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*”. Barcelona: Ediciones Paidós.
- MARISTANY, JAIME (2000), “*Administración de Recursos Humanos*” Argentina, Prentice Hall.
- Revista Psicológica del trabajo y de las organizaciones, 2001 Vol. 17 no. 1- Págs., 109-121.

18) ANEXOS

- a) Anexo A: Cuestionario completo junto con las respuestas adecuadas para cada cuestión

Instrucciones:

Derivado de los trabajos por parte del Área de Administración y de Proyectos Especiales, se ha desarrollado una encuesta de clima laboral, con el objetivo de conocer tu opinión acerca de la percepción que se tienen en diferentes aspectos relacionados con la labor de la Contraloría Interna; para nosotros es muy importante conocer tus respuestas, contesta seleccionando en cada cuestión, la respuesta que creas que se asemeja a la realidad, no te llevará más de 20 minutos. Gracias.

1. ¿Te consideras como un integrante importante para el INEGI?
 - A. Siempre
 - B. Con frecuencia
 - C. A veces
 - D. Pocas veces
 - E. Nunca

2. ¿Qué tan orgulloso te sientes de formar parte de la Contraloría Interna?
 - A. Muy orgulloso
 - B. Orgulloso
 - C. Regularmente
 - D. Poco orgulloso
 - E. Nada orgulloso

3. ¿Te sientes integrado en tu área de adscripción, te sientes parte de ella?
 - A. Siempre
 - B. Con frecuencia
 - C. A veces
 - D. Pocas veces
 - E. Nunca

4. ¿Recomendarías a tus amigos y familiares trabajar en la Contraloría Interna del INEGI?
 - A. Sí, sin duda alguna
 - B. Sí, con alguna duda
 - C. No sé
 - D. No, con alguna duda
 - E. No, sin duda alguna

5. Si tuvieras la oportunidad de dejar el Instituto por otro trabajo en igualdad de circunstancias ¿Lo harías?
 - A. No, sin duda alguna
 - B. No, con alguna duda
 - C. No sé
 - D. Sí, con alguna duda
 - E. Sí, sin duda alguna

6. Si tuvieras la oportunidad de cambiarte a otra área dentro de la Contraloría Interna ¿Lo harías?
 - A. No, sin duda alguna
 - B. No, con alguna duda
 - C. No sé
 - D. Sí, con alguna duda
 - E. Sí, sin duda alguna

7. ¿Cómo es tu lugar de trabajo?
 - A. Muy confortable
 - B. Confortable
 - C. Tolerable, no afecta mis labores
 - D. Poco tolerable, me dificulta realizar mis labores
 - E. Incómodo, me impide realizar mis labores

8. ¿Cómo consideras a las instalaciones de la Contraloría Interna?
 - A. Totalmente seguras y confiables
 - B. Seguras y confiables
 - C. Medianamente seguras y confiables
 - D. Poco seguras, se requiere información y adiestramiento para casos de emergencia
 - E. Inseguras y riesgosas

9. ¿Qué tan importante es el trabajo para ti?
 - A. Es lo más importante
 - B. Después de mi familia, es lo más importante
 - C. Después de mi vida social y la familia, es importante
 - D. Importante para cubrir mis necesidades básicas
 - E. Necesario, mas no importante

10. ¿Qué porcentaje de los objetivos institucionales que tienen que ver con tu trabajo están claramente definidos?
 - A. Entre 80% y 100%
 - B. Entre 60% y 79%
 - C. Entre 40% y 59%
 - D. Entre 10% y 39%
 - E. Menos del 10%

11. ¿Consideras que los objetivos de la Contraloría Interna son congruentes con tus objetivos profesionales?
 - A. Totalmente de acuerdo
 - B. Generalmente de acuerdo
 - C. Parcialmente de acuerdo
 - D. Generalmente en desacuerdo
 - E. Totalmente en desacuerdo

12. ¿Consideras que tus actividades contribuyen al logro de los objetivos de la Contraloría Interna?

- A. Todas las actividades
- B. No todas, pero la mayor parte de las actividades
- C. Sólo algunas actividades
- D. La mínima parte de las actividades
- E. No lo sé

13. Consideras que tu trabajo es...

- A. Interesante
- B. Dinámico
- C. Monótono
- D. Aburrido
- E. Inútil

14. ¿Conoces las funciones que desempeñan los compañeros de tu equipo de trabajo para cubrirlos en caso de ausencia laboral?

- A. Sí, sin duda alguna
- B. Sí, con alguna duda
- C. No sé
- D. No, con alguna duda
- E. No, sin duda alguna

15. ¿Qué tan satisfecho estás con el grado de responsabilidad que tienes actualmente?

- A. Definitivamente me gustaría mayor responsabilidad
- B. Satisfecho, pero aceptaría mayor responsabilidad
- C. Muy satisfecho, pero podría tener algo más de responsabilidad
- D. Totalmente satisfecho, estoy a gusto con mis responsabilidades
- E. Insatisfecho, considero que tengo responsabilidades de más

16. ¿Qué tan dispuesto estás a quedarte tiempo adicional para terminar tus labores?

- A. Siempre tengo la disposición para quedarme
- B. Con frecuencia tengo disposición a quedarme
- C. Sólo si es muy necesario
- D. Tengo poca disposición
- E. No tengo la disposición para quedarme

17. ¿Conoces la normatividad aplicable para el desarrollo de tus funciones?

- A. Conozco toda la normatividad relativa a la Contraloría Interna y al desarrollo de sus funciones
- B. Conozco la normatividad aplicable para el desarrollo de mis funciones
- C. Conozco lo mínimo necesario para el desarrollo de mis funciones
- D. Tengo poco conocimiento de la normatividad
- E. No conozco la normatividad para el desarrollo de mis funciones

18. ¿Consideras que tus compañeros de trabajo tienen un adecuado conocimiento de la normatividad para realizar eficientemente sus funciones?

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Generalmente de acuerdo
- C. Parcialmente de acuerdo
- D. Generalmente en desacuerdo
- E. En desacuerdo

19. ¿Consideras que los procedimientos para realizar tus funciones están claramente establecidos?

- A. Sí, sin duda alguna
- B. Sí, con alguna duda
- C. No los conozco

- D. No, con alguna duda
- E. No, sin duda alguna

20. ¿Consideras importante participar en la planeación de las metas de tu área?

- A. Muy importante
- B. Importante
- C. Relativamente importante
- D. Poco importante
- E. Nada importante

21. ¿Las actividades que realizas contribuyen al cumplimiento de los objetivos del Programa de Trabajo de tu área de adscripción?

- A. Siempre
- B. Con frecuencia
- C. A veces
- D. Pocas veces
- E. Nunca

22. Cuando se cumplen los objetivos y metas de tu área de adscripción, ¿Éstos son comunicados y reconocidos?

- A. Siempre
- B. Con frecuencia
- C. A veces
- D. Pocas veces
- E. Nunca

23. ¿La dinámica laboral establecida en tu área de adscripción funciona adecuadamente y favorecen el desarrollo de tus actividades?

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Generalmente de acuerdo
- C. Parcialmente de acuerdo

- D. Generalmente en desacuerdo
- E. En desacuerdo

24. ¿La comunicación que mantienes con tus compañeros de trabajo y superiores es...

- A. Óptima
- B. Buena
- C. Deficiente
- D. Contradictoria
- E. No existe

25. La comunicación con tu jefe inmediato es...

- A. Óptima
- B. Buena
- C. Deficiente
- D. Contradictoria
- E. No existe

26. ¿Las instrucciones de tu jefe inmediato son claras y precisas?

- A. Siempre
- B. Con frecuencia
- C. A veces
- D. Pocas veces
- E. Nunca

27. ¿Consideras que tu jefe inmediato escucha las sugerencias de sus compañeros y tiene en consideración tus iniciativas personales?

- A. Siempre
- B. Con frecuencia
- C. A veces
- D. Pocas veces
- E. Nunca

28. La comunicación entre los mandos medios y superiores de tu área de adscripción es...

- A. Óptima
- B. Buena
- C. Deficiente
- D. Contradictoria
- E. No existe

29. Tu comunicación con los compañeros de otras áreas de la Contraloría Interna es...

- A. Óptima
- B. Buena
- C. Deficiente
- D. Contradictoria
- E. No existe

30. ¿Existe cooperación entre los compañeros de tu equipo de trabajo?

- A. Sí, sin duda alguna
- B. Sí, con alguna duda
- C. No sé
- D. No, con alguna duda
- E. No, sin duda alguna

31. ¿Tu jefe inmediato promueve el trabajo en equipo?

- A. Sí, sin duda alguna
- B. Sí, con alguna duda
- C. No sé
- D. No, con alguna duda
- E. No, sin duda alguna

32. ¿Estás dispuesto a involucrarte de manera voluntaria en los trabajos de tu área de adscripción?

- A. Sí, sin duda alguna
- B. Sí, con alguna duda
- C. No sé
- D. No, con alguna duda
- E. No, sin duda alguna

33. ¿Consideras que tus compañeros tienen exceso de trabajo?

- A. No, sin duda alguna
- B. No, con alguna duda
- C. No sé
- D. Sí, con alguna duda
- E. Sí, sin duda alguna

34. ¿Cómo consideras que se efectúa el trabajo en equipo en tu área de adscripción?

- A. Se trabaja en equipo de manera eficiente
- B. Mis compañeros están dispuestos a trabajar en equipo, pero se tienen algunas dificultades
- C. El trabajo es igual si se realiza de manera individual o en equipo
- D. El trabajo en equipo está limitado por la individualidad
- E. Es imposible trabajar en equipo

35. ¿En qué grado dependes de tu jefe inmediato para realizar tu trabajo?

- A. Tengo libertad para organizar mis actividades
- B. En ocasiones, dependiendo de las cargas de trabajo
- C. Generalmente requiero de la supervisión continua de mi jefe inmediato
- D. Pocas veces puedo trabajar sin requerir la presencia de mi jefe inmediato
- E. Siempre estoy en espera de lo que pida mi jefe inmediato

36. ¿Qué grado de confianza obtienes de tu jefe inmediato para realizar tus actividades?

- A. Mucha
- B. Suficiente
- C. La necesaria
- D. Poca
- E. Ninguna

37. ¿Cómo es el trabajo con tu jefe inmediato?

- A. Mantiene un nivel adecuado de exigencia
- B. Pocas veces exige de más
- C. Frecuentemente el nivel de exigencia es elevado
- D. En ocasiones exige de más
- E. Generalmente exige demasiado

38. ¿Sientes que existe falta de comprensión por parte de tu jefe inmediato?

- A. Nunca
- B. Pocas veces
- C. A veces
- D. Con frecuencia
- E. Siempre

39. ¿En qué estilo de liderazgo ubicas a tu jefe inmediato?

- A. Toma en cuenta al equipo, aplica criterios de evaluación y normas explícitas y claras, conduce al logro de los objetivos.
- B. Da confianza y libertad a su equipo de trabajo, cuentan con él si lo solicitan, y toma decisiones con base en los comentarios de su gente.
- C. Pocas veces procura el trabajo en equipo, limita la comunicación, la iniciativa y utiliza recompensas y/o castigos para motivar.
- D. Su comunicación es unidireccional, decide sin tomar en cuenta las opiniones de su equipo de trabajo y no favorece el ambiente laboral.

E. No permite tomar responsabilidades y ser independiente, es inflexible sólo ordena, destruye la creatividad del equipo y dificulta el logro de los objetivos.

40. ¿Cómo consideras que es tu trato con tu equipo de trabajo?

- A. Tengo un grupo de amigos entre mis compañeros de trabajo
- B. Promuevo un ambiente de compañerismo
- C. Requiero generar un mejor ambiente de compañerismo
- D. Convivo sólo lo indispensable para el trabajo
- E. No me interesa integrarme a mi equipo de trabajo

41. ¿La dinámica laboral existente en tu área de adscripción es lo suficientemente buena para seguir trabajando en la Contraloría?

- A. Sí, sin duda alguna
- B. Sí, con alguna duda
- C. No sé
- D. No, con alguna duda
- E. No, sin duda alguna

42. ¿El trato con tus superiores jerárquicos es de cordialidad y respeto?

- A. Sí, sin duda alguna
- B. Sí, con alguna duda
- C. Solo tengo trato con mi jefe inmediato
- D. No, con alguna duda
- E. No, sin duda alguna

43. ¿Existe un espíritu de cordialidad y respeto con los compañeros de otras áreas de la Contraloría Interna?

- A. Sí, sin duda alguna
- B. Sí, con alguna duda
- C. No sé
- D. No, con alguna duda

E. No, sin duda alguna

44. ¿Consideras que el trato en tu área de adscripción, contribuye a generar un buen ambiente laboral?

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Generalmente de acuerdo
- C. Parcialmente de acuerdo
- D. Generalmente en desacuerdo
- E. En desacuerdo

45. ¿Qué tan importante es que la Contraloría Interna promueva actividades de integración?

- A. Muy importante
- B. Importante
- C. Importancia relativa
- D. Poco importante
- E. Nada importante

46. ¿Consideras que la capacitación que recibes es útil para el desarrollo de tus funciones?

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Generalmente de acuerdo
- C. Parcialmente de acuerdo
- D. Generalmente en desacuerdo
- E. En desacuerdo

47. ¿La capacitación que recibes favorece tu desarrollo profesional?

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Generalmente de acuerdo
- C. Parcialmente de acuerdo
- D. Generalmente en desacuerdo

E. En desacuerdo

48. ¿Cuál es el elemento que mayor satisfacción te ofrece el pertenecer al INEGI?

(enumere tres en orden de importancia)

- A. Desarrollo profesional
- B. Nivel de puesto
- C. Sueldo
- D. Horario
- E. Trayectoria laboral
- F. Crecimiento
- G. Conocimientos adquiridos
- H. Actividades realizadas
- I. Responsabilidades
- J. Ambiente laboral
- K. Prestaciones
- L. Beneficios Institucionales

49. ¿Las funciones y el puesto que ocupas satisfacen tus necesidades profesionales?

- A. Sí, sin duda alguna
- B. Sí, con alguna duda
- C. No sé
- D. No, con alguna duda
- E. No, sin duda alguna

50. Considero que el crecimiento profesional lo obtengo...(enumera 3 en orden de importancia)

- A. Con ascensos y promociones
- B. Con mayor responsabilidad
- C. Aportando significativamente en la toma de decisiones
- D. Conociendo e involucrándome en más funciones de mi área

E. Con un cambio de área en el mismo nivel

51. ¿Buscas desarrollarte profesional y personalmente con actividades fuera del Instituto?

A. Constantemente busco actividades que me mantengan actualizado profesional y personalmente

B. Me mantengo actualizado profesionalmente

C. Todo mi desarrollo lo obtengo del INEGI

D. Pocas veces busco actividades para mi crecimiento

E. El trabajo y mi rutina familiar no me permiten buscar actividades de superación

52. ¿Consideras que las prestaciones a las cuales tienes derecho, influyen en su motivación a seguir trabajando en el Instituto?

A. Sí, sin duda alguna

B. Sí, con alguna duda

C. No sé

D. No, con alguna duda

E. No, sin duda alguna

53. De la siguiente lista, enumera en orden de importancia los tres valores con los que te sientes más identificado:

A. Justicia

B. Honestidad

C. Profesionalismo

D. Respeto

E. Responsabilidad

F. Actitud de servicio

G. Trabajo en equipo

H. Compromiso

I. Aprendizaje

J. Solidaridad

54. De la siguiente lista, enumera en orden de importancia los tres valores que más identifican a tu área de adscripción:

- A. Justicia
- B. Honestidad
- C. Profesionalismo
- D. Respeto
- E. Responsabilidad
- F. Actitud de servicio
- G. Trabajo en equipo
- H. Compromiso
- I. Aprendizaje
- J. Solidaridad

55. De la siguiente lista, enumera en orden de importancia los tres valores que consideras necesario reforzar en tu área de adscripción:

- A. Justicia
- B. Honestidad
- C. Profesionalismo
- D. Respeto
- E. Responsabilidad
- F. Actitud de servicio
- G. Trabajo en equipo
- H. Compromiso
- I. Aprendizaje
- J. Solidaridad

56. Considero que la aplicación diaria y la vivencia de los valores contribuyen

a...

- A. Generar un ambiente de trabajo íntegro y de cordialidad entre los servidores públicos.
- B. Mantener un desempeño adecuado como servidor público.

- C. Ayudarme a crecer como persona y como profesional.
- D. Creo que no se manifiestan en el actuar de los servidores públicos que me rodean.
- E. En realidad nunca los he visto aplicados de manera palpable en el trabajo diario.

