



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA IBEROAMERICANA S. C.
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

CLAVE 8901-02

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

TÍTULO DE TESIS

**“PROPUESTA DE AUDITORIA DE CULTURA ORGANIZACIONAL
PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE OPORTUNIDAD EN EL SERVICIO AL
CLIENTE EN EL H. AYUNTAMIENTO DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO
TIANGUISTENCO, 2022”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

HERNÁNDEZ ZAMORA EMMANUEL

ASESOR DE TESIS: PEÑA GONZÁLEZ LUIS ARTURO

XALATLACO, ESTADO DE MÉXICO 2022



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Xalatlaco, Méx., a 07 de marzo del 2022

ASUNTO: SE DESIGNA DIRECTOR DE TESIS

LIC. PEÑA GONZÁLEZ LUIS ARTURO
CATEDRÁTICO DE LA UTECI
PRESENTE:

El que suscribe, LIC. ANDRÉS ERNESTO CLAVEL GONZÁLEZ, Director Técnico de la Licenciatura en Administración de la Universidad Tecnológica Iberoamericana, S.C., ante Usted respetuosamente me permito expresar lo siguiente:

Por medio de este ocurso, me dirijo a Usted para informarle que el Pasante en Administración HERNÁNDEZ ZAMORA EMMANUEL, con número de expediente 417579580, ha solicitado el Registro de su Tema de Tesis cuyo título es "PROPUESTA DE AUDITORIA DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE OPORTUNIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN EL H. AYUNTAMIENTO DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO TIANGUISTENCO. 2022", mismo que podrá ser mejorado, y habiendo reunido los requisitos del Protocolo de Investigación, el alumno antes mencionado le ha designado a Usted como DIRECTOR DE TESIS, por lo que no existiendo ningún impedimento legal, esta Dirección a mi cargo aprueba esta designación, confiando en que con su vasta experiencia sabrá guiarlo, para que realice un excelente trabajo y en su oportunidad le otorgue su VOTO APROBATORIO para que obtenga el Título de Licenciado en Administración.

Sin otro particular agradezco la fineza de su atención.

ATENTAMENTE

"La Educación al Servicio de México"

LIC. ANDRÉS ERNESTO CLAVEL GONZALEZ
DIRECTOR TÉCNICO DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



Licenciatura en Administración
Acuerdo CIRE No18/01
del 10 de Julio de 2001
Clave de Incorporación
UNAM 8901-02



Xalatlaco, Méx., a 17 de junio de 2022

ASUNTO: SE EMITE VOTO APROBATORIO

**LIC. ANDRES ERNESTO CLAVEL GONZALEZ
DIRECTOR TÉCNICO DE LA LICENCIATURA
EN ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD
TECNOLÓGICA IBEROAMERICANA.
P R E S E N T E.**

El que suscribe, LIC. PEÑA GONZÁLEZ LUIS ARTURO en mi carácter de director del trabajo de investigación de Tesis denominado "PROPUESTA DE AUDITORIA DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE OPORTUNIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN EL H. AYUNTAMIENTO DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO TIANGUISTENCO, 2022" elaborado por el Pasante de Administración HERNÁNDEZ ZAMORA EMMANUEL, con el debido respeto me permito manifestarle lo siguiente:

Previo análisis, entrevistas, opiniones y ajustes metodológicos del trabajo de investigación mencionado, considero que el mismo reúne los elementos esenciales de una investigación profesional, además de las correcciones realizadas en su momento por el sustentante, procedo a **EMITIR MI VOTO A FAVOR**, con el fin de que sea considerado como trabajo de Tesis Profesional, de conformidad con la Legislación Vigente de nuestra Máxima Casa de Estudios, a efecto de que se continúen con los trámites de titulación correspondientes.

Por la atención que se sirva para con la presente, le reitero a Usted mis más sinceras consideraciones.

ATENTAMENTE

"La Educación al Servicio de México"

**LIC. PEÑA GONZÁLEZ LUIS ARTURO
CATEDRÁTICO DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA IBEROAMERICANA**



Xalatlaco, Méx., a 24 de junio de 2022.

ASUNTO: SE DESIGNA REVISOR DE TESIS

LIC. TREVIÑO ALVÁREZ JORGE
CATEDRÁTICO DE LA UTECI
PRESENTE:

El que suscribe, LIC. ANDRES ERNESTO CLAVEL GONZALEZ, Director Técnico de la Licenciatura en Administración de la Universidad Tecnológica Iberoamericana, S.C., ante Usted con el debido respeto manifiesto lo siguiente:

Por medio de este conducto, me dirijo a Usted para informarle que el Pasante de Administración HERNÁNDEZ ZAMORA EMMANUEL, con número de expediente 417579580, ha concluido su trabajo de Tesis cuyo título es "PROPUESTA DE AUDITORIA DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE OPORTUNIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN EL H. AYUNTAMIENTO DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO TIANGUISTENCO, 2022" mismo que podrá ser mejorado, y habiendo reunido los requisitos del Protocolo de Investigación, el alumno lo ha designado como REVISOR DE TESIS, por lo que no existiendo ningún impedimento, esta Dirección a mi cargo aprueba esa designación, confiando en que con su vasta experiencia sabrá guiarlo para que realice un excelente trabajo de investigación y en su oportunidad le otorgue su VOTO APROBATORIO a fin de que obtenga el Título de Licenciado en Administración.

Sin otro particular agradezco la fineza de su atención.

ATENTAMENTE

"La Educación al Servicio de México"

LIC. ANDRÉS ERNESTO CLAVEL GONZÁLEZ
DIRECTOR TÉCNICO
DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



Licenciatura en Administración
Acuerdo CIRE No18/01
del 10 de Julio de 2001
Clave de Incorporación
UNAM 8901-02



Xalatlaco, Méx., a 15 de julio de 2022.

ASUNTO: SE EMITE VOTO APROBATORIO

LIC. ANDRÉS ERNESTO CLAVEL GONZÁLEZ
DIRECTOR TÉCNICO DE LA LICENCIATURA
EN ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD
TECNOLÓGICA IBEROAMERICANA S. C.

PRESENTE.

El que suscribe LIC. TREVIÑO ALVAREZ JORGE, en mi carácter de Revisor del trabajo de investigación de Tesis denominado "PROPUESTA DE AUDITORIA DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE OPORTUNIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN EL H. AYUNTAMIENTO DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO TIANGUISTENCO, 2022" elaborado por el Pasante de Administración HERNÁNDEZ ZAMORA EMMANUEL, con el debido respeto me permito manifestarle lo siguiente:

Previo análisis, entrevistas, opiniones y ajustes metodológicos del trabajo de investigación mencionado, considero que el mismo reúne los elementos esenciales de una investigación profesional, además de las correcciones realizadas en su momento por la sustentante, procedo a **EMITIR MI VOTO A FAVOR**, con el fin de que sea considerado como trabajo de Tesis Profesional, de conformidad con la Legislación Vigente de nuestra Máxima Casa de Estudios, a efecto de que se continúen con los trámites de titulación correspondientes.

Por la atención que se sirva para con la presente, le reitero a Usted mi más sincera consideración.

ATENTAMENTE

"La Educación al Servicio de México"

LIC. TREVIÑO ALVÁREZ JORGE
CATEDRÁTICO DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA IBEROAMERICANA



Xalatlaco, Méx., a 20 de julio de 2022

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN DE TESIS

C. HERNÁNDEZ ZAMORA EMMANUEL
EXP. NUM. 417579580

PRESENTE:

El que suscribe, LIC. Andrés Ernesto Clavel González, Director Técnico de la Licenciatura en Administración de la Universidad Tecnológica Iberoamericana, S.C, ante usted con el debido respeto manifiesto lo siguiente:

Por medio de este conducto me es grato comunicarle que ha sido autorizado su Trabajo de Tesis cuyo título es "PROPUESTA DE AUDITORIA DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE OPORTUNIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN EL H. AYUNTAMIENTO DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO TIANGUISTENCO, 2022" por lo tanto puede proceder a realizar su impresión a fin de continuar con el tramite respectivo de titulación.

Sin otro particular que tratarle por el momento y esperando que la impresión de sus ejemplares de tesis lo lleve a cabo a la brevedad posible, reiterándole mis más sinceras consideraciones

ATENTAMENTE

"La Educación al Servicio de México"

LIC. ANDRÉS ERNESTO CLAVEL GONZÁLEZ
DIRECTOR TÉCNICO DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA IBEROAMERICANA



Licenciatura en Administración
Acuerdo CIRE No18/01
del 10 de Julio de 2001
Clave de Incorporación
UNAM 8901-02

| | |
|----------------------|-----|
| Dedicatoria..... | I |
| Agradecimientos..... | II |
| Índice general..... | III |
| Índice tablas..... | V |
| Índice gráficas..... | VI |
| Índice figuras..... | VI |

DEDICATORIA

El presente trabajo de tesis está dedicado:

A mi madre Rosa Isela, mis tías Sagrario y Pilar; por su cariño, su apoyo incondicional en toda mi trayectoria académica, por su confianza, ejemplo e impulso para continuar y llegar hasta este momento de la vida.

A mi papá Brigido, a mi otra mamá Micaela y a Choco; porque me heredaron sus valores y contribuyeron enormemente a formar quién soy, otorgándome siempre su cariño, enseñanzas y apoyo.

“We can be heroes” – David Bowie.

AGRADECIMIENTOS

Al licenciado Luis Arturo, mi asesor de tesis, por guiarme y ayudarme en todo el proceso de elaboración de este trabajo, así como en la etapa académica que nos tocó compartir.

Al licenciado Jorge por su tiempo personal y profesional para revisar el presente documento y aconsejarme para la corrección de la misma.

A mis tías: Ana, Berenice, Carmela, Domi, Hilda, María de la Luz, Obdulia, Rosario y Sonia; mis tíos: Alfonso, Camerino, José, Omar, Salvador y Saúl; y a mi prima Fátima por su cariño, por siempre estar al pendiente de mi y apoyarme en todo momento.

A mis amigos: Andrea, Brandon, Carmen, Claudia, Jari, Javier, Jesús, Jorge Arturo, Jorge Jonathan, Laura, Lilian, Maite, Marco, Marcos, Mariana, Melina y Sebastián por escucharme, alentarme, creer en mi y ser parte importante de mi crecimiento personal y académico.

A todos mis profesores y a las autoridades de la Universidad Tecnológica Iberoamericana por sus enseñanzas en todos los rubros de la vida.

A la administración 2018-2020 del Ayuntamiento de Capulhuac, por permitirme realizar mi servicio social, en especial al arquitecto Ismael, licenciada Perla, al ingeniero Sergio, Christian y Yeni por ser guías durante y después de la realización de mi servicio social en el área de desarrollo urbano, así como también agradezco al licenciado Erick y al director de servicios públicos, Mauricio, quienes también me apoyaron durante esa etapa.

A las autoridades de la administración 2020-2024 del Ayuntamiento de Tianguistenco por los permisos y facilidades otorgadas para la aplicación del instrumento de auditoria de cultura organizacional propuesto en el presente trabajo de tesis.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|----|
| Introducción..... | 1 |
| Capítulo I | |
| 1. Marco conceptual..... | 3 |
| 1.1. Empresa..... | 4 |
| 1.1.1. Definición..... | 4 |
| 1.1.2. Tipos de empresas..... | 5 |
| 1.1.3. Diferencias entre empresa privada y pública..... | 8 |
| 1.2. Servidores públicos..... | 10 |
| 1.2.1. Definición..... | 10 |
| 1.2.2. Normatividad..... | 11 |
| 1.3. Auditoría..... | 12 |
| 1.3.1. Definición..... | 12 |
| 1.3.2. Tipos de auditoría..... | 13 |
| 1.3.3. Modelos de auditoría..... | 25 |
| 1.3.4. Auditoría de la cultura organizacional..... | 29 |
| 1.4. Cultura organizacional..... | 31 |
| 1.4.1. Definición..... | 31 |
| 1.4.2. Elementos de la cultura organizacional..... | 32 |
| 1.4.3. Tipos de cultura organizacional..... | 35 |
| 1.5. Servicio al cliente..... | 42 |
| 1.5.1. Definición..... | 42 |
| 1.5.2. Fases del servicio..... | 44 |
| 1.5.3. Tipos de servicio..... | 44 |
| 1.5.4. Características del servicio..... | 45 |
| Capítulo II | |
| 2. Marco contextual y jurídico..... | 47 |
| 2.1. Generalidades del municipio de Tianguistenco..... | 47 |
| 2.2. Datos de la administración pública de Tianguistenco 2022-2024..... | 52 |

Capitulo III

| | |
|--|----|
| 3. Marco Metodológico..... | 54 |
| 3.1. Tema o área en que se ubica la investigación..... | 54 |
| 3.2. Título del trabajo de investigación..... | 54 |
| 3.3. Justificación del tema..... | 54 |
| 3.4. Antecedentes..... | 55 |
| 3.5. Planteamiento del problema..... | 58 |
| 3.6. Justificación del problema..... | 59 |
| 3.7. Delimitación del problema..... | 61 |
| 3.7.1. Delimitación física..... | 61 |
| 3.7.2. Delimitación temporal..... | 61 |
| 3.7.3. Delimitación teórica o histórica..... | 62 |
| 3.8. Objetivo general..... | 62 |
| 3.9. Objetivos específicos..... | 62 |
| 3.10. Hipótesis..... | 62 |

Capitulo IV

| | |
|---|----|
| 4. Propuesta de Auditoria de cultura Organizacional en instituciones publicas... 64 | 64 |
| 4.1. Planeación..... | 64 |
| 4.1.1. Objetivo general..... | 65 |
| 4.1.2. Objetivos específicos..... | 65 |
| 4.1.3. Fuentes de estudio..... | 65 |
| 4.1.4. Investigación preliminar..... | 65 |
| 4.1.5. Preparación del proyecto de auditoria..... | 67 |
| 4.1.5.1. Propuesta técnica..... | 67 |
| 4.2. Instrumentación..... | 69 |
| 4.2.1. Recopilación de información..... | 69 |
| 4.2.2. Medición..... | 70 |
| 4.2.3. Papeles de trabajo..... | 76 |
| 4.2.4. Evidencia..... | 76 |
| 4.3. Examen..... | 78 |

| | |
|---|-----|
| 4.3.1. Propósito..... | 78 |
| 4.3.2. Procedimiento..... | 78 |
| 4.3.2.1. Del cuestionario en institución pública..... | 78 |
| 4.3.2.2. De la encuesta de opinión ciudadana..... | 81 |
| 4.4. Informe..... | 85 |
| 4.4.1. Diagnóstico de elementos de la cultura organizacional..... | 85 |
| 4.4.1.1. Filosofía..... | 85 |
| 4.4.1.2. Ambiente laboral y comunicación..... | 86 |
| 4.4.1.3. Identidad..... | 86 |
| 4.4.1.4. Normas políticas y lineamientos..... | 87 |
| 4.4.1.5. Estilo de dirección..... | 87 |
| 4.4.1.6. Relaciones humanas..... | 88 |
| 4.4.2. Diagnóstico de tipo de cultura organizacional..... | 89 |
| 4.4.3. Diagnóstico de opinión ciudadana..... | 90 |
| 4.4.4. Resultados de auditoria..... | 92 |
| | |
| Capitulo V | |
| 5. Resultados y conclusiones..... | 97 |
| 5.1. Contraste de hipótesis..... | 100 |
| | |
| 6. Anexos..... | 103 |
| 7. Glosario..... | 108 |
| 8. Referencias bibliográficas..... | 110 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| 1. Clasificación de empresa por tamaño, número de empleados y ventas netas anuales..... | 5 |
| 2. Cronograma de actividades de auditoria..... | 69 |
| 3. Cuadro de tipos de liderazgo y características..... | 76 |
| 4. Cuadro de resultados de auditoria..... | 92 |

| | |
|-------------------|----|
| 5. Varianzas..... | 97 |
|-------------------|----|

ÍNDICE DE GRÁFICAS

| | |
|--|----|
| 1. ¿Ha utilizado los servicios del Ayuntamiento local en los últimos 6 meses?..... | 82 |
| 2. El trato de los servidores públicos fue:..... | 83 |
| 3. Al momento de realizar su tramite, ¿se le explicó de manera clara los pasos a seguir para finalizarlo?..... | 83 |
| 4. ¿Cuál considera usted que es la principal deficiencia del servicio?..... | 84 |
| 5. En general, su experiencia con el servicio fue:..... | 84 |
| 6. Promedio de puntaje por elemento de la cultura organizacional evaluado..... | 88 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| 1. Clasificación de empresas por sectores económicos..... | 7 |
| 2. Niveles de cultura organizacional de Shein..... | 34 |
| 3. Extensión del municipio de Tianguistenco..... | 48 |
| 4. Imagen cenital del palacio municipal de Tianguistenco..... | 51 |
| 5. Imagen frontal del palacio municipal de Tianguistenco..... | 51 |
| 6. Cuadrantes de cultura organizacional de Goffe y Jones..... | 71 |
| 7. Resultado de cuestionarios de cultura organizacional..... | 80 |
| 8. Cuadrante de determinación de cultura organizacional..... | 89 |

INTRODUCCIÓN

Dentro de la presente tesis se expondrá una propuesta de auditoria de la cultura organizacional en instituciones públicas, aplicada en el municipio de Tianguistenco, Estado de México. Parafraseando a la vicepresidenta de la Fundación Canadiense de Auditoria y de Rendición de Cuentas (CAAF), auditar la cultura organizacional, es posible y necesario para cambiar comportamientos dentro de las instituciones y así componer falencias de raíz, por lo que, conociéndola, nos permitirá ser más certeros al momento de idear y aplicar estrategias de mejora dentro de la organización.

El propósito para desarrollar este tema de investigación es destacar la importancia de la cultura organizacional y su reflejo en el servicio a la ciudadanía en organismos del Estado, ya que solo un bajo porcentaje de la población del municipio mencionado, percibe el servicio otorgado como bueno.

Así mismo, el ejercicio que ayuda a las organizaciones a detectar sus problemáticas de manera adecuada es la auditoria. En el caso de las instituciones públicas, la auditoria se lleva a cabo principalmente por los órganos de contraloría en los diferentes niveles de gobierno (municipal, estatal y federal) en términos de la Ley Orgánica municipal del Estado de México, recordando que cada servidor público está regido por la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos.

Cabe mencionar que las auditorias a cultura organizacional no están lo suficientemente estudiadas, sin embargo se han propuesto modelos, como los de Apaza Tapía (2016) en su trabajo de tesis y el desarrollado por Goffee y Jones (2001), para detectar el tipo de cultura organizacional, que sirvieron de base para desarrollar el modelo aquí propuesto pero dando un enfoque y estructura diferente, construyendo un modelo inédito y más óptimo, basado en las etapas de la auditoria administrativa propuestas por Franklin (2018). Estos últimos dos autores fungen también como teóricos de la presente tesis.

Dentro del modelo propuesto se utilizarán instrumentos de medición como cuestionarios de opinión ciudadana y otro más aplicado a servidores públicos. La auditoria nos posibilitará saber el tipo de cultura organizacional presente en la empresa pública, el tipo de liderazgo, así como una evaluación general de la filosofía del H. Ayuntamiento, ambiente organizacional, identidad, relaciones humanas y normas y lineamientos del mismo para finalmente contrastarlo con la cédula de opinión ciudadana y generar estrategias de solución en las deficiencias detectadas.

Principalmente se deben tener presentes los conceptos de auditoria, cultura organizacional y servicio al cliente que, de igual forma, están plasmados dentro del marco teórico de la presente investigación.

El trabajo cuenta con cinco capítulos; el primero de ellos dedicado a describir los conceptos que se usarán en la tesis; el segundo donde se conoce el contexto del municipio y ayuntamiento donde se aplican los instrumentos de medición; el tercero, dentro del marco metodológico de la investigación, se encuentran los objetivos, justificación e hipótesis de la investigación; el cuarto donde se desarrolla y aplica la propuesta de auditoria y el quinto donde se presentan los resultados y conclusiones del trabajo en general.

CAPITULO I.

1. MARCO CONCEPTUAL.

En el presente capítulo se definirán los temas principales de la investigación, los cuales son: auditoría, cultura organizacional y servicio al cliente; sin embargo, también se abordan las definiciones de otros conceptos que apoyarán al tema de investigación y servirán para contextualizar los conceptos antes mencionados, estas conceptualizaciones son: empresa y servidores públicos.

De igual forma, es necesario abundar más en los tópicos principales para tener un mejor panorama total del presente trabajo, por lo que además de las definiciones se mencionan temas más específicos como los elementos y tipos de la cultura organizacional, tipos de auditorías, las fases, características y tipos de servicio al cliente que nos ayudarán a tener más claro el trabajo llevado a cabo en esta tesis.

Cada una de las definiciones o clasificaciones presentadas contienen más de un concepto, esto con la finalidad de apoyarse de ellas para rescatar características importantes en los conceptos y que el lector tenga también más herramientas de comprensión de determinados temas.

Los teóricos principales de la presente tesis son Enrique Benjamin Franklin (2018) y Goffee y Jones (2001) que con sus teorías de auditoría administrativa y cultura organizacional, respectivamente, construyen el eje rector para la elaboración de esta investigación. Además la tesis se apoya en conceptos dados por autores como Ana Isabel Sordo (2021) y los elementos de la cultura organizacional, Reyes Ponce (2019) y Shein (2010) por mencionar a los más destacados.

1.1 Empresa

1.1.1 Definición

El termino de empresa es uno con el que todos estamos relacionados, sin embargo, muchas veces solo lo apartamos para referirnos a aquel ente privado que mediante la generación y venta de productos y servicios genera utilidades pero, al definirlo vemos que no es exclusivo de este tipo de organizaciones sino que se extiende mucho más. Podemos llamar empresa a un ente público o una persona misma.

Münch (2010) la define como “unidad económico-social en el que a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos, se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad” (pág. 188). Con la definición de estos autores, destacamos el hecho de que engloba también a organizaciones sin fines de lucro.

Chiavenato (2001) menciona que:

Las empresas constituyen una de las más complejas y admirables instituciones sociales que la creatividad y el ingenio humano hayan construido. Las empresas de hoy son diferentes a las de ayer y, probablemente, mañana y en el futuro lejano se presenten diferencias todavía mayores. (pág 42).

La empresa, como ente social, está a merced del dinamismo de la vida, es importante saber que es un organismo cambiante y que las reglas de hoy no son las que necesariamente las rijan mañana, cada vez deberá haber más enfoques que permitirán un desarrollo óptimo de la misma.

Por otra parte, la Ley Federal del Trabajo define la empresa como “la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento,

la unidad técnica, que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa” (artículo 16).

Estas definiciones nos dejan en claro que una empresa no solo produce bienes tangibles, si no que, también se encargan de dar servicios de diversa índole a la sociedad, es decir, son un eje principal en el quehacer diario de las personas, aumentando la importancia de mantener en óptimas condiciones tanto el lugar como quienes laboran dentro de ella.

1.1.2 Tipos de empresas.

Es claro que no todas las empresas tendrán la misma complejidad y reglas a la hora de manejarlas y supervisarlas, hay varios factores que influyen en la forma de como se clasifica a las empresas, tales como el número de empleados, su naturaleza, su quehacer diario, tipo de producto que ofrece, etc.

Para Hernández y Rodríguez (2012), las empresas se clasifican en:

A. Por su tamaño, número de empleados y ventas netas anuales.

Tabla 1: Clasificación de empresa por tamaño, número de empleados y ventas netas anuales

| Tamaño | Número de empleados | Ventas netas anuales |
|---------------|----------------------------|-----------------------------|
| Micro | 1 a 15 | Hasta \$900 000 |
| Pequeña | 16 a 100 | Hasta \$9 000 000 |
| Mediana | 101 a 250 | Hasta \$20 000 000 |
| Grande | Más de 250 | Más de \$20 000 000 |

Fuente: Hernández y Rodríguez (2012)

B. Por su giro.

- Industrial: Se dedican tanto a la extracción y transformación de recursos naturales, renovables o no, como a la actividad agropecuaria y producción de artículos de consumo final.

- Comercial: Se dedican a la compra y venta de productos terminados
- Servicios: Ofrecen productos intangibles a la sociedad, y sus fines pueden ser o no lucrativos.

C. Por origen y propiedad de sus recursos.

- Públicas: Aquellas cuyo capital proviene del Estado.
- Privadas: Su capital proviene de inversionistas particulares.
- Transnacionales: Su capital proviene del extranjero y tienen presencia en muchos países, sean privadas o públicas.
- Mixtas: Tienen capital del Estado y de la iniciativa privada.

D. Por sectores económicos.

Figura 1: Clasificación de empresas por sectores económicos.



Fuente: Hernández y Rodríguez (2012).

En la figura 1, podemos ver la división que hace Silvestre Méndez, destacado autor de temas económico-administrativo. (págs. 14-16)

Para López (2019) Existen varios criterios que nos pueden ayudar para clasificar los tipos de empresas, los principales son:

- Según el tamaño:
 - Número de empleados.
 - Cantidad de activos.
 - Facturación.
- Actividad que realiza:
 - Producen bienes.
 - Ofrecen servicios.
- Distinguiendo área geográfica:
 - Local.
 - Regional.
 - Nacional.
 - Multinacional.
- Sector económico al que pertenecen:
 - Sector primario (Materias primas).
 - Sector secundario (transformación de materias primas).
 - Sector terciario (servicios).
 - Sector cuaternario (administración, consultoría, financieros, etc.).
 - Sector quinario (servicios sin fines de lucro).
- Titularidad de la empresa:
 - Pública.
 - Privada.
 - Mixta.
- Forma jurídica:
 - Empresario individual o autónomo,
 - Sociedad limitada
 - Sociedad anónima,
 - Comunidad de bienes, etc.

Aunque no existe una clasificación predominante, la más sencilla es aquella segmentada por la titularidad de la empresa, siendo pública, privada o mixta la que mejor se adapta al trabajo de investigación.

Tomando en cuenta la información anterior, las instituciones publicas también podrían ser catalogadas en el sector de servicios y sector quinario.

El ayuntamiento es una entidad que destaca por ser administrado por servidores públicos, ser más transparentes y por ser prácticamente de consulta obligatoria en la vida adulta de las personas, además de tener una mayor responsabilidad en el momento de ofrecer un servicio con calidad pues se presentan como únicos dadores de cada servicio ofrecido.

1.1.3. Diferencias entre empresa privada y pública

Como lo vimos en el tema anterior, la empresa privada y pública, si bien comparten una raíz, presentan destacadas diferencias en términos específicos y que suelen ser fácilmente reconocibles para los ciudadanos. A continuación se destacan sus principales diferencias.

Para Reyes Ponce (2019), existen 3 criterios propuestos dentro de la ciencia del derecho para distinguir y diferenciar una función propia del derecho público y otra del privado:

La naturaleza del órgano.

Una función social debe considerarse de orden público cuando interviene en ella una autoridad soberana, precisamente con ese carácter.

Función privada será, por el contrario, aquella en la que no exista intervención directa de una autoridad soberana, o bien, que tal intervención no se realice precisamente bajo ese carácter. Por lo tanto, ninguno de quienes intervienen

en esa función ejerce “actos de autoridad”, sino más bien “actos de gestión”, aun en el supuesto de que alguno de ellos sea un organismo soberano.

El fin buscado.

Plenamente delineado en el derecho romano: “Derecho público es el que mira al bien de la república de Roma: privado en cambio, el que solo atiende a la unidad particular”.

La fuente inmediata.

Este criterio mira al medio jurídico del que emana el acto administrativo. Cuando éste deriva inmediatamente de la ley, sin necesidad de ninguna aceptación o convenio, sino que aquella se impone unilateralmente por la autoridad a sus súbditos, es evidente que se trata de un acto de administración pública. Cuando, por el contrario la fuente inmediata de la obligatoriedad de realizar un acto dentro de un organismo social es el hecho de haber celebrado expresa o tácitamente, un convenio, contrato, concesión, etc., el acto será de orden privado aunque la fuerza de exigibilidad coactiva de este contrato o convenio esté garantizada y se funde en una ley. (pág. 38).

Además de las notables diferencias, sumamos las relacionadas con las responsabilidades de los empleados; de la empresa pública no son las mismas que las de las privadas pues los primeros deben de transparentar cualquier información sobre ellos a diferencia de los segundos cuya confidencialidad es más respetada. Cabe destacar que a los primeros los rige la ley de responsabilidades de los servidores públicos, mientras que a los segundos es la ley federal del trabajo.

1.2. Servidores públicos

1.2.1. Definición.

Según el sitio de contraloría de la CDMX, existen 4 denominaciones principales que son las utilizadas comúnmente para referirnos al mismo sujeto de derecho:

Servidor público: El artículo 108 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, reputa como servidores públicos a los representantes de elección popular, a los miembros del Poder Judicial de la Federación, los funcionarios y empleados, y, en general toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en la Administración Pública Federal. Por su parte, el artículo 2° de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, establece que son sujetos de esa Ley, los servidores públicos mencionados en el párrafo primero y tercero del artículo 108 Constitucional y todas aquellas personas que manejen o apliquen recursos económicos federales.

Funcionario público: Es un servidor del Estado, designado por disposición de la Ley, por elección popular o por nombramiento de autoridad competente, para ocupar grados superiores de la estructura orgánica y para asumir funciones de representatividad, iniciativa, decisión y mando. Este concepto que se sustenta en el criterio orgánico de jerarquía y potestad pública que da origen al carácter de autoridad que reviste a los funcionarios públicos para distinguirlos de los demás empleados y personas que prestan sus servicios al Estado, bajo circunstancias opuestas, es decir, ejecutan ordenes de la superioridad y no tiene representatividad del órgano al que están adscritos.

Empleado público: Órgano personal de la actividad administrativa, afecto a un servicio público determinado, en cuya realización participa, con carácter permanente y profesional, mediante una retribución (sueldo).

Trabajador: De conformidad con el artículo 3° de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, por trabajador debe entenderse, “toda persona física que presta un servicio físico, intelectual o ambos géneros, en virtud de nombramiento expedido o por figurar en las listas de raya”.

Se hace hincapié de que no toda persona que presta sus servicios al Estado es un servidor o funcionario público, ya que existen personas que ocupan un puesto honorífico, o también personas que prestan servicios, proveen de bienes o llevan a cabo obra pública mediante contratos administrativos o contratos privados.

1.2.2. Normatividad

La ley federal de responsabilidades administrativas de los servidores públicos es la encargada de normar lo referente a estos actores públicos, según su artículo primero, en materia de:

- I. Los sujetos de responsabilidad administrativa del servicio público.
- II. Las obligaciones en el servicio público.
- III. Las responsabilidades y sanciones administrativas en el servicio público.
- IV. Las autoridades competentes y el procedimiento para aplicar dichas sanciones y,
- V. El registro patrimonial de los servidores públicos.

Esta información corresponde a los principales capítulos de dicha ley, la cual es de consulta obligatoria para cualquier servidor público y/o ciudadano interesado en el tema por fines legales o meramente informativos.

1.3. Auditoria

1.3.1. Definición

El principal instrumento con el que cuenta una empresa para poder supervisar que sus funciones se lleven a cabo de acuerdo con lo requerido por la parte estrategia de la misma, es la auditoria. Las personas encargadas de realizarlas, los auditores, deben regirse con objetividad, compromiso, honestidad, responsabilidad y sin ningún conflicto de intereses, lo que permitirá que el proceso se lleve a cabo de la mejor manera posible y los resultados sean más confiables.

Según la traducción del sitio web de Tech School of business México (2021) la American Accounting Association define auditoria como “proceso sistemático de obtener y valorar objetivamente evidencia sobre los datos revelados (por las empresas) sobre sus actuaciones y hechos económicos. Para determinar el grado de correspondencia entre dicha información y los criterios establecidos, comunicando sus resultados a terceros interesados”

Para Espino García (2014):

La auditoria no es el análisis frio de las cifras de los estados financieros de una empresa o entidad; en ella también se analizan las cualidades de las cifras rubro por rubro... y se estudia que tanto influyen en la determinación de las cifras de la situación administrativa y la parte operativa de la empresa. (pág. 4).

Si bien, la definición de Espino, está enfocada a una auditoria de estados financieros, nos da una de las claves de este ejercicio administrativo que no es solo conocer los números, si no también tomar en cuenta aspectos cualitativos que nos permitan tener una perspectiva general del área a auditar y tomar decisiones que repercutan positivamente en la organización.

De esta manera, la auditoría es un ejercicio que nos permite detectar el origen de posibles fallas dentro de nuestro sistema organizacional (general o específico) para poder, a partir de esto, crear planes de acción que nos ayuden a mantener a la organización dentro de parámetros que nos indiquen un bien quehacer de la misma.

Es importante puntualizar el papel que tiene el auditor porque además de ser quien lleve a cabo la aplicación de los instrumentos de medición, debe contar con independencia (sin ningún impedimento personal o externo), tener el conocimiento técnico suficiente y capacidad profesional, además de ser fiel a su código de ética y actuar con integridad y esmero, destacando sobretodo su objetividad.

1.3.2. Tipos de auditoría

Debido a la especialización o a factores como la relevancia que cada empresa le da a cada departamento, existen diferentes tipos de auditoría que, aunque las financieras son a las que más relevancia suele darse, no son las únicas que se llevan a cabo.

Sandoval Morales en su libro “Introducción a la auditoría” (2012) menciona 3 tipos principales de auditoría:

- Auditoría operacional: evalúa la eficiencia y eficacia de cualquier parte de los procedimientos y métodos de operación de una organización
- Auditoría de cumplimiento: determina si la entidad auditada aplica correctamente los procedimientos, reglas o reglamentos específicos que una autoridad superior ha establecido
- Auditoría de estados financieros: se lleva a cabo para determinar si los estados financieros en general han sido elaborados de acuerdo con el criterio establecido.

Sin embargo, no es la única clasificación dada. Santillana González (2004) propone:

- Auditoría financiera: Comprende el examen de los estados financieros elaborados por la administración de la entidad.
- Auditoría fiscal: verificar el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes hacia con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, direcciones o tesorerías de hacienda estatales y tesorerías municipales.
- Auditoría de operación: Es la revisión de cualquier parte del proceso y métodos de operación de una entidad con el propósito de evaluar su eficiencia y eficacia o efectividad.
- Auditoría especial: Dentro de ella se consideran las revisiones que realiza el auditor de acuerdo a las necesidades del cliente.
- Auditoría administrativa: Es un examen completo y constructivo de los métodos de control y empleo que se le da al recurso humano y material de una entidad, con el fin de expresar una opinión sobre la eficiencia administrativa de la misma.

En este último tipo de auditoría, Franklin (2018) describe las siguientes etapas:

Planeación.

Se refiere los lineamientos de carácter general que regulan la aplicación de la auditoría administrativa para garantizar que la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información, investigación preliminar, proyecto de auditoría y diagnóstico preliminar, sea suficiente, pertinente y relevante.

Puede valerse de diferentes fuentes de información:

- Externas: Órganos normativos, competidores y proveedores actuales o potenciales, clientes, organizaciones líderes, organismos que dictan lineamientos o normas regulatorias y de calidad, redes de información en el

mercado global.

- Internas: Órganos de gobierno, órganos de control interno, socios, niveles de la organización, unidades estratégicas de negocio, órganos colegiados, sistemas de información.

Una vez definida la dirección y factores que se auditarán, se realiza una investigación preliminar para determinar la situación administrativa de la organización, tomando en cuenta:

- Determinar las necesidades específicas.
- Identificar los factores que requieren atención.
- Definir estrategias de acción.
- Jerarquizar prioridades en función del fin que se persigue.
- Describir la ubicación, naturaleza y extensión de los factores.
- Especificar el perfil del auditor.
- Estimar el tiempo y recursos necesarios para cumplir con el objetivo definido.

Posteriormente, se prepara el proyecto de auditoría, la cual incluye dos apartados: la propuesta técnica y el programa de trabajo.

- Propuesta técnica.

-Naturaleza: Tipo de auditoría que se pretende realizar.

-Alcance: Áreas de aplicación.

-Antecedentes: Recuento de auditorías y estudios de mejoramiento previos.

-Objetivos: Logros que se pretenden alcanzar.

-Estrategia: Ruta fundamental para orientar el curso de acción y asignación de recursos.

-Justificación: Demostración de la necesidad de instrumentarla.

-Acciones: Iniciativas o actividades necesarias para su ejecución.

- Recursos: Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos.
- Costo: Estimación global y específica de recursos financieros necesarios.
- Resultados: Beneficios que se espera lograr.
- Información complementaria: Material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.
- Programa de trabajo
 - Identificación: Nombre de la auditoría.
 - Responsable(s): Auditor a cargo de su implementación.
 - Área(s): Universo bajo estudio.
 - Clave: Número progresivo de las actividades estimadas.
 - Actividades: Pasos específicos para captar y examinar la información.
 - Fases: Definición del orden secuencial para realizar las actividades.
 - Calendario: Fechas asignadas para el inicio o termino de cada fase.
 - Representación gráfica: Descripción de las acciones en cuadros e imágenes.
 - Formato: Presentación y resguardo de avances.
 - Reportes de avances: Seguimiento de acciones.
 - Periodicidad: Tiempo dispuesto para informar avances.

En esta etapa se delegan responsabilidades, se capacita a la persona o equipo asignados y debe llevarse a cabo sin prejuicios por parte del auditor.

También se realiza un diagnóstico preliminar fundamentado en la percepción que el auditor tiene de la organización como producto de su

experiencia y visión. con base en este conocimiento, se debe preparar un marco de referencia que fundamente la razón por la que surge la necesidad de auditar. Considerando:

- Génesis de la organización
 - Creación de la organización.
 - Cambios en su forma jurídica.
 - Conversión del objeto en estrategias.
 - Manejo de la delegación de facultades.
- Infraestructura
 - Esquema de operación (procesos(funciones))
 - Modificaciones a la estructura organizacional.
 - Programación institucional.
 - Nivel de desarrollo tecnológico.
- Forma de operación
 - Desempeño registrado.
 - Logros alcanzados.
 - Expectativas no cumplidas.
 - Proceso de toma de decisiones.
- Posición competitiva
 - Naturaleza, dimensión, sector y giro industrial de la organización.
 - Competencias centrales.
 - Clientes, proveedores y competidores.

Instrumentación

En esta etapa es necesario seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la selección de instrumentos de medición que se emplearán, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación eficaz.

Se hace uso de técnicas de recolección de información, como lo son:

- Investigación documental (normativa, administrativa, mercado, ubicación geográfica, estudios financieros, situación económica, comportamientos del consumidor, etc.).
- Observación directa.
- Acceso a redes de información.
- Entrevista.
- Cuestionarios.
- Cédulas.

Posteriormente a la recolección de información, esta debe ser medida, lo cual puede ser desde dos perspectivas: de forma y de fondo. Para la primera se utilizan las escalas de medición; para la segunda, los componentes del proceso administrativo, elementos específicos e indicadores.

Para ordenar, agilizar e imprimir coherencia a su trabajo, el auditor tiene que hacerlo en lo que se denomina papeles de trabajo, que son los registros en donde se describen la técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones a las que se llega. Los papeles de trabajo deben realizarse sin perder de vista que su contenido debe incluir:

- Identificación de la auditoría.
- El proyecto de auditoría.
- Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado.
- Indicaciones de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoría.
- Observaciones acerca del desarrollo de su trabajo.
- Anotaciones sobre información relevante.
- Ajustes realizados durante su ejecución.
- Lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación.

- Reporte de posibles irregularidades.

La evidencia recabada representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de auditoría y pueden ser:

- Física: Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos, y se presenta a través de notas, fotografías, gráficas, cuadros, mapas o muestras materiales.
- Documental: Se logra por medio del análisis de documentos, está contenida en cartas, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos, etc.
- Testimonial: Declaraciones durante la aplicación de la auditoría.
- Analítica: Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos y desagregación de la información por áreas, apartados y/o componentes.

Para que la evidencia sea útil y válida, debe reunir los siguientes requisitos:

- Suficiente
- Competente
- Relevante
- Pertinente

Para tener la seguridad de que se aplica y respeta el programa aprobado, es necesario ejercer una estrecha supervisión sobre el trabajo que realizan los auditores.

Para llevar a cabo la supervisión en forma consistente y homogénea es conveniente observar:

- Asegurarse que existe coincidencia entre las líneas fundamentales de investigación en todo el equipo de auditores.
- Monitorear constantemente el trabajo de los auditores para atender cualquier duda o aclaración.
- Revisar el trabajo realizado y efectuar observaciones y ajustes procedentes.

- Efectuar cambios en el equipo auditor cuando prevalezcan actitudes negativas o no se apliquen las líneas de investigación definidas.
- Celebrar reuniones periódicas para mantener actualizados a los auditores e instruirlos para mejorar su desempeño.

Examen.

Consiste en dividir o separar los elementos componentes de los factores bajo revisión para conocer la naturaleza, características y origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de éstas con su contexto.

El procedimiento del examen consta de los siguientes pasos:

- Conocer el hecho que se analiza.
- Describir ese hecho.
- Descomponerlo en sus partes integrantes para estudiar todos sus aspectos y detalles.
- Revisarlo de manera crítica para comprender mejor cada elemento.
- Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionando mediante comparaciones y búsqueda de analogías o discrepancias.
- Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerando individualmente y en conjunto.
- Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención.

Un enfoque muy eficaz para consolidar el examen consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática 6 preguntas:

1. ¿Qué trabajo se hace?
2. ¿Para que se hace?
3. ¿Quién lo hace?

4. ¿Cómo se hace?
5. ¿Con qué se hace?
6. ¿Cuándo se hace?
7. ¿Por qué se hace?

Después de obtener respuestas a las preguntas, dichas respuestas deben someterse a un nuevo interrogatorio mediante la pregunta ¿por qué? hasta en cinco ocasiones para mejorar la manera en que se ven las cosas y generar alternativas para su atención.

Para apoyarse para complementar sus observaciones, el auditor utiliza instrumentos de enfoque de análisis administrativo como análisis del punto de equilibrio, FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), benchmarking, balanced scorecard, análisis de series de tiempo, correlación, teoría de juegos, programación lineal, entre muchos otros.

Para que el diagnóstico administrativo aporte elementos de decisión sustantivos a la auditoria tiene que incorporar los siguientes aspectos:

1. Contexto

- Fisonomía de la organización de acuerdo con su situación actual y su trayectoria histórica.
- Mecánica para generar bienes, servicio, capital y conocimiento.
- Esfera de acción.
- Posición en el mercado.
- Ciclo de vida de la organización.

2. Información operativa

- Gestión de funciones, procesos, proyectos.
- Coordinación de las acciones.
- Administración de la tecnología de la información.
- Análisis de la interacción, planeación, organización, dirección y control.

3. Desempeño

- Manejo de indicadores financieros y de gestión.
- Comportamiento organizacional.
- Resultados alcanzados.
- Margen de efectividad.

4. Estrategia competitiva

- Propósito estratégico.
- Enfoque estratégico.
- Procesos estratégicos.
- Habilidades distintivas.

5. Liderazgo

- Cultura organizacional.
- Valores.
- Trabajo en equipo.
- Calidad de vida de la organización.

6. Perspectivas

- Estructura.
- Oportunidades de negocio.
- Administración del cambio.
- Potencial de innovación.
- Control estratégico.

Informe

En este documento se señalan los datos, así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, es indispensable que brinde suficiente información respecto de la magnitud de los hallazgos y la frecuencia con que se presentan, en relación con el número de casos o transacciones revisadas

en función de las operaciones que realiza la organización. Asimismo, es importante que tanto los descubrimientos como las recomendaciones estén sustentados por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor.

Antes de presentar la versión definitiva del informe, es necesario revisarlo en términos prácticos, con base en las premisas que se acordaron para orientar las acciones que se llevaron a cabo en forma operativa. Es recomendable seguir el siguiente orden:

- Introducción
- Antecedentes
- Justificación
- Objetivos
- Estrategia
- Recursos
- Costo
- Alcance
- Acciones
- Metodología
- Resultados
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Alternativas de implantación
- Desviaciones significativas
- Opiniones de los responsables de las áreas auditadas
- Asuntos especiales.

La variedad de opciones para presentar los informes depende del destino y propósito que se les quiera dar. Los informes más representativos son:

- Informe general
- Informe ejecutivo
- Informe de aspectos relevantes

La implementación de las recomendaciones constituye uno de los aspectos clave para afectar en forma definitiva a la organización. La implementación se realiza en tres fases:

- Preparación del programa.
- Integración de recursos.
- Ejecución del programa.

Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado, el responsable de la auditoría debe convocar al grupo auditor para efectuar una revisión de su contenido. En caso de que se detecte algún aspecto susceptible de enriquecer o clarificar, se deben realizar los ajustes necesarios para depurarlo. El informe final aprobado se hará del conocimiento de:

- Titular de la organización.
- Órgano de gobierno.
- Órgano de control interno.
- Niveles directivos.
- Mandos medios y nivel operativo.
- Grupo(s) de filiación, corporativo(s) o sectorial(es).
- Dependencia globalizadora (en el caso de instituciones públicas).

Seguimiento

En esta etapa las observaciones que se producen como resultado de la auditoría deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no sólo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia. En este sentido, el seguimiento no se limita a determinar observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento para la organización .

Cuando la implementación de las recomendaciones y observaciones no se lleva a cabo conforme a los señalamientos contenidos en el informe, se ejecutan en forma parcial o se realizan deficientemente, se hace necesaria la aplicación de una auditoria de seguimiento. (págs. 76-123)

Si bien no hay una única clasificación de auditorias, y hay tantos tipos de auditoria como funciones de la empresa, la clasificación por áreas funcionales de Santillana González ayudaría a una mejor especialización de la misma y es por eso que para efectos de este trabajo, se hará uso de ella, enfocados en el proceso de la auditoria administrativa y adaptándola a un enfoque de la cultura organizacional.

1.3.3. Modelos de auditoria

Un modelo de auditoria lo podríamos definir como la serie de pasos que se llevan a cabo para la realización de dicha auditoria y aunque no distan mucho uno del otro, asemejando con los modelos del proceso administrativo, es necesario conocerlos.

Pérez Basantes (2013) menciona 4 modelos de auditoria realizados por diversos autores, como lo son:

Modelo de W.P. Leonard.

“El objetivo primordial de este modelo consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en cualquiera de los elementos examinados, y señalar las posibles mejoras. Su fin es ayudar a los dirigentes a lograr la más eficiente administración de las operaciones”.

Es un modelo de 4 etapas; a) examen, b) evaluación, c) presentación, d) seguimiento.

En la primera etapa de examen, identifica las posibles áreas que deben

revisarse.

En la segunda etapa, de evaluación... Leonard dice que para poder hacer un buen análisis se necesita contar con un buen nivel de conocimientos y experiencia, y mientras mayor sea la capacidad del auditor, mayor será el valor de sus resultados.

En la tercera etapa, la de presentación, Leonard afirma que la preparación cuidadosa del informe, con todos los aspectos y recomendaciones, corona el trabajo del auditor. Los descubrimientos se presentan siempre en orden de importancia, siempre se tendrá presente a quien se enviará el informe y cómo se presentará el mismo, sin olvidar que parte de la información se presentará oralmente, pero que la mayor parte será por escrito.

En la cuarta etapa, de seguimiento, Leonard nos dice que su objetivo principal es completar cualquier asunto pendiente, que forme parte de las recomendaciones, y sobre el cual no se haya hecho nada. Considera importante que exista una persona encargada y con la autoridad suficiente para hacer que se implementen las recomendaciones.

Modelo de John wBucley

Según Buckley, “el objetivo de su modelo es apreciar la organización, las técnicas y los resultados administrativos con miras a mejorarlos”.

Su modelo distingue dos formas o sistemas para llevar a cabo la auditoria: el ad hoc (adecuada) y el ex natura rerum (la naturaleza de las cosas).

El primero se propone para un propósito especial, donde el problema ha sido previamente identificado, el equipo de auditoria propone un programa especial para resolverlo. El segundo se usa para llevar a cabo la auditoria como una práctica natural y regular de la administración de la empresa.

Las fases del modelo son las siguientes:

Fase I Identificación del criterio de la gerencia. Permite que el auditor parta de los objetivos y planes de la gerencia, relacionados con la calidad de la administración, la calidad de los empleados, las políticas y los procedimientos adecuados, etcétera.

Fase II Preparación. Esta fase se subdivide en:

Introducción al medio.

Relación de los criterios establecidos con la situación particular de que se trate.

Confirmación del alcance del compromiso.

Fase III Efectuar el estudio administrativo, esta fase la divide en dos:

Seleccionar la técnica para el estudio,

Evaluar el estudio administrativo.

Fase IV Informe sobre el estudio. Esto se hace con base en informes preforma, donde el auditor se concreta a señalar las categorías que corresponden más a la realidad percibida.

Modelo de John Nolan.

Según Nolan, “el objetivo de la auditoria es evaluar la eficiencia y eficacia de la organización”.

Sus pasos son los siguientes:

Fase I Definición del alcance del proyecto (de auditoria). Esta definición debe darse entre la alta gerencia y los auditores: ¿Qué abarcará la auditoria?

Fase II Planeación, preparación y organización. Deberá elaborarse un

programa de trabajo donde se definan las actividades y los tiempos que se van a emplear en ellas.

Fase III Recolección de hechos y actualización de la documentación. Consiste en obtener toda la información pertinente sobre el área que se va a estudiar.

Fase IV Investigación y análisis. Es la fase más importante de la auditoria y consiste en acumular la evidencia que sustentará nuestras recomendaciones a la gerencia.

Fase V Informe. En él se presenta un resumen del trabajo realizado, su alcance, los descubrimientos y las recomendaciones para resolver los problemas.

Modelo de Rodríguez Valencia

Según Rodríguez Valencia, el objetivo principal de la AA es: “Proporcionar un panorama administrativo general del organismo social que se audita, señalando el grado de afectividad con el que opera cada una de las unidades administrativas que la integran”.

Su modelo comprende las siguientes seis etapas:

Fase I Estudio preliminar. Consiste en revisiones someras, cuya finalidad es obtener un panorama global sobre el campo de trabajo, que servirá como base para la siguiente fase.

Fase II Planeación. Su principal elemento es la elaboración del programa de la auditoria, en el que se señalarán los diferentes pasos a seguir.

Fase III Investigación y examen. Se obtiene la información por todos los medios pertinentes, información que servirá de apoyo para el análisis y las recomendaciones correspondientes.

Fase IV Análisis y evaluación de la información obtenida. La calidad de esta etapa definirá la calidad de la auditoría; sin embargo, sus conclusiones no son las definitivas, pues estos resultados deberán relacionarse con otras inferencias.

Fase V Informe. Para su elaboración deberá tenerse en consideración quién lo va a leer y qué uso se le va a dar.

Fase VI Implementación de las recomendaciones. Esta fase es tan importante como cualquiera de las anteriores, pues en ella se ponen en práctica las medidas correctivas. (págs. 47-50).

Además, también podríamos agregar en estos modelos descritos, el generado por Enrique Benjamín Franklin (2018) cuyo proceso se describió en el tema anterior y consta de las etapas de: planeación, instrumentación, examen, informe y seguimiento; dicho proceso fue tomado para desarrollar la propuesta de auditoría contenida en este trabajo, ya que a cada etapa se le da la importancia adecuada y hay una secuencia coherente y óptima de pasos.

1.3.4. Auditoría de la cultura organizacional.

Aunque no existe un modelo de auditoría de este tipo que sea empleado de manera regular, si se ha mezclado este factor dentro de otros tipos de auditoría, sin embargo, como menciona DeRoche (2016) en su artículo “Auditar la cultura, un enfoque de señales de alarma”, se ha destacado la necesidad de que los auditores evalúen la cultura organizacional, aunque aún hay poca orientación para hacerlo.

Marcone (2001) propone un modelo que toma en cuenta catorce factores (ambiente favorable al desempeño, compromiso y entusiasmo en el logro de objetivos, aceptación del error como valor de unidad, comunicación e integración del personal, comunicación y evolución histórica de la institución, equidad en la vida escolar,

énfasis en las relaciones humanas, reconocimiento del esfuerzo, entropía organizacional, superación y compromiso con la tarea educativa, reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito, credibilidad y aprendizaje organizacional, reconocimiento y equidad de la recompensa y liderazgo en la gestión educativa). Compuestos en 4 dimensiones (reconocimiento del esfuerzo, credibilidad de los directivos, liderazgo en la gestión directiva, comunicación y equidad organizacional) para la evaluación de la cultura organizacional mediante la aplicación de un cuestionario de 61 ítems. Dicho modelo fue aplicado en instituciones educativas de Chile y fue retomado por Apaza Tapia (2016) para su trabajo de tesis “Auditoria de la cultura organizacional para optimizar la competitividad en institutos superiores, caso: ISEP Jorge Basadre-Mollendo, 2015” en Perú.

Tomando en cuenta este modelo, se pretende realizar uno más compacto y que permitiera, además, la identificación de otras cuestiones como los tipos de cultura organizacional y de liderazgo, además de contrastarlo con el servicio al cliente de las instituciones donde se aplique, siendo esto el argumento del presente trabajo de investigación.

Cabe señalar nuevamente aquí los trabajos de tesis realizados por Ñañez Severino (2021) sobre “Cultura organizacional y su relación con la calidad de servicio en el Centro Cultural de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos” en Perú, además de Bedoya Benites (2017) en su tesis titulada “Cultura organizacional y calidad de servicio en el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería” en Perú, referenciadas anteriormente y que tienen una naturaleza diferente al presente trabajo ya que están enfocadas mayormente en confirmar una correlación entre ambas variables más que en plantear un modelo de acción-solución, además de llevarse a cabo en territorio y contexto diferente a la presente tesis.

1.4. Cultura organizacional.

1.4.1. Definición

Este concepto suele ser un tanto abstracto pues como menciona Stilman (2001), las organizaciones “tienen una personalidad, una necesidad, un carácter, y se les considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia “(pág. 12). Por lo que podemos deducir que la cultura organizacional no es algo rígido y que esta variará de empresa a empresa y dependerá de sus factores internos (razón de ser, normas, políticas, etc.) y externos (contexto social, cultural, territorial, etc.); sin embargo, sí hay algo en lo que converge la aplicación de este concepto: se desarrolla para hacer a la organización más óptima y para proporcionar un confort a los colaboradores de la misma.

El mismo Stilman (2001) la define como:

Conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condiciona el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar. (pág. 14)

Para Bateman y Snell (2009):

La cultura organizacional es un conjunto de ideas importantes acerca de la organización, así como de las metas y prácticas que comparten los miembros de la misma. Es un sistema de valores compartidos sobre lo que es importante y de creencias sobre la manera en que funciona mundo. De esta forma, una cultura empresarial ofrece un marco de referencia que organiza y dirige el comportamiento de las personas en el trabajo. (pág. 75).

Como vemos, ambas definiciones hacen referencia al comportamiento de las personas como resultado de la aplicación de una buena o mala cultura organizacional por lo que tiene una importancia mayúscula dentro de la empresa y muchas veces, la parte administrativa no la supervisa con la seriedad que se merece. Es importante destacar que dentro de la cultura organizacional se encuentran factores como la misión, visión valores, políticas, normas, entre otros que forman un todo como parte fundamental de las organizaciones.

1.4.2. Elementos de la cultura organizacional

Como se menciona en el tema anterior, la cultura organizacional está compuesta por diferentes elementos que nos ayudan a conocer el estado general interno de la empresa y su grado de institucionalización, pero también factores que pueden influir dentro de las actitudes y comportamientos de los miembros de la misma.

Sordo (2021) menciona 7 elementos que componen la cultura organizacional, estos son:

1. Filosofía: Eje por el cual transitará la labor de la empresa y guiará el resto de los aspectos.
2. Misión: Razón de ser de la compañía. Debe ser breve, fácil de comprender y contestar las preguntas: ¿qué hacemos?, ¿cómo lo hacemos?, ¿para qué lo hacemos? y ¿para quiénes lo hacemos?
3. Visión: Describe el objetivo final de la empresa. Debe ser alcanzable, realista, medible y proyectada en un plazo de tiempo determinado.
4. Valores: Fundamento de las acciones y tareas de cada miembro.
5. Ambiente empresarial: Entorno que surge de las relaciones entre los miembros de la organización y su actitud frente a diversas situaciones laborales.
6. Sentido de identidad: Forma en que los colaboradores se perciben como

representantes de una empresa.

7. Normas reglas o lineamientos: Estatutos y lineamientos que dictan a los colaboradores como trabajar.

Aunque la autora divide la filosofía, misión, visión y valores dentro de diferentes elementos, podrían estos englobarse en uno solo pues los cuatro están encaminados como ejes rectores del quehacer de la organización.

A estos elementos podríamos agregar los de “relaciones humanas” y “liderazgo”, el primero tomando en cuenta la importancia de los comportamientos y actitudes individuales de cada trabajador, y el segundo apelando a la opinión de Shein (2010) de que “el líder crea y cambia la cultura” o al menos tiene un papel importante dentro de la misma.

Se debe diferenciar el ambiente empresarial, o laboral, con el de relaciones humanas principalmente en que en el primer concepto se toma en cuenta la interacción de los colaboradores dentro de su espacio de trabajo y el segundo engloba las interacciones de estos mismos actores, pero fuera de los tópicos laborales.

Para poder jerarquizar los elementos de la cultura organizacional y tener una perspectiva mejor de cual complejo es cada uno, Shein (2010) nos dice que existen tres niveles de división de la cultura organizacional:

Figura 2: Niveles de cultura organizacional de Shein.



Fuente: Toolshero.es (2013)

En este modelo podemos ver que el autor divide en tres partes los elementos presentes en la cultura organizacional, siendo los externos (artefactos y símbolos) los más fáciles de adaptar y los más internos (suposiciones básicas y subyacentes) los que más dificultad tienen para ser adaptados.

- Artefactos y símbolos: Elementos visibles de una empresa como: logotipo, arquitectura, estructura, procesos y vestimenta corporativa.
- Valores adoptados: Filosofía de la organización.
- Suposiciones básicas y subyacentes: Comportamientos auto-evidentes e inconscientes.

Como vemos, el cambio de una cultura organizacional va más allá de una reestructuración de una imagen corporativa y/o espacial, si no que toma en cuenta factores más cualitativos, no específicos, que permitirán hacer que el trabajador se sienta más cómodo y lleve a cabo sus acciones de una mejor manera, ayudando no solo a la empresa en sí, si no dándole un valor agregado al cliente haciendo que su servicio sea mucho mejor.

1.4.3. Tipos de cultura organizacional

Al igual que los tipos de auditorías, existe más de una clasificación de los tipos de cultura organizacional aunque cada una de éstas no está segmentada por características duras, si no por el punto de vista del autor y características u tanto subjetivas que se le asignaron a cada uno de los tipos.

Bateman y Snell (2009) proponen dos formas:

- De acuerdo a su fortaleza:
 - Fuerte: Comprendida por todos, cree en las metas de la compañía, en sus prioridades y sus prácticas. Puede ser muy beneficiosa porque no es necesario que se les imponga a los empleados con algún manual, simplemente es “como se hace aquí”. Sin embargo, puede ser contraproducente en un entorno cambiante pues, no permite una adaptabilidad al ambiente externo.
 - Débil: Los diferentes empleados tienen valores diferentes, existe confusión acerca de las metas corporativas, y no queda claro, de un día para otro, cuáles son los principios que deberían guiar las decisiones.
- De acuerdo a la flexibilidad del control y naturaleza externa o interna:
 - Cultura de grupo: Está orientada hacia dentro y es flexible. Suele basarse en los valores y las normas asociadas con la filiación. Tienden a enfatizar el desarrollo de los miembros y la participación de los valores en la toma de decisiones. La orientación estratégica asociada con este tipo de cultura es una implementación que se logra a través del consenso. Los líderes tienden a actuar como mentores y facilitadores.
 - Cultura jerárquica: Está orientada hacia dentro y se enfoca en el control y en la estabilidad. Tiene los valores y las normas asociadas con la burocracia. Valora la estabilidad y supone que los individuos se adecuarán a

los mandatos organizacionales cuando los roles hayan sido definidos formalmente y puestos en marcha a través de reglas y procedimientos.

- Cultura racional: Está orientada hacia fuera y se enfoca en el control. Sus objetivos principales son la productividad, la planeación y la eficiencia. Los miembros de la organización son motivados por la creencia en que el desempeño llevará al logro de los objetivos organizacionales y será recompensado.

- Adhocracia: Está orientada hacia fuera y es flexible. Esta cultura enfatiza el cambio en el crecimiento, la adquisición de recursos y la innovación. Los miembros de esta organización son motivados por la importancia o el atractivo ideológico de la tarea asignada. Sus líderes tienden a ser empresarios y a correr riesgos. Otros miembros también pueden tener estas características. (págs. 76-78)

Cano Álvarez (2014) menciona el modelo de Goffee y Jones (2001) como otra clasificación de la cultura organizacional. En el modelo de estos autores, utilizan el nivel de sociabilidad y solidaridad de una empresa para clasificarla de 4 formas:

Cultura en Red.

En su forma positiva, esta cultura produce un ambiente de amistad y amabilidad, mostrando entre sus miembros altos niveles de empatía y confianza. Las personas se conocen, se aprecian y confían entre ellas. Se comportan de manera relajada, informal y con disponibilidad para ayudar. Produce también un fuerte sentido de pertenencia y un alto grado de lealtad. El conocimiento tácito es conocido y compartido debido a que la información se mueve de manera rápida y fluida. Las personas comparten ideas e información sin ninguna expectativa de inmediato retorno y dedican buen tiempo a crear y construir redes.

Características:

- Espacio físico: Esta cultura se distingue por una gestión de puertas abiertas, donde existe libertad de movimiento. Existen espacios “privilegiados” unidos a la jerarquía formal. Los diferentes niveles jerárquicos aparecen unidos físicamente.

- Comunicación: Los procesos de comunicación son muy fluidos, aunque existen jerarquías y procesos formales, gran parte de la comunicación se da fuera de los sistemas formales.

- Tiempo: Las personas usan el tiempo para socializar entre ellas y no está penalizado por hacerlo. Las actividades sociales son frecuentes.

- Identidad: Existe una gran identificación entre las personas, con fuertes lazos de sociabilidad. Las diferencias existentes en los grupos de trabajo son minimizadas. Los rituales sociales son importantes.

En su fase negativa, esta cultura suele ser muy tolerante con el bajo rendimiento. Los objetivos y el rendimiento pueden ser negociados. Los directivos tienen dificultades para coordinar actividades y la falta de visión estratégica persiste a pesar de los numerosos intentos por reorientar el negocio.

Cultura Mercenaria.

Esta cultura se caracteriza por una alta solidaridad y una baja sociabilidad. Existe asunción hacia los intereses compartidos, pero no necesariamente hacia la amistad. Las empresas con esta cultura tienen su objetivo puesto en el entorno y en los resultados. Examinan con detalle a la competencia y la comparan con sus propios procesos productivos.

Características

- Espacio físico: La distribución física es meramente funcional. Existe

poco espacio y en la decoración sobresalen los premios ganados. La prioridad es claramente el cliente.

- Tiempo: Por lo general las jornadas son largas hasta finalizar el trabajo, y esto está claramente explicitado e internalizado. Se valora y se protege la vida particular, por lo que no es fácil conocer a las personas fuera del lugar de trabajo.

- Comunicación: La comunicación es muy directa y centrada en el trabajo. Los informes suplantando a las comunicaciones distendidas de otras culturas y sólo está orientada a la tarea. Las reuniones son prioritariamente profesionales, y no hay incentivo a la expresión de situaciones personales.

- Identidad: La identificación es con el éxito de la organización. Lo que une a las personas, son objetivos más que sentimientos compartidos, por lo que las relaciones son meramente instrumentales.

La forma negativa de esta cultura se puede dar a través de sentimientos de intranquilidad e implacabilidad, ya que pueden convertirse en culturas despiadadas.

Cultura Fragmentada.

La baja sociabilidad de la cultura fragmentada hace del respeto por las ideas una potente herramienta competitiva. No existe el temor de ofender a los amigos con la crítica, ni motivo alguno para no hacer algunos comentarios por ser leales a amigos o grupos de trabajo. Como estas culturas le dan más importancia a las ideas que a los individuos, muestran una gran tolerancia por los comportamientos idiosincrásicos

Características:

- Espacio físico: El espacio físico ha sido diseñado para favorecer el trabajo individual sin interrupción. Las puertas mayormente permanecen cerradas y las oficinas bien equipadas. Se trata de organizaciones que

privilegian y fomentan el trabajo afuera de la oficina (teletrabajo, viajes, etc.)

- Tiempo: Sus integrantes solamente concurren a la oficina cuando es necesario. La ausencia es la norma habitual. Se trabaja por logro, por lo que existe poco conocimiento informal.

- Comunicación: La comunicación interpersonal se da por breves intercambios individuales. Existe una gran resistencia a la conformación de reuniones. Los documentos reemplazan la comunicación informal. Hay mayor comunicación hacia fuera (el cliente) que hacia adentro.

- Identidad: La identificación es con valores de individualismo y libertad, lo que produce diferencias significativas entre los individuos. La pertenencia es profesional más que organizacional y las vidas privadas no son conocidas.

En su fase negativa, dificulta el aprendizaje organizacional. La información no se comparte y las personas deben aprender por cuenta propia. Esto retrasa la incorporación de nuevos conocimientos y, si el aprendizaje se debilita, también lo hace la creatividad. Se trata de una cultura idealmente de tránsito, donde el riesgo mayor está en la permanencia y el enquistamiento.

Cultura Comunal.

Esta cultura suele ser habitual en las empresas que comienzan sus actividades, porque son organizaciones pequeñas, centradas en un producto y gestionadas, generalmente, por su fundador.

Características:

- Espacio físico: El espacio es compartido formal o informalmente. Hay pocas separaciones, sin grandes diferencias entre ellas.

- Tiempo: Los integrantes de este tipo de cultura presentan una vida profesional muy absorbente (fundamentalmente porque se trata de organizaciones que están en el comienzo de su gestión). Por tanto, las

actividades dentro y fuera de la empresa aparecen como unidos, sin límites claros.

- Comunicación: Dominan los canales informales. La comunicación no verbal (vestuario, color, símbolos) es muy importante y la misma se da de manera muy fluida entre los diferentes niveles.

- Identidad: Hay una gran identificación con los valores organizacionales y una intensa lealtad, incluso fuera de la organización

En su fase negativa, puede golpear fuertemente las estructuras familiares, absorbiendo el trabajo gran parte de la vida de los individuos, generando finalmente problemas que repercutirán en el trabajo. (págs. 77-85)

Hartasánchez (2002) clasifica los tipos de cultura de acuerdo con el ciclo de vida de las organizaciones:

Cultura de Poder: La primera etapa se inicia con la creación de la empresa por una persona con espíritu emprendedor, esa persona se constituye como la creadora, la fundadora de la empresa que define un producto o un servicio y un mercado donde actuará. La visión y objetivos estratégicos de la empresa los fija esa persona, aunque ni los exprese ni se refiera a ellos con ese nombre. Conforme la actividad se incrementa, la persona que actúa en todo momento como el jefe de la organización, amplía la participación a otras personas que no reciben más que instrucciones y las ejecutan siguiendo lo más fielmente posible lo definido por el jefe.

Cultura de la función: Distribuye el poder concentrado, la organización se orienta a establecer criterios, reglamentos, normas, e insiste en dejar por escrito todo este nuevo orden. Las claves para progresar en esta cultura organizativa reconocida como burocrática, es el cumplimiento de las normas y el acatamiento de las definiciones de perfiles de puestos, la división de responsabilidades y la ejecución ordenada de las funciones asignadas

Cultura del desempeño: Inicia a partir de un proceso de autocrítica y de mejora continua, intentando corregir las ineficiencias en la etapa anterior con la incorporación de criterios de eficiencia, eficacia y productividad. Se busca premiar el trabajo en equipo y alcance de resultados. Aunque fomenta el individualismo y pensamiento a corto plazo.

Cultura de apoyo: se establecen comportamientos que exaltan los méritos del trabajo en equipo y la coincidencia de visiones, de objetivos y metas. Tiene más en cuenta la convergencia hacia los valores, prioridades y principios de la organización y por consecuencia, hacia la facilidad de incorporarse y de identificarse como miembro, como parte de ese cuerpo, de esa organización, o de esa institución. Las consecuencias negativas de una cultura de apoyo son las que llevan a sus miembros a preocuparse por la causa por encima de consideraciones sobre la eficacia, sobre el orden o sobre los principios de unidad de mando de las organizaciones. (págs. 6-8)

De estas tres clasificaciones, ocuparemos el modelo de Goffee y Jones (2001) puesto que se puede realizar una medición más exacta de forma cuantitativa y con un resultado más certero, a diferencia de Hartasánchez (2002) que las clasifica de manera secuencial y de Bateman y Snell (2009) que su diagnóstico se lograría de manera más subjetiva. El enfoque de Goffee y Jones (2001) nos ofrece una descripción más detallada de cada tipo de cultura, de igual forma es más específica y se adapta de forma adecuada a un análisis posterior a ser detectada.

1.5. Servicio al cliente.

1.5.1. Definición.

El servicio al cliente es una cualidad inherente a cualquier empresa, ya sea de productos o servicios, puesto que el proceso de venta inevitablemente requerirá de la interacción con el comprador. La relevancia de este rubro radica en que, de llevarlo a cabo correctamente, mejorará la percepción de las personas que adquieren el producto o servicio e impulsará su marca.

Como lo hemos mencionado anteriormente, la empresa es un ser dinámico por lo que cada vez debe adaptarse a criterios más exigentes por lo que el servicio al cliente es cada vez más relevante debido a que las personas tienen más canales de comunicación tanto con la empresa como con los potenciales consumidores de las organizaciones en cuestión.

Para Montoya y Boyero (2013) es “aquella actividad de interrelación que ofrece un suministrador con el propósito de que un cliente obtenga un producto o servicio tanto en el momento, como en el lugar preciso y donde se asegure un uso correcto del mismo” (pág 132).

De igual forma, Moreno (2009) considera que el servicio al cliente es un “diagnóstico que debe desarrollarse en la empresa, siempre en pro de las necesidades y gustos del cliente ya que este es el que hace que la empresa gane posicionamiento” (pág. 2).

Y es que una de las principales formas en que una empresa logra su crecimiento son las recomendaciones de boca en boca, por lo que es vital que el servicio al cliente tenga calidad y no sea visto solo como el resultado de las funciones de la organización, si no como un medio de publicidad de la misma. En cuanto a las empresas públicas, aunque ellos no tienen un competidor en sí, el trato que se le da

a la ciudadanía es clave para el cumplimiento de los objetivos de la misma y el renombre la administración en turno, si hay un buen servicio al cliente, las personas se acercan, si no, no se cumplen las tareas del organismo en turno.

Con un enfoque un poco más actual, Da Silva (2020) en el blog de la empresa Zendesk (software de servicios relacionados con la atención al cliente, las ventas y otras comunicaciones con el cliente), define al servicio al cliente como:

Una herramienta de marketing, que se encarga de establecer puntos de contacto con los clientes, a través de diferentes canales, para establecer relaciones con ellos, antes, durante y después de la venta.

Entre sus principales objetivos, se encuentran: garantizar que el producto o servicio llegue a su público objetivo, que sea usado de la forma correcta y que genere la satisfacción del cliente. Para lograr estos objetivos, es importante brindar apoyo, asesoría, orientación, instrucciones y todo aquello que facilite este proceso.

El cliente es el principal factor de las empresas, pues es por él que la empresa consigue la rentabilidad necesaria para continuar con las operaciones, de ahí que el buen servicio al cliente sea un factor determinante para toda organización, quizá al mismo nivel de importancia que el propio producto ofrecido.

Cabe precisar que, en el caso de las instituciones públicas, los ciudadanos técnicamente no son llamados clientes pues no se genera una transacción comercial para poder usar los servicios ofrecidos por los entes gubernamentales (aparte de ciertos trámites que sí piden alguna compensación económica, sobretudo a nivel municipal), por lo que su concepto está más apegado al de “usuarios”, además de no tener una libre elección para usar o no los servicios de las instituciones públicas y ser prácticamente una obligación acudir a ellos; sin embargo, dentro del trabajo de tesis se permitirá el termino de “servicio al cliente” para esta excepción debido a que la definición de este es más reconocible en el ámbito organizacional y su concepto final se acopla a lo buscado en el presente trabajo.

1.5.2 Fases del servicio.

Otra de las falacias organizacionales es pensar que el servicio al cliente termina cuanto se le entrega el producto al cliente de la empresa, pero esto no es verdad, el servicio al cliente abarca lapsos de tiempo anteriores y posteriores a esta acción.

Llamas (2012) menciona 3 fases en la acción de otorgar un servicio:

Servicios antes de la venta: El vendedor tendrá que llevar a acabo actividades de precontacto, documentación, organización, análisis, evaluación y preparación de la entrevista.

Servicios durante la venta: Exponer las ventajas y beneficios del producto, características, sugerir forma adecuada de empleo y uso, así como persuadir al comprador para la adquisición del bien.

Servicio postventa: El vendedor debe de dar cumplimiento a lo ofrecido (tiempo de entrega, transporte, condiciones, etc), atención inmediata y eficiente a quejas, información sobre uso y empleo del producto, asistencia técnica y mantenimiento del mismo (pág. 451)

Las consecuencias de tomar en cuenta estos tiempos en el servicio es que permitirá una mayor probabilidad de fidelidad del cliente, destacarse de otros organismos y proyectar una imagen de compromiso para con los demás.

1.5.3. Tipos de servicio

Así como hay distintas fases en el servicio, también hay distintos tipos de este que,

aunque podrían ser fácilmente catalogados como ausentes de calidad o con calidad, estos se pueden extender a otras categorías.

Tomando en cuenta las variables del trato al cliente y competencia técnica, se pueden diferenciar 4 tipos de servicio en las empresas (Sandoval Flores, 2002):

Eficaz y desagradable: Saben realizar procesos, son eficientes, pero no se enfocan en el cliente y no son líderes. Su preocupación solo es por la calidad técnica de los productos.

Ineficaz y desagradable: El peor nivel de una empresa. Mal servicio al cliente y nula calidad de producto.

Ineficaz y agradable: El producto no cuenta con los requisitos mínimos que el cliente busca, pero cuentan con un excelente servicio al cliente.

Eficaz y agradable: Se ha encontrado el equilibrio entre calidad técnica y estrategia de servicio. Son empresas que se enfocan en el cliente, están conscientes de la fuerte competencia y sus perspectivas apuntan al liderazgo.
(págs. 71-73)

La empresa deberá buscar un nivel mayor en el área de servicio al cliente. Es importante hacer notar que el resultado del producto tiene prácticamente la misma importancia que el como se ofrece pues un desequilibrio en alguna de las dos variables podría llevar a una perspectiva negativa por parte de quien está adquiriendo el servicio.

1.5.4. Características del servicio.

El servicio es una acción de la que no se escapa ninguna empresa de llevarla a cabo por lo que es imposible pasarlo por alto y representaría un error mayúsculo el no darle la importancia debida dentro de los procesos de venta.

Duque Oliva (2005) menciona 3 características fundamentales para los servicios:

Intangibilidad:

No son objetos, más bien son resultados. Muchos servicios no pueden ser verificados por el consumidor antes de su compra.

Heterogeneidad:

Es difícil asegurar una calidad uniforme porque lo que la empresa cree prestar, es diferente a lo que el cliente percibe que recibe.

Inseparabilidad:

En servicios intensivos en capital humano, a menudo tiene lugar una interacción entre el cliente y la persona de contacto de la empresa. (págs. 3 y 4)

Cada empresa determinará la manera de otorgar sus servicios y que mejor se adapten al contexto en el que se desarrolla, pero no escapará de estas características descritas.

Una vez descritos y conceptualizados los tópicos que abarca la presente tesis, daremos paso a describir la otra parte importante de la investigación: el lugar donde se aplicará la propuesta de auditoría, esto con la finalidad de tener una mejor perspectiva global y entender lo que rodea a la presente investigación.

CAPITULO II.

2. MARCO CONTEXTUAL Y JURÍDICO.

En el actual capítulo se menciona el lugar geográfico, y físico, en donde se aplicaron los instrumentos de medición de la propuesta de auditoría de la cultura organizacional en instituciones públicas.

Primero se hace una breve descripción del municipio en donde se aplicaron los cuestionarios, tanto a servidores públicos como a ciudadanía, rescatando datos relevantes para la presente investigación, como lo son, la cantidad poblacional límites territoriales y extensión, así como delegaciones y subdelegaciones que lo componen.

Después, el lector encontrará algunos datos de la actual administración del municipio de Tianguistenco, Estado de México que nos permitirá conocer sus componentes y parte de la filosofía de la misma.

Cabe destacar que Tianguistenco se ha convertido en años recientes en una entidad importante pues condensa la población de municipios y Estados cercanos a su ubicación, sobretodo en materia de comercio, y se ha desarrollado como una importante zona de oportunidades laborales.

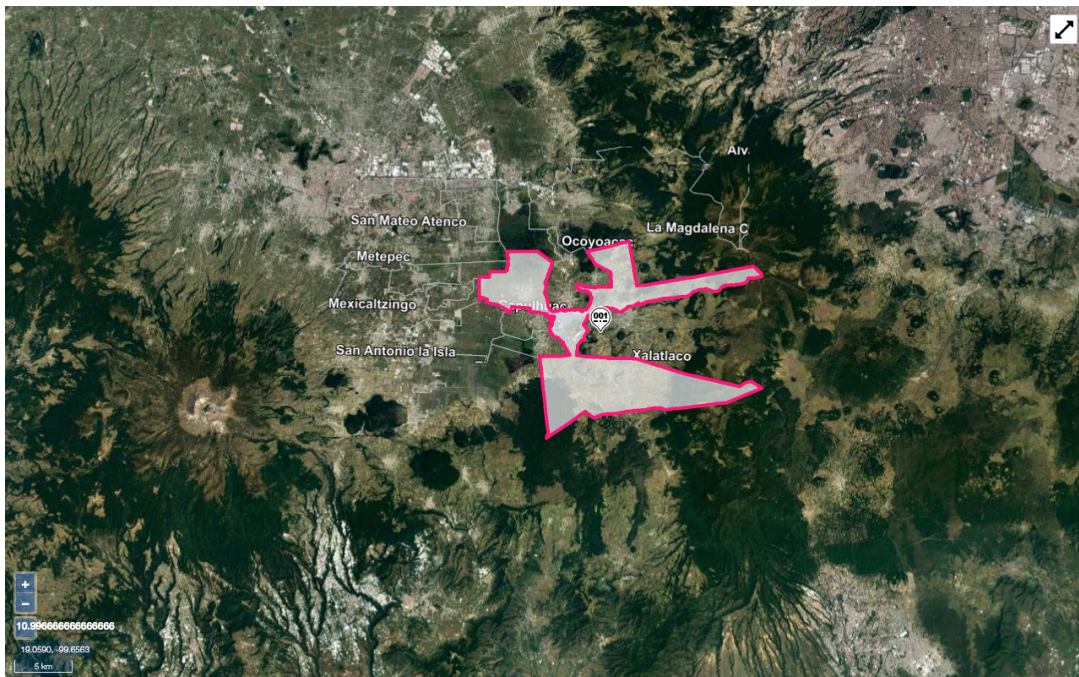
2.1 Generalidades del municipio de Tianguistenco.

Según la página del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (2022), el municipio de Tianguistenco, en el Estado de México, se encuentra localizado en la región suroriente del valle de Toluca. Cuenta con una población de 84 259 habitantes según cifras de INEGI (2020) y con 61 127 pobladores de 15 años o más.

Limita al norte, con los municipios de Metepec, Capulhuac y Ocoyoacac; al oriente, con las delegaciones políticas Magdalena Contreras y Tlalpan del Distrito Federal, y con el municipio de Xalatlaco; al sur, con el municipio de Huitzilac del estado de Morelos y los municipios de Ocuilan y Joquicingo; por el occidente son limítrofes los municipios de Texcalyacac, Almoloya del Río, Atizapán (Santa Cruz), San Antonio la Isla, Calimaya, Chapultepec y Mexicaltzingo. La superficie que abarca el municipio de Tianguistenco es aproximadamente de 167.97 km², que representan el 0.85 % respecto a la superficie total del estado.

Dicha extensión geográfica está respaldada por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) en sus artículos 43 y 45, así como por la Comisión de Límites del Gobierno del Estado de México con fundamento en lo dispuesto por el artículo 19 fracción VI de la Ley Reglamentaria de las fracciones XXV y XXVI del Artículo 61 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México y la Ley Orgánica Municipal del Estado de México en su capítulo primero y segundo, además de estar plasmado en el Bando Municipal de Tianguistenco 2022.

Figura 3: Extensión del municipio de Tianguistenco.



Fuente: INEGI (2022).

Con información del gobierno municipal en su plan de desarrollo (2022) y bando municipal (2022), el municipio contiene diferentes comunidades divididas en:

- Una ciudad: Santiago Tianguistenco de Galeana;
- Una villa: San Nicolás Coatepec de las Bateas;
- Pueblos: Ocotenco, Coamilpa de Juárez, Guadalupe Yancuictlalpan, La Magdalena de los Reyes, El Mirasol, San Bartolo del Progreso, San Lorenzo Huehuetitlán, San Pedro Tlaltizapán, Santiago Tilapa, Tlacomulco, Tlacuitlapa, San José Mezapa Sección II y Tlaminca.
- Rancherías: Atlantlacpac, Chiquixpac Sección I, Chiquixpac Sección II, Ex Hacienda de Atenco, La Lagunilla, Meztitla, Ahuatenco, Santa Cruz de Bravo, San José Mezapa Sección I, Techmaninalli, Barrio de la Cruz, El Apilulco, Mumana-Atl, las Ánimas y Tzitzicazapa.
- Caseríos: Agua Escondida, El Tejocote, Texoconalco, Nextamalapa, San Miguel Despoblado, Pantezuntle y Tlapexco.
- Colonias: Campesina, Pueblo Nuevo, Tierra Colorada, La Cruz de la Misión, Apango, Centro, Guadalupe Rhon de Hank, Granjas, El Potrero, La Palma, Palmas de San Cayetano, San Miguel, San Salvador, Guadalupe Victoria, Provicam, Tierra Blanca y San Isidro.
- Ranchos: Don Catarino, El Buen Suceso, El Herradero, Fábrica Vieja, La Loma, San Agustín, San Isidro, San Pablo y San Rafael.
- Fraccionamientos: Los Cipreses, Jardines de Santiago, La Mora, el Capulín y conjunto urbano el Buen Suceso.
- Unidades habitacionales: Izcalli Santiago y 20 de noviembre.

Organizando el territorio en:

Cabecera municipal:

- Ciudad de Santiago Tianguistenco de Galeana

Delegaciones

- Coamilpa de Juárez;
- El Mirasol;
- Guadalupe Yancuictlalpan;

- La Magdalena de los Reyes;
- San José Mezapa Sección II;
- San Lorenzo Huehuetitlán;
- San Pedro Tlaltizapán;
- Santiago Tilapa;
- Tlacuitlapa;
- Villa de San Nicolás Coatepec de las Bateas;
- San Bartolo del Progreso.

Subdelegaciones:

- Ahuatenco;
- Atlantlactpac;
- Chiquixpac Sección I;
- Chiquixpac Sección II;
- Colonia Campesina;
- Ex Hacienda de Atenco;
- Guadalupe Victoria;
- La Lagunilla;
- Meztitla;
- Mumana-Atl;
- Ocotenco;
- San José Mezapa Sección I;
- Santa Cruz de Bravo;
- Techmaninalli;
- Tlacomulco;
- Tlaminca;
- Tzitzicazapa

El ayuntamiento municipal se ubica en la cabecera de este, la cual está situada a 19°10'08" de latitud norte y 99°28'1" de longitud oeste del meridiano de Greenwich.

Su altura media es de 2,620 metros sobre el nivel del mar y la distancia aproximada a la ciudad de Toluca, capital del estado, es de 30 kilómetros.

Figura 4: Imagen cenital del palacio municipal de Tianguistenco



Fuente: Google Earth (2022)

Figura 5: Imagen frontal del palacio municipal de Tianguistenco



Fuente: Google Imágenes (2022)

Como dato histórico, el 9 de julio 1820 se erige el primer ayuntamiento constitucional de Santiago Tianguistenco conformado por un alcalde, un comandante, cuatro regidores, un síndico y un secretario.

2.2 Datos de la administración pública de Tianguistenco 2022-20224.

Actualmente, con datos de IPOMEX (Información Pública de Oficio Mexiquense), se tienen registros de 247 trabajadores del ayuntamiento, conformado por:

- Secretaría del ayuntamiento.
- Secretaría particular.
- Secretaría técnica.
- Tesorería municipal.
- Contraloría interna.
- Administración.
- Jurídico consultiva.
- Obras públicas.
- Desarrollo urbano y metropolitano.
- Desarrollo social.
- Asuntos indígenas.
- Comisaría de seguridad pública y tránsito municipal.
- Secretaría técnica de seguridad pública.
- Desarrollo económico.
- Dirección de gobierno.
- Agua potable y saneamiento.
- Servicios públicos.

Además lo componen también siete regidurías, un síndico y los organismos descentralizados de Instituto Municipal de Cultura Física y Deporte, D.I.F. y Defensoría Municipal de los Derechos Humanos.

De igual forma, la administración en curso es la correspondiente al periodo 2022-2024 cuya misión y visión se encuentran plasmados en el plan de desarrollo municipal (2022) siendo estas:

- MISIÓN

Fortalecer las capacidades de la administración municipal que lleven a un cumplimiento eficaz y eficiente, con un pleno apego a la ley y el respeto a los derechos humanos, cálido y asertivo en la dotación de los servicios básicos que subsanen las necesidades de la población y mejoren su calidad de vida, desarrollada en un ámbito de seguridad y bien común.

- VISIÓN

En un contexto de buenos principios y valores, ser la mejor administración de la historia política del municipio de Tianguistenco, que permita el desarrollo integral de cada uno de sus gobernados, contribuyendo con ello al mejoramiento del municipio, la región y el Estado de México.

Cabe aclarar que las funciones del ayuntamiento, así como todos los del país, están sustentadas por el artículo 115 fracción III de la CPEUM y, en el caso de los municipios mexiquenses, por el título V de la Constitución del Estado de México. la Ley Orgánica Municipal del Estado de México, las leyes que de ellas emanen, el Bando municipal, los reglamentos municipales, circulares y las demás disposiciones normativas que resulten aplicables.

Como dato histórico, el 9 de julio de 1820 se erigió el primer ayuntamiento constitucional de Tianguistenco y el 28 de junio de 1996, la cabecera municipal fue elevada a rango de ciudad de acuerdo a los criterios del artículo 9 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de México destacando el criterio de más de 15 mil habitantes en el territorio y contar con completos servicios públicos.

Tianguistenco ha sido un municipio destacado durante la historia de la entidad mexiquense con relevancia nacional, ocurriendo en sus tierras sucesos relevantes en las diferentes etapas de lo que hoy es México por lo que resulta relevante llevar a cabo la metodología del presente trabajo de tesis en su administración.

CAPITULO III.

3. MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.

A continuación se desarrollaran y describirán las partes metodológicas de la investigación que servirán de guía para llevar a cabo las acciones para la realización de este trabajo de investigación.

Dentro del mismo encontraremos las justificaciones y planteamiento del problema, así como los objetivos, delimitaciones e hipótesis del mismo.

Cabe adelantar que principalmente se busca realizar una propuesta de auditoria de cultura organizacional en instituciones publicas ya que, a voz de varios expertos, este tipo de auditorias no están lo suficientemente estudiadas y serían de gran utilidad para detectar problemas organizacionales desde la concepción del mismo y que, atacarlos, repercutiría positivamente en la atención a la ciudadanía.

3.1 Tema o área en que se ubica la investigación.

Administración publica, cultura organizacional, cultura de servicio al cliente.

3.2 Título de trabajo de investigación.

Propuesta de auditoria de cultura organizacional para identificar áreas de oportunidad en el servicio al cliente en el ayuntamiento del municipio de Santiago Tianguistenco 2022.

3.3 Justificación del tema de investigación.

La cultura organizacional en cualquier tipo de empresa (privada o publica) es esencial para un óptimo desempeño de sus funciones diarias. Toma en cuenta distintos factores (tanto internos como externos) para desarrollarse y adaptarse a los casos particulares de cada una de las organizaciones, siempre buscando el correcto

funcionamiento de las mismas y resultados favorables en los objetivos planteados para cada una.

En la administración pública, esta cultura suele ser variable debido a los cambios de actores en cada una de ellas resultado de la naturaleza propia de nuestro sistema de gobierno y elecciones.

La importancia de la administración pública, sobra decir, es mayúsculo, pues es el eje rector de nuestra sociedad y salvaguarda de nuestros derechos. Es aquí donde los ciudadanos se apoyan para cumplir con sus responsabilidades y obligaciones, representa una guía social y puede aplicar sanciones en caso de no cumplir con sus leyes.

Así mismo, como toda empresa (ya sea de servicios o productos) tiene como objetivo final la satisfacción de su cliente, o usuario, pues es gracias a este que se puede medir la factibilidad de su quehacer organizacional.

El estudio de estos temas ayudaría a las organizaciones a mejorar y adaptarse al entorno cambiante (que cada vez es más rápido), sobretodo en instituciones públicas que son, en la mayoría de ocasiones, visitas obligatorias para la ciudadanía. Así mismo, generaría nuevas concepciones acerca del tema, propios de la época en la que se realiza el estudio, que por la misma naturaleza cambiante, sumaría perspectivas y herramientas a utilizar para una satisfacción del cliente, que dicho sea de paso, va tomando un rol mucho más protagónico.

3.4 Antecedentes.

La cultura organizacional y el servicio al cliente son temas que han sido estudiados a lo largo del tiempo, diversos autores han destacado la importancia de estos temas para el bien hacer de las instituciones públicas y privadas. Sin embargo en lo que conlleva a tesis, no se encontró alguna que proponga una auditoria para la

evaluación de estos dos elementos en una institución en México, aunque si se encontraron algunas con temas relacionados en países como Perú.

En las tesis revisadas, vemos que abordan el tema al buscar si existe una relación entre las variables de “cultura organizacional” y “servicio al cliente.

Ejemplos de esto, lo podemos encontrar en la tesis “Cultura organizacional y su relación con la calidad de servicio en el Centro Cultural de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos” desarrollada por Ñañez Severino (2021) para obtener el grado académico de Magister en Administración con mención en gestión Empresarial (Perú, 2021), de igual forma en “Cultura organizacional y calidad de servicio en el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería -Lima, 2017”, desarrollada por Bedoya Benites (2017) para obtener el grado de Maestra en Gestión Pública.

En ambos trabajos de investigación se utiliza una metodología cuantitativa y hacen uso de cuestionarios para recolección de datos.

En las investigaciones se muestran los datos gráficos de las respuestas a sus respectivos cuestionarios y llegan a la conclusión de que sí existe una relación entre la cultura organizacional y la calidad del servicio al cliente. Recomiendan también que se necesita capacitar a los empleados, aplicar encuestas de satisfacción y ser puntual al comunicarle a los usuarios los alcances del servicio de las instituciones públicas.

En el caso de México, se encontró el trabajo de tesis de Cruz Facundo (2016) bajo el título de “Estudio de cultura organizacional en institución educativa” de la Universidad Autónoma de Nuevo León para alcanzar el grado de maestría en psicología con orientación laboral y organizacional, en donde hace uso de un instrumento desarrollado por Cameron y Quinn y que consta de veinticuatro ítems para detectar el tipo de cultura organizacional entre los tipos de: clan, adhocracia, jerarquía y

mercado. Dicho estudio se limita a detectar el tipo de cultura organizacional presente y proyectado a cinco años pero no desarrolla una auditoria o genera propuestas de solución.

De igual forma, existen tesis que, de forma individual, abordan cada uno de los temas aquí tratados. Tal es el caso de “Influencia de la cultura organizacional en las actitudes hacia el cambio organizacional en un centro público de investigación petrolera.”, tesis desarrollada por Cano Álvarez (2014) en el IPN en 2014 para obtener el grado de doctor en ciencias administrativas. En su trabajo, Cano Álvarez utiliza una metodología mixta dividiéndola en dos etapas (revisión de documentos y observación participante, encuestas y análisis estadístico). Dentro de sus conclusiones, menciona que existe una relación entre la cultura organizacional y el cambio organizacional pero que el éxito en el programa está ligado con la cultura de la institución.

Otra de las investigaciones que tienen relación con el presente trabajo de tesis es el de Sandoval Flores (2002) con su trabajo de investigación llamado “La calidad en el servicio al cliente, una ventaja competitiva para las empresas”, desarrollado en la Universidad Tecnológica de la Mixteca en 2002 para obtener el título de licenciada en ciencias empresariales. En dicho trabajo la autora también utiliza una metodología mixta pues utiliza entrevistas, información documental y cuestionarios a empresas y clientes. En ella se llega a la conclusión que los empresarios no toman en cuenta a sus clientes pues solo el 32% lo hace, tampoco existe una capacitación a sus empleados en relación al servicio al cliente y varios de los empresarios no definían a quien iban dirigidos sus productos o servicios.

Finalmente, en relación al ámbito público, mencionaremos el trabajo de M.A.G.P. Reyes Martínez (2015), llamado “La cultura de la corrupción en el sector público. Ambiente y condiciones en el Gobierno Municipal de Aguascalientes.”, desarrollada en la Universidad Autónoma de Aguascalientes en 2015 para alcanzar el grado de doctor en ciencias sociales y humanidades. En esta tesis, el autor utiliza también una

metodología mixta, haciendo uso de la observación no participante, encuestas, entrevistas y triangulación de información.

En este caso concluye que la corrupción está presente en las instituciones publicas en tres formas, una conductual donde impera la frase “nada que perder y mucho que ganar, falta de castigos institucionales ejemplares y desde un punto de vista cultural (el que tranza no avanza).

Como vemos, los temas de cultura organizacional y servicio al cliente pueden ser abordados como uno solo, en partes o siendo factores que influyen en otros comportamientos organizacionales. En la presente investigación, además de ser abordados como uno solo, se propone un método de auditoría que permita evaluarlos correctamente y mejorarlos para ayudar a las organizaciones publicas del municipio de Tlanguistenco.

3.5 Planteamiento del problema.

El problema a estudiar en la presente tesis es el mal servicio otorgado por instituciones publicas y su relación con la cultura organizacional.

Dicha forma de servicio representa un obstáculo en la fluidez de la comunicación y correcto quehacer de los funcionarios.

Dentro de las principales características del mal servicio se encuentran: mala actitud por parte del trabajador, tiempos de espera prolongados para el cumplimiento del servicio, burocracia excesiva o poco clara y herramientas de trabajo insuficientes.

El conjunto de estas características, en el ofrecimiento del servicio, llevan al ciudadano a tener cierto recelo hacia las autoridades, desconfianza o simplemente evitar realizar ciertos tramites para no tener que lidiar con ello.

Si bien es cierto que el mal servicio también está presente en el sector privado y no es exclusivo de instituciones públicas, cobra mayor relevancia pues en estas últimas, prácticamente toda persona debe acudir en algún momento de la vida, ya sea para hacer un pago, solicitar reparación de servicios como agua o luz, regularizar una construcción, solicitar una licencia de funcionamiento de un negocio o hasta la interacción con las instituciones educativas.

Hoy, más que en otra época, además de la forma de conducirse de manera presencial por parte de los trabajadores del sector público, juega un papel fundamental, la forma de hacerlo en plataformas digitales como redes sociales, correos institucionales o páginas de internet.

Uno de los principales aspectos a revisar es la cultura organizacional (existente o no) de las instituciones públicas, así como también determinar los factores que llevan a los funcionarios públicos a no desempeñar sus labores de manera óptima.

También es importante resaltar que muchas veces, refiriéndonos a la actitud de los prestadores de servicios, suelen reaccionar a la forma en como la ciudadanía se conduce con ellos ya que, como habíamos comentado, existe cierta predisposición al actuar de las autoridades públicas, lo que nos arroja otro factor a considerar, ¿Están los funcionarios públicos capacitados para conducirse de manera adecuada con el ciudadano ante cualquier situación?

3.6 Justificación del problema.

La investigación es conveniente pues el mejoramiento del servicio al cliente, por parte de instituciones públicas, permite agilizar los procesos del servicio, optimiza tiempos y como resultado, ayuda al cumplimiento de la agenda propuesta de cada organización.

Sin embargo, además de la ayuda a las instituciones para el cumplimiento de objetivos y metas, los principales beneficiados de un mejoramiento en el servicio al cliente, son los ciudadanos, puesto que verían en las autoridades un apoyo real y confianza en su actuar.

Como se mencionó anteriormente, el estudio de la cultura organizacional para el mejoramiento del servicio al cliente ayuda a resolver un problema trascendental para la vida diaria de la ciudadanía permitiendo también fortalecer la imagen de las instituciones que vean en este problema, un área de oportunidad en que se debe de trabajar como cimiento para el cumplimiento de sus demás tareas, ya que, una buena relación cliente-servidor, facilitaría el actuar de la autoridad y produciría beneficios sociales a una mayor escala.

Si bien, cada organización pública tiene una personalidad propia, una propuesta de mejora al servicio al cliente, no ayudaría exclusivamente al ente analizado, si no que podría extenderse a otras dependencias gubernamentales cuya cultura organizacional no esté bien descrita y/o se esté viendo afectada por resultados negativos derivados de una mala atención a la ciudadanía. Este espectro se extiende a instituciones estatales y federales.

De igual forma, se busca que el estudio del problema arroje datos cualitativos que nos permitan entender el porqué de la naturaleza del servicio ofrecido en las instituciones públicas, dichos datos nos permitirán conocer de mejor forma la situación, pero también entender algunos otros o generar otros planes de acción para atacarlo desde otras posiciones como pueden ser los factores externos.

Si bien, el principal objetivo es la propuesta de mejora del servicio al cliente, con la investigación se puede generar también un modelo de auditoría que permita conocer más a fondo las causas de los problemas en la cultura organizacional de las instituciones públicas, haciendo una combinación de una metodología cualitativa y una auditoría administrativa.

Las repercusiones generales de la investigación, son positivas puesto que al entender el problema y generar alternativas de solución, habría un beneficio bilateral entre los actores de la misma, por un lado, una fluidez en la realización de los tramites a realizar, y por el otro, la resolución de demandas sociales de una manera adecuada.

En cuanto a la metodología usada, no implica mayor repercusión en el quehacer diario de los servidores públicos y ciudadanos a estudiar. Se aplicará una metodología de investigación mixta (cualitativa y cuantitativa), los principales instrumentos ha utilizar son la observación directa, cuestionarios y/ o entrevistas. De igual forma, se utilizará la auditoria administrativa (planeación, instrumentación, examen, informe y seguimiento).

El estudio de este problema también puede derivar en una normatividad que ayude a la cultura organizacional publica, además de que, en este tipo de organizaciones se haga énfasis en el cuidado del servicio al cliente, teniendo mayor vigilancia en la misma y haciendo las correcciones pertinentes cada vez que sea necesario.

3.7 Delimitación de problema.

3.7.1. Delimitación física.

Municipio de Tianguistenco, Estado de México.

3.7.2. Delimitación temporal.

Enero – Julio, 2022.

3.7.3. Delimitación teórica o histórica.

Cultura organizacional, servicio al cliente, auditoría.

3.8 Objetivo general.

Proponer un modelo de auditoría administrativa para identificar áreas de oportunidad en el clima organizacional y servicio al cliente en el ayuntamiento de Tianguistenco 2022.

3.9 Objetivos específicos.

- Definir los elementos a evaluar en la auditoría de cultura organizacional.
- Determinar y aplicar las preguntas a realizar a los servidores públicos y ciudadanos en relación al clima organizacional y la calidad del servicio al cliente.
- Analizar los factores que involucran la calidad del servicio al cliente en instituciones públicas.
- Contrastar los resultados de los instrumentos metodológicos aplicados en la investigación.
- Proponer alternativas de solución a las áreas de oportunidad arrojadas por la investigación.

3.10 Hipótesis.

H1 No existe una capacitación previa para los servidores públicos en materia de atención al cliente, pues la mayoría de las veces, se le da mayor peso a los conocimientos en el área a laborar.

H2 No hay una comunicación inicial adecuada pues se omiten dar a conocer los valores, misión y visión del área en donde el servidor va a laborar, así como la estructura completa de la organización en donde se desempeñará.

H3 La actitud de los ciudadanos no es la adecuada, lo que ha hecho que los servidores públicos reaccionen de una manera negativa a ciertas circunstancias.

HA Algunos servidores públicos laboran en el sector sin ser su principal opción para trabajar.

H0 Un factor que no influye en la actitud de los servidores públicos es el área física donde desempeñan sus labores.

La anterior metodología funciona como sustento del desarrollo de la propuesta de auditoría y tanto como los objetivos y las hipótesis se cumplirán durante el desarrollo de la misma.

CAPITULO IV.

4. PROPUESTA DE AUDITORIA DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES PÚBLICAS.

En este capítulo se presenta la aplicación del modelo de auditoría enfocada a la cultura organizacional utilizando como base los pasos de la auditoría administrativa propuesta por Franklin (2018). Estos son: Planeación, instrumentación, examen, informe y seguimiento.

Como se ha mencionado anteriormente, la aplicación se llevó a cabo en las oficinas del ayuntamiento de Tianguistenco, Estado de México y cuya autorización corrió a cargo de la Secretaría del mismo. La misma nos permitirá detectar áreas de oportunidad en la cultura organizacional del ayuntamiento de Tianguistenco, contrastarlas con los resultados de una cédula de opinión ciudadana y generar estrategias de solución a dichas problemáticas arrojadas.

Además de la aplicación de los cuestionarios ciudadanos y de servidores públicos, se hizo uso de la observación directa para evaluar aspectos cualitativos.

De igual forma, dentro del desarrollo de la auditoría se encuentra una descripción de los objetivos de la misma, así como la explicación metodológica llevada a cabo. Cabe recordar que para el diseño del modelo, el trabajo está apoyado en las metodologías de auditoría administrativa de Franklin (2018) y el modelo de detección del tipo de cultura organizacional de Goffee y Jones (2001) principalmente.

4.1 Planeación.

Área a evaluar: H. Ayuntamiento de Tianguistenco, Estado de México.

4.1.1. Objetivo general

Analizar y evaluar el desempeño de los trabajadores de la institución, principalmente relacionado a la cultura organizacional y calidad del servicio al cliente, para detectar deficiencias y proponer mejoras.

4.1.2. Objetivos específicos

- Aplicar cuestionarios para evaluar la cultura organizacional de la institución pública.
- Elaborar un diagnóstico del estado actual de la institución.
- Destacar la importancia de la cultura organizacional en la empresa pública y las consecuencias positivas de su implementación.

4.1.3. Fuentes de estudio

Internas: Cuestionarios aplicados a servidores públicos.

Externas: Observación directa, consulta de documentos en línea y encuestas de satisfacción a ciudadanía.

4.1.4. Investigación preliminar

Mediante la consulta de documentos en línea y observación directa, se determinará la estructura de la auditoría y se realizará la planeación de aplicación de acuerdo a disponibilidad de tiempos de los servidores públicos.

Los departamentos del ayuntamiento 2022- 2024 son:

- Secretaría del ayuntamiento.
- Secretaría particular.
- Secretaría técnica.
- Tesorería municipal.

- Contraloría interna.
- Administración.
- Jurídico consultiva.
- Obras públicas.
- Desarrollo urbano y metropolitano.
- Desarrollo social.
- Asuntos indígenas.
- Comisaría de seguridad pública y tránsito municipal.
- Secretaría técnica de seguridad pública.
- Desarrollo económico.
- Dirección de gobierno.
- Agua potable y saneamiento.
- Servicios públicos.

Además de siete regidurías, un síndico y los organismos descentralizados de Instituto Municipal de Cultura Física y Deporte, D.I.F. y Defensoría Municipal de los Derechos Humanos.

- MISIÓN

Fortalecer las capacidades de la administración municipal que lleven a un cumplimiento eficaz y eficiente, con un pleno apego a la ley y el respeto a los derechos humanos, cálido y asertivo en la dotación de los servicios básicos que subsanen las necesidades de la población y mejoren su calidad de vida, desarrollada en un ámbito de seguridad y bien común.

- VISIÓN

En un contexto de buenos principios y valores, ser la mejor administración de la historia política del municipio de Tianguistenco, que permita el desarrollo integral de

cada uno de sus gobernados, contribuyendo con ello al mejoramiento del municipio, la región y el Estado de México.

4.1.5. Preparación del proyecto de auditoria

4.1.5.1. Propuesta técnica

Naturaleza: Auditoria de cultura organizacional

Alcance: H. Ayuntamiento de Tianguistenco.

Antecedentes: No se ha realizado este tipo de auditoria.

Objetivos

- Detectar áreas de oportunidad dentro de la organización en materia de cultura organizacional y servicio al cliente.
- Hacer notar la importancia de la cultura organizacional para los servidores públicos de la institución.
- Implantar un modelo de auditoria que ayude al desarrollo correcto de la empresa publica.

Estrategia: Aplicación de cuestionarios a funcionarios públicos, en fecha establecida, para su posterior evaluación. De igual forma, encuestas de satisfacción a la ciudadanía y contrastar resultados.

Justificación: Detectar problemas que impidan un correcto servicio al cliente.

Acciones: Aplicación de cuestionarios, encuestas de satisfacción y observación directa del área.

Recursos: Material para cuestionarios (hojas y tinta de impresión), programas en línea y tiempo de aplicación.

Resultados:

- Identificar falencias dentro de la institución pública.
- Crear estrategias de mejora con base a los resultados arrojados por la auditoría.
- Emitir recomendaciones a la organización.

Asignación de la responsabilidad: Auditor.

Capacitación: Interpretación de resultados arrojados por el cuestionario a aplicar y entrenamiento para observación directa.

Actitud: Objetiva y sin inferir resultados.

Diagnóstico preliminar

La cultura organizacional de la institución pública es un factor que influye pues no todos los servidores públicos de dicha institución conocen cabalmente los principios y valores de la administración en turno, dicho conocimiento se da más por experiencia laboral dentro de la empresa pública. El desconocimiento total de la estructura de la organización obstaculiza el correcto servicio al cliente pues se podrían confundir funciones y responsabilidades de cada área.

Tabla 2 : Cronograma de actividades de auditoria.

| Actividades | Meses | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio |
|---|-------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|
| Determinar situación a auditar. | | ■ | ■ | | | | | |
| Determinar elementos a auditar. | | | ■ | ■ | | | | |
| Construir auditoria. | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| Seleccionar lugar a auditar. | | | | | ■ | | | |
| Pedir permisos para auditar. | | | | | ■ | ■ | | |
| Aplicación de instrumentos de medición a servidores públicos. | | | | | | ■ | ■ | |
| Aplicación de consulta ciudadana. | | | | | | ■ | ■ | |
| Análisis de información. | | | | | | | ■ | ■ |
| Presentación de resultados de auditoria. | | | | | | | | ■ |

Fuente: Elaboración propia (2022).

4.2 Instrumentación.

4.2.1. Recopilación de información.

La información se recopiló mediante archivos de internet, información proporcionada por trabajadores, además de la observada por el auditor.

Técnicas de recolección

Se decidió aplicar:

- Investigación documental.
- Cuestionarios.
- Observación directa.
- Encuestas de satisfacción.

4.2.2. Medición.

Se realizó la medición mediante los siguientes tipos de indicadores:

Indicadores cualitativos:

Evaluación de las acciones presenciadas mediante observación directa y actitudes de los servidores públicos, así como interpretación de resultados de las encuestas de satisfacción a la ciudadanía.

Indicadores cuantitativos:

Ponderación de resultados arrojados en los cuestionarios aplicados a los trabajadores del H. Ayuntamiento de Tianguistenco y la utilización del modelo de Goffee y Jones para detectar el tipo de cultura organizacional mediante su escala.

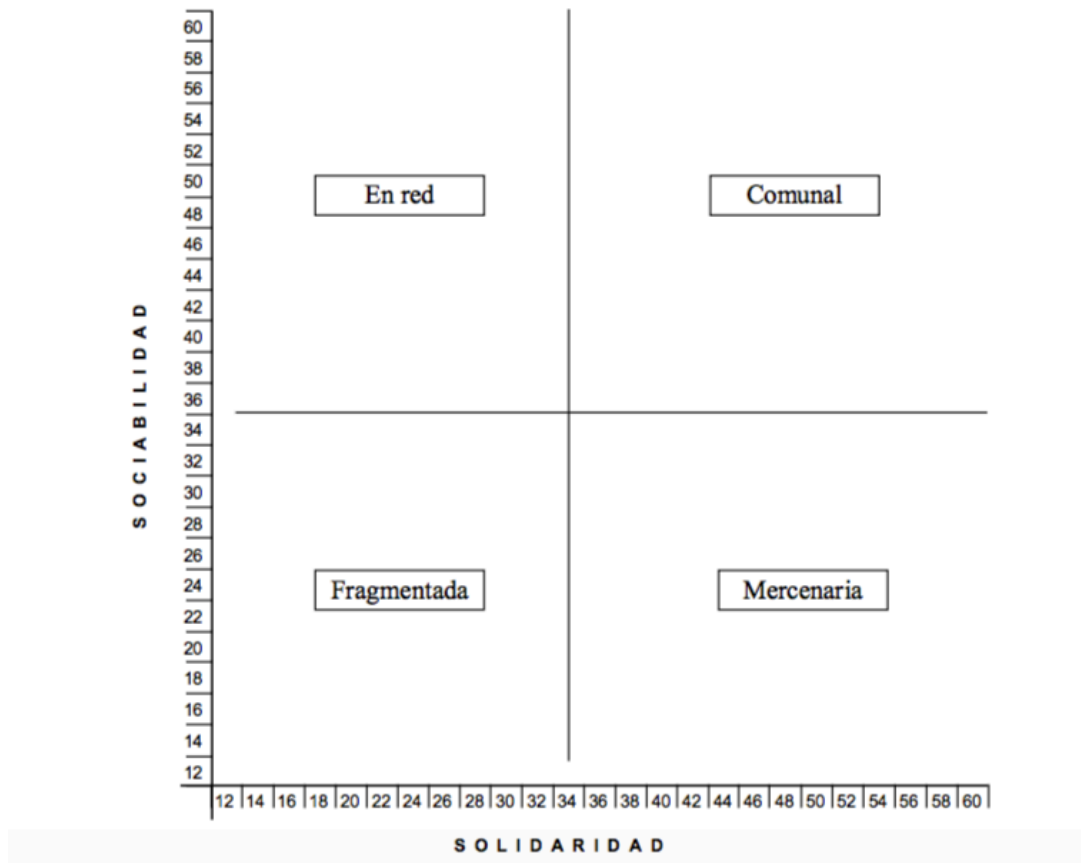
La metodología a usar consiste en evaluar 6 elementos principales de la cultura organizacional de una institución (Filosofía empresarial, ambiente laboral y comunicación, Identidad, normas, estilo de dirección, liderazgo y relaciones humanas) mediante la aplicación de un cuestionario constituido por treinta y tres ítems (Anexo1). Además de la evaluación global, cada ítem examina factores puntuales dentro de la organización.

Se utiliza la escala Likert para calificar cada enunciado pues permite una mejor evaluación de cada cuestionamiento por cada uno de los participantes en el instrumento, ampliando el rango de respuesta de cada uno y permitiendo tener una mejor perspectiva por parte del evaluador.

De igual forma, el presente instrumento utiliza los criterios del cuestionario de Goffee y Jones (2001) referenciado por Cano Álvarez (2004) en su tesis para obtener el grado de doctor en ciencias administrativas (figura 1). Aunque no se utilizaron exactamente todos los ítems propuestos por el autor (Anexo 2) adaptándolos a la conveniencia del presente trabajo y usando textualmente solo algunos de ellos y

sobretudo su división en criterios de sociabilidad y solidaridad para poder determinar el tipo de cultura organizacional.

Figura 6: Cuadrantes de cultura organizacional de Goffe y Jones.



Fuente: Cano Álvarez (2014).

Ítems divididos para determinación de tipo de cultura organizacional.

Sociabilidad.

- 2: Conocemos los valores de conducta principales para la realización de las tareas.
- 6: Cuando debo enviar una información, se exactamente a quien enviársela y con quien dirigirme.
- 10: Existe total confianza con mis compañeros de trabajo.

12: Cuando ejerzo mis labores, me siento satisfecho de pertenecer a este grupo de trabajo.

15: En la institución se hacen relaciones sociales desinteresadas.

20: Puedo expresar si no tengo en claro algún lineamiento a seguir.

21: Se escucha a cada integrante de mi equipo de trabajo, y no solo al líder de este, para dar soluciones a cualquier asunto.

29: Existe cordialidad entre los integrantes de mi equipo de trabajo.

30: Existe cordialidad entre mi área y el resto de áreas de trabajo.

31: Mis compañeros de trabajo y yo regularmente socializamos fuera del horario laboral.

32: En el instituto nos protegemos entre todos.

33: Mantenemos comunicación con ex compañeros de la institución.

Solidaridad.

3: Sabemos, de manera puntual, los objetivos y metas que persigue la administración en turno.

5: Los procedimientos e instrucciones están claramente definidos.

8: En esta institución acostumbramos a decirnos las cosas de manera clara y directa.

9: Se acostumbra estimular y reconocer los logros de cada trabajador.

13: Priorizo el cumplimiento de objetivos en equipo a los personales.

16: Se me presentan los manuales de procedimiento y/o reglamentos para llevar a cabo mi accionar correctamente.

17: Considero que hay sanciones ejemplares cuando no se cumplen las normas de trabajo.

18: Se como es la estructura organizacional de esta institución.

19: Existe buena disposición para acatar las normas y políticas establecidas en la institución.

23: Se prioriza a los empleados por encima del trabajo a realizar.

26: El área de trabajo funciona adecuadamente cuando no se encuentra el líder en la misma.

32: En el instituto nos protegemos entre todos.

De acuerdo a la sumatoria de calificación obtenida por cada uno de los parámetros establecidos (sociabilidad y solidaridad), se determinará en la escala de Goffee y Jones la posición en la que se encuentra la cultura organizacional de la institución evaluada.

Ítems divididos por elementos de la cultura organizacional.

Filosofía.

- Se nos ha hecho de nuestro conocimiento la visión y misión de la institución.
- Conocemos los valores de conducta principales para la realización de las tareas.
- Sabemos, de manera puntual, los objetivos y metas que persigue la administración en turno.
- Conozco antecedentes y sucesos relevantes llevados a cabo por esta institución.
- Los procedimientos e instrucciones están claramente definidos.

Ambiente laboral y comunicación

- Cuando debo enviar una información, se exactamente a quien enviársela y con quien dirigirme.
- Mi espacio y recursos de trabajo son los óptimos para la realización de mis funciones.
- En esta institución acostumbramos a decirnos las cosas de manera clara y directa.
- Se acostumbra estimular y reconocer los logros de cada trabajador.
- Existe total confianza con mis compañeros de trabajo.

Identidad.

- Identifico el lema de trabajo e imagen institucional de la presente administración.
- Cuando ejerzo mis labores, me siento satisfecho de pertenecer a este grupo de trabajo.
- Priorizo el cumplimiento de objetivos en equipo a los personales.
- Me siento plenamente identificado con la forma de conducirse de la presente institución (valores, objetivos, mensajes, etc.).
- En la institución se hacen relaciones sociales desinteresadas.

Normas, políticas y lineamientos.

- Se me presentan los manuales de procedimiento y/o reglamentos para llevar a cabo mi accionar correctamente.
- Considero que hay sanciones ejemplares cuando no se cumplen las normas de trabajo.
- Se como es la estructura organizacional de esta institución.
- Existe buena disposición para acatar las normas y políticas establecidas en la institución.
- Puedo expresar si no tengo en claro algún lineamiento a seguir.

Estilo de dirección.

- Se escucha a cada integrante de mi equipo de trabajo, y no solo al líder de este, para dar soluciones a cualquier asunto.
- Siento motivación cada vez que realizo mis labores en la institución.
- Se prioriza a los empleados por encima del trabajo a realizar.
- Las emociones y sentimientos de los trabajadores están por encima de cualquier otra cosa.
- Existe flexibilidad de los métodos al realizar las tareas del área.

- El área de trabajo funciona adecuadamente cuando no se encuentra el líder en la misma.
- Generalmente se delegan responsabilidades de manera equitativa entre los empleados y los líderes de área.

Relaciones humanas.

- En los discursos y actos de la vida institucional se resalta la importancia de la equidad.
- Existe cordialidad entre los integrantes de mi equipo de trabajo.
- Existe cordialidad entre mi área y el resto de áreas de trabajo.
- Mis compañeros de trabajo y yo regularmente socializamos fuera del horario laboral.
- En el instituto nos protegemos entre todos.
- Mantenemos comunicación con ex compañeros de la institución.

Para evaluar esta parte del trabajo de investigación se sumará la calificación dada por cada participante a cada ítem de los 6 elementos, posteriormente se sumarán para sacar un promedio de cada uno de ellos y se analizarán de forma individual.

También se determinará el tipo de liderazgo presente en la organización basándonos en los 6 tipos de liderazgo de Daniel Goleman (2013). Dichos tipos de liderazgo son: coercitivo, democrático, afiliativo, visionario, timonel y coach. Esta determinación está apoyada por un cuadro de características de cada uno de los tipos de liderazgo (figura 2) y su correlación con las respuestas otorgadas en el cuestionario.

Tabla 3: Cuadro de tipos de liderazgo y características.

| Tipo de liderazgo. | Opinan todos. | Motivación. | Prioriza al trabajador. | Emociones por encima de todo. | Flexibilidad. | Funcionan con ausencia de líder. | Delega muchas responsabilidades |
|---------------------------|---------------|-------------|-------------------------|-------------------------------|---------------|----------------------------------|---------------------------------|
| Coercitivo o autocrítico. | X | X | X | X | X | X | O |
| Democrático. | O | O | O | X | O | O | O |
| Afiliativo. | O | O | O | O | O | O | O |
| Visionario u orientativo. | O | O | X | X | O | O | O |
| Timonel o ejemplar. | X | O | X | X | X | X | X |
| Coach o formativo. | X | O | O | X | O | X | O |

Fuente: Elaboración propia (2022).

Posterior a la evaluación de cada elemento de la cultura organizacional, se contrastará con los resultados de la encuesta de satisfacción (Anexo 3) para la ciudadanía para finalmente determinar recomendaciones de acción al área correspondiente.

4.2.3 Papeles de trabajo

Cuestionarios impresos para la aplicación a servidores públicos.

Minutas para anotar observaciones.

4.2.4. Evidencia

Evidencia física

- Las oficinas del ayuntamiento están distribuidas en: edificio principal en el centro de la cabecera de Tlanguistenco, auditorio Hidalgo, avenida

Independencia, avenida Miguel Hidalgo y en esquina de avenida Nicolás Bravo y Niños Héroes.

- Se comprobó que no se cuenta con la misión, visión ni organigrama a la vista de los trabajadores del lugar ni de la ciudadanía. Solo están disponibles en la página de internet del ayuntamiento.
- Existen señalizaciones correctas y visibles relacionadas con el quehacer de cada área (nombre de las áreas). Aunque en el caso de las oficinas ubicadas en avenida Independencia, están poco visibles y deterioradas.
- La distribución de las oficinas dentro del ayuntamiento y áreas externas es correcta pues cada una cuenta con un espacio propio.
- La accesibilidad a cada una de las áreas es adecuada.
- Se cuenta con un buzón de quejas y sugerencias en el interior del ayuntamiento.
- Existen carteles de señalamiento sobre distintos servicios ofrecidos por el ayuntamiento dentro del edificio principal de este y en la entrada de las oficinas del auditorio Hidalgo de Tianguistenco.

Evidencia testimonial.

- En general, los servidores del ayuntamiento, expresaron un buen ambiente de trabajo y siempre con disposición de ayudar a la ciudadanía.
- Hubo de poca a nula resistencia a responder el instrumento de medición y las causas fueron netamente laborales (poca disponibilidad de tiempo).
- Se rescató la relevancia de que la actual administración comenzó labores al inicio del 2022 por lo que el proceso de adaptación sigue en marcha.

Supervisión de trabajo

- No se negó el acceso a ningún área, solo se determinó no acudir a las áreas de registro civil y judicatura debido a la carga de trabajo que presentaban estas al momento de la aplicación del cuestionario, de igual forma, el área de presidencia se encontraba en remodelación.
- Cada servidor publico fue amable y con disposición positiva al momento de la aplicación del cuestionario.
- La aplicación de los cuestionarios se llevó a cabo los días 23 y 24 de mayo de 2022.
- La autorización de la aplicación de los cuestionarios para el presente trabajo fue por parte de la secretaría del ayuntamiento de Tianguistenco.

4.3 Examen.

4.3.1. Propósito.

Examinar la cultura organizacional del H. Ayuntamiento de Tianguistenco mediante la aplicación de un cuestionario utilizando el modelo propuesto por Goffee & Jones para determinar el tipo de cultura organizacional, además de modelos que nos permitirán conocer el tipo de liderazgo y evaluar cada elemento de la cultura organizacional de dicha institución publica.

4.3.2. Procedimiento

4.3.2.1. Del cuestionario en institución publica

Se aplicó un cuestionario a servidores públicos del ayuntamiento de Santiago Tianguistenco en el Estado de México. La cantidad alcanzada fue de 60 servidores públicos, esta cantidad se debió a la disponibilidad de los mismos y de las áreas del

ayuntamiento. Principalmente fueron trabajadores de la parte administrativa del ayuntamiento.

De acuerdo con datos del portal de IPOMEX (Información Pública de Oficio Mexiquense), en la actual administración municipal de Tianguistenco laboran 247 servidores públicos por lo que la muestra alcanza un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 11%.

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{N(Z^2)(p)(q)}{d^2(N - 1) + (Z^2)(p)(q)}$$

Donde:

n= Tamaño de muestra

N= Tamaño de la población o universo.

Z= Nivel de confianza.

d= Margen de error.

p= probabilidad de éxito del evento.

q= probabilidad de que no ocurra el evento.

Por lo tanto:

$$n = \frac{247(1.96^2)(.5)(.5)}{(.1105)^2(247 - 1) + (1.96^2)(.5)(.5)}$$

$$n=60$$

Dicho cuestionario (ver anexo 1) arrojó los siguientes resultados:

Figura 7: Resultados cuestionario de cultura organizacional

| Preguntas | Sumatoria | Promedio |
|--|-------------------|-------------------|
| Filosofía | | |
| 1 Se nos ha hecho de nuestro conocimiento la visión y misión de la institución. | 228 | 3.8 |
| 2 Conocemos los valores de conducta principales para la realización de las tareas. | 242 | 4.03 |
| 3 Sabemos, de manera puntual, los objetivos y metas que persigue la administración en turno. | 222 | 3.7 |
| 4 Conozco antecedentes y sucesos relevantes llevados a cabo por esta institución. | 229 | 3.81 |
| 5 Los procedimientos e instrucciones están claramente definidos. | 230 | 3.83 |
| Calificación | 0.76733333 | 3.834 |
| Ambiente laboral y comunicación | | |
| 6 Cuando debo enviar una información, se exactamente a quien enviársela y con quien dirigirme. | 261 | 4.35 |
| 7 Mi espacio y recursos de trabajo son los óptimos para la realización de mis funciones. | 210 | 3.5 |
| 8 En esta institución acostumbramos a decirnos las cosas de manera clara y directa. | 240 | 4 |
| 9 Se acostumbra estimular y reconocer los logros de cada trabajador. | 184 | 3.06 |
| 10 Existe total confianza con mis compañeros de trabajo. | 239 | 3.98 |
| Promedio | 0.756 | 3.778 |
| Identidad | | |
| 11 Identifico el lema de trabajo e imagen institucional de la presente administración. | 253 | 4.21 |
| 12 Cuando ejerzo mis labores, me siento satisfecho de pertenecer a este grupo de trabajo | 252 | 4.2 |
| 13 Priorizo el cumplimiento de objetivos en equipo a los personales. | 265 | 4.41 |
| 14 Me siento plenamente identificado con la forma de conducirse de la presente institución (valores, objetivos, mensajes, etc.). | 245 | 4.08 |
| 15 En la institución se hacen relaciones sociales desinteresadas. | 221 | 3.68 |
| Promedio | 0.824 | 4.116 |
| Normas, políticas, lineamientos. | | |
| 16 Se me presentan los manuales de procedimiento y/o reglamentos para llevar a cabo mi accionar correctamente. | 237 | 3.95 |
| 17 Considero que hay sanciones ejemplares cuando no se cumplen las normas de trabajo. | 241 | 4.01 |
| 18 Se como es la estructura organizacional de esta institución. | 247 | 4.11 |
| 19 Existe buena disposición para acatar las normas y políticas establecidas en la institución. | 243 | 4.05 |
| 20 Puedo expresar si no tengo en claro algún lineamiento a seguir. | 252 | 4.2 |
| Promedio | 0.81333333 | 4.064 |
| Estilo de dirección. | | |
| 21 Se escucha a cada integrante de mi equipo de trabajo, y no solo al líder de este, para dar soluciones a cualquier asunto. | 251 | 4.18 |
| 22 Siento motivación cada vez que realizo mis labores en la institución. | 249 | 4.15 |
| 23 Se prioriza a los empleados por encima del trabajo a realizar. | 221 | 3.68 |
| 24 Las emociones y sentimientos de los trabajadores están por encima de cualquier otra cosa. | 179 | 2.98 |
| 25 Existe flexibilidad de los métodos al realizar las tareas del área. | 235 | 3.91 |
| 26 El área de trabajo funciona adecuadamente cuando no se encuentra el líder en la misma. | 254 | 4.23 |
| 27 Mayoritariamente se delegan responsabilidades de manera equitativa entre los empleados y los líderes de área. | 229 | 3.81 |
| Promedio | 0.77047619 | 3.84857143 |
| Relaciones humanas | | |
| 28 En los discursos y actos de la vida institucional se resalta la importancia de la equidad. | 253 | 4.2 |
| 29 Existe cordialidad entre los integrantes de mi equipo de trabajo. | 257 | 4.28 |
| 30 Existe cordialidad entre mi área y el resto de áreas de trabajo. | 251 | 4.18 |
| 31 Mis compañeros de trabajo y yo regularmente socializamos fuera del horario laboral. | 206 | 3.43 |
| 32 En el instituto nos protegemos entre todos. | 235 | 3.91 |
| 33 Mantenemos comunicación con ex compañeros de la institución. | 191 | 3.18 |
| Promedio | 0.77388889 | 3.86333333 |
| Calificación global | 0.7830303 | 3.91731746 |

Fuente: Elaboración propia(2022)

Significado de los colores de los ítems en el cuadro de resultados:

- Ítems azules: Sociabilidad.
- Ítems naranjas: Solidaridad.
- Ítem gris: Solidaridad y sociabilidad.
- Ítem verde: Elementos mejor evaluados.
- Ítem amarillo: Enunciados en alerta.
- Ítem rojo: Enunciados con mayor área de oportunidad.

4.3.2.2. De la encuesta de opinión ciudadana.

Con base a los datos presentes en el plan de desarrollo municipal de Tlanguistenco (2022) refiriendo al censo de INEGI en 2020, se determinó una muestra de 96 ciudadanos a encuestar debido a que la cantidad de personas mayores de 15 años es de 61, 127 y dentro de las cuales se encuentra el rango de edad de las personas que hacen uso de los servicios del ayuntamiento.

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{N(Z^2)(p)(q)}{d^2(N - 1) + (Z^2)(p)(q)}$$

Donde:

n= Tamaño de muestra

N= Tamaño de la población o universo.

Z= Nivel de confianza.

d= Margen de error.

p= probabilidad de éxito del evento.

q= probabilidad de que no ocurra el evento.

Por lo tanto:

$$n = \frac{61127(1.96^2)(.5)(.5)}{(.1)^2(61127 - 1) + (1.96^2)(.5)(.5)}$$

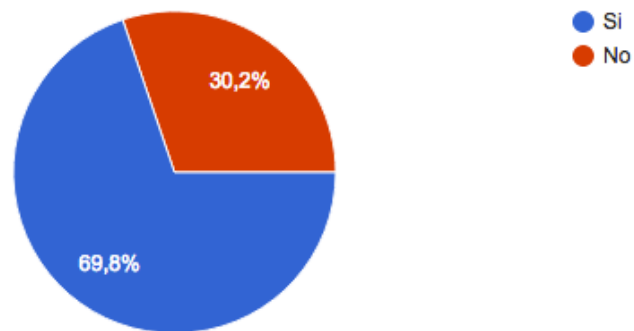
n= 96

Dicha encuesta (ver Anexo 3) arrojó los siguientes resultados:

Gráfico 1

1. ¿Ha utilizado los servicios del H. Ayuntamiento local en los últimos 6 meses?

96 respuestas

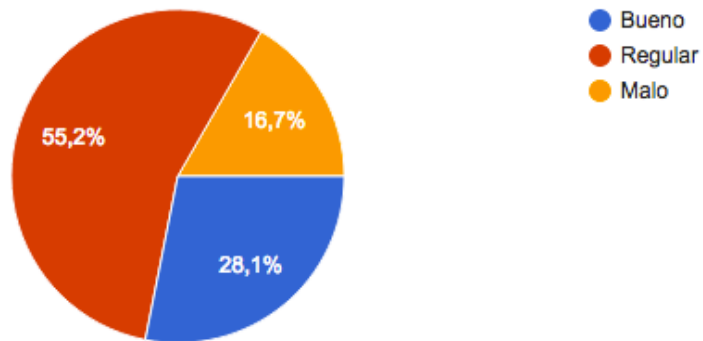


Fuente: Google Forms (2022).

Gráfico 2

2. El trato de los servidores públicos fue:

96 respuestas

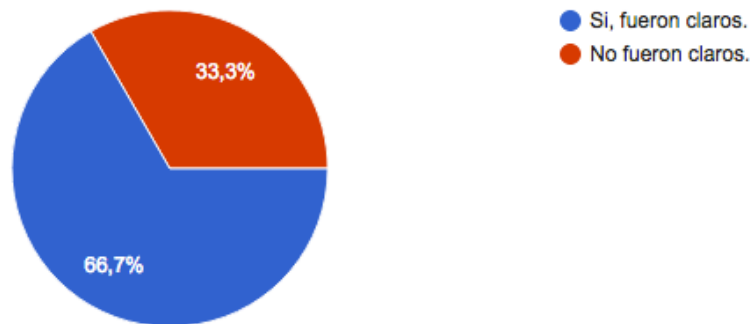


Fuente: Google Forms (2022).

Gráfico 3

3. Al momento de realizar su tramite, ¿se le explicó de manera clara los pasos a seguir para finalizarlo?

96 respuestas



Fuente: Google Forms (2022)

Gráfica 4

4. ¿Cuál considera usted que es la principal deficiencia del servicio?

96 respuestas

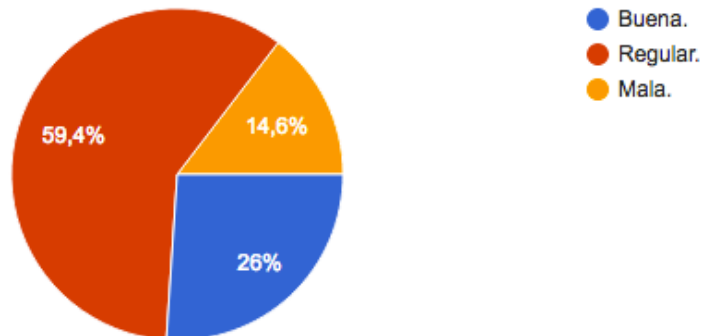


Fuente: Google Forms (2022).

Gráfica 5

5. En general, su experiencia con el servicio fue:

96 respuestas



Fuente: Google Forms (2022)

La aplicación de dicha encuesta se llevó a cabo vía electrónica utilizando como herramienta la plataforma Google forms para lograr una toma de muestra más rápida y derivado también a las recomendaciones sanitarias debido a la pandemia por COVID-19.

4.4 Informe

Naturaleza: Auditoria de cultura organizacional.

Responsable: Auditor.

Antecedentes: Se abrió la posibilidad de una auditoria para mejorar el servicio al cliente por parte de los servidores públicos.

Objetivos:

- Detectar áreas de oportunidad dentro de la organización.
- Hacer notar la importancia de la cultura organizacional para los servidores públicos de la institución.
- Implantar un modelo de auditoria que ayude al desarrollo correcto de la empresa publica.

Alcance: H. Ayuntamiento de Tianguistenco.

4.4.1. Diagnóstico de elementos de la cultura organizacional.

5.4.1.1 Filosofía.

En este apartado se obtuvo un promedio categorizado de regular a bueno ya que todos sus ítems obtuvieron un promedio por encima del estándar medio (3.5) sin embargo hay áreas de oportunidad para mejorarla. Los principales resultados son que no todos los servidores tienen claro la visión, misión, objetivos y metas de la organización, a pesar de que estos están señalados en el plan de desarrollo municipal. Sin embargo, si conocen los valores de la misma, factor importante en el servicio al cliente.

En relación a la historia y a los procedimientos, no son un factor de preocupación pero aún falta trabajo para que estos sean totalmente dominados. En el primer caso, permitiría un sentimiento de afinidad con la institución pública, además de saber como se ha conducido a lo largo del tiempo y que acciones se quisieran repetir y cuales evitar; en el segundo caso, permiten el correcto quehacer y, por ende, el cumplimiento de los objetivos de la organización.

4.4.1.2. Ambiente laboral y comunicación.

En términos generales, se obtuvo un promedio de regular a bueno pero también representa el área con la menor puntuación de las seis evaluadas. Tres de los cinco ítems presentan una calificación buena: saber a quién enviar información (conocimiento de la estructura organizacional), comunicación clara y directa, y confianza con compañeros de trabajo. Sin embargo, resalta el hecho de que los trabajadores no se sienten cómodos con las herramientas disponibles para la realización de sus funciones y tampoco se sienten reconocidos laboralmente, representando un problema que influiría en el trato a la ciudadanía. Ambos ítems se encuentran en o por debajo del estándar de calificación media, siendo el reconocimiento laboral el factor con calificación más baja de este elemento organizacional y el segundo de todo el estudio.

4.4.1.3. Identidad.

Este elemento de la cultura organizacional fue el que mejor promedio arrojó de los seis evaluados, con cuatro de los cinco ítems promediando una puntuación por encima de cuatro. Lo que nos quiere decir que sí existe una identificación de los servidores públicos con su lugar de trabajo y su grupo de trabajo, priorizando los objetivos institucionales a los personales y con la forma de conducirse de la actual administración (valores, objetivos, mensajes). El único ítem evaluado por debajo de una buena puntuación es acerca de que no se percibe que se realicen relaciones

sociales desinteresadas, es decir, la confianza se limita al tiempo de trabajo y a sus funciones diarias no llegando a sobrepasar esta barrera.

4.4.1.4. Normas, políticas y lineamientos.

El segundo elemento mejor evaluado es este. Con prácticamente todos pasando la puntuación de cuatro aunque por muy poco. Se percibe que sí existen sanciones ejemplares, se conoce la estructura organizacional, existe buena disposición para acatar las normas y se sienten con la confianza de expresar si no tienen en claro algún lineamiento. Sin embargo, se debe fortalecer el trabajo en dar a conocer de forma clara y adecuada los manuales de procedimiento y reglamentos que, aunque no arrojó una puntuación reprobatoria (3.95), no es una calificación totalmente positiva como debería de arrojar un ítem con la importancia de este.

4.4.1.5. Estilo de dirección.

Aunque la naturaleza de evaluar este elemento de la cultura organizacional no es determinar si está bien o mal en cuanto a un promedio (su objetivo es determinar el tipo de liderazgo), cabe destacar que es el segundo elemento con más baja puntuación de los seis. El factor con mayores alertas es que los servidores perciben que no se toman en cuenta sus emociones y sentimientos, haciendo todo un poco monótono y cuadrado, lo que podría ser, a largo plazo, un factor que influya en la motivación y trato al ciudadano, aunque por el momento, parece que no repercute en la motivación.

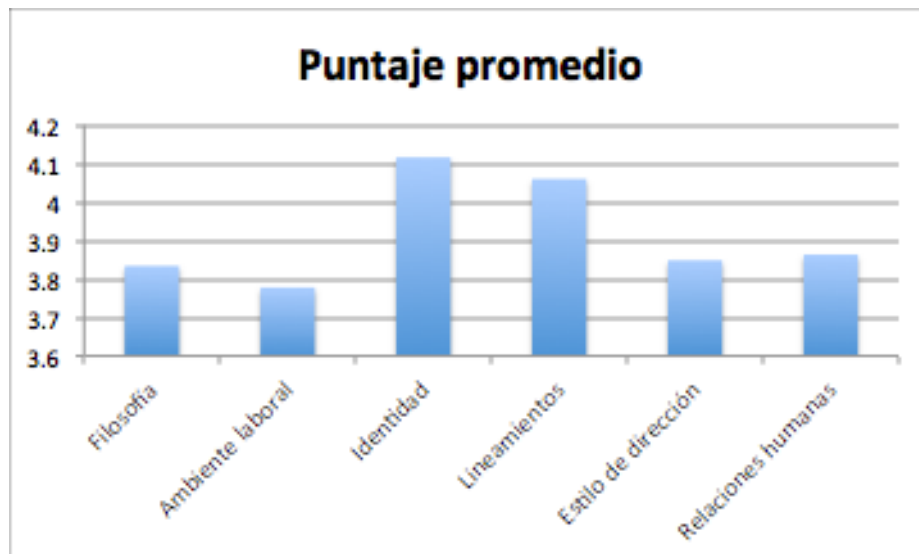
Descartando la característica mencionada, se determina que el estilo de dirección presente es el **democrático** pues se escucha a cada integrante del equipo, existe motivación de los trabajadores, se prioriza a los trabajadores por encima del trabajo a realizar, hay flexibilidad en los métodos de trabajo, existe una funcionalidad del área a pesar de no estar el líder de esta y se delegan responsabilidades de manera equitativa entre los miembros del grupo de trabajo.

4.4.1.6. Relaciones humanas.

Su puntuación es de regular a buena. Cuatro de sus seis ítems tienen una puntuación buena. En la organización se resalta la importancia de la organización, existe cordialidad entre trabajadores y áreas de trabajo y existe una protección entre todos.

Como se ha mencionado en otros elementos, no hay tanta convivencia fuera del área de trabajo, como nos lo indica el ítem de “mis compañeros y yo regularmente socializamos fuera del horario laboral” con una puntuación por debajo del estándar medio, de igual forma no existe una comunicación con ex compañeros de la institución, reforzando la idea anterior.

Gráfica 6: Promedio de puntaje por elemento de la cultura organizacional evaluado.



Fuente: Elaboración propia (2022).

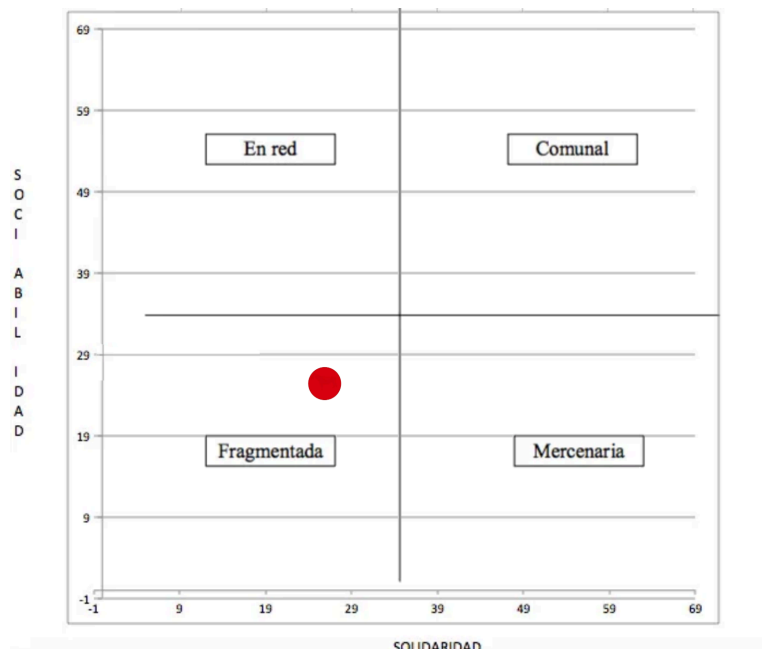
4.4.2. Diagnóstico de tipo de cultura organizacional.

Con la sumatoria de puntaje de los ítems de sociabilidad y solidaridad dentro del cuestionario sobre cultura organizacional aplicados a servidores públicos del H. Ayuntamiento de Tlanguistenco se obtuvo que:

5. Sociabilidad: 2858 puntos.
6. Solidaridad: 2819 puntos

Por lo tanto, el tipo de cultura presente es ***cultura fragmentada***.

Figura 8: Cuadrante de determinación de cultura organizacional.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Cultura Fragmentada.

Características observadas de este tipo de cultura:

- Baja sociabilidad.
- No existe temor por ofender a los amigos con la crítica (comunicación clara y directa).
- Tolerancia por comportamientos idiosincráticos.
- Más importancia a ideas que a individuos.
- Espacio físico favorece el trabajo individual.
- La comunicación informal se da por breves intercambios individuales.
- Los documentos remplazan la comunicación informal.

Tiende a:

- Ausencia en lugares de trabajo pues solo concurren a la oficina cuando es necesario.
- Poco conocimiento informal.
- Privilegiar teletrabajo.
- Resistencia a la conformación de reuniones.
- Mayor comunicación hacia afuera que hacia adentro.
- Individualismo y libertad
- Pertenencia netamente profesional.
- Dificulta aprendizaje organizacional (la información no se comparte).
- Riesgo de paralización.

4.4.3. Diagnóstico de opinión ciudadana

La mayoría de las personas encuestadas han utilizado los servicios del ayuntamiento en los últimos 6 meses, lo que nos confirma la importancia y alcance de las instituciones públicas en la vida diaria de la ciudadanía. Sin embargo, se encuentra un pequeño porcentaje que no lo ha hecho en el lapso de tiempo referido aunque no se descartan sus opiniones puesto que la imagen institucional juega también un

papel importante en la predisposición que se tiene en la figura de este tipo de instituciones, por lo que también es relevante conocerlas.

La pregunta acerca del trato de los servidores públicos se propuso parte del trabajo de investigación pues ellos son el canal principal entre las autoridades y ciudadanía, arrojando los siguientes resultados: La mayoría percibe o a recibido un trato regular (55.2%), seguido por bueno (28.1%) y, en menor medida, malo (16.7%).

Estos resultados se reflejan también en la pregunta cuatro, en donde el 20% refiere que el trato es el principal problema en los servidores públicos de la institución donde se ha aplicado esta propuesta de auditoria, muy cercana a la cifra de quienes lo perciben como un trato malo. Sin embargo este no es el principal problema detectado, el cual es la tardanza en los tramites. Esta percepción podría deberse a dos factores principalmente: El primero es netamente relacionado a los procesos administrativos y su fluidez, y el segundo está relacionado con el desconocimiento, por parte de los ciudadanos, de los tiempos en que lleva realizar cada uno de los procesos del tramite (verificación de documentos, horarios de oficinas, disponibilidad de servidores públicos responsables de cada área, etc).

En relación a la claridad de trámites, la mayoría de las personas encuestadas opinó que si han sido claros (66.7%) por encima de los que opinan que no (33.3%). Este resultado se relaciona con el ligero desconocimiento de los manuales de procedimiento por parte de los trabajadores del ayuntamiento e inclusive, la organización territorial de las oficinas de las distintas áreas a lo largo del territorio de la cabecera municipal.

Finalmente, englobando todos los factores en el servicio al cliente, la experiencia de la mayoría de personas encuestadas fue regular (59.4%), seguida por buena (26%) y mala (14.6%). Este indicador ayudará como referencia a posteriores aplicaciones de mejora.

4.4.4. Resultados de la auditoria

Tabla 4: Cuadro de resultados de auditoria

| Problema | Elemento de la cultura organizacional | Propuesta de solución. |
|--|--|--|
| No se acostumbra reconocer los logros de cada trabajador. | Ambiente laboral y comunicación. | Implementar un programa de recompensas al mejor trabajador de cada área determinado por los miembros de cada equipo de trabajo. Fomentando además la interacción entre ellos. Departamento: Recursos humanos. |
| Baja importancia a sentimientos y emociones de los trabajadores. | Estilo de dirección. | Fomentar que el líder de cada área debe tener un trato amable con sus colaboradores y ser comprensivo con ellos. Fomentar una formación humanista en las personas al frente de cada área. Departamento: Recursos Humanos. |
| Desconocimiento de misión, visión y objetivos por parte de algunos trabajadores. | Filosofía. | Hacer visible la misión y visión de la administración en turno, ya sea en la entrada de los edificios públicos, al interior de este, o en su defecto, en cada una |

| | | |
|--|-------------------------------------|---|
| | | <p>de las áreas del ayuntamiento. Agregar también la estructura organizacional en cada oficina.</p> <p>Departamento: Comunicación social.</p> |
| Distribución de áreas en distintos edificios de la cabecera municipal. | Logística | <p>Hacer visible un mapa de sitio en cada uno de los edificios públicos (entrada o al interior) layout, o de igual forma instalar uno en alguna plaza pública al alcance de la ciudadanía. También colocar en el edificio principal y en auditorio Hidalgo, un mapa de qué y en donde se encuentran las áreas que ahí realicen funciones.</p> <p>Departamento: Comunicación social.</p> |
| Poca comodidad con el área física de trabajo. | Ambiente de trabajo y comunicación. | <p>Hacer estudios en cada área con el fin de determinar si el espacio otorgado para cada una de ellas es el idóneo de acuerdo a funciones y cantidad de trabajadores. Así mismo, tomar opinión de los trabajadores sobre herramientas de trabajo que</p> |

| | | |
|---|---|---|
| | | <p>les falten para ejercer correctamente sus funciones.</p> <p>Departamento: Contraloría y Recursos humanos.</p> |
| <p>No hay total conocimiento de manuales de procedimiento y reglamentos.</p> | <p>Normas, políticas y lineamientos.</p> <p>Claridad en trámites.</p> | <p>Realizar evaluaciones periódicas a servidores del ayuntamiento, acerca sobre sus funciones y reglas.</p> <p>Facilitar acceso a documentos.</p> <p>Realizar lecturas grupales de los manuales y reglamentos en cada equipo de trabajo.</p> <p>Departamento: Contraloría y Recursos humanos.</p> |
| <p>No se perciben relaciones sociales desinteresadas en el grupo de trabajo. Baja sociabilidad.</p> | <p>Identidad y relaciones humanas.</p> | <p>Fomentar convivios o dinámicas internas en fechas y horarios de carga menor de trabajo con el fin de una mayor interacción entre los servidores públicos.</p> <p>Departamento: Recursos humanos.</p> |
| <p>Percepción de los servidores públicos de no ser priorizados por encima del trabajo.</p> | <p>Estilo de dirección.</p> | <p>Dar mayor espacio de descanso cuando no exista una carga mayúscula de trabajo y hacer hincapié en la indicación.</p> <p>Departamento: Dirección de cada área.</p> |

| | | |
|-------------------------------------|-----------------------|---|
| Tardanza en trámites. | Percepción ciudadana. | <p>Revisar procedimientos para detectar cuellos de botella que eventualmente retrasen la realización de tramites ágilmente.</p> <p>Elaboración de tablas de tiempos para la ciudadanía, colocados en cada área, especificando principales tramites y tiempo de elaboración.</p> <p>Departamento: Comunicación social y sector administrativo.</p> |
| Trato regular del servidor público. | Percepción ciudadana. | <p>Capacitación en atención ciudadana a servidores con trato directo con personas solicitantes de tramites.</p> <p>Departamento: Recursos humanos.</p> |

Fuente: Elaboración propia (2022).

Metodología: Auditoria de cultura organizacional evaluada mediante indicadores cualitativos y cuantitativos (Cuestionarios y encuestas de satisfacción).

Resultados esperados: Implementar programas de recompensa a los servidores públicos para propiciar un mejor ambiente laboral, incrementando la percepción de valoración en ellos.

De igual forma, hacer más visible la filosofía de la administración, dejándola al alcance de cualquier servidor público y ciudadano, proyectando una imagen de

compromiso para ambas partes y recordando en cada momento la razón de ser de la institución pública.

También se espera una capacitación en materia de atención ciudadana para los servidores públicos, mantener una mejor comunicación con la población (quejas y sugerencias) y ser más descriptivos (sobretudo en cuestión de tiempos de realización) en los tramites que se llevan a cabo en cada área de operaciones del ayuntamiento.

Además, hacer del conocimiento de la ciudadanía, la ubicación de las distintas oficinas de gobierno para evitar confusión en inicio de tramites y retrasar más los mismos, generando también una mejor imagen corporativa y claridad en las funciones del ayuntamiento.

Finalmente, propiciar mayor interacción entre los miembros del equipo para, de igual manera, crear un ambiente de trabajo más cómodo, construyendo relaciones sociales sanas.

CAPITULO V.

6. RESULTADOS Y CONCLUSIONES.

Con los datos obtenidos y presentados anteriormente, recabados en el cuestionario a servidores públicos, se pudo obtener el calculo del coeficiente de Cronbach para determinar la fiabilidad del cuestionario sobre cultura organizacional, arrojando un resultado de 0.9284. El coeficiente de alfa de Cronbach es más fiable mientras más cercano esté a 1 por lo que se comprueba que su fiabilidad es alta.

Cálculo del coeficiente de Cronbach:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum Si}{St}\right)$$

Dónde:

K= Número de ítems.

Si= es la varianza de cada ítem.

St= es la varianza total.

Tabla 5: Varianzas

| Ítem | Varianza |
|------|----------|
| 1 | 0.8933 |
| 2 | 0.5988 |

| | |
|----|--------|
| 3 | 1.1766 |
| 4 | 0.9163 |
| 5 | 0.9388 |
| 6 | 0.4608 |
| 7 | 0.9166 |
| 8 | 0.9666 |
| 9 | 1.5955 |
| 10 | 0.9163 |
| 11 | 0.8363 |
| 12 | 0.5933 |
| 13 | 0.609 |
| 14 | 0.8097 |
| 15 | 0.8830 |
| 16 | 0.8141 |
| 17 | 1.083 |
| 18 | 0.7363 |
| 19 | 0.7141 |
| 20 | 0.5933 |
| 21 | 1,0163 |

| | |
|----|--------|
| 22 | 0.7608 |
| 23 | 1.1497 |
| 24 | 1.6497 |
| 25 | 1.1430 |
| 26 | 0.5788 |
| 27 | 0.8497 |
| 28 | 0.503 |
| 29 | 0.5697 |
| 30 | 0.6163 |
| 31 | 1.3788 |
| 32 | 1.1097 |
| 33 | 1.6163 |

| | |
|-------------------------------------|----------|
| Varianza del total | 300.9266 |
| Sumatoria de varianzas de cada ítem | 29.9961 |

Fuente: Elaboración propia (2022)

Por lo tanto:

$$\alpha = \frac{33}{33 - 1} \left(1 - \frac{29.9961}{300.9266} \right)$$

$$\alpha = 0.9284$$

La cultura organizacional sí tiene un impacto en el servicio al cliente, pues factores como la motivación, comodidad, sentimiento de valoración y herramientas de trabajo, propician en el servidor público una actitud positiva que se reflejará en su labor diaria.

De igual forma, las relaciones humanas más allá del horario de trabajo son de importancia, así como crear lazos de convivencia desinteresada que crean un ambiente laboral más confortable para el trabajador público.

Es por esto que el estudio realizado en la presente administración pública arrojó resultados positivos y se determina que sí tienen presente una buena cultura organizacional ya que, de igual forma, cuenta con conductos actualizados de contacto digital con la ciudadanía, como lo son redes sociales y una página de internet con comunicación directa con las personas. También se cuenta ya con el plan de desarrollo actualizado. Tomando en cuenta estos factores, el municipio tiene ventaja respecto a otros de la región, que al día de hoy aún no cuentan con dichos elementos.

5.1. Contraste de hipótesis.

H1 No existe una capacitación previa para los servidores públicos en materia de atención al cliente, pues la mayoría de las veces, se le da mayor peso a los conocimientos en el área a laborar.

Se acepta esta hipótesis ya que los resultados arrojados en la cédula de opinión ciudadana, se hace mención de la falta de capacitación de los servidores, además de reflejar un 20% de descontento en el trato de los mismos.

H2 No hay una comunicación inicial adecuada pues se omiten dar a conocer los valores, misión y visión del área en donde el servidor va a laborar, así como la estructura completa de la organización en donde se desempeñará.

Con los resultados obtenidos se refuta esta hipótesis, pues se observa que, aunque no totalmente, pero si en su mayoría existe un conocimiento de la filosofía institucional por parte de los trabajadores públicos, así como documentos con dichos elementos.

H3 La actitud de los ciudadanos no es la adecuada, lo que ha hecho que los servidores públicos reaccionen de una manera negativa a ciertas circunstancias.

Dentro de la observación directa, no se detectaron actitudes negativas por parte de la ciudadanía, sin embargo en el momento de la aplicación de encuestas si se detectó una predisposición a ver de una forma negativa a los funcionarios públicos.

HA Algunos servidores públicos laboran en el sector sin ser su principal opción para trabajar.

En materia de motivación y satisfacción laboral, se arrojaron resultados positivos por lo que esta hipótesis tiende a ser negativa.

H0 Un factor que no influye en la actitud de los servidores públicos es el área física donde desempeñan sus labores.

De tal manera que se refuta esta hipótesis pues los datos nos muestran que sí influye el área física donde el servidor publico realiza sus funciones pues el ambiente natural y las herramientas que tiene a su disposición funcionan como condicionante en la actitud y quehacer de los trabajadores.

Por lo cual a cultura organizacional es un factor dentro de los varios que influyen en el servicio al cliente pero su importancia radica en que una buena cultura organizacional permite tener un mejor control y monitoreo en las actitudes y emociones de los trabajadores públicos, sobretodo por la naturaleza monótona de las labores de los mismos. Si bien no ataca problemas de manera operativa, si funciona como un puente entre la acción y el correcto funcionamiento del ayuntamiento.

Así mismo, uno de los mayores propósitos del presente trabajo no es solo evaluar a un ente gubernamental sino rescatar la importancia que tiene la cultura organizacional en la administración pública que muchas veces es pasada por alto o no se da la importancia que requiere; así mismo poner en discusión este tema que sin duda ayudará a crear instituciones publicas más fuertes y que repercutirá de forma positiva en la vida de los ciudadanos.

Por esta razón, y con la forma digital de comunicarse de las personas, es importante ser cercano a la ciudadanía por lo que ha cobrado mucha relevancia la atención al cliente por medio de redes sociales y vías electrónicas (correo electrónico, página de internet), así como fortalecer la imagen institucional. Poco a poco la mayoría de los gobiernos han entendido eso y se han adaptado, sin embargo no ha sido así en cuanto a la cultura organizacional interna que se sigue dejando de lado sin percatarse que muchos de los problemas de servicio al cliente (atención ciudadana) que enfrenta cada administración vienen de ese descuido, de la falta de capacitación y de atención para los servidores públicos. Cuidando este aspecto, tarde o temprano se reflejará con sus ciudadanos. Para ello, se deben fortalecer los métodos de aceptación de servidores públicos, guiando cada vez más a una mayor profesionalización y evitar la asignación de puestos por criterios diferentes a este pues podría caer una responsabilidad grande en personas que no tengan la preparación o vocación para servir. Aunque claro que depende de algunos otros factores, como el acceso a la educación en cada municipio del país, pero se debe procurar que sean excepciones y no la regla.

Finalmente, cada cambio, por más mínimo que sea, tendrá repercusiones grandes en el quehacer institucional, desde el cambio de ambiente, hasta la más mínima señalización en el lugar de trabajo. Cambiemos la forma de ver y percibir a las instituciones publicas, de un lugar apático a uno donde haya un confort al momento de realizar cualquier tramite como en las mejores empresas privadas, no tendría porque ser diferente y no solo tiene que ver con el más caro mobiliario y equipo, sino con un trato adecuado y con procesos claros.

7. ANEXOS

ANEXO 1

Questionario sobre cultura organizacional.

Edad: _____ Sexo: _____ Área: _____

Instrucciones: Responda los siguientes cuestionamientos de manera objetiva, de acuerdo a su percepción, utilizando la siguiente escala de calificación para cada ítem:

- 1- En total desacuerdo
- 2- Un poco en desacuerdo
- 3- NI de acuerdo ni en desacuerdo
- 4- Un poco de acuerdo
- 5- Totalmente de acuerdo

No existen respuestas correctas ni incorrectas.

| Número | Ítem | Escala | | | | |
|--------|--|--------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Se nos ha hecho de nuestro conocimiento la visión y misión de la institución. | | | | | |
| 2 | Conocemos los valores de conducta principales para la realización de las tareas. | | | | | |
| 3 | Sabemos, de manera puntual, los objetivos y metas que persigue la administración en turno. | | | | | |
| 4 | Conozco antecedentes y sucesos relevantes llevados a cabo por esta institución. | | | | | |
| 5 | Los procedimientos e instrucciones están claramente definidos | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 6 | Cuando debo enviar una información, se exactamente a quien enviársela y con quien dirigirme. | | | | | |
| 7 | Mi espacio y recursos de trabajo son los óptimos para la realización de mis funciones | | | | | |
| 8 | En esta institución acostumbramos a decirnos las cosas de manera clara y directa. | | | | | |
| 9 | Se acostumbra estimular y reconocer los logros de cada trabajador. | | | | | |
| 10 | Existe total confianza con mis compañeros de trabajo. | | | | | |
| 11 | Identifico el lema de trabajo e imagen institucional de la presente administración. | | | | | |
| 12 | Cuando ejerzo mis labores, me siento satisfecho de pertenecer a este grupo de trabajo. | | | | | |
| 13 | Priorizo el cumplimiento de objetivos en equipo a los personales. | | | | | |
| 14 | Me siento plenamente identificado con la forma de conducirse de la presente institución (valores, objetivos, mensajes, etc.). | | | | | |
| 15 | En la institución se hacen relaciones sociales desinteresadas. | | | | | |
| 16 | Se me presentan los manuales de procedimiento y/o reglamentos para llevar a cabo mi accionar correctamente. | | | | | |
| 17 | Considero que hay sanciones ejemplares cuando no se cumplen las normas de trabajo. | | | | | |
| 18 | Se como es la estructura organizacional de esta institución. | | | | | |
| 19 | Existe buena disposición para acatar las normas y políticas establecidas en la institución. | | | | | |
| 20 | Puedo expresar si no tengo en claro algún lineamiento a seguir. | | | | | |
| 21 | Se escucha a cada integrante de mi equipo de trabajo, y no solo al líder de este, para dar soluciones a cualquier asunto. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 22 | Siento motivación cada vez que realizo mis labores en la institución | | | | | |
| 23 | Se prioriza a los empleados por encima del trabajo a realizar. | | | | | |
| 24 | Las emociones y sentimientos de los trabajadores están por encima de cualquier otra cosa. | | | | | |
| 25 | Existe flexibilidad de los métodos al realizar las tareas del área. | | | | | |
| 26 | El área de trabajo funciona adecuadamente cuando no se encuentra el líder en la misma. | | | | | |
| 27 | Mayoritariamente se delegan responsabilidades de manera equitativa entre los empleados y los líderes de área. | | | | | |
| 28 | En los discursos y actos de la vida institucional se resalta la importancia de la equidad. | | | | | |
| 29 | Existe cordialidad entre los integrantes de mi equipo de trabajo. | | | | | |
| 30 | Existe cordialidad entre mi área y el resto de áreas de trabajo. | | | | | |
| 31 | Mis compañeros de trabajo y yo regularmente socializamos fuera del horario laboral. | | | | | |
| 32 | En el instituto nos protegemos entre todos. | | | | | |
| 33 | Mantenemos comunicación con ex compañeros de la institución. | | | | | |

Fuente: Elaboración propia (2022)

Agradecemos su participación en esta actividad y también su valiosa aportación al mejoramiento de su entorno laboral.

ANEXO 2

Cuestionario para determinar tipo de cultura organizacional (Goffee y Jones, 2001).

| Ítem | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--|--------------------------|---------------|-------------|------------|-----------------------|
| 1. El grupo que estoy evaluando (organización, división, equipo) conoce sus objetivos de negocios claramente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Las personas establecen vínculos de unión entre ellas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Todo el personal sigue líneas e instrucciones claras acerca del trabajo que desempeña. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. La gente se lleva bien y son raras las disputas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Un rendimiento negativo es tratado rápida y firmemente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Las personas se relacionan con frecuencia fuera del trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. El grupo realmente quiere ganar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. La gente se hace favores porque se caen bien. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Cuando surgen oportunidades de ventajas competitivas las personas se mueven con decisión para capitalizarlas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Las personas hacen amigos en nombre de la amistad y no por razones de interés. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Los objetivos estratégicos son compartidos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. La gente confía a los demás sus asuntos personales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Las personas construyen relaciones cercanas y duraderas que algún día pueden dar beneficio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. La recompensa y el castigo son claros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. La gente conoce bien las familias de los demás. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. El grupo está decidido a vencer enemigos claramente definidos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Las personas siempre son animadas a solucionar cualquier asunto de manera flexible. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Conseguir los objetivos es lo más importante. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Para que algo se haga hay que tocar las teclas del sistema. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. los proyectos que se comienzan siempre se terminan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Cuando las personas se marchan de la empresa, los compañeros permanecen en contacto para ver cómo les va. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Está claro dónde termina el trabajo de una persona y donde empieza el de otra. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Las personas se protegen unas a otras. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Fuente: Goffe y Jones (2001)

ANEXO 3

Encuesta de satisfacción

Conteste las siguientes preguntas de manera objetiva, marcando la opción que considere más adecuada de acuerdo a su percepción.

1. ¿Ha utilizado los servicios del Ayuntamiento local en los últimos 6 meses?
 Si los he utilizado.
 No los he utilizado.
2. El trato de los servidores públicos fue:
 Bueno
 Regular
 Malo
3. Al momento de realizar su tramite, ¿se le explicó de manera clara los pasos a seguir para finalizarlo?
 Si, fueron claros.
 No fueron claros.
4. ¿Cuál considera usted que es la principal deficiencia del servicio?
 Trato.
 Instrucciones poco claras.
 Tardanza del tramite
 Ninguna
 Otra _____
5. En general, su experiencia con el servicio fue:
 Buena
 Regular
 Mala

Agradecemos su tiempo y su opinión para mejorar el servicio que se le otorga.

Fuente: Elaboración propia (2022)

8. GLOSARIO

Adhocracia: La adhocracia es la ausencia de una jerarquía organizacional. Se trata de un concepto contrario a la burocracia.

American Accounting Association: La American Accounting Association (AAA) es una organización que apoya la excelencia mundial en la educación, investigación y práctica contable. La Asociación Estadounidense de Contabilidad es la principal asociación profesional de académicos de contabilidad en los Estados Unidos. La Asociación Estadounidense de Contabilidad es la comunidad más grande de contadores en la academia y produce 17 revistas académicas de clase mundial.

Benchmarking: Estudio realizado por las organizaciones que consiste en conocer y estudiar las estrategias de acción de otras empresas (competidoras o no) para adaptarlas u optimizar las propias.

Balanced scorecard: Metodología de gestión estratégica cuyo propósito es comunicar, medir y hacer un seguimiento de las acciones que se están tomando para mejorar los resultados de una organización.

CDMX: Siglas de la Ciudad de México, estado y capital de los Estados Unidos Mexicanos.

COVID-19: Relativo al SARSCOV-2, virus causante de la pandemia de coronavirus a finales de 2019 en China.

CPEUM: Abreviación de Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

ENAPROCE: Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las micro, pequeñas y medianas Empresas.

F.O.D.A.: Siglas de: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Estudio llevado a cabo por las empresas para conocer mejor su ambiente interno y externo, así como generar estrategias de solución a sus problemáticas. También conocido como SWOT o DOFA.

INEGI: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

MiPyMEs: Micro, pequeñas y medianas empresas.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Apaza Tapia, Ludgarda María. 2016. *Auditoría de la cultura organizacional para optimizar la competitividad en institutos superiores, caso: ISEP Jorge Basadre-Mollendo, 2015*. Tesis para obtener el grado de Maestro en ciencias contables y financieras con mención en auditoría y gestión tributaria. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

Bando Municipal de Tianguistenco 2022. Recuperado el 16 de julio de 2022 de https://tianguistenco.gob.mx/wp-content/uploads/2022/05/bando_municipal_2022.pdf

Bateman, Thomas y Snell, Scott. 2009. *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. 8va edición*. México. McGrawHill.

Bedoya Benites, Geraldine Samantha. (2017). *Cultura organizacional y calidad del servicio en el organismo supervisor de la inversión en energía y minería – Lima, 2017*. Tesis de maestría en gestión pública. Universidad Cesar Vallejo.

Bibliotecas UNAM. *¿Cómo hacer citas y referencias en formato APA?* Recuperado el 25 de febrero de 2022 de: <https://bibliotecas.unam.mx/index.php/desarrollo-de-habilidades-informativas/como-hacer-citas-y-referencias-en-formato-apa>

Cano Álvarez, Alfonso. (2014). *Influencia de la cultura organizacional en las actitudes hacia el cambio organizacional en un centro público de investigación petrolera*. Tesis para obtener el grado de doctor en ciencias administrativas. Instituto Politécnico Nacional.

Chiavenato, Idalberto. (2001). *Administración. Teoría, proceso y práctica*. 3er edición. Bogotá, Colombia. McGraw Hill.

Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México. (CPELMS). 31 de octubre de 1917. (México).

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (CPEUM). 5 de febrero de 1917. (México)

Contraloría D.F. *Naturaleza jurídica del servidor público*. Recuperado el 14 de marzo de 2022 de :
<http://www.contraloriadf.gob.mx/contraloria/cursos/MARCOJURIDICO/paginas/njsp.php>

Cruz Facundo, Ramón Ovidio. (2016). *“Estudio de cultura organizacional en institución educativa”*. Tesis para alcanzar el grado de maestría en psicología con orientación laboral y organizacional. Universidad Autónoma de Nuevo León.

Da Silva, Douglas. (2020). *¿Qué es el servicio al cliente? Definición, elementos e importancia para las empresas en la actualidad*. Recuperado el 5 de julio de 2022 de <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-atencion-al-cliente/>

DeRoche Toby. (2016). *Auditar la cultura: Un enfoque de señales de alarma*. Wolters Kluwer. Recuperado el 30 de marzo de 2022 de: <https://laflai.org/documentos/TM-16-10098-TL-Auditing-Culture-A-Red-Flag-Approach-BRO-ESP-Final.pdf>

Duque Oliva, Edison Jair *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales [en línea]. 2005, 15(25), 64-80[fecha de Consulta 30 de Marzo de 2022]. ISSN: 0121-5051. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802505>

Espino García, Melquiades Gabriel. (2014). *Fundamentos de auditoría*. México. Grupo Editorial Patria.

Franklin F., Enrique Benjamín. (2018). *Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio. 2da edición*. México. Pearson Educación.

Goffee, R. & Jones, G. (2001). *El carácter organizacional*. España: Ediciones Granica, S. A.

Goleman, Daniel. 2013. *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. España. Ediciones B S.A.

Google Earth. (2022) *Palacio municipal de Tianguistenco*. Recuperado el 6 de julio de 2022 de <https://earth.google.com/web/>

Google Forms. (2022). *Cédula de opinión ciudadana*. Recuperado el 30 de mayo de 2022 de <https://forms.gle/G3sLwivMPfAJZmP4A>

Google imágenes. (2022) *Palacio municipal de Tianguistenco*. Recuperado el 6 de julio de 2022 de <https://www.google.com.mx/imghp?hl=es-419>

Hartasánchez, J. (2002). *Perfil dinámico de la cultura organizacional de los directores públicos en México, Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Lisboa, Portugal. 8-11 de octubre.

Hayes, Adam. (2021). *American Accounting Association (AAA)*. Recuperado el 6 de julio de 2022 en: <https://www.investopedia.com/terms/a/american-accounting-association-aaa.asp>

Hernández y Rodríguez, Sergio. (2012). *Introducción a la administración: Teoría general administrativa: Origen, evolución y vanguardia*. México. McGraw Hill.

INAFED. (2022). *Municipio de Tianguistenco*. Recuperado el 25 de mayo de 2022 de:

<http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM15mexico/municipios/15101a.html>

INEGI. (2022). *Espacio y datos de México*. . Recuperado el 27 de junio de 2022 de: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/espacioydatos/default.aspx?ag=151010001>

INEGI. (2018). *Encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micro,*

y medianas empresas. Recuperado el 6 de julio de 2022 de <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/>

IPOMEX. (2022) *Directorio de servidores públicos de Tianguistenco* Recuperado el 25 de mayo de 2022 de : https://www.ipomex.org.mx/ipo3/lgt/indice/TIANGUISTENCO/art_92_vii.web?token=03AGdBq27YK5l_OldZaMSYqDLoGT1aHRFWD9JqxtfwoVvPaT5A6Fn4-ObpvvwunZic_-VPLqWgFvJr6bZyT2Q3ZjwTca6_KKEdGZCllgHCEU09M6werrxYe1zPDSskCnX7pTBYLqaKTT4anraD646wQCyXRJznkDXX8ZGJmkkcF_sl8NBWRyfaZGqSMX3ydSaHF4fIosWgO3XfmASVOHctRWILZewPuTp1gyAzkCRHuXisbfL8kLDW6lorYNOFmgXTVZEqPuDCJ5YDe9D1hzeq1WbKhwTVcmoR4uVEIrxZiBo_1MUdtyCDuuMw-gBQKU6cGMxieWMA5KsuLeRftD3GYIWTIErJjrA7qiLUkCRuphIFvodK0Zb68_5Rr-_plG5V3h5DNG7nyszyAV6eF-MD0YNZojcrIXqAUhmLu3-sndXRZsJqOgFMSG8ZumXCIC3yo0dVXtlEv4ha#

Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos. Recuperado el 15 de marzo de 2022 de: <https://www.gob.mx/sfp/documentos/ley-federal-de-responsabilidades-administrativas-de-los-servidores-publicos>

Ley Orgánica Municipal del Estado de México. Recuperado el 16 de julio de 2022 de: <https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/ley/vig/leyvig022.pdf>

Llamas, José María. (2012). *Estructura científica de la venta: técnicas profesionales de las ventas.* México. Limusa.

López, José Francisco. 21 de junio, 2019 *Tipos de empresas.* Recuperado el 14 de marzo de 2022 de: <https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-empresas.html>

Marcone Trigo, R. (2001). *Cultura Organizacional en Unidades Escolares: Aspectos diferenciadores*. Tesis Doctoral. Oviedo: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo/España.

Mulder, P. (2013). *Modelo de Cultura Organizacional por Edgar*. Recuperado el 6 de julio de 2022 de toolshero: <https://www.toolshero.es/liderazgo/modelo-de-la-cultura-organizacional-por-edgar-schein/>

Munch, Lourdes. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México. Pearson educación.

Montoya Agudelo, César Alveiro y Boyero Saavedra, Martín. (2013). *El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización*. Visión de futuro Año 10. Volumen No. 17. [fecha de consulta 15 de marzo de 2022] Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935480005.pdf>

Moreno Hernández, Andrea del Pilar. (2009) *Lineamientos para la creación de una cultura de servicio al cliente en una empresa del sector alimentos: caso MARTMORE LTDA*. Trabajo de grado. Universidad del Rosario.

Ñañez Severino, Carlos. (2021). *Cultura organizacional y su relación con la calidad de servicio en el centro cultural de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, 2021*. Tesis de Magister en Administración con mención en Gestión empresarial. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Orellana Nirian, Pablo. (2020). *Adhocracia*. Recuperado el 6 de julio de 2022 de <https://economipedia.com/definiciones/adhocracia.html>

Plan de desarrollo municipal de Tianguistenco. (2022) . Recuperado el 23 de mayo de 2022] de <https://tianguistenco.gob.mx/wp-content/uploads/2022/06/plan-de-desarrollo-municipal.pdf>

Pérez Basantes, María José. (2013). *Modelo de auditoria de gestión para*

incrementar la eficiencia y eficacia del departamento de crédito y servicio al cliente de la cooperativa de ahorro San Jorge LTDA., de la ciudad de Riobamba. Tesis de grado licenciatura en finanzas. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Puigbó Vivas, Júlia. 2018. *Estilos de liderazgo según Goleman.* Recuperado el 25 de abril de 2022 de: <https://www.psicologia-online.com/estilos-de-liderazgo-segun-goleman-4269.html>

Reyes Martínez, Jorge Leonardo. (2015). *La cultura de la corrupción en el sector público. Ambiente y condiciones en el Gobierno Municipal de Aguascalientes.* Tesis para obtener el grado de doctor en ciencias sociales y humanidades. Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Reyes Ponce, Agustín. (2019). *Administración moderna.* México. Limusa.

Rodriguez, Alejandro. (2021). *Tipos de liderazgo según Daniel Goleman.* Recuperado el 25 de abril de 2022 de: http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3126/COMaptaml.pdf?sequence=1&isAllowed=y&fbclid=IwAR2cZzV1_FeEGdBroNgqHXnNzpWqVJsS9nFsitY3IOJQvRirHUCGh2jwvIM

Sandoval Flores, Perla. (2002). *La calidad del servicio al cliente, una ventaja competitiva para las empresas.* Tesis para obtener título de licenciada en ciencias empresariales. Universidad Tecnológica de la Mixteca.

Sandoval Morales, Hugo. (2012). *Introducción a la auditoría.* Estado de México, México. Red Tercer Milenio.

Santillana González, Juan Ramón. (2004). *Auditoría.* 4ta edición. Cengage Learning Latin America.

Schein, Edgar. (2010). *Organizational Culture and Leadership.* Jossey-Bass.

Sordo, Ana Isabel. (2021). Cultura organizacional: Tipos, elementos y ejemplos extraordinarios. Recuperado el 6 de julio de 2022 de <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>

Stilman, Fernando. (2001). *Liderazgo y cultura organizacional*. Tesis de posgrado de especialización en la gestión de PyMEs. Universidad de Buenos Aires.

Tech School of business México (2021). *Concepto de auditoria*. Recuperado el 16 de marzo de 2022 de: [https://www.techtitute.com/mx/escuela-de-negocios/blog/concepto-auditoria#:~:text=Burton%20definen%20%E2%80%9Cla%20Auditor%C3%ADa%20como,%E2%80%9D%20\(Porter%2C%201983\).](https://www.techtitute.com/mx/escuela-de-negocios/blog/concepto-auditoria#:~:text=Burton%20definen%20%E2%80%9Cla%20Auditor%C3%ADa%20como,%E2%80%9D%20(Porter%2C%201983).)