

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



Relación de inclusión y clima laboral libre de  
discriminación en el desempeño del personal de un  
organismo público del Estado de México: una  
propuesta de mejora en el clima organizacional

**TRABAJO TERMINAL DE GRADO**  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS**  
**HUMANOS**

PRESENTA

**NATHALIE KARLA HERNÁNDEZ GARDUÑO**

DRA. EN C.E.A. ROSA MARÍA NAVA ROGEL

TUTOR ACADÉMICO

DRA. EN C.E.A. ERÉNDIRA FIERRO MORENO

TUTORA ADJUNTA

TOLUCA, MÉXICO, JUNIO DE 2020.

## Índice

Introducción .....	5
Índice de figuras .....	9
<b>Capítulo 1. Clima organizacional y el desempeño laboral .....</b>	<b>12</b>
1.1 El clima laboral en las organizaciones .....	13
1.1.1 Clima organizacional y su importancia .....	13
1.1.2 Características del clima organizacional .....	15
1.1.3 Factores que influyen en el clima organizacional .....	17
1.1.4 Justicia Organizacional .....	21
1.1.5 No discriminación .....	21
1.1.6 Igualdad laboral .....	22
1.1.7 Capacitación y oportunidades de desarrollo .....	23
1.1.8 Inclusión laboral .....	24
1.1.9 Inclusión laboral a embarazadas y personas con familiares enfermos ..	25
1.1.10 Trato respetuoso .....	26
1.1.11 Trabajo justo y valorado .....	26
1.1.12 Equilibrio familia-trabajo .....	28
1.2 Desempeño laboral .....	29
1.2.1 Conceptualización .....	29
1.2.2 Métodos para evaluar el desempeño laboral .....	30
1.2.2.1 Métodos más utilizados .....	31
1.2.2.2 Evaluación de desempeño aplicada al sector público estatal .....	32
1.2.2.3 Comparación de las evaluaciones de desempeño del sector público estatal .....	36
1.3 Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral .....	38
<b>Capítulo 2. Contexto de actuación sobre el clima organizacional en el sector público .....</b>	<b>40</b>
2.1. Los gobiernos del mundo capitalista y su función de fiscalización .....	41
2.1.1. Antecedentes internacionales .....	41
2.1.2. Antecedentes en México .....	42
2.2. Administración Pública en el Estado de México .....	43
2.2.1. Estructura y Organización .....	44
2.2.2. Funciones de la Administración Pública .....	46
2.2.3. Secretaría de Finanzas .....	47
2.2.4. Dirección General de Fiscalización .....	47
2.2.5. Organigrama .....	48
2.2.5.1. Generalidades de la Dirección General de Fiscalización .....	54

2.2.5.2.	Misión y Visión.....	55
2.2.5.3.	Funciones .....	55
2.3.	El clima organizacional en la Dirección General de Fiscalización .....	57
2.3.1.	Medición del clima organizacional en el Gobierno Federal .....	57
2.3.1.1.	Antecedentes.....	57
2.3.1.2.	Aplicación de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional en instituciones públicas nivel federal.....	59
2.3.2.	Medición del clima organizacional en el Gobierno del Estado de México . .....	66
<b>Capítulo 3. Metodología de la investigación.....</b>		<b>68</b>
3.1.	Planteamiento del problema .....	69
3.1.1.	Descripción del problema .....	69
3.1.2.	Justificación .....	72
3.1.3.	Objetivos de investigación .....	74
3.1.3.1.	Objetivo general .....	74
3.1.3.2.	Objetivos específicos.....	74
3.1.4.	Preguntas de investigación.....	75
3.2.	Metodología .....	75
3.2.1.	Tipo de investigación .....	75
3.2.2.	Diseño de investigación .....	76
3.2.3.	Población .....	76
3.2.4.	Instrumento de recolección de datos.....	77
3.3.	Variables del estudio.....	78
3.3.1.	Variable dependiente.....	78
3.3.2.	Variable independiente.....	79
3.3.3.	Variable interviniente .....	80
<b>Capítulo 4. Propuesta de aplicación del conocimiento .....</b>		<b>81</b>
4.1.	Análisis de la situación organizacional.....	82
4.1.1.	Descripción de la población.....	82
4.1.1.1.	Distribución de la población.....	82
4.1.1.2.	Estado civil y género .....	83
4.1.1.3.	Grado de estudio académico.....	83
4.1.1.4.	Sector de la población .....	84
4.1.1.5.	Discapacidad .....	84
4.1.1.6.	Política de igualdad laboral y no discriminación.....	85
4.1.1.7.	Código de ética.....	85
4.1.1.8.	Comité de igualdad y no discriminación .....	86
4.1.1.9.	Promedio de la evaluación de desempeño semestral.....	87

4.1.2. Factores de la inclusión y clima laboral con mayor relación con el desempeño laboral .....	88
4.1.2.1. Validez del instrumento .....	88
4.1.2.2. Confiabilidad del instrumento .....	90
4.1.2.3. Medias y desviaciones estándar de variables compuestas.....	91
4.1.2.4. Correlaciones entre las dimensiones .....	92
4.1.3. Diferencias significativas entre los factores que tienen mayor relación con el desempeño laboral.....	94
4.1.4. Propuesta de intervención para el bienestar laboral en la Dirección General de Fiscalización.....	96
4.1.4.1. Análisis de mejoras prácticas en otros organismos gubernamentales	96
4.1.4.2. Intervención de riesgo psicosocial para mantener y mejorar los factores protectores en el clima organizacional.....	97
4.1.4.3. Intervención de riesgo psicosocial para reducir los factores de riesgo en el clima organizacional.....	99
4.1.5. Propuesta para disminuir los factores que afectan negativamente el clima organizacional.....	102
Conclusiones.....	104
Bibliografía .....	105
Anexos .....	110
1. Cuestionario utilizado para medir el clima organizacional .....	110
Glosario.....	120

## Introducción

El clima organizacional se considera parte fundamental de la estrategia de una organización. Conocerlo, proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite, además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional (Armenteros & García, 2015). Así se constata en el medio empresarial e institucional, que a lo largo de los últimos años han implementado una serie de estrategias para generar un adecuado clima organizacional, pudiendo gestionar el conocimiento intelectual de la misma, para permitir al trabajador desarrollar todas sus habilidades, destrezas, conocimientos, relaciones interpersonales y capacidades intelectuales. Todo ello contribuye y encamina en el logro de los objetivos de la organización.

Koys & Decottis (1991) citado en Vega, Botello, Rivera, & Partido (2008), señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; actualmente la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización. En la actualidad la medición del clima organizacional se considera un proceso indispensable para monitorear el la percepción del personal con respecto a su organización, los aspectos positivos de la cultura organizacional y su grado de satisfacción.

En particular las organizaciones públicas del Estado de México, hoy en día, desean brindar servicios más eficientes, innovando y sistematizando la mayoría de sus procesos y actividades para lograrlo fácilmente, logrando dar así respuesta a su entorno cambiante, para lo cual necesitan personal calificado y capacitado para la ejecución de cada una de las actividades que se requieran, mediante un clima

organizacional saludable y adecuado (Vega, Botello, Rivera, & Partido, 2008). Por lo que en la actualidad.

El presente trabajo de investigación titulado: “Relación de Inclusión y Clima Laboral libre de discriminación en el Desempeño del Personal de un Organismo Público del Estado de México: una propuesta de mejora en el Clima Organizacional”, tiene como objetivo fundamental, determinar la relación que existe entre la inclusión y clima laboral libre de discriminación con el desempeño laboral de los servidores públicos; es decir, en qué medida la inclusión y el clima laboral libre de discriminación afectan el buen desempeño laboral de los trabajadores, midiendo la percepción que ellos tienen sobre los aspectos que conforman su entorno laboral.

La metodología de investigación aplicada en este estudio, corresponde a un enfoque cuantitativo correlacional y por los datos recopilados es una investigación mixta, porque se aplicó el cuestionario libre de acoso y discriminación y se utilizó evaluaciones de desempeño que ya existían en el sistema de dicha dependencia.

Como población de estudio se tuvo a 533 servidores, distribuidos en edificios ubicados en área central (localizado en el centro de la Ciudad de Toluca) y cinco delegaciones del Valle de México: Toluca, Ecatepec, Naucalpan, Tlalnepantla y Nezahualcóyotl. Se realizó un censo a todos los servidores públicos de los seis centros a través del cuestionario, cuyo objetivo era conocer la percepción que tienen las personas que laboran en la Dirección General de Fiscalización sobre aquellos aspectos sociales actuales que conforman su entorno laboral y que facilitan o dificultan su desempeño, tales son: reclutamiento y selección del personal; formación y capacitación; permanencia y ascenso; corresponsabilidad en la vida laboral, familiar y personal; clima organizacional libre de violencia; acoso y hostigamiento; accesibilidad; respeto a la diversidad y condiciones generales de trabajo (Pérez, Piñero y Puig, 2015), que se constituye de 56 preguntas teniendo una escala en las preguntas que abarcó desde “siempre” hasta “nunca” y otras “sí” o “no”.

Sin duda, los resultados de esta labor investigativa, además de permitir obtener el título profesional del grado académico de maestría, constituirá una fuente de información muy útil para conocer la actual realidad de la dependencia en estudio. Con el resultado de esta investigación se pretende hacer concientizar a los Titulares de cada unidad administrativa que conforman la Administración Pública del Estado de México, a valorizar su talento humano y buscar que se encuentre un equilibrio entre el trabajo y familia; sobretodo dándole la importancia que se debe a la medición del clima organizacional en el que se desenvuelven porque sin ellos no se podrían cumplir los objetivos plasmados en cada Plan de Desarrollo del Estado.

En el estudio realizado en esta investigación a nivel general, la única correlación significativa con el desempeño laboral fue con "Corresponsabilidad en la vida laboral, familiar y personal", pero es una correlación muy débil. Sin embargo, como la variable de desempeño laboral se mide de manera individual y la variable de clima laboral es a nivel grupal, se realizaron los cálculos de las correlaciones para cada una de las cinco delegaciones y una oficina central, sin encontrar tampoco ninguna correlación altamente significativa. Por tanto, se decidió observar las correlaciones a nivel pregunta, ya que, como se comentó antes, cada pregunta es un tema muy particular que no puede englobarse en alguna variable compuesta.

Sabiendo la situación actual de la Dirección General de Fiscalización proponemos la formación de un Comité que esté basado bajo los parámetros de la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad laboral con la finalidad de mantener y mejorar los factores protectores del clima organizacional, cuyo objetivo principal sería vigilar la adecuada operación del centro de trabajo, para después poder obtener la certificación. Al mismo tiempo sugerimos implementar la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 Factores de riesgo psicosocial en el trabajo, que nos servirá identificar, analizar y prevenir factores de riesgo psicosocial así como promover un entorno favorable en la dependencia, logrando con ello desarrollar una Política de Prevención de riesgos psicosociales.

Cómo refuerzo se pretende gestionar apoyo a la Comisión de los Derechos Humanos del Estado de México y la Secretaría de Trabajo y Previsión Social para poder capacitar al Comité y al personal clave del Departamento de Recursos Humanos y Financieros de la Dirección General de Fiscalización en estos temas para dar conferencias, cursos y talleres internos a los servidores activos en la dependencia, sobre la importancia de conocer lo importante que es clima organizacional en el que se desenvuelven para prevenir trastornos psicosociales y estos les afecte su bienestar. También se sugiere la creación de un consultorio interno para poder dar diagnóstico con tiempo las existencias de riesgos psicosociales del personal dándole un buen seguimiento.

Y para disminuir los factores que afectan negativamente el clima organizacional, se tratará de complementar la evaluación de desempeño que actualmente se realiza, con la aplicación del método de retroalimentación de 360° antes que se realice la normal porque al compartir la responsabilidad de la evaluación entre varias personas, muchos de los errores comunes de evaluación se pueden reducir o eliminar.



## Índice de figuras

Figura 1 Dimensiones del clima organizacional .....	16
Figura 2. Factores principales que intervienen en el desarrollo de la actividad de cualquier empresa .....	17
Figura 3 Factores psicosociales de riesgo .....	20
Figura 4 Relación de los factores y riesgos psicosociales .....	20
Figura 5 Evaluación de Desempeño en el sector público a nivel estatal .....	33
Figura 6 Evaluación de Desempeño en el sector público a nivel estatal con actualización.....	35
Figura 7 Cuadro de resumen de la Evaluación de Desempeño en el sector público a nivel estatal. ....	37
Figura 8 Cuadro de resumen de la Evaluación de Desempeño en el sector público a nivel estatal actualizada. ....	38
Figura 9. Características y modalidades de las entidades de Fiscalización Superior en el Mundo.....	42
Figura 10 Organización administrativa de la administración pública .....	45
Figura 11 Organigrama de la Dirección General de Fiscalización .....	49
Figura 12 Organigrama Área Central de la Dirección General de Fiscalización....	50
Figura 13 Organigrama Delegaciones Tlalnepantla, Naucalpan, Toluca, Nezahualcóyotl y Ecatepec de la Dirección General de Fiscalización.....	51
Figura 14 Codificación de la estructura organizativa de la Dirección General de Fiscalización.....	52
Figura 15 Resumen de plantilla de personal de la Dirección General de Fiscalización por niveles jerárquicos .....	54
Figura 16 Desempeño de la ECCO en la Administración Pública Federal 2002-2016 .....	58
Figura 17 Reporte global de las dependencias de la Administración Pública Federal 2019. ....	60
Figura 18 Reporte global de las dependencias de la Administración Pública Federal 2018. ....	61
Figura 19 Reporte global de las dependencias de la Administración Pública Federal 2017. ....	62

Figura 20 Registro de resultados por año de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Social.....	63
Figura 21. Población y tasa de respuesta .....	77
Figura 22 Definición conceptual y operacional de desempeño laboral .....	78
Figura 23 Definición conceptual y operacional de clima organizacional .....	79
Figura 24 Definición conceptual y operacional de clima organizacional .....	80
Figura 25 Distribución de la población .....	82
Figura 26 Porcentaje de servidores públicos en Área Central y en cada delegación .....	83
Figura 27 Estado civil y género de los servidores públicos en cada delegación ...	83
Figura 28 Grado de estudio académico de los servidores públicos en cada delegación .....	84
Figura 29 Sector de la población de los servidores públicos en cada delegación .	84
Figura 30 Discapacidad de los servidores públicos en cada delegación .....	85
Figura 31 Política de igualdad laboral y no discriminación .....	85
Figura 32 En su centro de trabajo existe un código de ética y/o conducta.....	86
Figura 33 En su centro de trabajo existe un comité de igualdad y no discriminación. ....	86
Figura 34 Promedio de las calificaciones de las Evaluaciones de Desempeño por semestre de la Dirección General de Fiscalización. ....	87
Figura 35 Promedio de evaluación de desempeño 2017-2019.....	87
Figura 36 Análisis Factorial Exploratorio de la base de datos de Igualdad Laboral y No Discriminación .....	89
Figura 37 Alfa de Cronbach en la medición de clima organizacional libre de acoso .....	90
Figura 38 Descriptivos por variable y por oficina .....	91
Figura 39 Correlaciones de las dimensiones de clima organizacional y desempeño laboral para toda la población .....	93
Figura 40 Comparación múltiple entre delegaciones para descubrir diferencias significativas para desempeño laboral .....	95
Figura 41. Cuadro comparativo de las diferentes estructuras de los Planes de Desarrollo del Estado de México durante los últimos 3 sexenios .....	96

Figura 42 Estructura Estratégica del Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023. ....	97
Figura 43 Imagen de indicadores establecidos en la interpretación de las Guías I y III de la Norma.....	100
Figura 44. Criterios para la toma de acciones.....	101

# **Capítulo 1. Clima organizacional y el desempeño laboral**

## 1.1 El clima laboral en las organizaciones

El actual capítulo se presenta un análisis de la literatura, donde diversos autores son citados, sobre los temas de clima organizacional y el desempeño laboral; la importancia que estas dos variables tienen en el área de trabajo y la relación con los factores que influyen en el entorno laboral de las organizaciones. Asimismo, muestra las distintas técnicas por medio de las cuales es posible evaluar el clima organizacional y como distinguir el nivel de riesgo psicosocial en el cual se encuentran los colaboradores de las empresas para saber cómo influyen estos factores en su desempeño.

### 1.1.1 Clima organizacional y su importancia

Un buen clima laboral no es fácil de conseguir, pues no depende de una persona sola, sino de un conjunto. Y, por supuesto, no sólo depende de la cantidad de dinero recibida, aunque sea influyente. Por muy bien que te paguen y lo mucho que crezca tu economía; un clima laboral negativo, con un ambiente insoportable, sin interacción entre compañeros y un jefe tirano, minimizará tus ganas de trabajar y tú entusiasmo será nulo.

Esto es negativo a su vez para la producción de la empresa, así como su estabilidad, ya que la probabilidad de abandono del puesto de trabajo será mayor.

Para que las organizaciones funcionen eficientemente es de suma importancia que prevalezca un clima laboral de armonía, por lo que se deben considerar los aspectos psicológicos que afectan el desempeño de los trabajadores en su conducta o comportamiento y está relacionado de manera directa con las percepciones que el trabajador observa en su centro en trabajo, e implica también la relación con su entorno laboral y con el medio ambiente (Galicia, García & Hernández, 2017). El ambiente de trabajo puede ser una posible causa de estrés<sup>1</sup> laboral. Desde una perspectiva organizacional no cabe duda de que la calidad del entorno psicosocial

---

<sup>1</sup> Estrés: Es una condición dinámica en la cual un individuo se ve confrontado con una oportunidad, demanda o también relacionado con lo que el individuo desea y del cual desconoce el resultado, porque se percibe como incierto e importante (Robbins & Judge, 2009).

de trabajo parece ser un origen importante de acoso. Una situación laboral que se caracteriza por el conflicto entre los trabajadores, un trabajo poco interesante y estimulante, combinados con un clima negativo entre las personas que forman el grupo de trabajo, suelen ocasionar una situación que encierra un alto grado de acoso laboral (Luna, 2003; citado por Peralta, 2004).

Con respecto al clima organizacional (CO), Chiavenato (1992) citado en García (2009), menciona que lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo señala que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos, que realmente hablamos de los factores estructurales<sup>2</sup> de la organización; además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas, nos referimos a los factores sociales<sup>3</sup>. Uribe (2008); citado por García (2009) afirma que de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud, los factores organizacionales como: “El clima”, personales, como: “La personalidad y demográficos”, se consideran factores psicosociales muy importantes para provocar o prevenir riesgos de trabajo, disminución de la productividad, rotación, e inclusive la muerte de los trabajadores desde una perspectiva de la psicología de la salud ocupacional.

A su vez, Robbins & Judge, (2009) definen el clima organizacional como: El campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficiencia de las organizaciones”. Ivancevich, Gibson,

---

<sup>2</sup> Factores estructurales, considerados parte de la estructura organizativa que se define como la red de comunicación o conjunto de unidades o elementos entre los que se transmite información (Udima, 2019).

<sup>3</sup> Factores sociales, según Álvarez (2012) menciona que la conducta de los hombres en una sociedad está determinada por su relación con los individuos, con otros hombres. Es decir, los factores que determinan el cambio social, influyendo en la conducta humana.

Konopaske & Donnelly (2006) señalan que es el estudio de los comportamientos, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategia.

Por otra parte, Alles (2008) afirma que el CO se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de ésta. Además el autor Luthans (2008) determina que el CO positivo es el estudio y la aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas positivas de los recursos humanos, que se miden, se desarrollan y se administran eficazmente para el mejoramiento del desempeño en el lugar del trabajo actual (Chiavenato, 2008).

De tal manera, podemos decir que el concepto de CO se refiere al ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.

### 1.1.2 Características del clima organizacional

El Clima organizacional es un fenómeno multicausal, dinámico y diverso en sus dimensiones, por lo que tiene importantes y numerosas características, entre las que podemos resaltar de manera general las siguientes (Oláz & Ortiz, 2012):

- Presenta cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones circunstanciales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.

- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de éstos aspectos en sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores " no tienen la camiseta puesta ", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos (Sandoval, 2004). Por esta razón es conveniente conocer las diversas dimensiones que afectan el ambiente de las organizaciones:

*Figura 1 Dimensiones del clima organizacional*

AUTORES	LOCKE	BRUNET	LIKERT	LITWIN Y STRINGER	PRITCHARD & KARASICK
	<b>DIMENSIONES</b>				
	Reto y autonomía del puesto	Autonomía individual	Métodos de mando	Estructura organizacional	Autonomía
	Facilidad y apoyo para el liderazgo	Grado de estructura del puesto	Fuerzas motivacionales	Remuneraciones	Conflicto y Cooperación
	Cooperación, amistad y	Recompensa	Procesos de comunicación	Responsabilidad	Relaciones Sociales



	calidez del grupo de trabajo.				
		Consideración, agradecimiento y apoyo	Procesos de influencia	Riesgo y toma de decisiones	Estructura
			Procesos de toma de decisiones	Apoyo	Remuneración
			Procesos de planeación	Conflicto	Rendimiento (Remunerado)
			Procesos de control		Motivación
			Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.		Estatus
					Flexibilidad e innovación
					Centralización de la toma de decisiones

Fuente: García & Ibarra, 2009, p. 17-43.

### 1.1.3 Factores que influyen en el clima organizacional

El comportamiento de los colaboradores es causado, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstas perciben y por sus informaciones, percepciones, esperanzas, sus capacidades y sus valores. Se dice entonces que la reacción de un individuo ante cualquier situación está en función de la percepción que tiene ésta. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va adoptar.

Y además debemos de considerar varios factores que intervienen en el desarrollo de la actividad de cualquier empresa, esto teniendo efectos directamente en su entorno, según Olaz & Ortiz (2012) menciona de manera general los factores más importantes describiendo como es la percepción que tienen los miembros en la organización y su asimilación.

Figura 2. Factores principales que intervienen en el desarrollo de la actividad de cualquier empresa

FACTORES	DIAGNÓSTICO/ PERCEPCIÓN
VINCULACIÓN	Lograr que el grupo que actúa mecánicamente, es decir que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometan.
DES OBSTACULIZACIÓN	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros, de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.

<b>ESPÍRITU</b>	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
<b>INTIMIDAD</b>	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
<b>ALEJAMIENTO</b>	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
<b>ÉNFASIS EN LA PRODUCCIÓN</b>	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
<b>EMPUJE</b>	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
<b>CONSIDERACIÓN</b>	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
<b>ESTRUCTURA</b>	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay, ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
<b>RESPONSABILIDAD</b>	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
<b>RECOMPENSA</b>	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
<b>RIESGO</b>	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
<b>COORDIALIDAD</b>	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales
<b>APOYO</b>	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
<b>NORMAS</b>	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
<b>CONFLICTO</b>	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
<b>IDENTIDAD</b>	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
<b>CONFLICTO E INCONSECUENCIA</b>	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
<b>FORMALIZACIÓN</b>	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
<b>ADECUACIÓN DE LA PLANEACIÓN</b>	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
<b>SELECCIÓN BASADA EN CAPACIDAD Y DESEMPEÑO</b>	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
<b>TOLERANCIA A LOS ERRORES</b>	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Fuente: Torrecilla, 2017.

También el clima organizacional se ha relacionado con aspectos como la motivación, la satisfacción, el desempeño y el estrés de los empleados dentro de la empresa. De esta manera se ha dicho que cuando se mejora la percepción que los empleados tienen sobre su ambiente de trabajo, indiscutiblemente mejora su satisfacción laboral, por lo tanto se concluye que el clima organizacional determina la satisfacción de los empleados dentro de la organización (Portela, Ramírez & Ramos, 2001). Adicionalmente, tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral son claves para determinar el funcionamiento psicológico del talento humano dentro de las organizaciones (Feris & Castro, 2006).

De otro lado, Toro (2010) explica que la relación entre el clima, satisfacción y motivación, están influenciados por la cultura y tienen componentes cognitivos, perceptivos y representacionales pero se diferencian en que la motivación y la satisfacción posibilitan emprender la acción de la persona, marcando la pauta para su desempeño dentro de la empresa, además la influencia del clima sobre los procesos cognitivos de las personas y por ende sus juicios, necesariamente afecta en la motivación, satisfacción y la acción. De esta manera se afirma que cuando las relaciones laborales no son adecuadas, se afecta directamente la motivación de los trabajadores, su satisfacción, compromiso, esfuerzo y desempeño, afectando significativamente su productividad y la de la empresa. Adicionalmente, la percepción de los empleados sobre el clima organizacional influye en el incremento del ausentismo y la rotación del personal (Paramo, 2004).

Asimismo, Ortega y Perdomo (2007) señalan que el clima organizacional influye en el estrés de los miembros de la organización, el cual disminuye significativamente a medida que mejora el clima laboral. Y el estrés a su vez cuando no es manejado adecuadamente tiene la capacidad para afectar tanto al bienestar o salud del trabajador como al desarrollo de su trabajo.

Cuando los factores organizacionales y psicosociales de las empresas provocan respuestas de inadaptación, de tensión o de estrés pasan a ser factores psicosociales de riesgo. Desde este enfoque, los factores psicosociales de riesgo

se definirían como factores organizacionales con el riesgo de tener efectos negativos sobre la salud. Y de ellos podemos mencionar los siguientes:

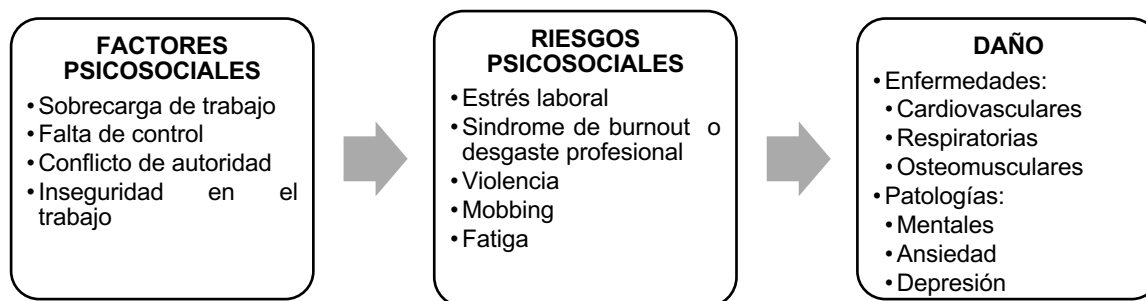
Figura 3 Factores psicosociales de riesgo

FACTORES	FACTORES ORGANIZACIONALES DE RIESGO
<b>CONTENIDO DE TRABAJO</b>	Falta de variedad de trabajo, ciclos cortos de trabajo, trabajo fragmentado y sin sentido, bajo uso de habilidades, alta incertidumbre, relación intensa.
<b>SOBRECARGA Y RITMO</b>	Exceso de trabajo, ritmo de trabajo, alta presión temporal, plazos urgentes de finalización.
<b>HORARIOS</b>	Cambios de turnos, cambio nocturno horarios inflexibles, horario de trabajo imprevisible, jornadas largas, o sin tiempo para la interacción.
<b>CONTROL</b>	Baja participación en la toma de decisiones, baja capacidad de control sobre la carga de trabajo y otros factores laborales.
<b>AMBIENTE Y EQUIPOS</b>	Condiciones malas de trabajo, equipos de trabajo inadecuados, ausencia de mantenimiento de los equipos, falta de espacio personal, escasa luz o excesivo ruido.
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONES</b>	Mala comunicación interna, bajos niveles de apoyo, falta de definición de tareas o de acuerdo a los objetivos organizacionales.
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	Aislamiento físico o social, escasas relaciones con los jefes, conflictos interpersonales falta de apoyo social.
<b>ROL EN LA ORGANIZACIÓN</b>	Ambigüedad de rol, conflicto de rol y responsabilidad sobre personas.
<b>DESARROLLO DE CARRERAS</b>	Incertidumbre o paralización de la carrera profesional baja o excesiva promoción, pobre remuneración, inseguridad contractual.
<b>RELACION TRABAJO-FAMILIA</b>	Demandas conflictivas entre el trabajo y la familia, bajo apoyo familiar, problemas duales de carrera.
<b>SEGURIDAD CONTRACTUAL</b>	Trabajo precario, trabajo temporal, incertidumbre de futuro laboral, insuficiente remuneración.

Fuente: Modificado de Cox y Griffiths, 1996

Los planteamientos generales sobre los riesgos laborales pueden y deben de aplicarse al ámbito de los riesgos psicosociales, estos son contextos laborales que habitualmente dañan la salud en el trabajador de forma importante, aunque en cada trabajador los efectos pueden ser diferenciales. Esto se muestra en la siguiente figura 4:

Figura 4 Relación de los factores y riesgos psicosociales



Fuente: Guía de prevención de riesgos psicosociales, OSALAN 2014.

#### 1.1.4 Justicia Organizacional

En las organizaciones se requiere de un clima motivador que contribuya a que los trabajadores logren los objetivos individuales y organizacionales esperados, además de lograr una satisfacción con esos resultados. Para esto se requiere la identificación de factores del clima laboral que inciden positivamente o negativamente en la satisfacción de los trabajadores. Por lo que se refiere a la justicia organizacional se define como las percepciones que tienen los trabajadores respecto a qué es justo y qué aspectos, decisiones o prácticas organizacionales son justas frente a diferentes situaciones (Mladinic & Isla, 2002). Existen cuatro tipos de justicia:

1. **Distributiva.** Se refiere a la distribución de las recompensas en la organización.
2. **Procedimental.** Son los procesos que se ponen en marcha para llevar a cabo las distribuciones en la organización.
3. **Interpersonal.** Se refiere a la percepción de respeto y dignidad con la que es tratado por el superior.
4. **Informacional.** Es la relacionada a la adecuación, especificidad y veracidad de las explicaciones dadas por los supervisores en cuanto a un determinado asunto.

De acuerdo con Cropanzano, Bowen y Gilliland (2007), la justicia organizacional tiene el potencial para crear grandes beneficios para las organizaciones y los trabajadores, por ejemplo mayor confianza y compromiso organizacional, mejora en el desempeño laboral, mejora en la satisfacción del cliente y reducción de conflictos.

#### 1.1.5 No discriminación

Respecto a este tema desde la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos queda referido la prohibición de la discriminación en su artículo 4° constitucional, en que explica que:

“Queda prohibida toda discriminación motivada por origen étnico o nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias sexuales, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas”.

Según la Organización Internacional del Trabajo (2003), “las ideas y estereotipos subyacentes de esta conducta obedecen en gran medida a condicionantes de orden histórico, económico y social, a los regímenes políticos y al contexto cultural de cada país” y, en la mayoría de los casos, podría verse representada en los siguientes indicadores (Rannauro, 2011):

- a) Acceso a la educación, orientación y formación profesional.
- b) Acceso al empleo y la ocupación (es decir, al trabajo ya sea por cuenta propia, como asalariado o en la administración pública).
- c) Acceso a los servicios de colocación y a las organizaciones de trabajadores y empleadores, así como a la promoción profesional, la seguridad del empleo, la negociación colectiva, la igualdad de remuneración por trabajos de igual valor.
- d) Acceso a la seguridad social, los servicios y prestaciones sociales relacionadas con el empleo, y otras condiciones laborales como la seguridad y la salud en el trabajo, las horas de trabajo, los periodos de descanso y las vacaciones.

#### 1.1.6 Igualdad laboral

Cuando hablamos de igualdad, nos referimos al acceso equitativo a bienes y servicios en muchas situaciones de la vida diaria: la educación, la salud, el ambiente, la cultura y todos los ámbitos en lo que las personas participan.

Actualmente la diversidad en el trabajo es una parte muy importante en el mundo empresarial. Es por eso que la igualdad permite a los empleados realizar sus actividades laborales en un lugar de trabajo libre de acoso y discriminación, y con esto a su vez los empleadores están obligados por la ley a mantener un espacio

diverso no discriminando para los solicitantes o empleados existentes ya sea por raza, religión, edad, sexo, o cualquier otra característica o clase protegida por la ley.

Nogueira (2012) señala que la igualdad es el principio que reconoce en todas las personas la libertad para hacer elecciones y desarrollar sus habilidades sin estar limitadas por estereotipos o prejuicios, de manera que sus derechos, oportunidades y responsabilidades no dependan de su origen étnico, racial o nacional, sexo, género, edad, discapacidad, condición social o económica, condiciones de salud, embarazo, lengua, religión, opiniones, preferencia u orientación sexual, estado civil o cualquier otra análoga; que implica la eliminación de todo tipo de discriminación. Y considerando este concepto de igualdad en el trabajo, es el reconocimiento de las mismas oportunidades y derechos para mujeres y hombres, así como el mismo trato, en el ámbito laboral, independientemente de su sexo.

Para la Comisión Nacional de los Derechos Humanos del Estado de México (2013) considera que la igualdad laboral consiste en garantizar el acceso a todos los derechos, responsabilidades y oportunidades de trato y evitar toda discriminación basada en el género de las personas. Es importante señalar que según la Organización Mundial de la Salud (2020) considera género al conjunto de conceptos sociales de las funciones, comportamientos, actividades y atributos que cada sociedad considera apropiados para los hombres y las mujeres.

La igualdad de trabajo no se logra solo por prohibir la discriminación; también exige cambiar las reglas del juego y transformar el lugar de trabajo a fin de hacerlo más incluyente. No cabe duda que la flexibilidad de trabajo es necesaria pero lo que cuenta son los resultados que se logren en la práctica.

### 1.1.7 Capacitación y oportunidades de desarrollo

En relación con la capacitación, hoy en día algunos empresarios y trabajadores se han dado cuenta que la capacitación no solo es un derecho sino una oportunidad

de mejora, crecimiento, desarrollo y bienestar para todos. Por ello es un medio que permite a la organización interpretar las necesidades el contexto.

Según Chiavenato, la capacitación es la herramienta eficaz para mejorar el desempeño de los trabajadores de una empresa. Simón Dolan (2019) considera que la capacitación del trabajador consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito primordial es mejorar el rendimiento presente o futuro del mismo, aumentando así su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Y entre los beneficios que ofrece la capacitación de los empleados podemos encontrar:

1. Empleados más preparados.
2. Favorece a la formación de líderes a través de confianza y desarrollo.
3. Ahorros económicos al no contratar a nuevo personal.
4. Incremento de la productividad de los trabajadores al desear un ascenso.
5. Oportunidad para delegar responsabilidades en momentos requeridos.
6. Empleados competentes en el área en la que se desenvuelvan.

Si bien la capacitación constante es fundamental para la formación del personal que recién ingresa a una organización, para que éste se adapte rápidamente a sus actividades que deberá desempeñar; estudios revelan que una de las claves para que una persona pueda tener un crecimiento profesional dentro de la empresa, está precisamente en la continuidad de esa formación de los empleados. Es por ello que la preparación constante del personal, es fundamental ya que los trabajadores se mantendrán actualizados en las nuevas tendencias; esto favorecerá a que la misma empresa perdure y a su vez podrá ofrecer las oportunidades de desarrollo a su personal (Stahl, 2007).

#### 1.1.8 Inclusión laboral

La Organización Mundial del Trabajo (2002), plantea que la inclusión laboral significa ofrecer trabajo de forma activa a las personas con discapacidad, dejando



atrás la discriminación, e intentando que las vidas de estos trabajadores se normalicen en todos los ámbitos. La participación de las personas con discapacidad en los procesos económicos y productivos se convierte en un aspecto prioritario de la acción encaminada a la búsqueda de la igualdad de oportunidades. Alfaro (2013) señala que es un acceso universal. La accesibilidad no es un derecho de las personas con discapacidad, es un derecho de todos. La adecuación de las instalaciones tiene por objetivo equiparar las oportunidades de inclusión para todas las personas.

#### 1.1.9 Inclusión laboral a embarazadas y personas con familiares enfermos

La incorporación de la mujer al mercado laboral se ha acrecentado progresivamente desde la década de los años ochenta, pero se ha producido en desigualdad de condiciones con respecto a los varones.

Actualmente las mujeres en riesgo de maternidad (las que han sido madres y pueden volver a serlo, y aquellas que no lo han sido todavía) son socialmente concebidas como individuos con incapacidad temporal, con limitaciones para desempeñar ciertas actividades por poner en riesgo el embarazo y el producto, y más vulnerables a los malestares y enfermedades (Horbath & Gracia, 2014).

Y en muchas ocasiones, la consecuencia de cuidar a una persona dependiente se traduce en no poder trabajar fuera de casa, reducir el tiempo de trabajo o renunciar a él para poder pasar más tiempo junto a la persona afectada. La mujer es quien se encarga en la mayoría de las ocasiones del cuidado de la persona dependiente. Debido a ello, a veces, se señala como inconveniente la incorporación de la mujer al mercado laboral (Megido, 2014). En consecuencia, ellas tienen menos recursos institucionales y pensiones más reducidas por su ausencia del mercado laboral además de haber sacrificado su carrera profesional.

### 1.1.10 Trato respetuoso

El respeto en el ámbito laboral crea un ambiente de seguridad y cordialidad. El trato respetuoso es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos, es por eso que el trato respetuoso se puede definir como el grado en el cual la organización respeta y cuida a los individuos, aceptando sus limitaciones y reconociendo sus virtudes; evita las ofensas y las ironías y no deja que la violencia o el abuso se conviertan en el medio para imponer criterios (Lascano, 2017).

### 1.1.11 Trabajo justo y valorado

Un trabajo justo es un concepto que busca expresar lo que debería ser decente, por tal motivo para poder definirlo se considera el término de trabajo decente, este lo introdujo por primera vez la Organización Internacional del Trabajo en 1999, definiéndolo como: “Las oportunidades para mujeres y hombres de obtener un trabajo digno y productivo en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad humana”. El trabajo decente es el punto de encuentro de 4 objetivos estratégicos de la OIT: el fomento de los derechos laborales, el empleo, la protección social y el diálogo social (Benach & Muntaner, 2010).

Trabajar no es solo tener ingresos que nos permiten vivir dignamente, también es sentirnos realizados y respetados profesionalmente y saber que nuestro trabajo tiene sentido. Un trabajo justo se basa en los siguientes pilares:

- **Salario justo:** Tomando en cuenta la dedicación, la experiencia, las habilidades y la formación; el trabajo que se realiza debe de remunerarse de forma justa.
- **Trato justo:** Supone la participación de los trabajadores en los procesos de la toma de decisión en las empresas, el reconocimiento del trabajo realizado y la identificación de los valores de la empresa con los de los trabajadores.

- **Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres:** Este aspecto afecta a los supuestos como la igualdad de oportunidades en la carrera profesional, la igualdad de salarios o los permisos de maternidad y paternidad, entre otros aspectos.
- **Salud y seguridad en el trabajo.** Las organizaciones deben tomar medidas para garantizar la salud y seguridad de sus trabajadores, realizando las acciones necesarias y proporcionando lo adecuado para el desarrollo de las actividades de las personas más vulnerables de las empresas.
- **Protección frente a la discriminación.** Concientizar a todos los integrantes de la empresa de no hacer distinciones por ningún motivo de sexo, raza, religión, edad, discapacidad y orientación sexual.
- **Formación.** Toda persona que llegue a desempeñarse en un trabajo debe de recibir la formación e información necesaria para realizar las tareas que correspondan a su puesto.
- **Conciliación.** La compatibilización de la vida profesional con la vida laboral supone la flexibilidad en cuanto los horarios.

Existen dos tipos de necesidades generales de la vida de todo ser humano: materiales y espíritu, plasmado en la vida laboral, sería tener un trabajo justo y valorado, sí, justo cuando recibimos una remuneración económica equitativa y significativa por lo que realizamos, y esta nos sirve para satisfacer las necesidades materiales: comida, ropa, vivir en un lugar adecuado, también tener dinero para sufragar la educación de los hijos y cubrir unos niveles mínimos de bienestar. Y de espíritu, son de nivel personal, reconocer el valor de cada cosa que realizamos para encontrar el estímulo en el trabajo y la vida personal (Naranjo, 2015).

Sentirse valorado en el trabajo es una manera de motivarnos a seguir adelante, la motivación en el mundo empresarial es importante, culturalmente no somos un país dado al refuerzo positivo. Y la falta de motivación puede traer consecuencias para los trabajadores, la apatía laboral, la falta de rendimiento adecuado, el deseo de cambiar de trabajo o las ideas que suelen tener las mentes desmotivadas: “quizás

no es para mí, no podré hacerlo bien nunca, etc”. A veces, dentro de las empresas los jefes, se preguntan por qué los empleados no tienen iniciativa, no son proactivos, porque tienen lo que suele llamarse el síndrome del trabajador frustrado<sup>4</sup> o lo que es lo mismo, no están para nada motivados.

#### 1.1.12 Equilibrio familia-trabajo

La familia y el trabajo son dos temas primordiales en el desarrollo del ser humano, caracterizadas por ser interdependientes y complementarias entre sí.

Marks & MacDermid (1996) definen el equilibrio trabajo-familia, como la tendencia a comprometerse totalmente en el desempeño de cada papel con una actitud de dedicación para responder de manera óptima en cada uno de ellos. Greenhaus, Collins y Shaw (2003), en un intento por armar el concepto de equilibrio trabajo-familia, establecen que para lograr el equilibrio entre los roles familiares y laborales, se necesita lograr el ajuste y equilibrio en tres componentes:

- Tiempo (dedicar similar cantidad de tiempo al trabajo y a los papeles familiares).
- Niveles de compromiso (un nivel similar de compromiso psicológico con la familia y el trabajo).
- Y lograr un equilibrio en la satisfacción (similar nivel de satisfacción en ambos dominios).

Lo ideal es que exista un equilibrio entre trabajo y familia, es decir que se lograra un compromiso total en el desempeño de cada papel con una dedicación para responder de manera óptima en cada uno de ellas (Marks & MacDermid,1996) lo cual sería beneficioso para la calidad de vida de las personas, ya que se estarían evitando las consecuencias del conflicto de roles, como lo son el aumento de estrés

---

<sup>4</sup> Síndrome del trabajador frustrado, también llamado síndrome del desgaste profesional o burnout. Este es un fenómeno que se empezó a investigar en los años 70. Se caracteriza por el agotamiento de emocional, la despersonalización y el poco crecimiento personal (Bedoya, 2017).

laboral, tensión psicológica, mayor deterioro de salud y una mal desempeño en la funcional parental.

## 1.2 Desempeño laboral

### 1.2.1 Conceptualización

Porret (2008) define el desempeño laboral como la capacidad del personal para cumplir con sus actividades laborales de forma continua y permanente y la valoración que se le dan a éstas.

Por otra parte Mondy (2010), señalan que el desempeño laboral se refiere a cada uno de los procesos de la organización que determinan el nivel de calidad con el que los empleados y los equipos desempeñan sus funciones.

De acuerdo Fernández (2010) menciona que el desempeño laboral es el alineamiento de los objetivos personales con los de la organización y que puede medirse mediante una estructura definida, comunicada y aceptada de metas, objetivos y estándares de resultados esperados.

Jiménez (2011) conceptualiza el desempeño laboral como el proceso que facilita la ejecución de las estrategias que permiten la mejora continua de la organización y lo percibe como una visión positiva de las personas, que ayuda a reforzar conductas e incorporar variables en las conductas no deseadas.

Otra definición interesante acerca del desempeño laboral es la expuesta por Stoner (1996), quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Sobre la base de esta definición se plantea que el desempeño laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Por lo anterior expuesto podemos definir al desempeño laboral como el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo. El desempeño es un valor en conjunto de actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del trabajador. Puede ser moldeado mediante un programa sistematizado desarrollado por parte del jefe o supervisor (Ayala, 2004).

El seguimiento del desempeño del personal es de gran importancia dado que éste sirve para definir y desarrollar políticas acordes con las necesidades de la organización. Asimismo es una herramienta que permitirá el mejoramiento de la empresa (Chiavenato, 2007).

En años anteriores los psicólogos basaban un buen desempeño de los trabajadores en dos áreas: capacidad cognitiva e intelectual. En la actualidad han llegado a confirmar que estas áreas no son las únicas responsables de este desenvolvimiento sino que también se encuentran involucrados el liderazgo, la organización, la asistencia, la integridad, la comunicación, la cooperación y la creatividad (Asociación Americana de Psicología, 2013).

Una de las grandes dificultades que se presenta a la administración de una organización es transmitir las estrategias que plantea la alta gerencia, lo cual impacta poderosamente el desempeño de los empleados. Sin embargo, afirma que, una vez que se haya logrado romper la barrera de comunicación, permitirá un desempeño elevado trayendo beneficios a corto y mediano plazo, tales como una comunicación bilateral más abierta, al igual que dar un éxito alto a la organización (McCoy, 2007).

### 1.2.2 Métodos para evaluar el desempeño laboral

Según Rodríguez (2007), hoy en día existen muchos métodos de evaluación, siendo el más conocido y probablemente el más utilizado, el método de evaluación de desempeño basada en objetivos. El modelo de gestión de recursos humanos otorga prioridad a este método. En cuanto al método de evaluación del desempeño basado

en objetivos, veremos que la fase fundamental y el momento central del proceso lo constituye la entrevista de evaluación, en la que el ocupante del puesto y su superior dialogan, sobre el grado de cumplimiento por el primero de los objetivos establecidos en la sesión de evaluación del desempeño anterior y establecen los objetivos para el periodo siguiente.

#### 1.2.2.1 Métodos más utilizados

Fleitman (2008) presenta las siguientes cuatro técnicas de evaluación de desempeño:

- Escala de puntuación: en este método el evaluador otorga una calificación subjetiva de desenvolvimiento del empleado en una escala, como inaceptable, aceptable, bueno y excelente.
- Escala de calificación conductual: se compara el desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.
- Registro de acontecimientos críticos: el evaluador lleva una bitácora de las actividades más importantes, divididas en positivas o negativas.
- Método de evaluación en grupos: este enfoque puede dividirse en varios métodos, que tienen en común la característica de basarse en la comparación del desempeño del empleado y el de sus compañeros. En este enfoque se ubica a los empleados en escala de mejor a peor.

Para Mondy y Noé (2005), la evaluación de retroalimentación de 360 grados es un método cada vez más popular que incluye reactivos de evaluación de múltiples niveles dentro de la empresa, así como fuentes externas. En este método involucra todas las personas que se relacionan con el empleado evaluado, como: los directivos, el empleado mismo, supervisores, subordinados, colegas, miembros del equipo, así como clientes internos o externos, le asignan una calificación.

Además, al compartir la responsabilidad de la evaluación entre varias personas, muchos de los errores comunes de evaluación se pueden reducir o eliminar. El método de retroalimentación de 360° proporciona una medida más objetiva del

desempeño de una persona. Y con ello facilita tener una evaluación de desempeño más justa y equitativa para todos los evaluados con este método.

#### 1.2.2.2 Evaluación de desempeño aplicada al sector público estatal

Según el Manual de Normas y Procedimientos de Desarrollo y Administración de Personal del Estado de México (Mayo, 2017: III/ 016/ 02), la Dirección General de Personal<sup>5</sup> determinará el método para realizar la evaluación del desempeño, mediante un proceso predefinido y ordenado de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficiencia con el que las servidoras públicas y los servidores públicos llevan a cabo sus actividades y responsabilidades del puesto que desarrollan.

A través del Sistema de Administración de Personal y Evaluación de Desempeño, la Dirección establece los lineamientos para llevar a cabo la evaluación del desempeño de las servidoras públicas y los servidores públicos generales del nivel 1 al 23, contratados por tiempo indeterminado y esta se llevará a cabo de manera semestral en el mes de agosto para el primer semestre y febrero del siguiente año para el segundo, y la jefa o el jefe inmediato superior jerárquico evaluará exclusivamente el desempeño demostrado en el período al que corresponda la evaluación (Manual de Normas y Procedimientos de Desarrollo y Administración del Estado de México, 20301/016-01:11).

La jefa o el jefe superior jerárquico inmediato autorizada(o) por las coordinaciones administrativas o equivalentes de las dependencias, es la o el responsable de llevar a cabo la evaluación del desempeño y en caso de ausencia de ésta (e), la o el titular de la coordinación administrativa o equivalente designará a la evaluadora o al evaluador que cuente con los elementos para la realización del proceso, informando dicha asignación a la Subdirección de Escalafón (Manual de Normas y Procedimientos de Desarrollo y Administración del Estado de México, 20301/016-06).

---

<sup>5</sup> Dirección General de Personal del Estado de México, Organismo estatal encargado de la Administración del Personal del Gobierno del Estado de México.



La evaluación de desempeño consta de tres partes: responsabilidad del puesto, actitud y disciplina las cuales, se les da un valor de 60, 30 y 10 respectivamente considerando una escala de 100 para la calificación final, a su vez cada aspecto que conforma la evaluación de desempeño, también contempla los deméritos que van teniendo los servidores públicos durante el periodo de evaluación; el desarrollo de las preguntas que se describen en la figura 5 que a continuación se muestra:

*Figura 5 Evaluación de Desempeño en el sector público a nivel estatal*

<b>RESPONSABILIDAD DEL PUESTO</b>	
<b>Factores</b>	<b>Puntos</b>
1. Solicita, recopila, procesa, gestiona, coteja, clasifica, ordena, da seguimiento, controla y analiza la información.	20
2. Maneja y/o demanda mantenimiento a equipos, realiza actividades operativas y/o administrativas, maneja recursos materiales y demás actividades inherentes al puesto.	20
3. Da atención al público, apoya a usuarios internos diferentes instancias gubernamentales y/o usuarios externos.	20
4. Opera equipos de oficina como: fax, teléfono, conmutador, computadora, fotocopidora, máquina de escribir y algún otro instrumento inherente al puesto. Conduce algún equipo de transporte.	20
5. Reporta, elabora dictámenes y/o notifica informes de actividades ya sea verbal o por escrito.	20
6. Posee disposición para cumplir cabalmente con los postulados y mandatos de su puesto, en términos de eficiencia, integridad, transparencia y orientación hacia el bien común.	20
7. Determina eficazmente las metas y prioridades, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.	20
8. Efectúa cambios en las actividades o en la manera de desarrollar sus responsabilidades cuando detecta dificultades para su realización o mejores prácticas que pueden optimizar su desempeño.	20
9. busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper esquemas tradicionales.	20
10. Cumple con oportunidad de función de estándares, objetivos y metas establecidas por entidad.	20
Calificación en puntos	100
<b>ACTITUDES</b>	
<b>Factores</b>	<b>Puntos</b>
1. Participa en el logro de los objetivos comunes y trabaja en equipo.	20
2. Muestra interés e iniciativa en las actividades encomendadas, propone y/ o aplica mejoras.	20

3. Aplica sus conocimientos, aptitudes y/o destrezas para el desempeño eficaz y eficiente de su puesto.	20
4. Da seguimiento a las actividades con el fin de cumplir con los compromisos establecidos.	20
5. Brinda buen trato, amabilidad y cortesía a compañeros, autoridades y público en general. Proporciona en forma clara, oportuna y comprensible la información solicitada.	20
6. Manifiesta un alto nivel de compromiso con el trabajo personal y del área, además de ser puntual y desarrolla su trabajo con un alto nivel de responsabilidad.	20
<b>DISCIPLINA</b>	
7. Muestra amabilidad con todos, facilitando la comunicación, permitiendo un ambiente de franqueza, serenidad y respeto dentro de la institución.	20
8. Transmite eficazmente las ideas e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos.	20
9. Se interesa en establecer y mantener relaciones cordiales de contacto con personas que intervienen en el desarrollo de los procesos con la finalidad de conseguir los objetivos estratégicos de la organización con un clima laboral apropiado.	20
10. Cumple con los horarios establecidos en área entregando trabajos a tiempo, de acuerdo con las fechas acordadas y cumpliendo así con lo establecido en la Condiciones Generales de Trabajo en los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo.	20
Calificación en puntos	100
<b>DEMERITOS</b>	
Deberán señalar los deméritos que han tenido la servidora o servidor público estipulados en sus artículos 95 y 96 del Reglamento de Escalafón de los Servidores Generales del Poder Ejecutivo del Estado de México.	
Por cada llamada de atención escrita un punto	2
Por cada amonestación dos puntos	3
Por cada día de suspensión funciones cinco puntos	5
Calificación en puntos	10
Multiplicar los puntos obtenidos por : (.05%) 10%	10
<b>CALIFICACIÓN FINAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Sistema de Administración de Personal y Evaluación de Desempeño, 2018.

La integración de la calificación final de la evaluación del desempeño corresponderá a la suma de las calificaciones de los factores de evaluación aplicados y se ubicará el nivel de desempeño de la evaluada o del evaluado, dependiendo la puntuación obtenida, se considera cómo sobresaliente si su calificación total está entre 100 y 90; satisfactorio, si su puntuación se encuentra entre 89 y 75; como mínimo aprobatorio, si se ubica entre el 74 y 60; y se considera el resultado no satisfactorio, si la calificación se sitúa entre 59 y 0.

A partir del segundo semestre del 2019, la evaluación de desempeño sufrió un cambio ahora consta de tres partes: competencias aptitudinales, competencias sociopersonales y los deméritos. El valor que se le considero dar a las competencias fueron de un 50% de la calificación final a cada una y los deméritos se comprenden por las puntuaciones asignadas a las servidoras y servidores públicos por faltas respecto a puntualidad, conducta y actitud. Los puntos obtenidos serán restados a la calificación total integrada de Competencias Aptitudinales y Sociopersonales. El desarrollo de las preguntas que se describen en la Figura 6.

*Figura 6 Evaluación de Desempeño en el sector público a nivel estatal con actualización*

<b>COMPETENCIAS APTITUDINALES</b>	
1.- Aplica los métodos y procedimientos eficazmente para el logro de tareas y actividades.	5
2.- Maneja recursos materiales y equipos de oficina (papelería, computadora, escáner, impresora, teléfono etc.) para integrar un trabajo de excelencia en fondo y forma.	5
3.- Modifica tareas, proyectos y actividades de su puesto orientadas hacia la actualización basándose en un aprendizaje continuo.	5
4.- Construye a partir de su experiencia nuevas formas (estrategias) para resolver situaciones del entorno actual relacionadas con sus funciones diarias.	5
5.- Analiza a detalle las actividades que realiza, integrando sus tareas con base en altos estándares, buscando la mejora continua y ejecutando las cosas bien a la primera.	5
6.- Programa, genera y concluye sus tareas, así como actividades consistentemente en los plazos acordados.	5
7.- Traza planes de acción fundamentados en objetivos específicos y opera con base en ellos, monitoreando constantemente sus avances y logros parciales reales.	5
<b>CALIFICACIÓN EN PUNTOS</b>	<b>35</b>
<b>PORCENTAJE (VALOR 50%)</b>	<b>50%</b>
<b>COMPETENCIAS SOCIOPERSONALES</b>	
1.- Diseña métodos para la solución de conflictos o tareas empleando sus habilidades; reconociendo sus fortalezas y debilidades, demostrando con ello un grado de seguridad en sí mismo.	5
2.- Opera con eficiencia en situaciones de presión u oposición. Manejando con serenidad, reflexión y acción positiva cargas emocionales bajo estrés.	5
3.- Construye relaciones satisfactorias (cooperativas y armoniosas) a nivel personal, social y laboral; evita los conflictos, sin embargo, si se ve inmerso en uno, analiza alternativas tomando en cuenta diferentes puntos de vista para crear acuerdos.	5

4.- Utiliza su capacidad de escucha y transmite ideas e información en forma clara, respetuosa, concisa y organizada para que sean comprendidas, obteniendo un entendimiento mutuo con sus pares y superiores, logrando un objetivo en particular.	5
5.- Comprende, respeta y actúa conforme a la cultura y valores organizacionales. Se mantiene al pendiente de las políticas, empleando diariamente las leyes, normas, reglamentos y procedimientos afines.	5
6.- Ejecuta acciones respetuosas y de servicio (cortesía, amabilidad y empatía) hacia sus pares como a usuarios externos, proyectando una imagen positiva de la institución.	5
7.- Se organiza para integrarse con compañeros que persiguen el mismo objetivo dentro de sus actividades laborales, mostrando una actitud de compromiso, fidelidad, adhesión y proactividad en distintos entornos jerárquicos (superiores, similares o personal a su cargo).	5
<b>CALIFICACIÓN EN PUNTOS</b>	<b>35</b>
<b>PORCENTAJE (VALOR 50%)</b>	<b>50%</b>
<b>DEMÉRITOS</b>	
Deberán señalar los deméritos que han tenido la servidora o servidor público estipulados en sus artículos 95 y 96 del Reglamento de Escalafón de los Servidores y Servidoras Públicos generales del Poder Ejecutivo del Estado de México.	
Por cada llamada de atención escrita (asigne 1 punto).	0
Por cada amonestación escrita (asigne 2 puntos).	0
Por cada día de suspensión de sueldo y funciones (asigne 5 puntos).	0
<b>PORCENTAJE DE DEMÉRITOS</b>	
La puntuación resultante se restará a los factores de Competencias Actitudinales y Competencias Sociopersonales de manera conjunta.	<b>0</b>
<b>CALIFICACIÓN FINAL</b>	<b>10.0</b>

Fuente: Sistema de Administración de Personal y Evaluación de Desempeño, 2020.

### 1.2.2.3 Comparación de las evaluaciones de desempeño del sector público estatal

La evaluación de desempeño se realiza periódicamente para conocer el avance de mejora que ha logrado el servidor público en el desarrollo de sus habilidades y destrezas, y que pone en práctica laboral; anteriormente los resultados se enfocaban a la responsabilidad, actitudes y disciplina del puesto de trabajo, dándole cierto valor y contemplado lo deméritos en la calificación final. Esto se muestra en la figura 7.

Figura 7 Cuadro de resumen de la Evaluación de Desempeño en el sector público a nivel estatal.

Años anteriores		
Factores	Preguntas	% de calificación
Responsabilidad del puesto	10	60%
Actitudes	6	30%
Disciplina	3	
Deméritos (Deberán señalar los deméritos que ha tenido la servidora o servidor público estipulados en sus artículos 95 y 96 del Reglamento de Escalafón de los Servidores Públicos Generales del Poder Ejecutivo de Estado de México)	Por cada llamada de atención escrita (1 punto)	10%
	Por cada amonestación (2 puntos)	
	Por cada día de suspensión (5 puntos)	
<b>CALIFICACIÓN FINAL</b>		<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Con la actualización que se le efectuó en la evaluación de desempeño ahora está enfocada a las competencias aptitudinales y sociopersonales, que cada servidor público aplica al realizar su trabajo, y tiene por objetivo conocer su rendimiento y productividad, así como detectar las áreas de mejora, esto a través del análisis de los siguientes factores:

**Competencias aptitudinales:** Engloba el desarrollo de tus habilidades teóricas orientadas a la resolución de actividades laborales, destacando calidad y productividad en las acciones encomendadas.

**Competencias sociopersonales:** Comprende la valoración de habilidades referentes a la inteligencia emocional como la autoconfianza, orientación al servicio, comunicación efectiva entre otros.

**Deméritos:** Se comprenden por las puntuaciones asignadas a las servidoras y servidores públicos por faltas respecto a puntualidad, asistencia, conducta y actitud.

El instrumento está diseñado para evaluar la calidad y eficiencia de las labores diarias, todos los reactivos son aptas de medición, independientemente de tu puesto funcional. Esto se muestra en la figura 8.

Figura 8 Cuadro de resumen de la Evaluación de Desempeño en el sector público a nivel estatal actualizada.

<b>A partir del Segundo semestre 2019.</b>		
<b>Factores</b>	<b>Preguntas</b>	<b>% de calificación</b>
Competencias aptitudinales	7	50%
Competencias sociopersonales	7	50%
<b>Deméritos</b>	Por cada llamada de atención escrita (1 punto)	La puntuación resultante se restará de manera conjunta.
	Por cada amonestación (2 puntos)	
	Por cada día de suspensión (5 puntos)	
<b>CALIFICACIÓN FINAL</b>		<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 1.3 Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral

El valor que se le da al clima organizacional en la actualidad es de los temas más importantes de la administración ya que conocer la situación interna de una empresa permitirá a los encargados la planeación de estrategias, tomas de decisiones, resolución de problemas y una gestión adecuada del recurso humano. Incluso nos sirve para encontrar el tipo de relación que existe con el desempeño laboral de los trabajadores y contribuir a su mejora. Así mismo Chiavenato (2007) sostiene que:

La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación, más que una actividad orientada hacia

el pasado; la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano.

Es por ello la importancia de que tienen estos dos temas y lo que influye en el desarrollo de los trabajadores en las empresas para que estos se sientan realizados y comprometidos con los objetivos de las organizaciones.

## **Capítulo 2. Contexto de actuación sobre el clima organizacional en el sector público**



## 2.1. Los gobiernos del mundo capitalista y su función de fiscalización

La fiscalización y la rendición de cuentas son principios fundamentales de las democracias modernas, en razón de que su observancia permite elevar la credibilidad social sobre las instituciones, fortalecer el marco institucional y jurídico del Estado, favorecer la probidad y eficiencia en el quehacer público, y refrendar la vocación democrática de la ciudadanía (Comisión de Vigilancia de la Auditoría Superior de la Federación, 2005).

### 2.1.1. Antecedentes internacionales

Los antecedentes internacionales de la fiscalización se remontan al Siglo XIV en la antigua España, cuando se crea la Magistratura Colegiada para la Fiscalización de la Hacienda; posteriormente se crea el Tribunal Mayor de Cuentas, constituido por las Cortes Españolas, cuya función principal era la de inspeccionar las cuentas de la Hacienda Real de la propia España, años más tarde, en 1519, dicho Tribunal tenía como propósito revisar los gastos de la expedición de Hernán Cortés.

Con el avance de la globalización, los mecanismos de corrupción se depuran en forma constante en su complejidad, especialización y eficacia, haciendo que los avances en términos de modernización del marco institucional, sean comparativamente lentos e insuficientes.

Si bien es mucho lo que debe hacerse, buena parte de las acciones para combatir esos dos vacíos coinciden en al menos tres líneas estratégicas:

- Participación de un Estado moderno y eficiente en la economía.
- Transparencia de la información
- Rendición de cuentas de los actores que intervienen en la economía.

Son las entidades de fiscalización las que están llamadas a jugar un papel preponderante en estas líneas estratégicas, a partir de su lucha contra la corrupción y sus múltiples mecanismos de reproducción y depuración. La relación entre el órgano de control y el Poder Legislativo se establece por ley y normas, por lo que

en ellas se definen, por ejemplo, la obligatoriedad del órgano de informar periódicamente al parlamento de su desempeño y resultados de su gestión, así como las funciones y actividades de apoyo técnico que brinda el órgano al parlamento, haciéndose prevalecer, en todo momento, la autonomía del órgano de control, respecto de sus actividades y el respeto irrestricto al resultado de sus investigaciones.

Figura 9. Características y modalidades de las entidades de Fiscalización Superior en el Mundo

Característica	Instancia coordinadora	Tipo de gobierno	
		Parlamentario	Presidencial
	Poder legislativo	África del Sur	Argentina
		Australia	Brasil
		Bélgica	Costa Rica
		Canadá	El Salvador
		Dinamarca	Estados Unidos
		España	Guatemala
		Holanda	Honduras
		Noruega	Paraguay
		Nueva Zelanda	Uruguay
		Inglaterra	Venezuela
Autonomía de gestión e independencia respecto de los entes fiscalizados	Poder distinto al Legislativo	Francia	
		Italia	
		Irlanda	
	Independencia de los Poderes	República Checa	Colombia
		República Eslovaca	Chile
			Filipinas
			Perú
			Ecuador

Fuente: Comisión de Vigilancia de la Auditoría Superior de la Federación (2005:21)

### 2.1.2. Antecedentes en México

Fue hasta el 4 de octubre de 1824, cuando en México se establece en nuestra Carta Magna, la facultad exclusiva del Congreso General, para fijar los gastos generales de la Nación y establecer las contribuciones necesarias, determinar su inversión y

tomar anualmente las cuentas de gobierno. Hacia el año de 1894 se expide la Ley Orgánica de la Contaduría Mayor de Hacienda, y es en la Constitución de 1917 cuando se faculta al Poder Legislativo para crear la Ley de dicha Contaduría y ampliar así sus funciones.

En el año de 1978 se elabora una nueva Ley Orgánica de la Contaduría Mayor de Hacienda, definiéndola como el Órgano de Control y Fiscalización, dependiente de la Cámara de Diputados, encargada de revisar las cuentas públicas, con el objeto primordial de vigilar escrupulosamente el manejo de los fondos públicos, lo que constituía una de las demandas más sentidas de la sociedad.

El 28 de noviembre de 1995 se presenta una iniciativa de reforma a los artículos 73, 74, 78 y 79 de nuestra Carta Magna, cuya finalidad consistía en crear un nuevo Órgano Fiscalizador de la Gestión Gubernamental, en sustitución de la Contaduría Mayor de Hacienda, creándose la Auditoría Superior de la Federación.

Entre algunos de los objetivos de la iniciativa destacaron: la modernización en su función pública; el ejercicio de la transparencia y la puntualidad en la rendición de cuentas del uso de los recursos públicos; fungir como un auténtico Órgano de Auditoría Superior independiente del Ejecutivo, con autonomía técnica e imparcialidad en sus decisiones y que fuera reconocido por la ciudadanía en general.

El 30 de julio de 1999 se publican las reformas constitucionales aprobadas por el Congreso de la Unión, dando así origen a la Auditoría Superior de la Federación y el 20 de diciembre del 2000, la Cámara de Diputados aprueba la Ley de Fiscalización Superior de la Federación.

## 2.2. Administración Pública en el Estado de México

La Administración pública comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica ya sean de ámbito nacional, municipal o local.

Según Carrillo (2000) la define como: "El sistema dinámico integrado por normas, objetivos, estructuras, órganos, funciones, métodos y procedimientos, elementos humanos y recursos económicos y materiales a través del cual se ejecutan o instrumentan las políticas y decisiones de quienes representan o gobiernan una comunidad políticamente organizada".

Por su función, la administración pública pone en contacto directo a la ciudadanía a poder político, como el contenido esencial de la actividad correspondiente del poder Ejecutivo y se refiere a las actividades de gestión, que el titular de la misma desempeña sobre los bienes del Estado para suministrarlos de forma inmediata y permanente, a la satisfacción de las necesidades públicas y lograr con ellos el bien general; dicha atribución tienden a la realización de un servicio público, y se somete al marco jurídico especializado que norma a su ejercicio y se concentra mediante la emisión y realización del contenido de actos administrativos (Apipihuasco, 2009).

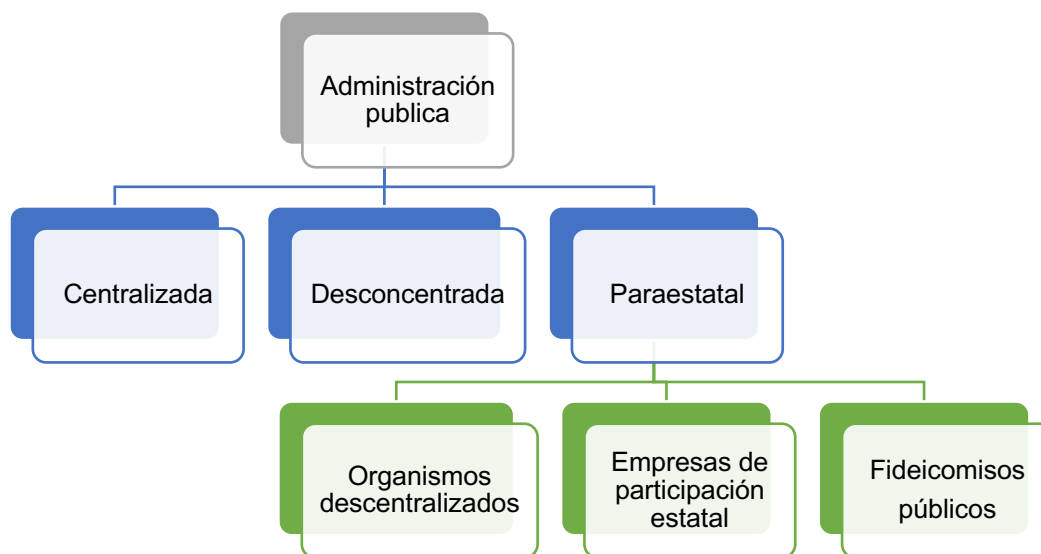
### 2.2.1. Estructura y Organización

La estructura de la Administración Pública, proviene de un Gobierno Federal determinado como "el poder público que emana del pueblo, por el cual ejerce soberanía nacional y representa jurídicamente a las nación".

El gobierno está constituido por los poderes de la Unión, para el ejercicio del poder público, los cuales son Poder Legislativo, Poder Judicial y Poder Ejecutivo.

En el artículo 90° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos dispone que la administración pública será centralizada y paraestatal conforme a la ley orgánica que expide el Congreso, así entonces el poder Ejecutivo representado por el Presidente constitucional, se apoyara en la administración centralizada y paraestatal, quién administra los fondos y recursos públicos y ejecuta los programas y acciones de gobierno, esto se muestra en la figura 10.

Figura 10 Organización administrativa de la administración pública



Fuente: Elaboración propia con base al artículo 90° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

La administración pública centralizada está conformada por la Presidencia de la Republica, las Secretarías del Estado y la Consejería Jurídica del Ejecutivo y la Procuraduría General de la Republica; se encuentra sectorizada por actividades, consistentes en agrupar diversas dependencias y entidades por ramas de la actividad pública atendiendo a las características de sus funciones y atribuciones.

Según el artículo 19 de la Ley de la Administración Pública del Estado de México para el estudio, planeación y despacho de los asuntos, en los diversos ramos de la Administración Pública del Estado, auxiliaran al Titular del Ejecutivo, las siguientes dependencias:

- Secretaria de General de Gobierno
- Secretaria de Seguridad
- Secretaria de Finanzas
- Secretaria de Salud
- Secretaria del Trabajo
- Secretaria de Educación
- Secretaria de Desarrollo Social
- Secretaria de Desarrollo Urbano y Metropolitano

- Secretaria de Comunicaciones
- Secretaria de Desarrollo Agropecuario
- Secretaria de Desarrollo Económico
- Secretaria de Turismo
- Secretaria de Cultura
- Secretaria de la Contraloría
- Secretaria de Obra Pública
- Secretaria de Movilidad
- Secretaria del Medio Ambiente
- Secretaria de Justicia y Derechos Humanos

A su vez la administración pública paraestatal está conformada por los órganos públicos descentralizados, las empresas de participación estatal, los fideicomisos públicos y las instituciones nacionales de crédito (Carbonell y Salazar, 2004). Por lo que el buen gobierno se sustenta en una administración pública más eficiente en el uso de sus recursos y más eficaz en el logro de sus propósitos. La sociedad mexiquense es el factor principal de su atención y la solución de los problemas públicos su prioridad.

### 2.2.2. Funciones de la Administración Pública

La administración pública es una parte fundamental para que el Estado alcance sus objetivos y su razón de ser. Y su finalidad es servir o cuidar a la ciudad o al pueblo.

Lo hace mediante las actividades que tienen el siguiente contenido:

- Mantener el orden público
- Satisfacer las necesidades de la población
- Conducir el desarrollo económico y social

Partiendo de la base jurídica de que el acto administrativo se realiza bajo un orden jurídico, que crea, modifica o extingue situaciones jurídicas particulares y concretas, y que en un Estado de derecho toda la actividad administrativa está determinada

por el principio de legalidad a que se refiere el artículo 16 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917, es decir, que todos los actos de la administración pública deben estar señalados por la Ley.

### 2.2.3. Secretaría de Finanzas

El buen gobierno se sustenta en una administración pública más eficiente en el uso de sus recursos y más eficaz en el logro de sus propósitos. La sociedad mexiquense es el factor principal de su atención y la solución de los problemas públicos su prioridad. En este contexto, la Administración Pública Estatal transita a un nuevo modelo de gestión, orientado a la generación de resultados de valor para la ciudadanía. Este modelo propugna por garantizar la estabilidad de las instituciones que han demostrado su eficacia, pero también por el cambio de aquellas que es necesario modernizar.

La Secretaría de Finanzas es la encargada de la planeación, programación, presupuestación y evaluación de las actividades del Poder Ejecutivo, de la administración financiera y tributaria de la hacienda pública del Estado y de prestar el apoyo administrativo que requieren las dependencias del Poder Ejecutivo del Estado. Y actualmente para atender las atribuciones conferidas se integra por 410 unidades administrativas: una secretaría, ocho subsecretarías, 28 direcciones generales, 64 direcciones de área, 118 subdirecciones y 191 departamentos (Manual General de Organización de la Secretaría de Finanzas. DOF. Gaceta de Gobierno, 5 de julio del 2017).

### 2.2.4. Dirección General de Fiscalización

La Dirección General de Fiscalización depende de la Subsecretaría de la Secretaría de Finanzas del Estado de México tiene como objetivo principal planear, dirigir y coordinar las acciones encaminadas a la verificación y comprobación de las obligaciones fiscales y aduaneras de las y los contribuyentes, responsables solidarios y terceros con ellos relacionados, coadyuvando a combatir la evasión y

elusión fiscal, tomando como base la legislación estatal y federal vigente, así como las atribuciones y funciones que se derivan de los sistemas nacional y estatal de coordinación fiscal.

### 2.2.5. Organigrama

La Dirección General de Fiscalización cuenta con una estructura orgánica conformada por 604 plazas distribuidas en diferentes áreas:

La Oficina central y cinco delegaciones: Toluca, Ecatepec, Naucalpan, Tlalnepantla y Nezahualcóyotl, las cuales están divididas por diferentes departamentos, esto se muestra en su organigrama en las figuras 11,12 y 13; mientras que su codificación en la figura 14.

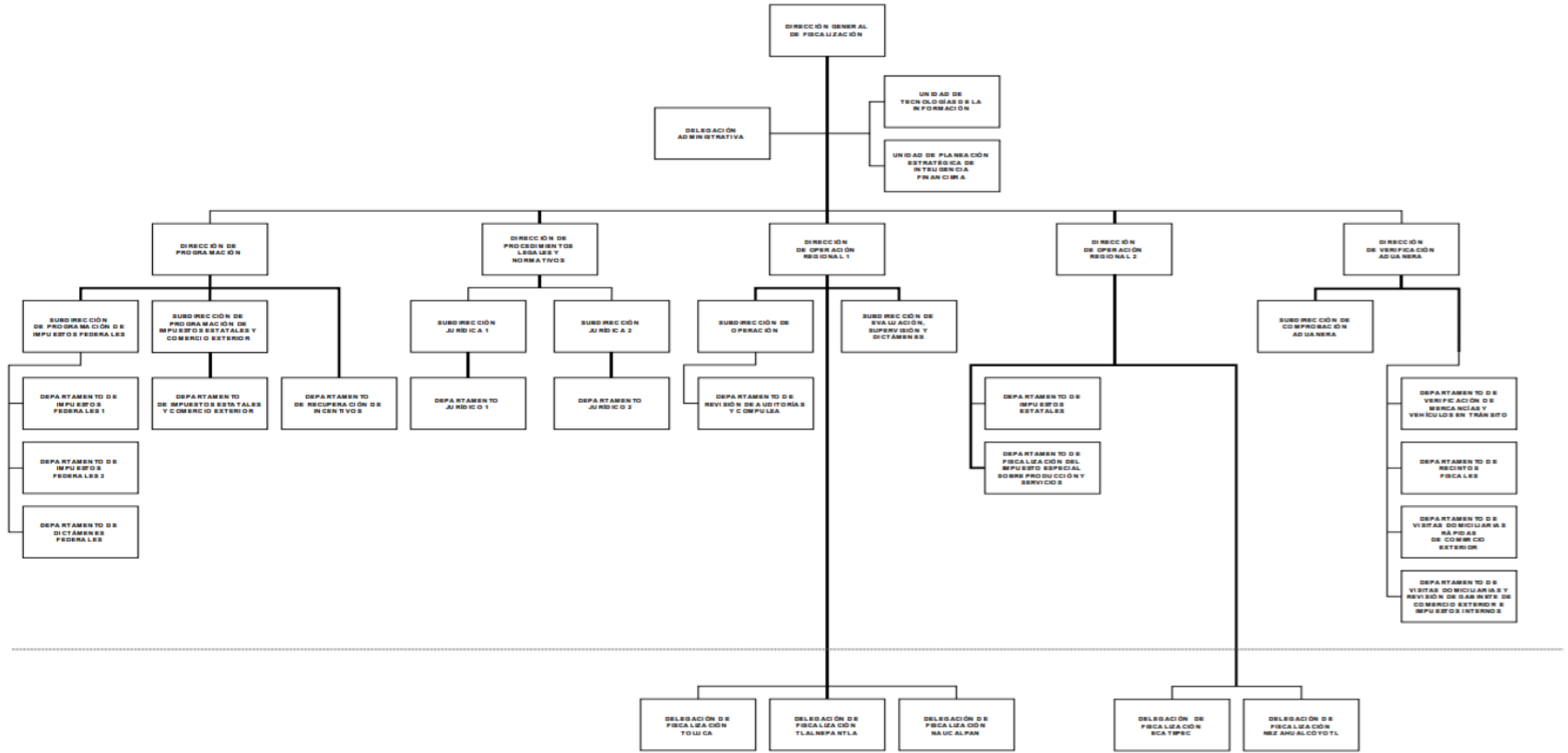
A su vez las plazas están organizadas en diferentes niveles jerárquicos de los cuales son personal de pie de ramo que son de los niveles 1 al 23, plazas de nivel de enlace y de confianza, son los niveles 24 y 25, del nivel mando medio corresponden los niveles del 26 al 28 y el 29 es el nivel superior.

Considerando también al personal eventual contratado por tiempo determinado se encuentran distribuidos solamente por niveles de pie de ramo y de enlace y confianza, se muestra en la figura 15.



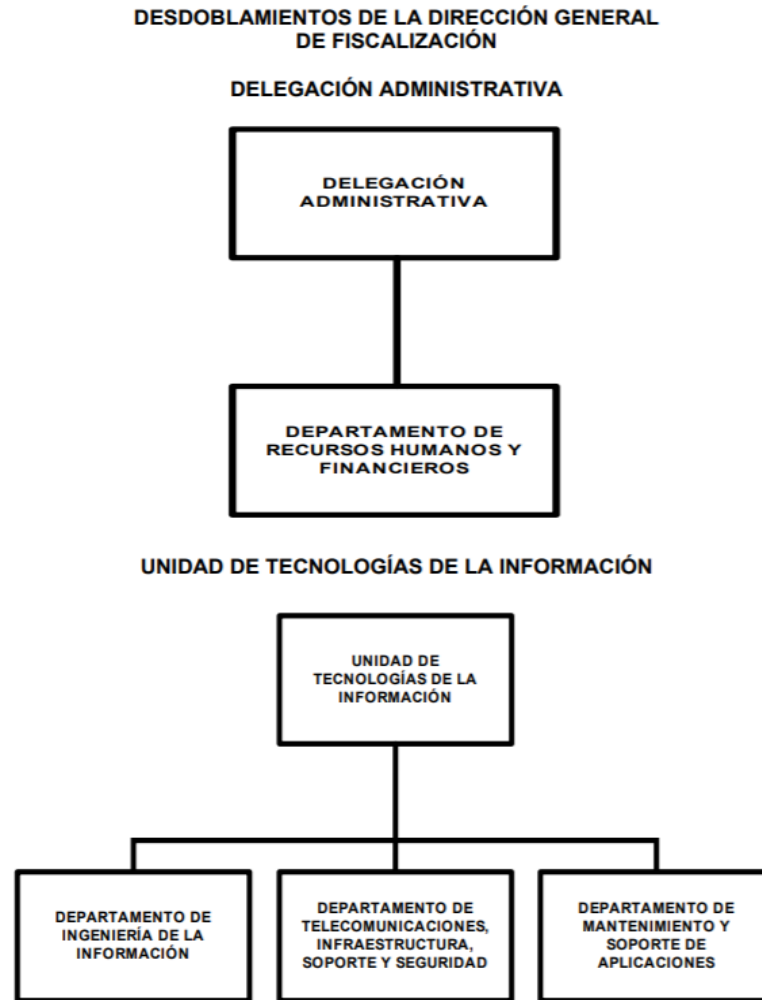
Figura 11 Organigrama de la Dirección General de Fiscalización

**SUBSECRETARÍA DE INGRESOS  
DIRECCIÓN GENERAL DE FISCALIZACIÓN  
ORGANIGRAMA**



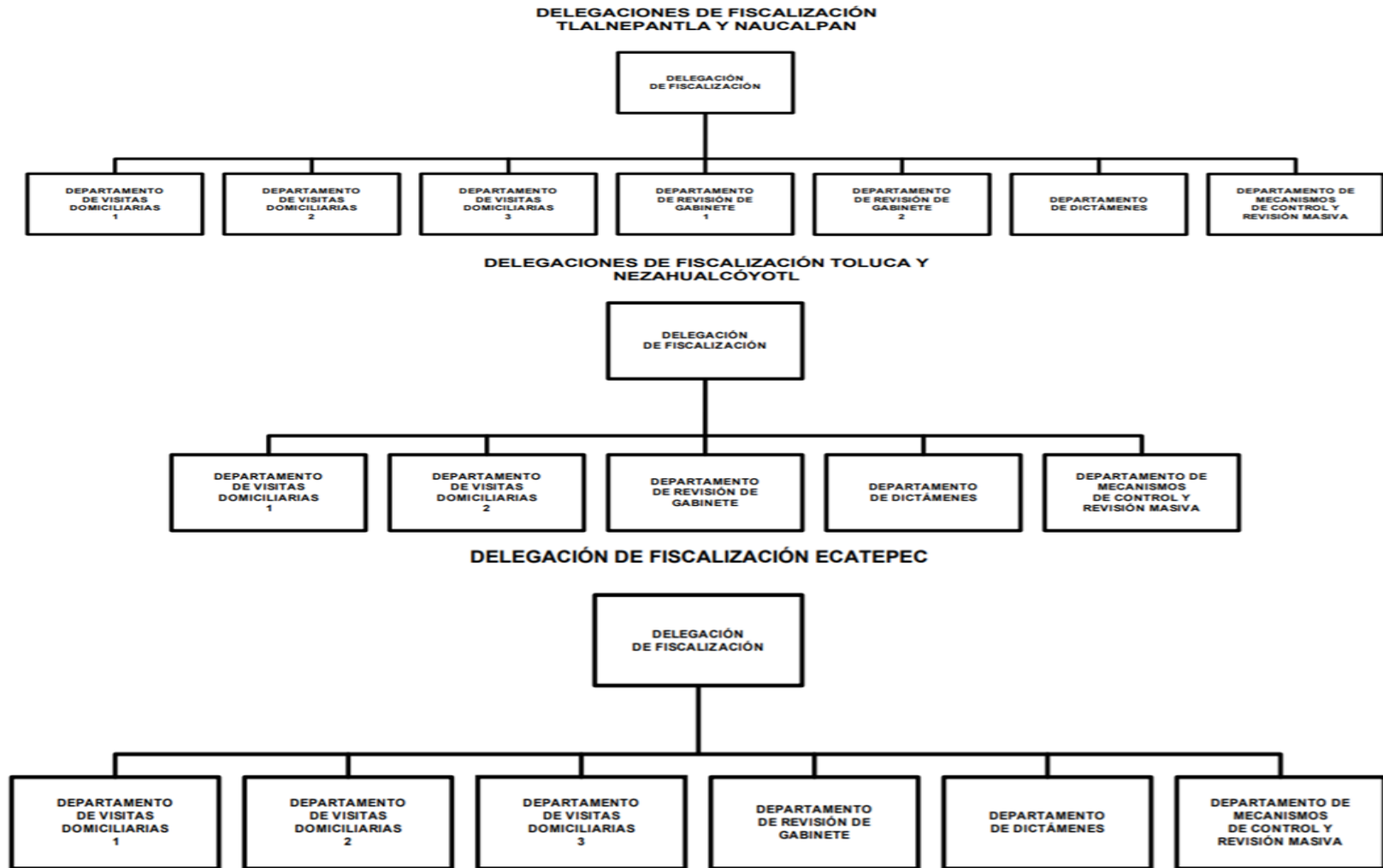
Fuente: Manual General de Organización de la Secretaría de Finanzas. DOF. Gaceta de Gobierno, 5 de julio del 2017, pp. 30.

Figura 12 Organigrama Área Central de la Dirección General de Fiscalización



Fuente: Manual General de Organización de la Secretaría de Finanzas. DOF. Gaceta de Gobierno, 5 de julio del 2017, pp. 31.

Figura 13 Organigrama Delegaciones Tlalnepantla, Naucalpan, Toluca, Nezahualcóyotl y Ecatepec de la Dirección General de Fiscalización.



Fuente: Manual General de Organización de la Secretaría de Finanzas. DOF. Gaceta de Gobierno, 5 de julio del 2017, pp. 31-32.

Figura 14 Codificación de la estructura organizativa de la Dirección General de Fiscalización.

<b>CODIFICACIÓN</b>	<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>
203130000	DIRECCIÓN GENERAL DE FISCALIZACIÓN
20313A000	OFICINA DEL C. DIRECTOR GENERAL
203130001	SECRETARÍA PARTICULAR
203130100	DELEGACIÓN ADMINISTRATIVA
203130101	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS
203130200	UNIDAD DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN
203130201	DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA DE LA INFORMACIÓN
203130202	DEPARTAMENTO DE TELECOMUNICACIONES, INFRAESTRUCTURA, SOPORTE Y SEGURIDAD
203130203	DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO Y SOPORTE DE APLICACIONES
203130300	UNIDAD DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE INTELIGENCIA FINANCIERA
203131000	DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN
203131100	SUBDIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN DE IMPUESTOS FEDERALES
203131101	DEPARTAMENTO DE IMPUESTOS FEDERALES 1
203131102	DEPARTAMENTO DE IMPUESTOS FEDERALES 2
203131103	DEPARTAMENTO DE DICTÁMENES FEDERALES
203131200	SUBDIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN DE IMPUESTOS ESTATALES Y COMERCIO EXTERIOR
203131201	DEPARTAMENTO DE IMPUESTOS ESTATALES Y COMERCIO EXTERIOR
203131003	DEPARTAMENTO DE RECUPERACIÓN DE INCENTIVOS
203132000	DIRECCIÓN DE PROCEDIMIENTOS LEGALES Y NORMATIVOS
203132100	SUBDIRECCIÓN JURÍDICA 1
203132101	DEPARTAMENTO JURÍDICO 1
203132200	SUBDIRECCIÓN JURÍDICA 2
203132201	DEPARTAMENTO JURÍDICO 2
203134000	DIRECCIÓN DE OPERACIÓN REGIONAL 1
203134100	SUBDIRECCIÓN DE OPERACIÓN
203134101	DEPARTAMENTO DE REVISIÓN DE AUDITORÍAS Y COMPULSA
203134200	DELEGACIÓN DE FISCALIZACIÓN TOLUCA
203134201	DEPARTAMENTO DE VISITAS DOMICILIARIAS 1
203134205	DEPARTAMENTO DE VISITAS DOMICILIARIAS 2
203134202	DEPARTAMENTO DE REVISIÓN DE GABINETE
203134203	DEPARTAMENTO DE DICTÁMENES
203134204	DEPARTAMENTO DE MECANISMOS DE CONTROL Y REVISIÓN MASIVA

203134300 DELEGACIÓN DE FISCALIZACIÓN NAUCALPAN  
203134301 DEPARTAMENTO DE VISITAS DOMICILIARIAS 1  
203134302 DEPARTAMENTO DE VISITAS DOMICILIARIAS 2  
203134307 DEPARTAMENTO DE VISITAS DOMICILIARIAS 3  
203134303 DEPARTAMENTO DE REVISIÓN DE GABINETE 1  
203134304 DEPARTAMENTO DE REVISIÓN DE GABINETE 2  
203134305 DEPARTAMENTO DE DICTÁMENES  
203134306 DEPARTAMENTO DE MECANISMOS DE CONTROL Y REVISIÓN MASIVA  
203134400 DELEGACIÓN DE FISCALIZACIÓN TLALNEPANTLA  
203134401 DEPARTAMENTO DE VISITAS DOMICILIARIAS 1  
203134402 DEPARTAMENTO DE VISITAS DOMICILIARIAS 2  
203134407 DEPARTAMENTO DE VISITAS DOMICILIARIAS 3  
203134403 DEPARTAMENTO DE REVISIÓN DE GABINETE 1  
203134404 DEPARTAMENTO DE REVISIÓN DE GABINETE 2  
203134405 DEPARTAMENTO DE DICTÁMENES  
203134406 DEPARTAMENTO DE MECANISMOS DE CONTROL Y REVISIÓN MASIVA  
203134800 SUBDIRECCIÓN DE EVALUACIÓN, SUPERVISIÓN Y DICTÁMENES  
203136000 DIRECCIÓN DE OPERACIÓN REGIONAL 2  
203136001 DEPARTAMENTO DE IMPUESTOS ESTATALES  
203136002 DEPARTAMENTO DE FISCALIZACIÓN DEL IMPUESTO ESPECIAL SOBRE  
PRODUCCIÓN Y SERVICIOS  
203136100 DELEGACIÓN DE FISCALIZACIÓN ECATEPEC  
203136101 DEPARTAMENTO DE VISITAS DOMICILIARIAS 1  
203136102 DEPARTAMENTO DE VISITAS DOMICILIARIAS 2  
203136103 DEPARTAMENTO DE VISITAS DOMICILIARIAS 3  
203136104 DEPARTAMENTO DE REVISIÓN DE GABINETE  
203136105 DEPARTAMENTO DE DICTÁMENES  
203136106 DEPARTAMENTO DE MECANISMOS DE CONTROL Y REVISIÓN MASIVA  
203136200 DELEGACIÓN DE FISCALIZACIÓN NEZAHUALCÓYOTL  
203136201 DEPARTAMENTO DE VISITAS DOMICILIARIAS 1  
203136202 DEPARTAMENTO DE VISITAS DOMICILIARIAS 2  
203136203 DEPARTAMENTO DE REVISIÓN DE GABINETE  
203136204 DEPARTAMENTO DE DICTÁMENES  
203136205 DEPARTAMENTO DE MECANISMOS DE CONTROL Y REVISIÓN MASIVA  
203135000 DIRECCIÓN DE VERIFICACIÓN ADUANERA  
203135100 SUBDIRECCIÓN DE COMPROBACIÓN ADUANERA

203135001	DEPARTAMENTO DE VERIFICACIÓN DE MERCANCÍAS Y VEHÍCULOS EN TRANSITO
203135002	DEPARTAMENTO DE RECINTOS FISCALES
203135003	DEPARTAMENTO DE VISITAS DOMICILIARIAS RÁPIDAS DE COMERCIO EXTERIOR
203135204	DEPARTAMENTO DE VISITAS DOMICILIARIAS Y REVISIÓN DE GABINETE DE COMERCIO EXTERIOR E IMPUESTOS INTERNOS

Fuente: Manual General de Organización de la Secretaría de Finanzas. DOF. Gaceta de Gobierno, 5 de julio del 2017, pp 22-24.

*Figura 15 Resumen de plantilla de personal de la Dirección General de Fiscalización por niveles jerárquicos*

NIVELES	PIE DE RAMO	ENLACE Y DE CONFIANZA	MANDO MEDIO	MANDO SUPERIOR	TOTAL
	01-23	24-25	26-28	29	
<b>PLAZAS</b>	<b>514</b>	<b>20</b>	<b>69</b>	<b>1</b>	<b>604</b>
<b>EVENTUALES</b>	<b>10</b>	<b>6</b>			<b>16</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.5.1. Generalidades de la Dirección General de Fiscalización

La dinámica de la población en el Estado de México trajo consigo la necesidad de adecuar el aparato administrativo para atender las demandas de una población más organizada y participativa. En este contexto, por Decreto número 88, de fecha 11 de octubre de 1989, se fusionaron las Secretarías de Finanzas y de Planeación, con el propósito de consolidar en una sola dependencia las funciones de ingreso y gasto para permitir una mayor coordinación entre la obtención de recursos y su aplicación.

Asimismo, se crearon unidades administrativas para el fortalecimiento de las actividades relacionadas con la definición de la política fiscal, el diseño de nuevas fuentes tributarias y los sistemas de coordinación fiscal.

La Dirección General de Fiscalización del Estado de México fue creada para llevar acabo la comprobación prevista en las disposiciones fiscales estatales y federales en materia de impuestos internos y comercio exterior, con eficacia y garantizando la estricta aplicación de la Ley.

### 2.2.5.2. Misión y Visión

La Dirección General de Fiscalización tiene como misión: “Ejercer las facultades de comprobación previstas en las disposiciones fiscales estatales y federales, con eficacia y garantizando la estricta aplicación de la Ley, generando en los contribuyentes del Estado de México conciencia de riesgo en caso de incumplimiento” y como visión: “Transformarnos en un órgano fiscalizador estatal moderno, constituido con personal profesional, honesto y comprometido, que mediante una labor eficaz y de calidad, origine mayor confianza en la sociedad”.

### 2.2.5.3. Funciones

Las funciones que podemos destacar de esta dependencia pública son:

- Establecer sistemas y procedimientos de fiscalización que coadyuven a fortalecer la actividad tributaria de la hacienda pública en la entidad.
- Participar, en el ámbito de su competencia, con los órganos de coordinación hacendaria estatal y municipal y, por delegación del titular de la Secretaría de Finanzas, en el ámbito federal.
- Diseñar e implementar programas de fiscalización y evaluar sus resultados.
- Vigilar la estricta observancia de las políticas, procedimientos y programas en materia de fiscalización.
- Elaborar el sistema único de información con entidades federativas.
- Planear, coordinar y realizar las actividades inherentes a la programación de los actos de fiscalización, en materia de impuestos federales y estatales.
- Establecer los sistemas y procedimientos internos a los que debe ajustarse la revisión del cumplimiento de las obligaciones fiscales estatales y federales.
- Coordinar la ejecución de las funciones derivadas del Convenio de Colaboración Administrativa en Materia Fiscal Federal y de Convenios Estatales, así como de las desarrolladas en materia de fiscalización de impuestos federales y estatales que se deriven de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes dictadas por el C. Gobernador del Estado de México y demás autoridades competentes.

- Expedir las credenciales o constancias de identificación de los servidores públicos que se autoricen para la práctica de visitas domiciliarias, revisiones, auditorías, notificaciones, inspecciones, verificaciones, aseguramiento y/o embargos precautorios, y demás actos de comprobación de las obligaciones fiscales federales y estatales.
- Coordinar la aplicación de políticas y procedimientos para ordenar y practicar visitas domiciliarias, revisiones, auditorías, notificaciones, inspecciones, verificaciones y demás actos para comprobar el cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes, los responsables solidarios o terceros con ellos relacionados, respecto de las obligaciones fiscales federales y estatales que establezca la legislación aplicable en esta materia, así como para emitir los oficios de primera ampliación de plazo de las visitas o revisiones a su cargo.
- Dirigir las acciones tendientes a la verificación y comprobación de las obligaciones fiscales relacionados con la importación, almacenaje, estancia o tenencia, transporte o manejo en el territorio estatal de toda clase de mercancías y vehículos de procedencia extranjera.
- Designar a los peritos que se requieran para la formulación de los dictámenes técnicos relacionados con el ejercicio de la fiscalización relativa a impuesto general de importación y general de exportación.
- Coordinar la aplicación de políticas y procedimientos para requerir a los contribuyentes, responsables solidarios o terceros con ellos relacionados, las declaraciones, avisos y demás documentos que estén obligados a presentar, conforme a las disposiciones fiscales, así como la contabilidad que estén obligados a llevar.
- Revisar los dictámenes formulados por contadores públicos registrados para efectos fiscales, sobre los estados financieros de los contribuyentes.



## 2.3. El clima organizacional en la Dirección General de Fiscalización

### 2.3.1. Medición del clima organizacional en el Gobierno Federal

#### 2.3.1.1. Antecedentes

La función pública enfocada a satisfacer las demandas sociales, contempla una amplia variedad de funciones que para su integro desarrollo, deben de ser debidamente gestionadas. Con este fin la Administración Pública, tiene como objetivo orientar estrategias y acciones para facilitar a los servidores públicos trabajar en un clima satisfactorio que apoye en la calidad del servicio a la ciudadanía.

En tal sentido desde el 2002 la Secretaría de la Función Pública del Gobierno de México, a través de la Unidad de Política de Recursos Humanos coordinó la medición del desarrollo organizacional por medio de la aplicación de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional de la Administración Pública Federal (ECCO), cuyo objetivo es medir la percepción que tiene el capital humano que trabaja en las instituciones, sobre aquellos aspectos sociales que conforman su entorno laboral y que les permita tener un buen desempeño en la institución.

Se inició aplicándose en 35 instituciones públicas con 31,350 encuestados. Se migró a internet entre el periodo del 2004 al 2005, lo cual permitió formalizarse el 12 de julio del 2010 en la publicación del Diario Oficial de la Federación, como las “Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera”.

En el 2011, se aplicaron ECCO simultáneamente 259 instituciones públicas (Presentación de Resultados ECCO 2011, Castillo de Chapultepec, 23 de noviembre de 2011). Y es hasta el 2013 que se incluye la encuesta como un requisito normativo para las dependencias de la Administración Pública Federal.

Posteriormente, en el 2014, se llevó acabo la actualización del instrumento de medición incorporándole nuevos factores; destacando aquellos de tipo fractal. En ese mismo año, con apoyo del Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) se realizó la alineación de la encuesta con el tema de la perspectiva de género.

La aplicación de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional, se realiza anualmente, de forma electrónica y de manera confidencial (Diario Oficial de la Federación del 12 de julio de 2010). En la figura 16 vemos el desempeño que tuvo de la aplicación de la ECCO en la Administración Pública Federal durante el periodo 2002-2016.

*Figura 16 Desempeño de la ECCO en la Administración Pública Federal 2002-2016*

Año	Instituciones participantes	Servidores Públicos Encuestados
2002	35	31,350
2003	40	32,320
2004-2005	47	136,384
2005-2006	52	152,538
2007	100	186,887
2008	154	240,588
2009	197	285,463
2010	233	350,246
2011	259	375,354
2012	263	532,065
2013	279	602,083
2014	281	657,786
2015	281	660,141
2016	278	689,712

Fuente: Elaboración propia con base a resultados de Unidad de Política de Recursos Humanos de Administración Pública Federal.

Es importante señalar, que las dependencias públicas deben promover al interior de cada unidad administrativa, que el personal analice los resultados de su área y realice algunas prácticas para que establezcan acciones de mejora en beneficio de su clima organizacional, tratando de documentarlo para tener registro del

comportamiento y ver el avance que van teniendo, así poder dar un buen seguimiento.

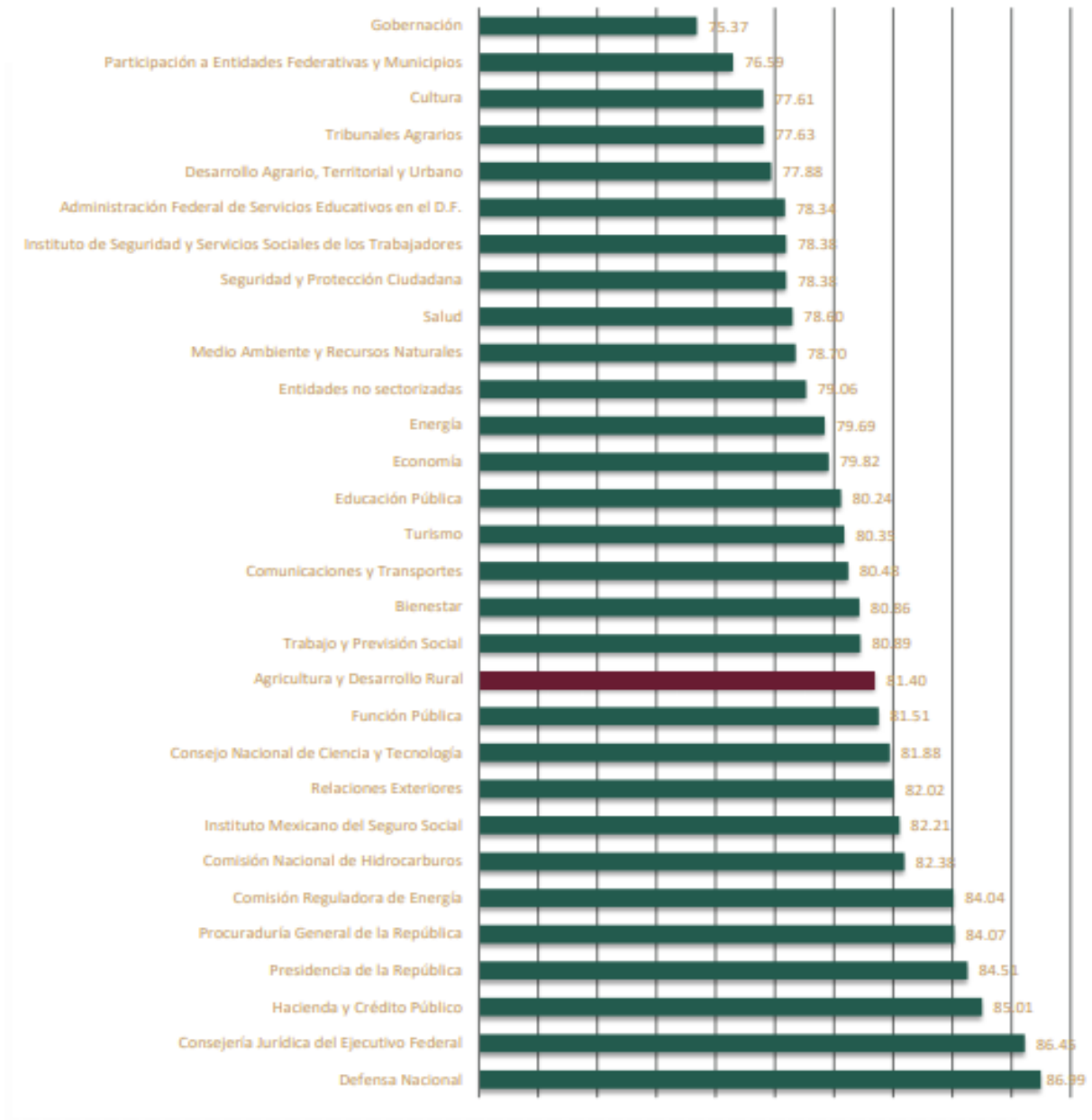
#### 2.3.1.2. Aplicación de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional en instituciones públicas nivel federal

De acuerdo con las recomendaciones de la Secretaría de la Función Pública la implementación de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional se fue formalizando en las instituciones públicas, éstas constatando sus resultados a través de la sistematización de la ECCO para poder realizarla.

En el reporte global del 2019 de la aplicación de la evaluación del Clima Organizacional en las dependencias de la Administración Pública Federal se obtuvieron los resultados que se muestran en la figura 17, en la cual podemos ver que en primer lugar está la Defensa Nacional con una calificación de 86.99, en segundo lugar se ubica la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal con 86.45, en tercer lugar, Hacienda y Crédito Público con 85.01, en cuarto lugar está la Presidencia de la República con 84.51, en quinto a Procuraduría General de la República con 84.07; continuando con los resultados hasta el treintavo lugar que ocupa Gobernación con 75.37 de calificación.

Reflejando un promedio general de 80.71 lo cual significa que la actividad realizada por los servidores públicos de la Administración Pública Federal no se desarrolla en entornos laborales malos pero si debemos de analizar que hay muchas áreas de oportunidad en las cuales pueden reforzar para mejorar.

Figura 17 Reporte global de las dependencias de la Administración Pública Federal 2019.

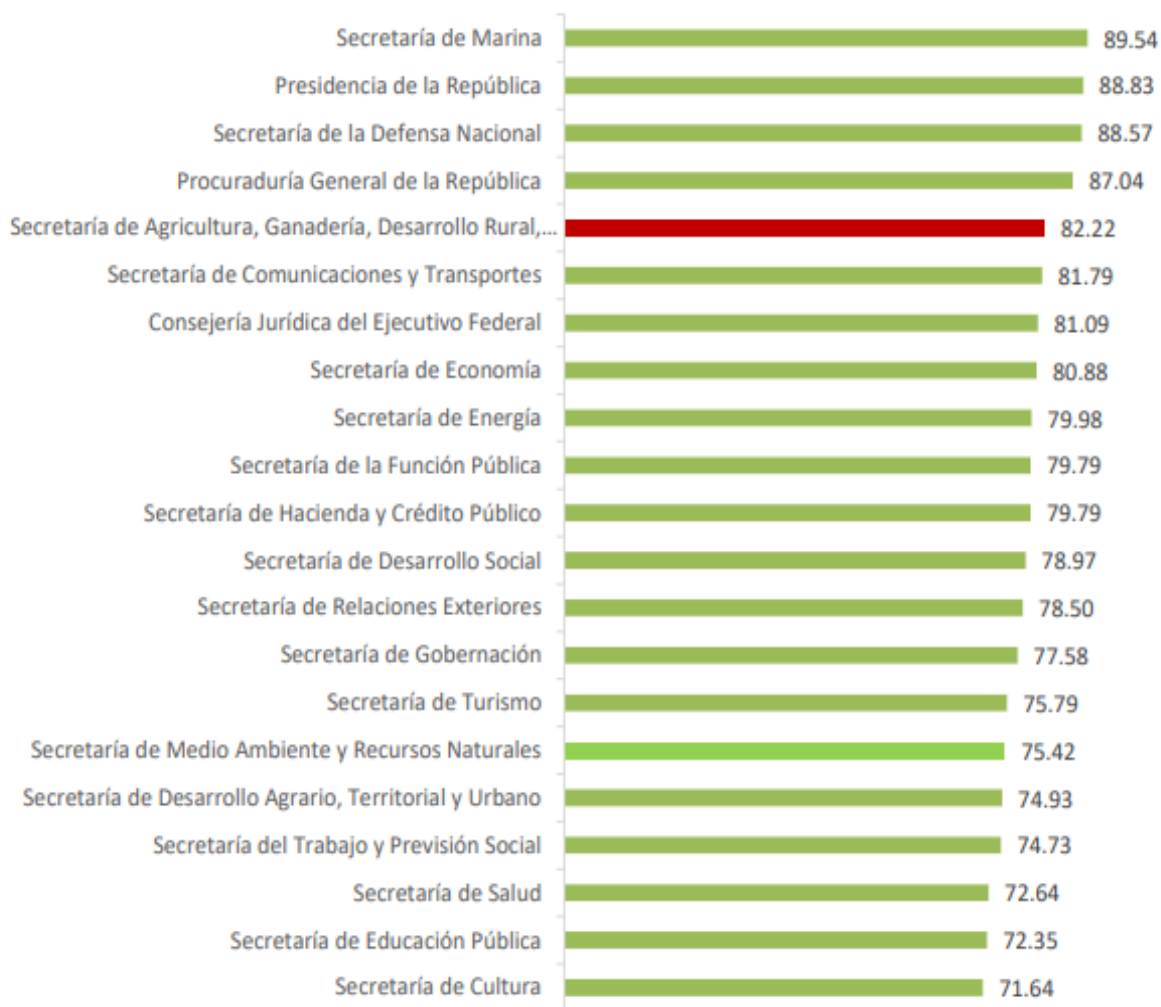


Fuente: Resultados de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional 2019 obtenidos de los Reportes de la Unidad de Política de Recursos Humanos

En la figura 18 se muestran los resultados de la aplicación de la ECCO en las dependencias públicas federales en año 2018, observamos que en primer lugar se encuentra la Secretaría de Marina con una calificación de 89.54, en segundo lugar esta la Presidencia de la Republica con 88.83, en tercer lugar la Secretaría de la

Defensa Nacional, en Cuarto lugar con 87.04 lo tiene la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, en la quinta posición se encuentra la Secretaría de Comunicaciones y Transportes con 81.79, siguiendo así con las demás y encontrando en último lugar a la Secretaría de Cultura con 71.64. En este año la Administración Pública Federal obtuvo un promedio general de 75.82.

Figura 18 Reporte global de las dependencias de la Administración Pública Federal 2018.

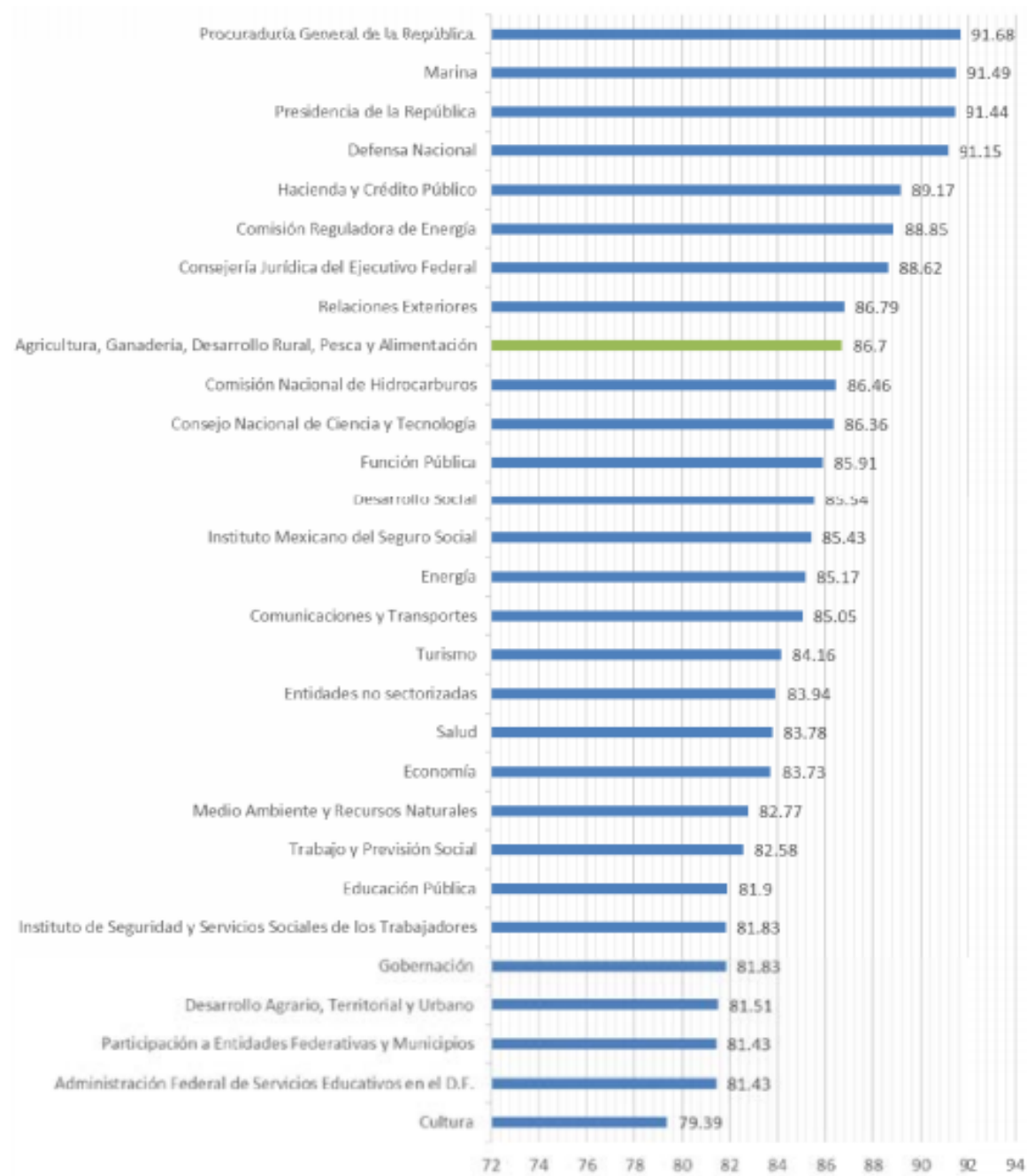


Fuente: Resultados de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional 2018 obtenidos de los Reportes de la Unidad de Política de Recursos Humanos

Ahora bien en la figura 19 vemos que los resultados de la aplicación de la ECCO en el 2017, en primer lugar está la Procuraduría General de la Republica con 91.68, en segundo lugar la Secretaría de Marina con 91.49, en tercer lugar está la Presidencia

de la República con 91.44, el cuarto lugar lo ocupa la Defensa Nacional con 91.15 de calificación, en quinto lugar se encuentra Hacienda y Crédito Público 89.17. Obteniendo un promedio general de 82.56.

Figura 19 Reporte global de las dependencias de la Administración Pública Federal 2017.



Fuente: Resultados de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional 2017 obtenidos de los Reportes de la Unidad de Política de Recursos Humanos.

Cabe mencionar que la Unidad de Política de Recursos Humanos de la Administración Pública Federal ha concentrado todas las sugerencias que ha realizado todas las unidades administrativas, en un catálogo nombrado como “Catalogo Federal 2013-2017 de las Mejores Prácticas en materia de recursos humanos, profesionalización y organización”, el cual está disponible en el Portal de Gobierno de México porque cómo tal no existe un registró de todos los resultados de las diferentes instituciones públicas que lo aplican, por la delicadeza del tratamiento de los datos que se recopilan y son pocas dependencias han mostrado lo documentado de sus resultados, de las cuáles podemos destacar la participación constante de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Social, que cuenta con registros de estudios realizados desde el 2012, hasta la fecha.

Derivado del análisis realizado por esta Secretaria en este lapso de tiempo, los resultados por factores, se identificaron los mejores calificados por el personal con calificaciones mayores o iguales al 80 y los factores con mayores áreas de oportunidad con calificaciones menores a 80, en una escala de 100 como valor de calificación máximo, esto se muestra en la figura 20, en ella vemos como fue el comportamiento de la variedad de factores contemplados.

*Figura 20 Registro de resultados por año de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Social.*

<b>FACTORES CALIFICADOS</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Identidad con la Institución y valores	92	90	86	87	Se reportaron evidencias documentales de las prácticas de mejora para el Clima Organizacional.	86	83		87
Calidad de vida laboral	91	90	83	82		82	80		83
Capacitación y desarrollo	89	89	80	81		82	86		75
Calidad y orientación al usuario	88	85	82	84		85	84		84
Austeridad y combate a la corrupción	88		80	84		80	77		
Enfoque a resultados y productividad	88		83	83		82	80		85
Impacto de la encuesta en mi Institución		88	78	79		76	81		82
Disponibilidad de recursos		86	74	74		81	81		80
Normatividad y procesos		85	80	82		80	82		85
Mejora y cambio			80	80		78	79		78

Colaboración y equipo de trabajo			80	80		81	77		82
Estrés laboral				80		80	77		81
Igualdad y no discriminación							82		82
Transparencia y combate a la corrupción							84		84
Recompensas y reconocimientos	79								
Balance trabajo – familia	74	75	77	78		73	76		82
Comunicación		78	78	79		74	71		81
Liderazgo y participación			78	79		76	72		80
Equidad de genero			77	78		74	71		79
Profesionalización de la APS y SPC			76	76			74		85
Reconocimiento laboral			76	77			76		72
Servicio Profesional de Carrera				76		74	68		74

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de las Encuestas de Clima y Cultura Organizacional aplicadas en cada periodo de la Secretaria de Agricultura y Desarrollo Social.

Cabe mencionar que en el año 2015 solo se registraron evidencias documentales de las Prácticas de Transformación de Clima y Cultura Organizacional, para reforzar temas que anteriormente se reflejaban con calificaciones bajas, como: la Convivencia de integración familiar, dar a conocer al personal sus derechos y obligaciones, herramienta de enlace de comunicación, capacitación al personal de mandos medios para afrontar los retos de liderazgo exige, trabajo en equipo, protocolo de quejas y denuncias, entre otros temas.

Conforme a cada rubro los Titulares de las diversas áreas de esta Secretaria le han dado el debido seguimiento para mantener y desarrollar nuevas Prácticas de Transformación de Clima y Cultura Organizacional, para mejorar en las áreas de oportunidad que se presentan en su organización.

Asimismo se le fue dando importancia al tema que radica en las posibilidades que ofrece comprender la igualdad de género en el ambiente laboral incluyéndolo en la aplicación de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional en instituciones públicas nivel federal. Y tratando de enfocar esta perspectiva que plantea la necesidad de solucionar los desequilibrios que existen entre mujeres y hombres, mediante acciones como:



- Redistribución equitativa de las actividades entre los sexos (en las esferas de lo público y privado).
- Justa valoración de los distintos trabajos que realizan mujeres y hombres, especialmente en lo referente a la crianza de las hijas e hijos, el cuidado de los enfermos y las tareas domésticas.
- Modificación de las estructuras sociales, los mecanismos, las reglas, prácticas y valores que reproducen la desigualdad.
- El fortalecimiento del poder de gestión y decisión de las mujeres.

Por lo que en el 2014 el Instituto Nacional de las Mujeres, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el Consejo Nacional Para Prevenir la Discriminación conjuntaron esfuerzos a fin de generar una herramienta en común: la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y no Discriminación que esta es un mecanismo de adopción voluntaria para reconocer a los centros de trabajo que cuentan con prácticas en materia de igualdad laboral y no discriminación, para favorecer el desarrollo integral de las y los trabajadores. La cual entró en vigor el 18 de diciembre del 2015 y el Instituto Federal de Telecomunicaciones, se convirtió en la primera institución pública certificada con esta norma en el 2016.

Hasta el día de hoy, existen 376 centros de trabajo certificados a nivel nacional centros de trabajo del sector público, privado y social, de los cuales 165 están en la Ciudad de México. Entre las dependencias certificadas se encuentran la Consejería Jurídica y Oficina de la Presidencia de la República, las secretarías de Hacienda y Crédito Público, Relaciones Exteriores, Comunicaciones y Transportes, Economía, Desarrollo Social, Función Pública, Turismo, Trabajo y Previsión, Marina y Armada de México. Además, Petróleos Mexicanos (Pemex), Fondo Nacional de Fomento al Turismo (Fonatur) y la Comisión Nacional del Agua (Conagua).

La mayoría de los Titulares destacaron que con la implementación y ejecución de la Norma Mexicana en sus instituciones, los ambientes de trabajo incluyentes son más propicios para la productividad y constituyen verdaderos ejemplos a seguir por su

respeto invariable a la dignidad de las personas, y con estos resultados alientan a continuar los trabajos en todos los frentes por la igualdad, la equidad y la justicia.

### 2.3.2. Medición del clima organizacional en el Gobierno del Estado de México

En el Gobierno del Estado de México la medición del clima y cultura laboral, solamente se realiza a petición de la dependencia o unidad administrativa interesada en hacerla, debe de solicitarse por escrito a la Dirección de Capital Humano y Escalafón, cabe mencionar que la petición debe de ser por parte de un mando superior, esto con la finalidad de que haya un compromiso para saber el diagnóstico a ejercer y darle seguimiento a las recomendaciones para la mejora continua correspondiente.

Con esto nos podemos notar que en el gobierno estatal no le ha dado la debida importancia a la medición del clima laboral ya que no existen resultados o fuentes de información que evidencien su estudio. Y peor aún la poca duración que los Titulares de cada dependencia tienen en sus puestos esto, dificulta que un programa se le dé seguimiento.

Cabe mencionar que el Estado de México cuenta con 14 Órganos Colegiados<sup>6</sup> Internos de la Secretaría General de Gobierno que están conformados por un grupo de personas que representan a entidades de la sociedad civil, públicas, o instituciones intermedias para deliberar, coordinar y adoptar decisiones que vuelvan más sólidas las políticas públicas de desarrollo y crecimiento institucional. Los cuales son:

1. Comité Interno de Gobierno Digital
2. Comité para la Igualdad Laboral y No Discriminación

---

<sup>6</sup> Son Órganos Colegiados aquellos que se creen formalmente y estén integrados por tres o más personas a los que se atribuyan funciones administrativas de decisión, propuesta, asesoramiento, seguimiento o control y que actúen integrados en la Administración General del Estado o en alguno de sus organismos públicos (art. 20.1 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público).

3. Subcomité Editorial
4. Comité de Selección Documental
5. Asamblea General del Consejo Estatal de Población
6. Comisión Interna para estudiar y dictaminar sobre la asignación de apoyos para el sector pirotécnico con propósitos sociales
7. Comité de Control y Desempeño Institucional (COCODI)
8. Comité de Ética
9. Comité de Transparencia
10. Comité Interno de Mejora Regulatoria
11. Consejo Directivo de la Procuraduría del Colono
12. Consejo Directivo del Instituto Mexiquense de la Pirotecnia
13. Sistema de Protección Integral de Niñas, Niños y Adolescentes del Estado de México (SIPINNA)
14. Comisión de Prevención Integral del IMEPI

## **Capítulo 3. Metodología de la investigación**

Esta investigación se centró no sólo en el clima organizacional, sino también en los factores que influyen para que exista un entorno laboral con riesgo psicosocial, viendo como perjudica en el desempeño laboral de los servidores públicos de la organización.

### 3.1. Planteamiento del problema

#### 3.1.1. Descripción del problema

Respecto al diagnóstico que se realizó del clima organizacional en la Dirección General de Fiscalización para describir el problema que presenta, se observó que el ambiente laboral no es el mejor porque los factores que deben de existir para generar un buen clima son limitados, negativos y poco contribuyen al buen desarrollo de sus actividades laborales en la mayoría de los servidores públicos y esto se ve reflejado en su rendimiento y productividad. Algunos datos que se observaron y que se obtuvieron con el censo aplicado a servidores públicos de la dependencia en estudio, fueron los siguientes:

Los servidores públicos entrevistados coincidieron que al inicio de la relación laboral con la organización gubernamental, perciben que por trabajar en Gobierno, no van hacer nada o que estarán en un ambiente tranquilo y relajado pero cuando comienzan con las actividades y funciones que les encomiendan, sienten que los explotan porque consideran que es poco tiempo el que tienen para poder, organizarse y cumplir con los objetivos establecidos.

Respecto a la comunicación interpersonal de los trabajadores en la institución, consideran que no es fluida debido a que la estructura del organigrama es vertical y creen que este proceso los limita en el intercambio de información con otros trabajadores de la organización, actuando de “manera triangulada”, suponiendo con ello que retrasa su trabajo y por ese motivo se les acumula su carga laboral.

En relación con la autonomía de los trabajadores para la toma de decisiones dentro su puesto es limitado, la mayoría de los entrevistados dijeron que “La

decisión desciende del jefe de arriba y solo ellos hacen lo que les dicen”, por lo cual no tienen autoridad para poder reaccionar a cualquier problema o contingencia que se pudiera presentar en su trabajo o solamente aplican los procesos comunes para la solución de problemas.

Un tema importante que resultó de este análisis fue la inestabilidad de la formación profesional para el puesto de trabajo porque la mayoría de los servidores públicos presentan una preparación básica para cubrir el perfil del puesto, ellos consideran que son capaces de realizar lo que les asignen porque ya tienen la suficiente experiencia en su especialidad pero que les hace falta una capacitación constante para actualizarse en los diferentes ámbitos que les compete para desempeñarse de una mejor manera o por alguna actualización que se aplique en el desarrollo de su trabajo.

En relación con lo anterior se abordaron los temas de la capacitación, permanencia y ascenso en los puestos de trabajo. Los servidores públicos censados mencionaron que no se lleva un debido seguimiento al desarrollo profesional del personal de la dependencia, porque ellos reconocen que a través del Instituto de Profesionalización del gobierno del Estado de México tienen oportunidad de tomar cursos ya sea presenciales o en línea pero consideran que es algo incongruente porque sí tienen un equipo de cómputo para poder realizar el curso, refiriéndonos a los de en línea, pero que de qué sirve sino tienen el acceso a la página del Instituto porque está bloqueada ya que algunos accesos a internet no se los habilitan a todos; respecto a los cursos presenciales mencionaron que no disponen de tiempo para dedicarse ni pueden trasladarse por ello ni se inscriben.

Respecto a la permanencia, principalmente mencionaron que dependía mucho la plaza que tenían porque los niveles jerárquicos del 1 al 23, son plazas de base las cuales tienen una mayor estabilidad en comparación con los niveles de confianza y de enlace o jefes superiores que ellos si tienen menor estabilidad y riesgo a una rotación de personal alta. Y sobre los ascensos en general contestaron que no había la oportunidad de crecimiento laboral equitativa porque la mayoría se

percibía que era por preferencias personales (amistades o recomendaciones familiares) y que pocas promociones laborales se realizaban de manera justa.

También en las entrevistas que se realizaron para analizar el problema resultó que los servidores públicos perciben que no se lleva una correcta corresponsabilidad en la vida laboral, familiar y personal de los trabajadores, justificándolo con que solo a la dependencia le importa cumplir con las metas de recaudación establecidas por la Secretaría de Finanzas sin importar el bienestar de sus trabajadores.

Un tema muy importante fue que algunos servidores públicos manifestaron inconformidades en el respeto hacia las personas con discapacidades, la equidad de género, expresaron que en ocasiones se sentían acosados laboralmente por sus jefes, no respetaban sus horarios de trabajo y vida personal.

En general la mayoría de los servidores entrevistados mencionan que su ambiente se muestran: favoritismos por algunas personas, falta de apoyo a los trabajadores en asuntos personales; lo jefes creen en los rumores antes de cerciorarse que sean verídicos, no promueven el trabajo en equipo y no actúan con reciprocidad; lo mismos compañeros de trabajo no apoyan a las personas de nuevo ingreso más cuando están en su periodo de capacitación para que desempeñen sus funciones correspondientes; y no respetan la capacidad y habilidad de cada trabajador en el desarrollo de sus funciones porque hacen comparaciones con los demás integrantes del equipo de trabajo y no lo consideran justo.

Finalmente, la productividad laboral, la eficacia y la eficiencia laboral de los trabajadores de la organización, y las condiciones de trabajo no es lo óptimo. Debido a los factores que se ha mencionado en los párrafos anteriores y todo ello representa el reflejo de sus desempeños y la gestión de la organización.

### 3.1.2. Justificación

El por qué, de esta investigación es debido a que en la Dirección General de Fiscalización existe una dificultad en tener un buen desempeño laboral por causa de diferentes factores que afectan para lograrlo; principalmente los que se marcan en su clima organizacional. Cabe mencionar que a pesar de las situaciones que se llegan a presentar durante el año, como la rotación del personal, las terminaciones de contrataciones de trabajo, promociones laborales, reubicaciones funcionales, reestructuras orgánicas, entre otras, los directivos de la dependencia han sabido dirigir a su personal de tal manera que cumple con las metas anuales establecidas por la Secretaría de Finanzas, aun sabiendo que con los desequilibrios que se presentan afectan al personal activo porque las cargas de trabajo llegan a ser excesivas, los directivos de cada área organizan a su personal de tal manera que los llegan a saturar de actividades y hacen que las jornadas laborales sean largas y pesadas, provocando un descuido de su salud, llevándolos a niveles de estrés y ansiedad altos, desequilibrios alimenticios y también que éstos se vean afectados con el desgaste mental.

La finalidad de la investigación es determinar el grado de influencia del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral que presentan los servidores públicos. Para poder diagnosticar los malestares o factores que perjudican el buen desarrollo del desempeño laboral de cada una de las dependencias que conforman esta Dirección Estatal. Cabe destacar que el capital humano es el principal factor que influye en la creación del valor, tanto para los trabajadores; así como para los ciudadanos (Pérez, 2014). Por lo tanto, el Capital humano no es sólo un activo intangible estático, sino es más que un proceso ideológico, es un medio para lograr un fin (Paula, Stefano, Andrade, & Zampier, 2011). Por lo cual se tiene que brindar todo lo necesario para su adecuado desempeño laboral y en particular al clima organizacional porque tiene una relación con la gestión del conocimiento intelectual.

Es importante resaltar que el clima organizacional, según Sudarsky (1977) es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas



administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc.; se traduce a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.

Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello.

De esta forma, este estudio se realizó con el fin de determinar los problemas que genera un clima organizacional inadecuado. Ya que un clima organizacional permite elevar los niveles de productividad del trabajador en su puesto de trabajo y en el desarrollo en una sociedad que conlleva a mejorar su calidad de vida, dentro de un determinado espacio o lugar.

También, cabe señalar que un adecuado desempeño laboral en los trabajadores depende básicamente de un correcto clima organizacional, sumando a ello los conocimientos necesarios para su aplicación, para lo cual se tiene que contar con personas idóneas, con un perfil adecuado que sean capaces de manejar el rol asignado.

En particular la Dirección General de Fiscalización en este aspecto del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en la actualidad no se le está dando la importancia necesaria, por lo cual la presente investigación se profundiza en ella. Más por los resultados de la aplicación de la evaluación de desempeño del segundo semestre del 2019 que se llevó a cabo el 10 al 25 de febrero de 2020, el Departamento de Recursos Humanos y Financieros recibió distintas inquietudes e inconformidades de algunos servidores públicos que resultaron con bajas calificaciones, incluidos varios ceros. Se destacan algunas de las siguientes inquietudes e inconformidades:

- Las evaluaciones realizadas,.. “son las más bajas calificaciones que al menos han tenido en toda su vida laboral”.
- Se resalta que existen preferencias para ciertas personas, por lo que las evaluaciones se realizan de manera injusta. Lo mencionan:...”Yo no era de sus protegidos”.
- Consideran que se debería sancionar por suspensión por amonestaciones acumuladas, más que por cada amonestación por retardos.

De modo que este estudio permitirá, sugerir acciones para mejorar el desempeño laboral de todos los trabajadores y con ello la organización cumplirá con sus objetivos en tiempo y forma superando expectativas, contando con toda su plantilla de personal activa.

Cabe mencionar que un eficiente desempeño laboral implica, que la gestión de la institución se refleje, no solo en la ejecución presupuestal anual, sino también en la permanencia del personal disminuyendo la rotación del personal o terminación de la relación laboral. Todo ello beneficia a la organización en la calidad de servicio que proporciona.

### 3.1.3. Objetivos de investigación

#### 3.1.3.1. Objetivo general

- Determinar la relación entre la inclusión y clima laboral libre de discriminación y el desempeño del personal de un organismo público del Estado de México, para la generación de una propuesta de mejora en el clima organizacional como política de la dirección.

#### 3.1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar los factores de la inclusión y clima laboral con mayor relación con el desempeño laboral en cada delegación de la Dirección General de Fiscalización.

- Determinar las diferencias significativas entre los factores que tienen mayor relación con el desempeño laboral en cada delegación de la Dirección General de Fiscalización.
- Diseñar una propuesta de intervención de riesgo psicosocial para los trabajadores de la Dirección General de Fiscalización, con el fin de mantener y mejorar los factores protectores y reducir los factores de riesgo en el clima organizacional.

#### 3.1.4. Preguntas de investigación.

¿Cuál es la relación entre la inclusión y el clima laboral libre de riesgo con el desempeño laboral de los servidores públicos en la Dirección General de Fiscalización?

¿Cuáles son los principales factores de inclusión y clima laboral libre de riesgo con mayor relación con el desempeño laboral en cada delegación de la Dirección General de Fiscalización?

¿Cuáles son los factores de inclusión y clima laboral libre de riesgo que tienen mayor relación con el desempeño laboral, que presentan diferencias significativas entre cada delegación de la Dirección General de Fiscalización?

¿Qué acciones y recomendaciones deben seguirse para mejorar los factores protectores y reducir los factores de riesgo psicosocial en el clima organizacional y desempeño laboral en la Dirección General de Fiscalización?

### 3.2. Metodología

#### 3.2.1. Tipo de investigación

La metodología de investigación aplicada en este estudio, corresponde a un enfoque cuantitativo correlacional considerando una mixta, por una parte, se realizó una investigación de campo para medir el clima organizacional, por otra parte, para

la evaluación de desempeño se utilizó una base de datos secundaria que está depositada en el sistema de la dependencia analizada.

### 3.2.2. Diseño de investigación

El diseño de la investigación que se manejó fue de tipo no experimental transaccional porque se midió en un solo momento el clima organizacional en la población de estudio.

### 3.2.3. Población

La población de estudio la constituyen 533 servidores públicos activos de la Dirección General de Fiscalización de todos los niveles, los cuales tienen diferentes niveles de instrucción (profesionales, auxiliares, técnicos y con nivel básico de educación) y están distribuidos en diferentes edificios ubicados en un área central (Toluca) y cinco delegaciones del Valle de México: Toluca, Ecatepec, Naucalpan, Tlalnepantla y Nezahualcóyotl.

Como el instrumento es parte de un programa, se aplicó de manera censal a toda la población. Sin embargo, tuvieron que eliminarse cuatro instrumentos porque contestaron menos de la mitad de las preguntas; fue necesario excluir 109 cuestionarios que no realizaron evaluación de desempeño, ocho de ellos porque pertenecen a mandos superiores y los restantes porque no estaban físicamente cuando se evaluó al personal.

Se trabajó con 420 sujetos que contestaron cuestionario y realizaron evaluación de desempeño, lo que equivale a una tasa de respuesta del 79%.

Figura 21. Población y tasa de respuesta

<b>RESUMEN DE LA PLANTILLA DEL PERSONAL</b>			
	<b>POBLACIÓN</b>	<b>SERVIDORES QUE CONTESTARON CON EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	<b>TASA DE RESUPUESTA</b>
<b>TOLUCA</b>	74	56	76%
<b>NAUCALPAN</b>	58	45	94%
<b>TLALNEPANTLA</b>	68	61	90%
<b>NEZAHUALCÓYOTL</b>	45	40	89%
<b>ECATEPEC</b>	75	62	83%
<b>AREA CENTRAL</b>	211	156	74%
	533	420	79%

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.4. Instrumento de recolección de datos

El instrumento utilizado para la recolección de información fue un cuestionario cuyo objetivo era conocer la percepción que tienen las personas que laboran en la Dirección General de Fiscalización, sobre aquellos aspectos sociales actuales que conforman su entorno laboral y que facilitan o dificultan su desempeño. El cuestionario original contiene las secciones: reclutamiento y selección del personal, formación y capacitación, permanencia y ascenso, corresponsabilidad en la vida laboral, familiar y personal; clima organizacional libre de violencia, acoso y hostigamiento, accesibilidad, respeto a la diversidad y condiciones generales de trabajo (Pérez, Piñero, & Puig, 2015). El instrumento consta de 56 preguntas, considerando dos escalas: la likert en donde se abarcó desde 1= “nunca” hasta 4= “siempre” y una escala dicotómica con posibles respuestas sí o no. El cuestionario se basa en la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 y se aplica como parte del programa de Igualdad Laboral y No Discriminación.

Par medir el desempeño, se consideró el instrumento utilizado para evaluar el desempeño del personal del primer semestre de 2018, ya que es la evaluación que se realizó semanas después de que contestaron el cuestionario.

### 3.3. Variables del estudio

Los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre dos o más variables. En el siguiente cuadro se detallan de manera conceptual y operacional cada variable que estamos tratando en este estudio.

#### 3.3.1. Variable dependiente

Consideramos como variable dependiente al desempeño laboral, el cual se define conceptual y operacionalmente en la Figura 22.

Figura 22 Definición conceptual y operacional de desempeño laboral

Variable dependiente: Desempeño laboral			
Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad (Chiavenato, 2010).	Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, a través de la productividad, la eficacia y la eficiencia laboral. Los cuales contribuyen en el logro de los objetivos generales de la organización.	Responsabilidad del puesto	Nivel de producción del personal.
			Cumplimiento de las metas del trabajador.
			Percepción del nivel de calidad de trabajo.
		Competencias aptitudinales y sociopersonales	Eficiencia, integridad, transparencia y orientación hacia el bien común.
			Cumplimiento de las tareas asignadas.
			Conocimiento dentro del puesto de trabajo.
			Liderazgo y cooperación en el centro de trabajo.
		Actitudes y deméritos	Nivel de adaptabilidad del trabajador.
			Nivel de conocimientos técnicos.
			Interés e iniciativa
Nivel de compromiso y disciplina.			

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.2. Variable independiente

Respecto a la variable independiente consideramos los aspectos sociales que conforman el entorno laboral, que se definen conceptual y operacionalmente en la Figura 23.

Figura 23 Definición conceptual y operacional de clima organizacional

Variable independiente: aspectos sociales que conforman el entorno laboral			
Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Es el proceso de hacer posible que personas o grupos de personas sujetas a una situación de segregación o marginación, puedan participar plenamente en la vida laboral, desarrollando sus capacidades y habilidades en condiciones libre de riesgo. (Coelho, 2019).	Ofrecimiento de trabajo de forma activa a las personas que están excluidos o marginados, asegurando el derecho a la igualdad laboral, con el fin de obtener acceso y participación en el logro de los objetivos de las empresas, éstos desenvolviéndose en un ambiente transformado, libre de riesgo y seguro; teniendo con ello un trato justo y valorado.	Justicia organizacional, no discriminación e igualdad laboral	Origen étnico, racial o nacional
			Creencias religiosas
			Edad, adultos mayores
			Sexo o género
			Condición de salud
			Discriminación
			Discapacidad
			Trato equitativo
		Capacitación y oportunidades de desarrollo	Oportunidad de mejora
			Crecimiento y desarrollo profesional
			Bienestar
			Productividad
		Inclusión laboral	Formación de personal competente
			Personas con discapacidad
			Mujeres embarazadas
		Trato respetuoso, trabajo justo y valorado	Personas con familiares enfermos
			Derechos laborales
			Empleo
			Protección social
			Salud y seguridad social
Formación y conciliación con la vida profesional			
Equilibrio familia-trabajo	Diálogo social		
	Administración del tiempo		
	Niveles de compromiso		
	Equilibrio social		
			Roles sociales

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.3. Variable interviniente

Respecto a la variable en la que se pretende intervenir con la propuesta, se consideró al clima organizacional, el cual se define conceptual y operacionalmente en la Figura 24.

Figura 24 Definición conceptual y operacional de clima organizacional

Variable independiente: Clima organizacional			
Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Es el estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural (Ivancevich, 2006).	El clima organizacional, va acorde al buen ambiente que perciben los trabajadores.	Contenido de trabajo	Relación interpersonal.
			Canales de comunicación.
			Entendimiento de los mensajes de la organización.
			Conocimientos del personal.
		La inestabilidad de la formación, capacitación, permanencia y ascenso en los puestos de trabajo.	Conocer las exigencias del puesto.
			Horario de trabajo.
			Responsabilidad del trabajador.
			Nivel de toma de decisión en el puesto de trabajo.
		Factores sociales	Asignación de responsabilidades.
			Respeto a la vida familiar.
			Condiciones laborales de igualdad y no discriminación.
			Desarrollo laboral (oportunidades) sin recomendaciones.
			Trato digno.
			Clima laboral empático (con situaciones especiales, embarazos y enfermos en casa).
			Inclusión laboral a las personas con discapacidad.
			Evaluación de desempeño permanente.
			Selección de personal sin discriminación
			Clima laboral sin acoso ni hostigamiento
		Motivación del personal	Medio ambiente donde realiza el trabajo.
			Aspiraciones del trabajador
Beneficios de la salud del personal			

Fuente: Elaboración propia.



## **Capítulo 4. Propuesta de aplicación del conocimiento**

#### 4.1. Análisis de la situación organizacional

A partir de la base de datos con ambas variables, se presenta el siguiente análisis.

##### 4.1.1. Descripción de la población

A continuación se detallan los resultados hallados en las estadísticas descriptivas de los datos sociodemográficos de la población:

##### 4.1.1.1. Distribución de la población

La población en estudio fue de 533 servidores públicos los cuales son el personal de la plantilla de la Dirección General de Fiscalización, distribuidos en las cinco delegaciones adscritas a ella, descrita en la figura 25.

*Figura 25 Distribución de la población*

<b>DELEGACIÓN</b>	<b>Servidores públicos</b>
Nezahualcóyotl	46
Naucalpan	58
Toluca	75
Tlalnepantla	68
Ecatepec	75
Central	211
Total	533

Fuente: Elaboración propia.

El 40% de los servidores públicos están ubicados en la oficina central, un 14% en la Delegación Toluca, igual un 14% le corresponde a la Delegación de Ecatepec, siguiendo Tlalnepantla con un 13%, presentando un 11% la Delegación Naucalpan y 8% la de Nezahualcóyotl, esto se muestra en la figura 26.

Figura 26 Porcentaje de servidores públicos en Área Central y en cada delegación

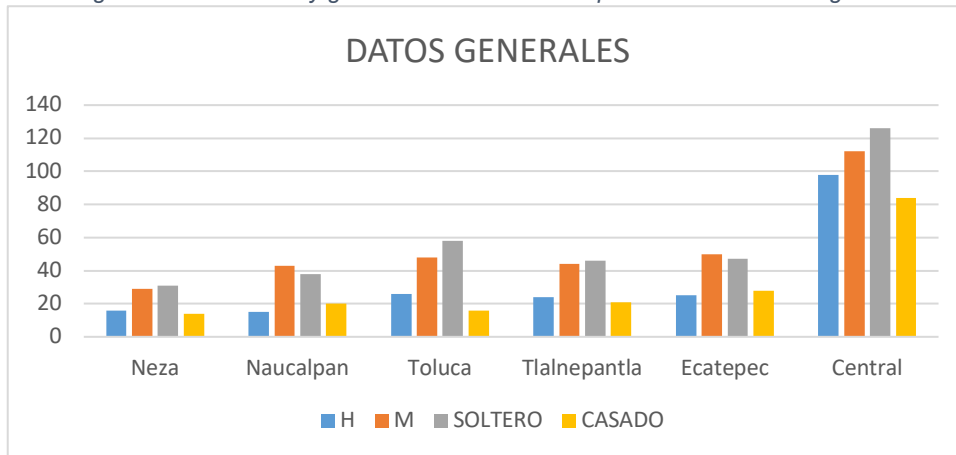


Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.1.2. Estado civil y género

Predomina la participación de las mujeres con un 60% (321 participantes) versus un 40% de participación de hombres (212 participantes). La población estudiada presentó un estado civil en donde la mayoría de los servidores públicos son solteros, los datos obtenidos son representados en la figura 27.

Figura 27 Estado civil y género de los servidores públicos en cada delegación

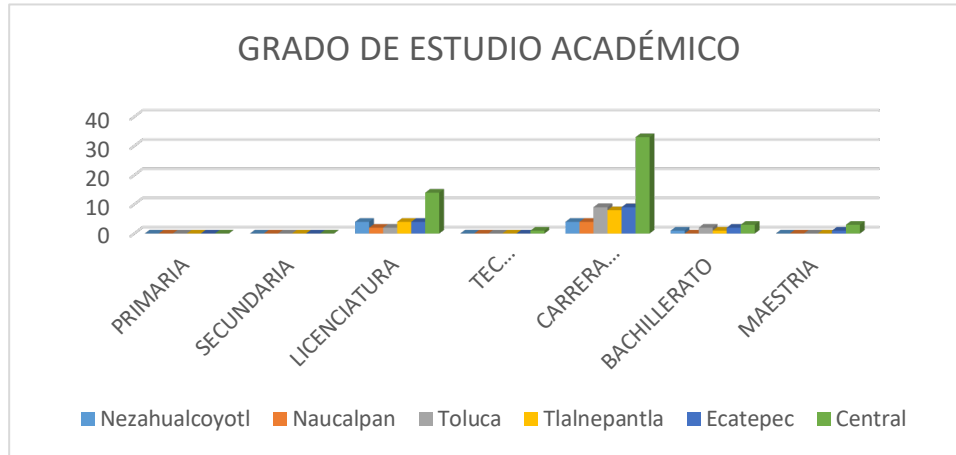


Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.1.3. Grado de estudio académico

Respecto a este rubro los servidores públicos de la Dirección General de Fiscalización y sus delegaciones, presentaron la gran mayoría, una preparación profesional de carrera técnica y licenciatura, para poder desempeñarse en su ámbito laboral, esto representado en la figura 28.

Figura 28 Grado de estudio académico de los servidores públicos en cada delegación

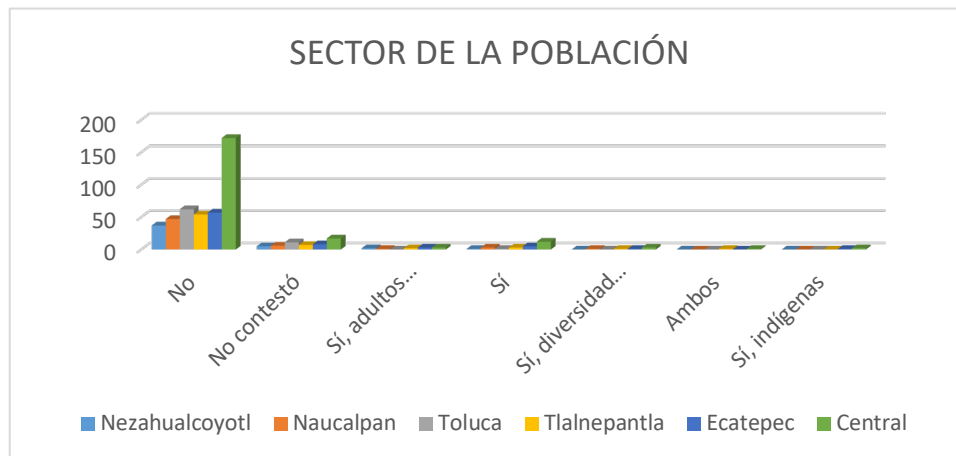


Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.1.4. Sector de la población

En relación a este tema, se investigó sobre diversidad sexual, grupos indígenas, grupos afrodescendientes y adultos mayores. En su mayor parte, los entrevistados de la dependencia en estudio indicaron que no pertenecen a ninguno de los mencionados. Esto se muestra en la figura 29.

Figura 29 Sector de la población de los servidores públicos en cada delegación



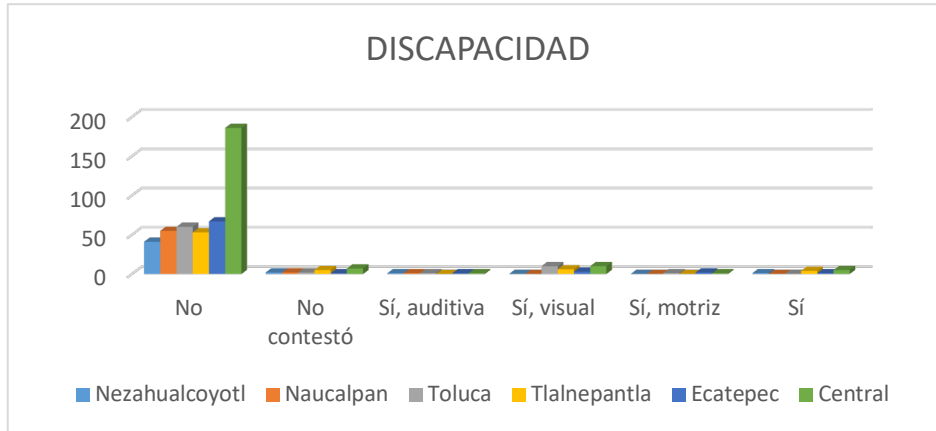
Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.1.5. Discapacidad

Específicamente en este tema se preguntó, si presentaba algún tipo de discapacidad: intelectual, motriz, auditiva y visual; la población en estudio

contestaron que no, pero del resto de los resultados predominaron las discapacidades visuales y motrices; esto se muestra en la figura 30.

Figura 30 Discapacidad de los servidores públicos en cada delegación

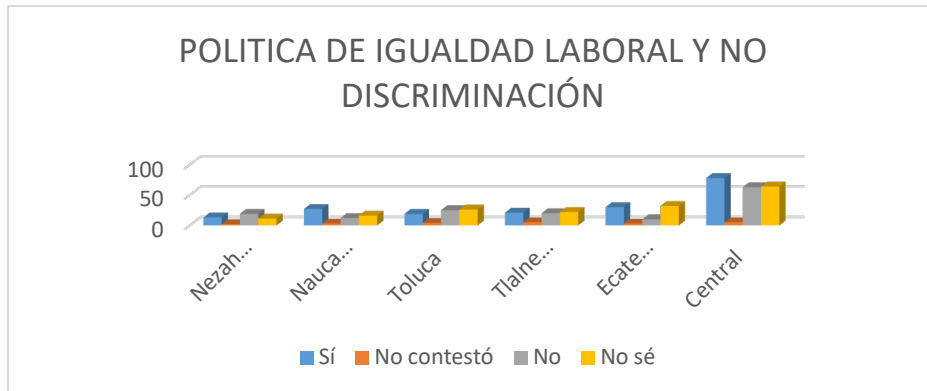


Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.1.6. Política de igualdad laboral y no discriminación

En función del tema se cuestionó, que si en su centro de trabajo existe una política de igualdad laboral y no discriminación, la mayoría de los encuestados respondieron que no tienen conocimiento de la existencia de alguna o de plano que no existe. Esto se muestra en la figura 31.

Figura 31 Política de igualdad laboral y no discriminación

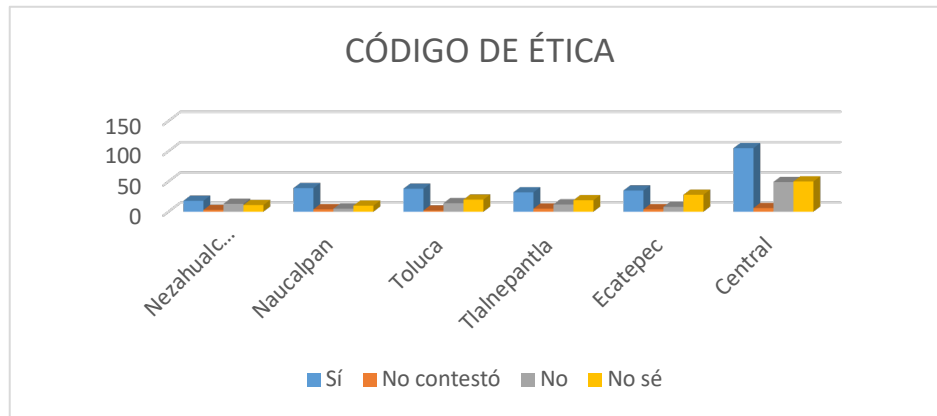


Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.1.7. Código de ética

Conforme a este tema se cuestionó, que si en su centro de trabajo existe un código de ética y/o conducta. Los resultados arrojaron que sí conocen que hay uno, pero de los comentarios extraordinarios que realizaron, los más sobresalientes fueron que no tienen acceso a él o que definitivamente no saben dónde encontrarlo, esto se muestra en la figura 32.

Figura 32 En su centro de trabajo existe un código de ética y/o conducta.

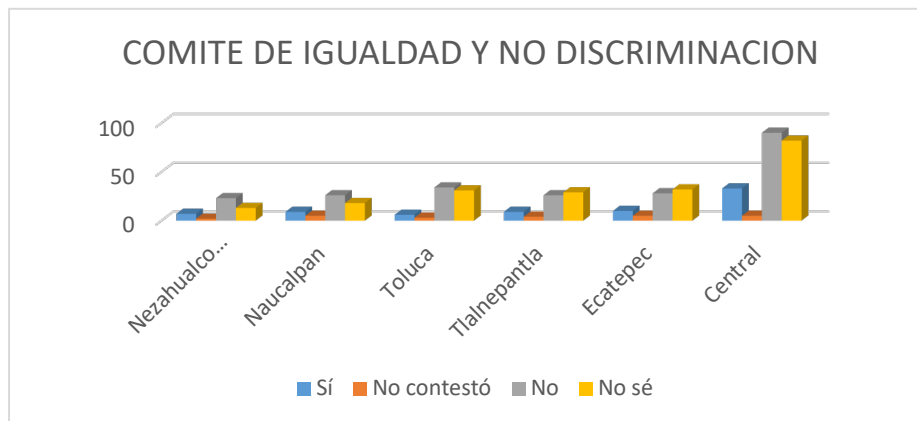


Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.1.8. Comité de igualdad y no discriminación

En relación a la existencia de un comité de igualdad y no discriminación en el centro de trabajo, desconocían la existencia de alguno, por eso la mayoría respondió a la opción de “no” y “no sé”. Véase esto representado en la figura 33.

Figura 33 En su centro de trabajo existe un comité de igualdad y no discriminación.



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.1.9. Promedio de la evaluación de desempeño semestral

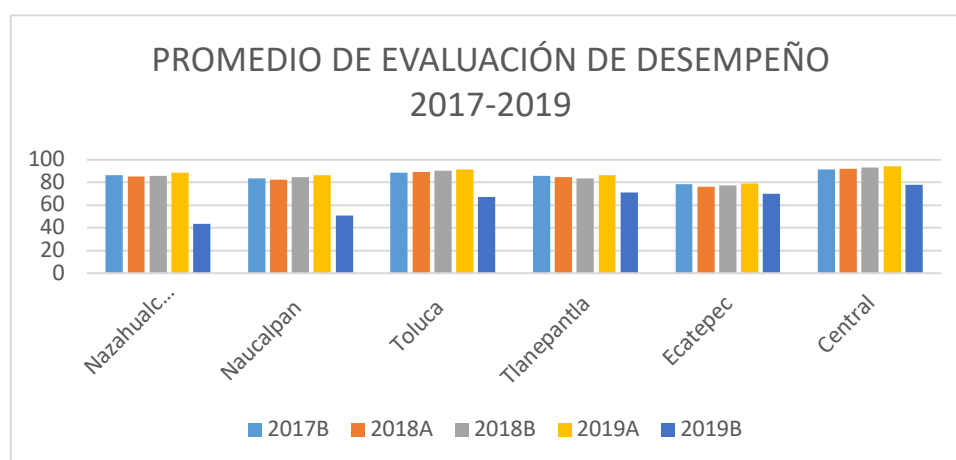
Respecto a la evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Dependencia, presenta un promedio general de 81.51 en una escala del 1 al 100 en el periodo del 2017 y 2019, éste compuesto por las calificaciones que obtuvieron las delegaciones, las cuales se muestran gráficamente en la figura 35. Tenemos que tomar en cuenta que la calificación es en proporción a los servidores que tiene cada delegación.

Figura 34 Promedio de las calificaciones de las Evaluaciones de Desempeño por semestre de la Dirección General de Fiscalización.

PROMEDIO DE CALIFICACIONES DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO POR SEMESTRE DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE FISCALIZACIÓN					
Delegaciones	2017B	2018A	2018B	2019A	2019B
Nezahualcóyotl	86.6	85.3	86.1	88.5	43.3
Naucalpan	83.5	82.3	84.5	86.2	51.1
Toluca	88.6	89.1	90.3	91.5	67.0
Tlalnepantla	85.7	84.6	83.5	86.2	71.0
Ecatepec	78.7	76.0	77.5	79.1	70.0
Área Central	91.3	92.2	93.1	94.5	78.0
<b>Promedio</b>	<b>85.73</b>	<b>84.92</b>	<b>85.83</b>	<b>87.67</b>	<b>63.40</b>
<b>Promedio general de la Dependencia</b>	<b>81.51</b>				

Fuente: Elaboración propia.

Figura 35 Promedio de evaluación de desempeño 2017-2019



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2. Factores de la inclusión y clima laboral con mayor relación con el desempeño laboral

Para determinar los factores con mayor relación con el desempeño laboral, fue necesario verificar la validez y confiabilidad del instrumento, conformar las variables compuestas y calcular la correlación con el desempeño laboral.

##### 4.1.2.1. Validez del instrumento

Se trabajó con la base de datos de la encuesta de igualdad laboral y no discriminación aplicada en mayo de 2018. Debido a la limitación de tiempo y recursos, no fue posible generar un instrumento específico que midiera los factores sociales que afectan el clima laboral, propuestos en este trabajo. Por esta razón, fue necesario verificar los factores que agrupan el instrumento utilizado, a partir de un análisis factorial exploratorio.

Las dimensiones encontradas y que coinciden con las definiciones de los autores analizados, fueron:

- Justicia organizacional
- No discriminación
- Igualdad laboral
- Capacitación y oportunidades de desarrollo
- Inclusión laboral
- Inclusión laboral a embarazadas y con familiares enfermos
- Trato respetuoso
- Trabajo justo y valorado
- Equilibrio familia-trabajo

El análisis factorial exploratorio sugirió la agrupación de las preguntas en nueve factores, obteniendo así la validez del instrumento con 29 preguntas; se eliminaron 11 preguntas que no correspondieron a un factor específico.



Figura 336 Análisis Factorial Exploratorio de la base de datos de Igualdad Laboral y No Discriminación

Item	Componente								
	Justicia organizacional	No discriminación	Igualdad laboral	Capacitación y oportunidades de desarrollo	Inclusión laboral	Inclusión laboral a embarazadas y con familiares enfermos	Trato respetuoso	Trabajo justo y valorado	Equilibrio Familia-Trabajo
FC1OportLabalgunos	.823								
PA1ConocyCapmasqueRecom	.841								
CLLV2Tareaspersonalespriv	.571					.303			
CLLV6Bulling		.677							
CLLV7Tratoinfmenospercep		.688							
RespDiv2Discriminacion		.652							
RespDiv1AmbienteRespeto			.685						
CGT1Prestaciones			.678						
CGT2Directivosnodiscriminan			.707						
CGT3MecanismosNodiscrim			.628						
CGT4Salariogual			.736						
FC2OPortmyH		.319		.461			.348		
FC3Capacotigualdad				.737					
FC4ParticipProgCap				.727					
Acc1MobyEquDiscap					.777				
Acc2InstalacionesDisc					.827				
Acc3TIDiscap					.867				
Acc4InclisionLaboral					.738				
CVLFP2MujeresclimlabHost						.737			
CVLFP3PersonasFamEnf						.823			
CVLFP1MyHfacilidadprobFam							.501	.477	
CLLV3Tratodigno		.336					.605		.348
CLLV4CalidadyResp							.668		
CLLV6Jefesabiertoscomunic								.542	
CLLV10Funcionesclaras								.690	
CLLV11CargasdeTrabyResp								.652	
CVLFP5LicenciPatmas5dias				.336					.607
CVLFP6Permisosatencionfam									.666
CVLFP9ComunicJefeHorTrab									.656

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

Fuente: Matriz de componentes rotados. Análisis de datos de SPSS 23.0

#### 4.1.2.2. Confiabilidad del instrumento

Para verificar la confiabilidad del instrumento, se consideraron los resultados del Análisis Factorial Exploratorio y se calculó el alfa de Cronbach.

Se logró una consistencia interna mayor a 0.68 (que es la mínima sugerida para este tipo de estudios) en las dimensiones igualdad laboral, inclusión laboral, trato respetuoso y trabajo justo y valorado.

Para las otras dimensiones se trabajó con una consistencia menor (entre 0.560 y 0.625). Dichas dimensiones fueron: justicia organizacional, no discriminación, capacitación y oportunidades de desarrollo, inclusión laboral a embarazadas y con familiares enfermos y equilibrio familia-trabajo. No fue posible mejorar estos resultados, dado que cada dimensión se compone de tres preguntas e incluso, la dimensión de inclusión laboral a embarazadas y con familiares enfermos, se compone sólo de dos preguntas.

Figura 37 Alfa de Cronbach en la medición de clima organizacional libre de acoso

Dimensión	Número de preguntas	Alfa de Cronbach
Justicia organizacional	3	0.625
No discriminación	3	0.562
Igualdad laboral	5	0.821
Capacitación y oportunidades de desarrollo	3	0.560
Inclusión laboral	4	0.854
Inclusión laboral a embarazadas y con familiares enfermos	2	0.571
Trato respetuoso	3	0.746
Trabajo justo y valorado	3	0.743
Equilibrio familia-trabajo	3	0.578

Fuente: Elaboración propia

A partir de los resultados de validez y confiabilidad del instrumento, se generaron las variables compuestas para poder determinar las medias, desviaciones estándar y la correlación entre ellas.

#### 4.1.2.3. Medias y desviaciones estándar de variables compuestas

Considerando que los factores sociales asociados al clima laboral son diferentes en cada oficina, se obtuvieron medias y desviaciones estándar para cada oficina, así como a nivel global. En la figura 38 se observan los cálculos, destacando los promedios más altos con verde y los más bajos con rojo para cada factor.

Figura 38 Descriptivos por variable y por oficina

Factor	Oficina		Total (420)		Neza (40)		Naucalpan (45)		Toluca (56)		Tlalnelantla (61)		Ecatepec (62)		Central (156)	
	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
Justicia Organizacional	2.41	0.72	2.31	0.78	2.31	0.62	2.66	0.70	2.22	0.78	2.62	0.53	2.36	0.74		
No Discriminación	2.37	0.52	2.40	0.60	2.33	0.49	2.44	0.50	2.40	0.53	2.22	0.36	2.41	0.55		
Igualdad Laboral	2.23	0.64	2.07	0.70	2.32	0.62	2.09	0.62	2.35	0.61	2.41	0.52	2.17	0.66		
Capacitación y Oportunidades	1.57	0.57	1.50	0.51	1.64	0.54	1.61	0.58	1.57	0.61	1.64	0.56	1.52	0.57		
Inclusión Laboral	1.26	0.54	1.19	0.49	1.32	0.57	1.17	0.41	1.57	0.72	1.21	0.47	1.19	0.48		
Inclusión a Embarazadas y con Familiares Enfermos	2.33	0.62	2.29	0.65	2.18	0.52	2.42	0.59	2.43	0.67	2.27	0.58	2.34	0.63		
Trato Respetuoso	2.02	0.71	2.03	0.71	2.21	0.71	1.80	0.72	1.99	0.71	2.20	0.60	1.97	0.73		
Trabajo Justo	1.89	0.70	1.79	0.72	2.11	0.77	1.67	0.64	1.87	0.65	2.10	0.57	1.85	0.73		
Equilibrio Familia-Trabajo	1.52	0.60	1.46	0.58	1.67	0.73	1.35	0.46	1.54	0.62	1.48	0.51	1.56	0.63		
Evaluación del Desempeño	86.99	10.726	86.80	7.381	81.76	13.318	87.46	9.177	85.23	11.434	78.79	12.449	91.32	8.607		

Fuente: Elaboración propia

Se observa que no existen desviaciones estándar altas; por lo que puede suponerse que las percepciones de los empleados de cada oficina no varían mucho. Las medias tampoco son muy variadas. Sin embargo, destaca las diferencias entre la media de Toluca y Tlalnelantla de Justicia Organizacional, Toluca y Ecatepec con

no discriminación, Neza y Ecatepec con igualdad laboral, Naucalpan y Tlalnepantla con inclusión a embarazadas y con familiares enfermos y la diferencia de evaluación de desempeño entre Ecatepec y la oficina Central.

Por otra parte, destaca que la oficina de Naucalpan obtuvo las medias más altas y la oficina de Toluca obtuvo las medias más bajas.

#### 4.1.2.4. Correlaciones entre las dimensiones

Como la variable de desempeño laboral se mide de manera individual y la variable de clima laboral es a nivel grupal, se realizaron los cálculos de las correlaciones para cada una de las cinco delegaciones y una oficina central.

Se calcularon las correlaciones entre los factores encontrados y la evaluación del desempeño del primer semestre de 2018, tanto en forma global como en cada oficina. Se utilizó el método de Spearman porque los datos no se comportan como una curva normal (figura 39).

Aunque se encontraron sólo tres correlaciones significativas, se destacan las correlaciones cercanas o mayores a 0.200 en la figura 38 con color amarillo, para un análisis más detallado por oficina.

A nivel global, la única correlación que se obtuvo con un nivel 0.05, fue la de evaluación del desempeño con el trabajo justo y valorado.

Por otro lado, la única oficina que obtuvo dos correlaciones significativas de los factores del clima laboral con el desempeño fue la de Ecatepec, para los factores de inclusión laboral y trabajo justo y valorado. Los integrantes de la delegación Ecatepec perciben que los mecanismos de inclusión laboral son un factor positivo que se relaciona de manera positiva con el desempeño laboral. Por otra parte, entre más buena sea la percepción de los empleados de Ecatepec que están

desarrollando un trabajo justo y valorado, es posible que pueda aumentar su productividad.

Figura 39 Correlaciones de las dimensiones de clima organizacional y desempeño laboral para toda la población

	Justicia Organizacional	No Discriminación	Igualdad Laboral	Capacitación y Oportunidades de Desarrollo	Inclusión Laboral	Inclusión a Embarazadas y con Familiares Enfermos	Trato Respetuoso	Trabajo Justo y Valorado	Equilibrio Familia Trabajo
Global (420)	.019	-.083	-.080	.023	-.028	.057	-.079	-.102*	.029
Neza (40)	-.061	-.100	.114	.212	-.201	-.227	-.091	-.028	.100
Naucalpan (45)	.157	.135	-.124	.198	.054	.102	-.187	-.088	-.079
Toluca (56)	-.001	.044	-.039	-.154	.242	-.043	-.037	-.139	.118
Tlalnelpantla (61)	-.017	.193	.036	.041	.042	-.044	-.010	-.041	.032
Ecatepec (62)	-.061	.094	.088	.068	.367**	-.248	.138	.251*	.195
Central (156)	.027	-.102	-.055	.074	-.119	-.031	-.042	-.066	-.036

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

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

En la oficina de Ciudad Neza, destacan las correlaciones de desempeño con capacitación y oportunidades de desarrollo, inclusión laboral e inclusión a embarazadas y con familiares enfermos. Los dos últimos factores tienen una correlación inversa. Los integrantes de la delegación Nezahualcóyotl, perciben que existe demasiado apoyo para personas con discapacidad, embarazadas y personas con familiares enfermos, lo que provoca que el desempeño en general disminuya. Por otra parte, la capacitación y la generación de oportunidades de crecimiento, puede apoyar a un mayor desempeño.

En la oficina de Naucalpan la correlación más alta es la que se encontró entre la evaluación de desempeño y capacitación y oportunidades de desarrollo. Los integrantes de la delegación Naucalpan, perciben que las promociones se logran por las capacidades y conocimientos de cada persona, lo que puede contribuir a incrementar el desempeño laboral.

En cuanto a la oficina de Toluca, se encontró una correlación de 0.242 entre inclusión laboral y desempeño. Los integrantes de esta delegación perciben que el apoyo para personas con discapacidad ayuda a un mejor desempeño en todos, porque todos tienen las mismas oportunidades de realizar su trabajo.

En la oficina de Tlalnepantla la correlación mayor es la que existe con la no discriminación. Es posible que los programas de no discriminación que se han implementado hayan repercutido en el clima laboral, mejorando la percepción de los integrantes de esta delegación, lo que seguramente ha afectado de manera positiva en el desempeño laboral.

#### 4.1.3. Diferencias significativas entre los factores que tienen mayor relación con el desempeño laboral

La prueba ANOVA sirve para descubrir si existen diferencias significativas entre los grupos analizados. Se compararon todas las delegaciones con respecto a Desempeño Laboral y las dimensiones de factores sociales que afectan al clima laboral.

Neza sólo presenta una diferencia significativa con la oficina de Ecatepec en cuanto a la evaluación de desempeño.

Naucalpan y la oficina central sólo presentan diferencias con dos oficinas. Naucalpan con Toluca y con la oficina central para evaluación del desempeño y trato respetuoso respectivamente. La oficina central también presenta una diferencia significativa con Tlalnepantla en la evaluación del desempeño

Toluca presenta diferencias con tres oficinas: la que ya se explicó con la Naucalpan, con Tlalnepantla para justicia organizacional e inclusión laboral; y con Ecatepec para evaluación de desempeño y trato respetuoso.

Figura 40 Comparación múltiple entre delegaciones para descubrir diferencias significativas para desempeño laboral

	Evaluación de Desempeño	Justicia Organizacional	Inclusión Laboral	Trato Respetuoso
Intergrupos	0.000	0.002	0.000	0.021
Neza-Ecatepec	0.001			
Naucalpan-Toluca				0.020
Naucalpan-Central	0.004			
Toluca-Tlalnepantla		0.010	0.001	
Toluca-Ecatepec	0.000			0.010
Tlalnepantla-Ecatepec	0.005	0.023	0.002	
Tlalnepantla-Central	0.001		0.000	
Ecatepec-Central	0.000	0.050		

Fuente: Elaboración propia

Tlalnelpanntla presenta diferencias significativas con tres oficinas: con Toluca, con Ecatepec en evaluación de desempeño, justicia organizacional e inclusión laboral y con la oficina Central. Ecatepec es la oficina que presenta más diferencias significativas con cuatro oficinas

Para los factores que se compararon, la evaluación de desempeño presenta diferencias significativas entre seis pares de oficinas. Los factores de justicia organizacional e inclusión laboral presentaron diferencias significativas entre tres pares de oficinas. El factor de Trato respetuoso presentó diferencias significativas para Toluca y Naucalpan y Toluca y Ecatepec

Entre las oficinas que se registran más diferencias es entre Tlalnelpanntla y Ecatepec para los factores evaluación de desempeño, justicia organizacional e inclusión laboral.

#### 4.1.4. Propuesta de intervención para el bienestar laboral en la Dirección General de Fiscalización

##### 4.1.4.1. Análisis de mejoras prácticas en otros organismos gubernamentales

En los organismos gubernamentales del Gobierno del Estado de México, se han implementado mejores prácticas para el desarrollo de las actividades de sus servidores públicos y en la sociedad, esto se ve desde la estructuración de los planes de desarrollo que sintetiza los anhelos y aspiraciones de los diferentes sexenios. Por eso en la figura 41 se muestra el cuadro comparativo en donde se distinguen los diferentes enfoques que el gobierno ha querido mostrar en el ejercicio de sus actividades en los diversos sectores sociales del Estado.

Dado que permite asegurar que las políticas públicas se implementen de acuerdo con los objetivos establecidos, la evaluación de las acciones de gobierno será fundamento de la política de gestión, además de que permitirá sustentar y legitimar la eficacia y eficiencia de cada proceso, de cada decisión, de cada programa y cada acción del Poder Ejecutivo Estatal (Plan de Desarrollo del Estado de México, Portal del Gobierno del Estado de México).

*Figura 41. Cuadro comparativo de las diferentes estructuras de los Planes de Desarrollo del Estado de México durante los últimos 3 sexenios*

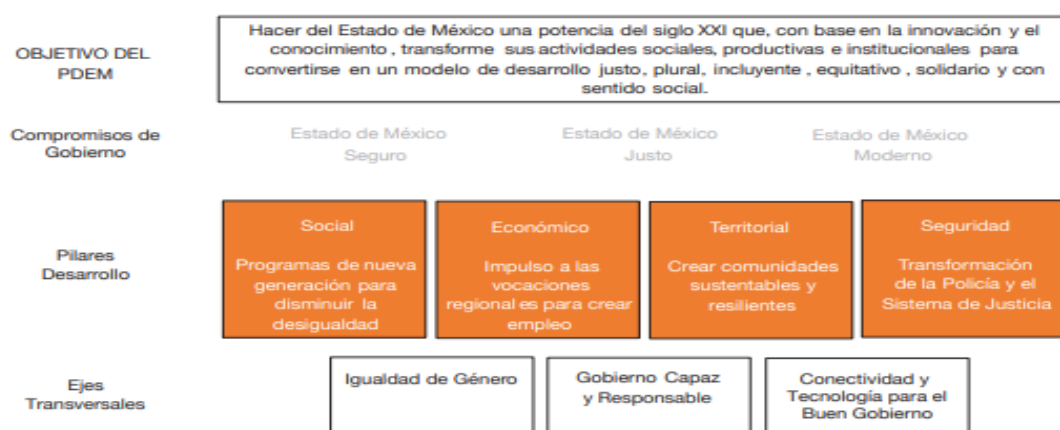
PLANES DE DESARROLLO DEL ESTADO DE MEXICO			
Estructura	Periodos		
	2005-2011	2011-2017	2017-2023
Pilares	Seguridad Social	Gobierno solidario	Estado de México socialmente responsable, solidario e incluyente
	Seguridad Económica	Estado progresista	Estado de México competitivo, productivo e innovador
	Seguridad Pública	Sociedad Protegida	Estado de México ordenado, sustentable y resiliente Estado de México con seguridad y justicia
Ejes transversales	Cimientos de la Seguridad Integral	Hacia una Gestión Gubernamental Distintiva	
Compromisos de Gobierno	Compromisos por regionales, estatales, municipales.	Mecanismos para el seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo.	

Fuente: Elaboración propia.



El Plan de Desarrollo del Estado de México (PDEM) 2017-2023 se coloca como un referente de la planeación de México, como resultado de las consultas públicas, con lo cual se integró su estructura estratégica proponiendo impulsar y consolidar la acción de gobierno a través de cuatro pilares y tres ejes transversales, esto se muestra en la figura 42:

Figura 42 Estructura Estratégica del Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023.



Fuente: El Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023, Gobierno del Estado de México.

#### 4.1.4.2. Intervención de riesgo psicosocial para mantener y mejorar los factores protectores en el clima organizacional

Con la finalidad de mantener y mejorar los factores protectores del clima organizacional en la Dirección General de Fiscalización nos basamos en un mecanismo de adopción voluntaria para reconocer a los centros de trabajo que practiquen la igualdad laboral y no discriminación, para favorecer su desarrollo integral de las y los trabajadores. Esta es la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral, la cual tiene como ejes de acción:

- Incorporar la perspectiva de género y no discriminación en los procesos de reclutamiento, selección, movilidad y capacitación.

- Garantizar la igualdad salarial.
- Implementar acciones para prevenir y atender la violencia laboral.
- Realizar acciones de corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal de sus trabajadoras y trabajadores, con igualdad de trato y de oportunidades.

Es por ello que como propuesta de intervención sugerimos crear un Comité que colabore en la vigilancia del desarrollo e implementación de prácticas de igualdad laboral y discriminación en el centro de trabajo para obtener de la certificación en esta Norma. Este Comité se conformara de un presidente, una secretaria y seis vocales, estos serán: cinco, un representante de cada Delegación y uno del Área Central, quedando estipulado en un acta de constitución de dicho Comité.

Este comité tendrá como objetivo principal vigilar la adecuada operación del centro del trabajo para dar transparencia, imparcialidad, veracidad, equidad y confidencialidad a las actividades derivadas de la operación de la Certificación Norma Mexicana NMX-R-065-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación. Y así para poder obtener dicha certificación.

Ya conformado el Comité, los pasos que se deben de seguir para obtener la certificación en la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación, son los siguientes:

1. Conocer los requisitos de la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación y realizar una autoevaluación para detectar el nivel de cumplimiento de tu organización.
2. Contar con una política, procesos y prácticas de igualdad laboral y no discriminación, así como evidencias de su aplicación.
3. Registrar su participación ante el Consejo Interinstitucional.
4. Recibir una auditoría de certificación y obtener al menos 70 puntos de los 100 posibles por parte de un organismo acreditado.
5. Enviar copia del certificado al Consejo Interinstitucional y obtener el derecho al uso de la marca.

6. Programar una visita de vigilancia antes de cumplir un tiempo significativo de haber recibido el certificado.

Con esto se pretende lograr un fomento de trato digno hacia los trabajadores manteniendo la igualdad y no discriminación entre el personal y sus familias. Y con esto crearemos una imagen positiva de la Dirección General de Fiscalización; se generara un mayor compromiso, lealtad e identidad hacia la dependencia por parte del personal; disminuirá la incidencia de prácticas discriminatorias y de violencia, además promoverá el equilibrio entre las responsabilidades familiares, laborales y personales.

#### 4.1.4.3. Intervención de riesgo psicosocial para reducir los factores de riesgo en el clima organizacional

Otro punto muy importante es la existencia de riesgo psicosocial, al ver los resultados arrojados en esta investigación nos pudimos dar cuenta que las cargas de trabajo exceden la capacidad del trabajador; la falta de control sobre el trabajo (posibilidad de influir en la organización y desarrollo del trabajo cuando el proceso lo permite); las jornadas de trabajo superiores a las previstas en la Ley Federal del Trabajo; interferencia en la relación trabajo-familia, y el liderazgo negativo y las relaciones negativas en el trabajo.

Estas condiciones peligrosas e inseguras en el ambiente de trabajo pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño-vigilia y de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral al trabajador, por el trabajo desarrollado.

Es por eso que proponemos la implementación de la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 Factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Identificación, análisis y prevención, la cual rige en todo el territorio nacional y aplica en todos los centros de trabajo. Cuyo objetivo es establecer los elementos para identificar, analizar y

prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo.

Para ello debemos de aplicar el cuestionario conforme a las guías de referencia I “Cuestionario para identificar a los trabajadores que fueron sujetos a acontecimientos traumáticos severos” y III “Identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial y evaluación del entorno organizacional en los centros de trabajo” de dicha norma, se pretende emplearlas en formularios digitales (Los predeterminados en la sección de aplicaciones de Google) que nos permita tener los resultados rápidos y con ellos poder interpretarlos conformes a los parámetros establecidos en la norma y los criterios de acción que se muestran en la figura 42 los cuales debemos considerar para el desarrollo de alguna política de prevención de riesgos psicosociales.

La cual sería elaborada por el mismo Comité que se formó para el trato de estos temas en la Dirección General de Fiscalización.

Figura 43 Imagen de indicadores establecidos en la interpretación de las Guías I y III de la Norma



Fuente: Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención, DOF: 23/10/2018.

Figura 44. Criterios para la toma de acciones

Nivel de riesgo	Necesidad de acción
<b>Muy alto</b>	Se requiere realizar el análisis de cada categoría y dominio para establecer las acciones de intervención apropiadas, mediante un Programa de intervención que deberá incluir evaluaciones específicas <sup>1</sup> , y contemplar campañas de sensibilización, revisar la política de prevención de riesgos psicosociales y programas para la prevención de los factores de riesgo psicosocial, la promoción de un entorno organizacional favorable y la prevención de la violencia laboral, así como reforzar su aplicación y difusión.
<b>Alto</b>	Se requiere realizar un análisis de cada categoría y dominio, de manera que se puedan determinar las acciones de intervención apropiadas a través de un Programa de intervención, que podrá incluir una evaluación específica <sup>1</sup> y deberá incluir una campaña de sensibilización, revisar la política de prevención de riesgos psicosociales y programas para la prevención de los factores de riesgo psicosocial, la promoción de un entorno organizacional favorable y la prevención de la violencia laboral, así como reforzar su aplicación y difusión.
<b>Medio</b>	Se requiere revisar la política de prevención de riesgos psicosociales y programas para la prevención de los factores de riesgo psicosocial, la promoción de un entorno organizacional favorable y la prevención de la violencia laboral, así como reforzar su aplicación y difusión, mediante un Programa de intervención.
<b>Bajo</b>	Es necesario una mayor difusión de la política de prevención de riesgos psicosociales y programas para: la prevención de los factores de riesgo psicosocial, la promoción de un entorno organizacional favorable y la prevención de la violencia laboral.
<b>Nulo</b>	El riesgo resulta despreciable por lo que no se requiere medidas adicionales.

Fuente: Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención, DOF: 23/10/2018.

Teniendo desarrollada la política de prevención de riesgos psicosociales se pretende gestionar apoyo al personal de la Comisión de los Derechos Humanos del Estado de México y la Secretaría de Trabajo y Previsión Social para poder capacitar al Comité y al personal clave del Departamento de Recursos Humanos y Financieros de la Dirección General de Fiscalización en dar conferencias, cursos y talleres internos a los servidores activos en la dependencia, sobre la importancia de conocer estos temas para prevenir trastornos psicosociales les afecte su bienestar.

Y también crear un consultorio interno, el cual fuera atendido por el personal clave designado con el apoyo de estudiantes de prácticas profesionales para poder evaluar el estado que presente el clima organizacional por ciertos periodos, analizando al personal que presente síntomas de existencia de riesgo psicosocial.

#### 4.1.5. Propuesta para disminuir los factores que afectan negativamente el clima organizacional

Respecto a los resultados expuestos en la descripción del problema del presente trabajo. Lo que afecta significativamente a los trabajadores es la forma de evaluación de desempeño que se tiene actualmente, consideran que no se realiza de una manera justa y se nota la preferencia a ciertas personas. Es por ello que para disminuir los factores que afectan negativamente el clima organizacional se propone aplicar una evaluación de 360° grados como complemento de la existente para reforzar los resultados de la evaluación del rendimiento de cada trabajador.

Como fue expuesto el tema en el capítulo 1, recordemos que este método involucra todas las personas que se relacionan con en el empleado evaluado, como: los directivos, el empleado mismo, supervisores, subordinados, colegas, miembros del equipo, así como clientes internos o externos, le asignan una calificación. Al compartir la responsabilidad de la evaluación entre varias personas, muchos de los errores comunes de evaluación se pueden reducir o eliminar. El método de retroalimentación de 360° proporciona una medida más objetiva del desempeño de una persona.

Se pretende comunicar e informar a todo el personal Dirección General de Fiscalización las ventajas que se pretenden obtener para poder trazar un plan de mejora para cada uno. Y se debe de considerar algunos pasos para su implementación los cuales son:

1. Seleccionar a quiénes evaluar
2. Definir la red de evaluadores
3. Redactar las preguntas
4. Definir confidencialidad
5. Hacer campaña de promoción previa
6. Implementar y dar acceso a la evaluación
7. Generar resultados y dar retroalimentación
8. Dar continuidad

Por ello se sugiere que la evaluación de 360° grados, debe aplicarse antes de la Evaluación de Desempeño del servidor. Y se recomienda que el orden de evaluación sean realizada, primero por los colegas y equipo directo del encuestado, luego el jefe inmediato y posteriormente el jefe superior, para que éste consolide los resultados de los evaluadores y haga una correcta retroalimentación dando el resultado final.

## Conclusiones

Comienza con un pequeño párrafo retomando el problema que te inspira realizar esta investigación

Explica las principales relaciones que encontramos entre las dimensiones de inclusión y clima laboral libre de discriminación en el desempeño del personal.

Explica cómo pudiste llegar a los objetivos planteados recordando los principales hallazgos encontrados que se vinculan a dichos objetivos.

Explica de manera breve y platicada sobre las respuestas a las preguntas de investigación.

Explica lo que deben realizar las autoridades para que tu propuesta sirva.

Explica sobre las limitaciones que tuviste de información, tiempo y cambios de jefes.

Explica cómo crees que esta investigación puede servir a otras dependencias de gobierno para mejorar su clima organizacional



## Bibliografía

- Alfaro, F., & Alfaro, M. (2000). Diagnósticos de Productividad por Multimomentos. 3ra. edición. España: Productica.
- Alles, M. (2008). Alicia Dirección estratégica de recursos humanos. Casos: Gestión por competencias. 3a ed. 1a reimp. Buenos Aires: Granica
- Álvarez, I. (2014). Influencia del talento humano y la gerencia en la empresa privada dentro de provincia de Satipo, Período 2012-2017. Satipo, madre de dios.
- Araya, R. y Porrúa, M. (2015). Casos y tendencias en gobierno electrónico. FLACSO. Santiago de Chile y OEA. Ed. América Latina punto Gob.
- Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación introducción a la metodología científica. Venezuela: Editorial Episteme
- Arizmendi Díaz, E. (Junio de 2015). La relación del clima organizacional en la motivación de logro de trabajadores mexicanos. México.
- Baxter, R. (2015): Generating value by motivating individuals. En línea: <https://vgpblog.wordpress.com/2015/05/22/generating-value-bymotivatingindividuals>
- Beatriz, M. R. (2014). Gestión del talento humano por competencias para la empresa de las artes gráficas. México.
- Bedoya Marrugo, Elías Alberto (2017). Prevalencia del síndrome de burnout en trabajadores de un hospital público colombiano. MEDISAN, 21(11),3172-3179.[fecha de Consulta 9 de Junio de 2020]. ISSN: . Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3684/368453613005>
- Borzellino, V., Mirabal, A. & Barrios, R. (2015) Clima y desempeño: una explicación ante relaciones no siempre congruentes. Compendium, vol. 18, núm. 34, julio,

2015, pp. 5-20 Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado Barquisimeto, Venezuela.

Cuadra, A. & Veloso, C. (2017) Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, vol. 2, núm. 22, 2017, pp. 43-58 Universidad de Talca, Chile

Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P. & Núñez, A. (2008) Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, Vol. 2, Núm. 23, 2008, pp. 66-85 Universidad De Talca, Chile.

Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P. & Núñez, A. (2011) Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Salud de los Trabajadores*, vol. 19, núm. 1, enero-junio, 2011, pp. 5-16 Universidad de Carabobo Maracay, Venezuela.

Chiavenato, I. (2008) *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* 8ª. Ed. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2010). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw Hill.

D'Alessio, F. (2012). *Administración de las Operaciones Productivas* (1edición ed.) México: Pearson.

Escavy, V. (2014), Newsletter Redes sociales y Tics; Revista electrónica de CONAPA No. 5, España.

Feris, L. & Castro, M. (Noviembre, 2006) La importancia de la satisfacción laboral y el Clima Organizacional para un buen desempeño en la organización. *Diplomado en Gestión para el Desarrollo Humano en las Organizaciones*. Facultad de Psicología

Fernández, R. (2010). La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa. Alicante: Club Universitario.

Freire, J.B. et al. (2015): La importancia de tener un personal motivado y su incidencia en la eficiencia laboral. Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales. En línea: <http://www.eumed.net/rev/cccss/2015/04/motivacion.html>

García Solarte, Mónica (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración, (42) ,43-61.[fecha de Consulta 18 de Febrero de 2020]. ISSN: 0120-4645. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2250/225014900004>.

Gaceta de Gobierno del Estado de México (2015, 88-102). Manual General de Organización de la Secretaría de Finanzas.

Gibson, I. (2001). Las organizaciones: Comportamiento. Estructura Proceso.10ª. Ed. Santiago de Chile: Mc Graw Hill.

Harold, H. (2004). Administración una perspectiva global. México. Mc Graw Hill.

Hernández Sampieri,R. Et al. (2006). Metodología de la Investigación.5ta. Ed. México DF.: Mc Graw Hill.

Iglesias Armenteros, Annia Lourdes, & Sánchez García, Zenia Tamara (2015). Generalidades del clima organizacional. MediSur, 13(3), 455-457. [Fecha de Consulta 18 de Febrero de 2020]. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1800/180039699016>

Ibarra, C. & Ros, J. (Octubre-diciembre de 2019) El Trimestre Económico, vol. LXXXVI (4), núm. 344, pp. 853-899. Fondo de Cultura Económica

Ivancevich, John M., Gibson, J., Konopaske, R. & Donnelly, J. (2006) Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos. 12a. ed. Mexico: Mc Graw Hill.

Koontz, H. Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). Administración: Una perspectiva Global y Empresarial. (13ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Manosalvas, C., Manosalvas, L. & Nieves, J. (2015) El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación Administer, núm. 26, Enero-Junio, 2015, pp. 5-15 Universidad EAFIT Medellín, Colombia.

Montoya Agudelo, César Alveiro, & Boyero Saavedra, Martín Ramiro (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. Revista Científica "Visión de Futuro", 20(2) ,1-20.[fecha de Consulta 19 de Febrero de 2020]. ISSN: 1669-7634. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3579/357947335001>

Morales, G. (2010). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral del personal operativo en una dependencia gubernamental. México.

López, E. (2014), La importancia de las relaciones interpersonales; Revista electrónica Coaching de vida

Luthans, Fred, (2008). Comportamiento organizacional. 1ª ed. México: Mc Graw Hill.

Olaz, A. & Ortiz, P. (2012). Una aproximación conceptual al Clima Laboral desde la perspectiva de la Empresa Familia. Madrigal Universidad de Murcia

OSALAN, 2014. Guía de prevención de riesgos psicosociales: Dirigida al Delegado o Delegada de Prevención. Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales.

Peralta, M. (2004). El acoso laboral-mobbing-perspectiva psicológica. Revista de Estudios Sociales, (18) ,111-122.[fecha de Consulta 18 de Febrero de 2020]. ISSN: 0123-885X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=815/81501811>

Portela, D., Ramírez, E. & Ramos, M. (2001). Relación entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente frente al servicio en una

empresa de transporte de encomiendas de la ciudad de Bogotá. Manuscrito no publicado. Chía: Universidad de La Sabana.

Robbins, S. & Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. 13ª ed. España. Prentice Hall Iberia.

Rodríguez, L. D. (2014). Diagnóstico de clima organizacional en la dirección general de recursos humanos de la secretaría de desarrollo social del gobierno federal. México.

Sandoval, M. (Mayo- Agosto, 2004) Año 10, Número 27. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas.

Segredo, A., Pérez, J., & López, P. (2015). Construcción y validación de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el ámbito de la salud pública. Revista Cubana de Salud Pública, 41(4) Recuperado en 18 de febrero de 2020, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662015000400004&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662015000400004&lng=es&tlng=es).

Tecnología, ciencia y educación. Revista cuatrimestral núm. 14 (Septiembre-Diciembre 2019), pp. 5-36. ISSN: 2444-250X Universidad a Distancia de Madrid. UDIMA. Disponible en: [www.tecnologia-ciencia-educacion.com](http://www.tecnologia-ciencia-educacion.com)

Toro. F (2010). Clima organizacional: una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana. Medellín: Cincel

Valadez, L.; Trujillo, M, & Torres, A. (2010). Variables del clima organizacional que preceden a la aparición del fenómeno mobbing, en una organización mexicana. Investigación Administrativa, (105), 7-21.[fecha de Consulta 19 de Febrero de 2020]. ISSN: 1870-6614. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4560/456045211001>

# Anexos

## 1. Cuestionario utilizado para medir el clima organizacional

El presente cuestionario, es una herramienta de medición de clima organizacional, cuyo objetivo es conocer la percepción que tienen las personas que laboran en los centros de trabajo, sobre aquellos aspectos sociales que conforman su entorno laboral y que facilitan o dificultan su desempeño. La información vertida en este cuestionario es estrictamente confidencial y no implica ninguna responsabilidad para los participantes.

Indicaciones:

Por favor subraye la respuesta a cada reactivo de manera franca, con el objeto de que este ejercicio aporte lo necesario para su mejor aprovechamiento.

Datos generales		
Sexo	Mujer	Hombre
Edad	15 a 29 30 a 39 40 a 49 50 a 59 60 y más	
Estado civil o conyugal	Soltera/o Casada/o Unión libre Divorciada/o Viuda/o	
Años de antigüedad en el centro de trabajo	Menos de un año	De 1 a 3 años
	9 años	Más de 10 años
Escolaridad	Sin escolaridad	Carrera técnica
	Primaria	Licenciatura
	Secundaria	Maestría
	Bachillerato o preparatoria	Doctorado
Horario de trabajo	De	a horas
Tipo de plaza	Base	Confianza
	Honorarios	
Otro especifique:		
Tienes alguna discapacidad	Sí	No

Cuál	Intelectual Motriz Auditiva Visual
Solo para fines estadísticos de igualdad laboral y no discriminación, solicitamos conteste la siguiente pregunta de manera voluntaria	
Formas parte de alguno de los siguientes sectores de la población	Sí                      No
Cuál	De la diversidad sexual Indígenas Afrodescendientes Adultos mayores Otros: _____
En su centro de trabajo existe una política de igualdad laboral y no discriminación.	Sí                      No                      No sé
En su centro de trabajo existe un código de ética y/o conducta	Sí                      No                      No sé
En su centro de trabajo existe un comité de igualdad y no discriminación.	Sí                      No                      No sé
En su centro de trabajo existe un mecanismo para prevenir, atender y sancionar las prácticas de discriminación y violencia laboral.	Sí                      No                      No sé

Reactivos	Sí	No
<b>Reclutamiento y selección de personal</b>		
1. Para su contratación fue más importante ser mujer u hombre que sus habilidades profesionales.		
2. En su centro de trabajo el proceso de contratación favorece más a personas jóvenes.		
3. En el momento de su contratación, su edad fue determinante.		
4. Para su contratación fue determinante su apariencia física.		

Valor de los reactivos		
Reactivo	Puntaje	
	Si	No
1	0	3
2	0	3

3	0	3
4	0	3
Subtotal	12	

Reactivos	Nunca	Algunas veces	Con frecuencia	Siempre
<b>Formación y capacitación</b>				
5. En su centro de trabajo las oportunidades de desarrollo laboral solo las reciben unas cuantas personas privilegiadas.				
6. En su centro de trabajo mujeres y hombres tienen por igual oportunidades de ascenso y capacitación.				
7. En su centro de trabajo se cuenta con programas de capacitación en materia de igualdad laboral y no discriminación.				
8. En los últimos 12 meses usted ha participado en programas de capacitación.				

<b>Valor de los reactivos</b>				
<b>Reactivo</b>	<b>Puntaje</b>			
	<b>Nunca</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Con frecuencia</b>	<b>Siempre</b>
5	3	2	1	0
6	0	1	2	3
7	0	1	2	3
8	0	1	2	3
Subtotal	12			

Reactivos	Nunca	Algunas veces	Con frecuencia	Siempre
<b>Permanencia y ascenso</b>				
9. En su centro de trabajo para lograr la contratación, una promoción o un ascenso cuentan más las recomendaciones que los conocimientos y capacidades de la persona.				
10. En su centro de trabajo se ha despedido a alguna mujer por embarazo u orillado a renunciar al regresar de su licencia de maternidad.				
11. En su centro de trabajo la competencia por mejores puestos, condiciones laborales o salariales es justa y equitativa.				
12. En su centro de trabajo mujeres y hombres tienen las mismas				



oportunidades para ocupar puestos de decisión.				
13. En su centro de trabajo se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño del personal.				
14. En los últimos 12 meses le han realizado una evaluación de desempeño.				

Valor de los reactivos				
Reactivo	Puntaje			
	Nunca	Algunas Veces	Con frecuencia	Siempre
9	3	2	1	0
10	3	2	1	0
11	0	1	2	3
12	0	1	2	3
13	0	1	2	3
14	0	1	2	3
Subtotal	18			

Reactivos	Nunca	Algunas veces	Con frecuencia	Siempre
Corresponsabilidad en la vida laboral, familiar y personal				
15. En su centro de trabajo tanto mujeres como hombres tienen las mismas facilidades para atender problemas familiares no previstos.				
16. En su centro de trabajo las mujeres embarazadas enfrentan un clima laboral hostil.				
17. En su centro de trabajo las personas que se hacen cargo de personas o familiares que requieren cuidados enfrentan un clima laboral hostil.				
18. En su centro de trabajo los hombres cuentan con licencia de paternidad por nacimiento o adopción de una hija/o.				
19. En su centro de trabajo la licencia de paternidad se otorga por más de cinco días.				
20. En su centro de trabajo se otorgan permisos para atender situaciones familiares como cuidado de hijas e hijos, personas enfermas o personas adultas mayores.				
21. En su centro de trabajo existen convenios con prestadores de servicios que contemplen beneficios para el personal tales como: lavanderías, comedores, planchadurías, transporte, entre otros.				

22. En su centro de trabajo, si usted decidiera usar las opciones de trabajo flexibles ¿se cuestionaría su compromiso ante su trabajo?				
23. En su centro de trabajo usted puede acercarse a su jefa (e) inmediata(o) para hablar sobre cuestiones relacionadas con horarios que le estén afectando.				

Valor de los reactivos				
Reactivo	Puntaje			
	Nunca	Algunas Veces	Con frecuencia	Siempre
15	0	1	2	3
16	3	2	1	0
17	3	2	1	0
18	0	1	2	3
19	0	1	2	3
20	0	1	2	3
21	0	1	2	3
22	3	2	1	0
23	0	1	2	3
Subtotal	27			

Reactivos	Nunca	Algunas veces	Con frecuencia	Siempre
<b>Clima laboral libre de violencia</b>				
24. Usted siente que se le trata con respeto en su trabajo actual.				
25. En su centro de trabajo quienes realizan tareas personales para las y los jefes logran privilegios.				
26. En su centro de trabajo todas las personas que laboran obtienen un trato digno y decente.				
27. En su centro de trabajo las valoraciones que se realizan a sus actividades dependen más de la calidad y responsabilidad que de cualquier otra cuestión personal.				
28. En su centro de trabajo, en general hay personas que discriminan, tratan mal o le faltan el respeto a sus compañeras/os, colegas o subordinadas/os.				
29. En su centro de trabajo debido a sus características personales hay personas que sufren un trato inferior o de burla.				

30. En su centro de trabajo las y los superiores reciben un trato mucho más respetuoso que subordinados(as) y personal administrativo.				
31. En su centro de trabajo las y los superiores están abiertos a la comunicación con el personal.				
32. En su centro de trabajo se da un trato inferior o discriminatorio a las personas con los más bajos niveles de sueldo.				
33. En su centro de trabajo existen campañas de difusión internas de promoción de la igualdad laboral y no discriminación.				
34. En su centro de trabajo se toman acciones como: Aislamiento de sus compañeras/os, cambio de lugar repentinamente, falta de instrucciones, menosprecio del esfuerzo o propuestas, imposición de tareas sin los medios para realizarlas.				
35. En su centro de trabajo las funciones y tareas se transmiten de manera clara y precisa.				
36. En su centro de trabajo las cargas de trabajo se distribuyen de acuerdo a la responsabilidad del cargo.				
37. Si manifiesto mi preocupación sobre algún asunto relacionado con la igualdad de género o prácticas discriminatorias, se le da seguimiento				

Valor de los reactivos				
Reactivo	Puntaje			
	Nunca	Algunas Veces	Con frecuencia	Siempre
24	0	1	2	3
25	3	2	1	0
26	0	1	2	3
27	0	1	2	3
28	3	2	1	0
29	3	2	1	0
30	3	2	1	0
31	0	1	2	3
32	3	2	1	0
33	0	1	2	3
34	3	2	1	0
35	0	1	2	3
36	0	1	2	3
37	0	1	2	3

Subtotal	42
----------	----

Reactivos	Sí	No
<b>Acoso y Hostigamiento</b>		
38. En su centro de trabajo ha recibido, comentarios sugestivos o sexistas, bromas ofensivas, miradas obscenas, o petición de pláticas indeseables relacionadas con asuntos sexuales.		
39. En su centro de trabajo ha recibido proposiciones o peticiones directas o indirectas para establecer una relación sexual.		
40. En su centro de trabajo ha vivido contacto físico sexual no deseado.		
41. En su centro de trabajo se logran recompensas o incentivos laborales a cambio de favores sexuales.		
42. En su centro de trabajo se reciben amenazas con daños o castigos en caso de no acceder a proporcionar favores sexuales.		
43. En su centro de trabajo ha recibido represalias sin razón o amenazas con relación a su permanencia en el trabajo.		
44. En caso de que haya sido víctima de acoso u hostigamiento sexual, en su centro de trabajo resolvieron satisfactoriamente su caso al interior o le canalizaron con las autoridades competentes.		
45. En caso de ser acosada/o u hostigada/o sexual o laboralmente en su centro de trabajo sabe a qué autoridad puede dirigirse para denunciarlo.		

<b>Valor de los reactivos</b>		
<b>Reactivo</b>	<b>Puntaje</b>	
	<b>Sí</b>	<b>No</b>
38	0	3
39	0	3
40	0	3
41	0	3
42	0	3
43	0	3
44	3	0
45	3	0
Subtotal	24	

Reactivos	Nunca	Algunas veces	Con frecuencia	Siempre
<b>Accesibilidad</b>				
46. En su centro de trabajo se cuenta con el espacio, mobiliario y equipo adecuado para personas con discapacidad.				
47. Considera que las instalaciones de su centro de trabajo son adecuadas y accesibles para personas con discapacidad (rampas, estacionamiento, sanitarios, oficinas, pasillos, escaleras, elevadores, entre otros).				
48. En su centro de trabajo se cuenta con los medios tecnológicos y de comunicación accesible para que cualquier persona con discapacidad desempeñe sus actividades de manera óptima.				
49. En su centro de trabajo se contemplan mecanismos o políticas de inclusión laboral para personas con discapacidad, personas adultas mayores o con VIH, entre otras.				
50. En su centro de trabajo se utiliza lenguaje incluyente y no sexista.				

<b>Valor de los reactivos</b>				
<b>Reactivo</b>	<b>Puntaje</b>			
	<b>Nunca</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Con frecuencia</b>	<b>Siempre</b>
46	0	1	2	3
47	0	1	2	3
48	0	1	2	3
49	0	1	2	3
50	0	1	2	3
Subtotal	15			

Reactivos	Nunca	Algunas veces	Con frecuencia	Siempre
<b>Respeto a la diversidad</b>				
51. En su centro de trabajo hay un ambiente de respeto y no discriminación hacia las diferencias y preferencias sexuales				
52. En su centro de trabajo ha sido testigo de actos discriminatorios por ser mujer u hombre, por edad, apariencia, discapacidad, entre otros.				

Valor de los reactivos				
Reactivo	Puntaje			
	Nunca	Algunas Veces	Con frecuencia	Siempre
51	0	1	2	3
52	3	2	1	0
Subtotal	6			

Reactivos	Nunca	Algunas veces	Con frecuencia	Siempre
Condiciones generales de trabajo				
53. En su centro de trabajo se proporcionan las prestaciones de ley.				
54. En su centro de trabajo las y los directivos apoyan la igualdad y no discriminación				
55. En su centro de trabajo los mecanismos utilizados para asegurar la igualdad y no discriminación son eficaces.				
56. En su centro de trabajo se recibe un salario igual por igual trabajo sin importar sexo, apariencia, edad u otras características personales.				

Valor de los reactivos				
Reactivo	Puntaje			
	Nunca	Algunas Veces	Con frecuencia	Siempre
53	0	1	2	3
54	0	1	2	3
55	0	1	2	3
56	0	1	2	3
Subtotal	12			

Puntaje total	
Apartado de referencia	Sutotales
Reclutamiento y selección de personal	12
Formación y capacitación	12
Permanencia y ascenso	18
Corresponsabilidad en la vida laboral, familiar y personal	27
Clima laboral libre de violencia	42

Acoso y Hostigamiento	24
Accesibilidad	15
Respeto a la diversidad	6
Condiciones generales de trabajo	12
<b>Total</b>	<b>168</b>

Es importante señalar que la puntuación total de 168 del cuestionario de clima laboral es equivalente a 100 puntos.

## Glosario

**Acoso laboral.** Situación en la que una persona (o en raras ocasiones, un grupo de personas) ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente (como media una vez a la semana) y durante un tiempo prolongado (como media unos seis meses) sobre otra persona o personas en el trabajo.

**Acoso sexual.** Conducta de naturaleza sexual u otros comportamientos basados en el sexo que afectan a la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo. Esto puede incluir comportamientos físicos, verbales o no verbales indeseados.

**Bournout.** Respuesta inadecuada a un estrés emocional crónico cuyos rasgos principales son un agotamiento físico y psicológico o emocional, una actitud fría y despersonalizada en la relación con los demás y un sentimiento de inadecuación para las tareas que se han de realizar.

**Mobbing.** Es una forma de comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores jerárquicos y subordinados, por el que la persona en cuestión es humillada y atacada varias veces, directa o indirectamente por una o más personas con el propósito y con el efecto de alienarla.

**Plan de Desarrollo.** Es el instrumento rector de la planeación estatal y en él, deberán quedar expresadas claramente las prioridades, objetivos, estrategias y líneas generales de acción en materia económica, política y social para promover y fomentar el desarrollo integral sustentable y el mejoramiento en la calidad de vida de la población y orientar la acción de gobierno y la sociedad hacia ese fin. En su elaboración e integración quedarán incluidas, previa valoración, las propuestas planteadas por los distintos grupos sociales, a través de los mecanismos e instrumentos de participación.