



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA SUBCONTRALORÍA DE AUDITORÍA DEL INE.

DISEÑO DE UN SISTEMA O PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

SANDRA LIZBETH FLORES MIRANDA

ASESOR:

MTRO. JUVENAL FLORES SÁNCHEZ



MÉXICO, D.F.

2014



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

Xi. Índice Sintético

	Pág.
Xi. Índice Sintético	2
Xii. Índice Desglosado	3
Xiii. Índice de Figuras	7
Xiv. Índice de Tablas	9
Xv. Índice de Gráficos	10
Dedicatoria	11
Agradecimientos	12
Introducción General	13
Capítulo I. Instituto Nacional Electoral	15
Capítulo II. Definición de la Problemática	32
Capítulo III. Propuesta para la mejora continua	84
Capítulo IV. Resultados, Aportaciones y Conclusiones.	110
Siglarío	121
Bibliografía	122
Cibergrafía	125
ANEXO 1	128

Xii. Índice Desglosado

	Pág.
Índice Sintético	2
Índice Desglosado	3
Índice de Figuras	7
Índice de Tablas	9
Índice de Gráficos	10
Dedicatoria	11
Agradecimientos	12
Introducción General	13
Capítulo I. Instituto Nacional Electoral	15
1.1 Antecedentes	16
1.2 Rumbo Estratégico del INE	22
1.2.1 Misión	22
1.2.2 Visión	22
1.2.3 Objetivos Institucionales	22
1.2.4 Valores	24
1.3 Estructura Organizacional	25
1.4 Contraloría General	27
1.4.1 Estructura Organizacional	27
1.4.2 Rumbo estratégico	28

1.4.2.1	Misión	28
1.4.2.2	Visión	29
1.4.2.3	Objetivos Generales	29
Capítulo II. Definición de la Problemática		32
2.1	Alcance	33
2.2	Comportamiento Organizacional	34
2.2.1	Componentes del Comportamiento Organizacional	36
2.3	Análisis de la situación actual	37
2.3.1	Cuestionario de Evaluación	37
2.3.2	Diagrama de Ishikawa	45
2.4	Descripción de la Problemática	48
2.4.1	Inseguridad Laboral	48
2.4.1.1	Satisfacción Laboral	49
2.4.2	Falta de motivación	53
2.4.2.1	Motivación	53
2.4.2.2	Jerarquía de las necesidades de Abraham H. Maslow	54
2.4.2.3	Teoría de motivación e higiene de Herzberg	57
2.4.2.4	Motivación de grupo	58
2.4.3	Conflicto Interdepartamental y de comunicación con el área jurídica	59
2.4.3.1	Conflicto	60
2.4.3.2	Conflicto Interdepartamental	62

2.4.4	Falta de comunicación e interacción entre compañeros	63
2.4.4.1	Comunicación	64
2.4.4.2	Funciones de la Comunicación	69
2.4.4.3	Barreras de la Comunicación Eficaz	70
2.4.5	Deficiente gestión del Recursos Humano	74
2.4.5.1	El proceso de selección en Recursos Humanos	75
2.4.5.2	Evaluación del Desempeño	78
2.4.5.2.1	Errores en la Evaluación del Desempeño	81
Capítulo III. Propuesta para la mejora continua		84
3.1	Modelo Estratégico de la Administración de Riesgos	85
3.1.1	Elementos principales de la Administración de Riesgos	87
3.2	Modelo Empresarial de Productividad	89
3.3	Certificación	91
3.3.1	Certificación del Auditor Interno	92
3.3.2	Requisitos para la certificación	94
3.3.3	Presentación del examen	95
3.3.4	Tipos de Certificaciones	95
3.3.5	Ventajas de la Certificación	97
3.4	Outdoor Training	98
3.4.1	Propuesta de Modelo “Outdoor Training”	99
3.4.1.1	Fase 1. Planificación	101
3.4.1.2	Fase 2. Diseño del Modelo Outdoor Training	103

3.4.1.3	Fase 3. Seguimiento	106
3.5	Evaluación del Desempeño	107
Capítulo IV. Resultados, Aportaciones y Conclusiones.		110
4.1	Resultados	111
4.2	Aportaciones	113
4.3	Conclusiones	119
Siglarío		121
Bibliografía		122
Cibergrafía		125
ANEXO 1	Cuestionario Diagnóstico	128

Xiii. Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1. Mapa Estratégico Institucional	23
Figura 2. Valores	24
Figura 3. Estructura Ocupacional del INE	26
Figura 4. Estructura Orgánica de la Contraloría General	31
Figura 5. La Organización como un Iceberg	35
Figura 6. Principales fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional	37
Figura 7. Causa - Efecto	47
Figura 8. Agentes y condiciones de la Satisfacción Laboral	50
Figura 9. Pirámide de Maslow	55
Figura 10. Como ver el conflicto	62
Figura 11. Proceso de la Comunicación	67
Figura 12. Tipos de Comunicación Organizacional	68
Figura 13. Funcionamiento de las barreras de comunicación	73
Figura 14. Etapas del proceso de selección de personal	77
Figura 15. Evaluación 360° o 360 Feedback	80
Figura 16. Elementos de la Administración de Riesgos	88
Figura 17. Certificación	96
Figura 18. Fases de la propuesta de Modelo Outdoor Training	100
Figura 19. Indicadores	108
Figura 20. Evaluación 360° en la SA	109

Figura 21.	Prácticas propuestas para la mejora continua	114
Figura 22.	Objetivos organizacionales e individuales	116
Figura 23.	Relaciones de intercambio entre personas y organizaciones	118

Xiv. Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Valores Considerados	38
Tabla 2. Satisfacción Laboral	49
Tabla 3. Modelo Empresarial de Productividad	90

Xv. Índice de Gráficos

	Pág.
Grafico 1. Motivación	38
Grafico 2. Comunicación	39
Grafico 3. Satisfacción Laboral	40
Grafico 4. Objetivos y Roles	41
Grafico 5. Integración y Colaboración	42
Grafico 6. Liderazgo	43
Grafico 7. Administración del Capital Humano	44

DEDICATORIA

A mis padres, Ruth y Jaime, que aun estando en la distancia durante este último año, me han abrigado con su motivación, amor y ejemplo. Me han fortalecido a cada paso en el camino de mi vida. Este logro es tanto mío como suyo. Los amo.

A mi hermano Luis; mi amor, ha superado la distancia y nos ha fortalecido mucho más. Siempre un estímulo de admiración y apoyo.

“El éxito consiste en obtener lo que se desea. La felicidad, en disfrutar lo que se obtiene”

Henry Ford

“Cuando se trata de crear valor para una compañía, lo que se necesita no son más análisis abstractos sino consejos prácticos que las empresas puedan aplicar para transformar su conocimiento en acciones para crear valor”

Deloitte

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo, es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente, participaron varias personas leyendo, opinando, corrigiendo, teniéndome paciencia, dándome ánimo, acompañando en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad.

Les agradezco a mis padres por apoyarme en todo momento y ser un ejemplo de fortaleza, por haberme inculcado valores y trabajar día a día para poder ofrecerme más de lo que a ellos les brindaron. Sobre todo por ser mis padres, por haberme dado la vida.

Agradezco a mis compañeras y compañeros de trabajo, entre otros Yrma Domínguez, Sandra Victoria, Elizabeth Nava, Julio Zoravilla y Omar Núñez por el apoyo brindado e impulsarme a terminar el proyecto.

Agradezco a mi asesor el Maestro Juvenal Flores por la haberme brindado su apoyo y conocimientos a lo largo de la realización del proyecto, por brindarme su amistad y confianza.

Finalmente, y sin afán de olvidar a alguien, doy espacio a todas y cada una de las personas que en mi camino he tenido el placer o tormento de haber conocido y que hoy, indudablemente, forman parte de lo que soy.

Gracias a todos.

Introducción General

Para que una organización cumpla con sus objetivos eficientemente es necesaria una sana combinación de elementos materiales, financieros, técnicos y humanos.

En la actualidad factores como la globalización, cambios tecnológicos, conflictos, etc. Hacen necesario el estudio y aplicación de técnicas para entender el comportamiento de los individuos frente a dichos factores; para con ello, incrementar el valor de la organización.

Por lo anterior, el presente trabajo busca presentar y brindar solución a las problemáticas presentadas en el área de la Subcontraloría de Auditoría (SA), adscrita a la Contraloría General (CG) del Instituto Nacional Electoral (INE), en lo que hace al Comportamiento Organizacional (CO).

A lo largo de la investigación se analizaron los factores que influyen negativamente en el Comportamiento Organizacional de los empleados que laboran en la SA, como son la falta de comunicación, motivación, capacitación, conflictos interdepartamentales.

En el Capítulo 1 se presentan los antecedentes, la creación del IFE, su transformación a INE debido a la reforma político electoral, su rumbo estratégico: misión, visión, objetivos institucionales y valores; así como, su estructura organizacional. Posteriormente, se hace mención de la Contraloría General área a la que está adscrita la Subcontraloría de Auditoría, de la cual se realiza el presente trabajo, su Estructura Organizacional, su rumbo estratégico: misión, visión y objetivos generales.

En el Capítulo 2, se menciona el alcance del proyecto, la definición de Comportamiento Organizacional y los componentes que lo integran. Por otro lado, se presentan los resultados obtenidos a través del Cuestionario de Evaluación y la tormenta de ideas, aplicados a los trabajadores de la SA; resultados presentados gráficamente y a través de un Diagrama de Ishikawua, para posteriormente puntualizar las problemáticas detectadas, así como, la teoría vinculada a la misma.

En el Capítulo 3, se presentan propuestas para corregir las problemáticas detectadas; mismas que hacen referencia a implementar una Gestión de Riesgos en materia de Recursos Humanos, implantar un Modelo Empresarial de Productividad, certificar a los auditores adscritos a la SA, proporcionar capacitación a los empleados a

través de dinámicas Outdoor Training y reforzar las evaluaciones del personal a través de la evaluación de Desempeño de 360°.

Por último en el Capítulo 4, se presentan los resultados, aportaciones y conclusiones del presente proyecto.

Capítulo I. Instituto Nacional Electoral

CAPÍTULO I. INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

1.1 Antecedentes

En México, el Instituto Nacional Electoral (INE) es el organismo público autónomo¹ responsable de cumplir con la función del Estado de organizar las elecciones federales; es decir, las referentes a la elección de Presidente de la República y de los Diputados y Senadores que integran el Congreso de la Unión.

La cronología del Organismo es la siguiente²:

- La organización de las elecciones en México antes de la creación (1917-1987)
 - **1917:** La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), instituyó a la Junta Empadronadora, las Juntas Computadoras Locales y los Colegios Electorales como organismos encargados de organizar y calificar los procesos para elegir al Presidente de la República y los miembros del Congreso de la Unión.
 - **1946:** El presidente Manuel Ávila Camacho promulga la Ley Federal Electoral y crea la Comisión Federal de Vigilancia Electoral, conformada por el Secretario de Gobernación y otro miembro del gabinete, un diputado, un senador y dos representantes de los partidos políticos de más relevancia. De igual forma, la Ley ordena la creación de comisiones electorales locales y el Consejo del Padrón Electoral.
 - **1951:** El Congreso de la Unión aprueba reformar la Ley Federal Electoral para que la Comisión Federal de Vigilancia Electoral pueda arbitrar el registro de nuevos partidos políticos y emitir constancias de mayoría.

Con base en:

¹Artículo 41, inciso V de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el IFE se define como un ente público dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio, creado por decreto para no depender del Poder Ejecutivo ni de ningún otro Poder (Legislativo o Judicial), con objeto de actuar con independencia, imparcialidad y objetividad en sus funciones.

² Instituto Federal Electoral. Historia del Instituto Federal Electoral. México. 2013. Recuperado el 19 de noviembre de 2013, de <<http://www.ife.org.mx/portal/site/ifev2/menuitem.cdd8580.>>

- **1973:** Desaparece la Comisión Federal de Vigilancia Electoral, y en su lugar, el Congreso de la Unión aprueba la creación de la Comisión Federal Electoral. En este órgano participan con voz y voto, los representantes de todos los partidos políticos con registro legal.
- **1977:** El Gobierno Federal expidió la Ley de Organizaciones Políticas y Procesos Electorales (LOPPE), cuya principal aportación fue permitir el ingreso a la vida institucional de fuerzas políticas “no incluidas” y propiciar su representación en los órganos legislativos. La LOPPE modificó la integración de la Comisión Federal Electoral y permitió la participación de los partidos políticos registrados –ya fuera bajo la figura de registro condicionado o definitivo- en igualdad de condiciones.

La Comisión quedó conformada por el Secretario de Gobernación, un representante de cada una de las cámaras legislativas, un representante de cada partido político con registro y un notario público.

- **1987:** El Congreso de la Unión realizó una reforma Constitucional para introducir el criterio de representación proporcional en la integración de la Comisión Federal Electoral.
- El IFE, Órgano electoral del Gobierno Federal (1990-1993)
- **1990:** Como resultado de las Reformas realizadas a la Constitución en materia electoral, el Congreso de la Unión expidió el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE) y ordena la creación del Instituto Federal Electoral (IFE), a fin de contar con una institución imparcial que dé certeza, transparencia y legalidad a las elecciones federales.

Al momento de su fundación, el Consejo General, máximo órgano de dirección del IFE, estaba compuesto por los siguientes funcionarios:

- El Presidente del Consejo General, que era el Secretario de Gobernación.
- Seis Consejeros Magistrados, personalidades sin filtración partidista con una sólida formación académica y profesional en el campo de

derecho, propuestos por el Presidente de la República y aprobados por las dos terceras partes de la Cámara de Diputados.

- El Director y el Secretario General del Instituto.
 - Dos diputados y dos senadores.
 - Un número variable de representantes partidistas que se fijaba de acuerdo con los resultados que obtuvieran en la última elección.
- Ciudadanización y despartidización del IFE (1993-1996)
- **1993:** Mediante la reforma al Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales aprobada ese año, el Poder Legislativo de la Unión otorgó al IFE las siguientes atribuciones:
 - a) Declarar la validez de las elecciones de diputados y senadores.
 - b) Expedir constancias de mayoría para los ganadores de estos cargos.
 - c) Establecer topes a los gastos de campaña.

El Congreso de la Unión también le otorgó al Consejo General del Instituto la facultad de designar al Secretario General y a los Directores Ejecutivos por voto de las dos terceras partes de sus miembros y a propuesta del Consejero Presidente

- **1994:** La reforma electoral aprobada ese año instituyó la figura de “Consejeros Ciudadanos”, personalidades propuestas por las fracciones partidarias en la Cámara de Diputados y electos por el voto de las dos terceras partes de sus miembros sin considerar la profesión o título que poseyeran.

Por su parte, los partidos políticos conservaron un representante con voz, pero sin voto en las decisiones del Consejo General.

En este año, el Consejo General del IFE quedó organizado de la siguiente forma:

- Un Presidente del Consejo General (Secretario de Gobernación).
- Seis consejeros ciudadanos.
- Cuatro consejeros del poder legislativo.
- Representantes de los partidos políticos con registro.

Gracias a esta reforma, los Consejeros Ciudadanos contaron con la mayoría de votos en el Consejo General del IFE y con ello aumentó su influencia dentro de él, así como en los procesos de toma de decisiones de los órganos de dirección. También se ampliaron las atribuciones de los órganos de dirección del IFE a nivel estatal y distrital.

- **1996:** El Congreso de la Unión realizó una nueva reforma electoral al aprobar la modificación del artículo 41 constitucional, así como un nuevo Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales. Entre los aspectos más importantes de esta reforma destacan los siguientes:

Se reforzó la autonomía e independencia del IFE al desligar por completo al Poder Ejecutivo de su integración y se reservó el voto dentro de los órganos de dirección para los consejeros ciudadanos.

b) El nuevo artículo 41 de la Constitución estableció que “la organización de las elecciones es una función estatal que se realiza a través de un organismo público autónomo denominado Instituto Federal Electoral, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propios, en cuya integración participan el Poder Legislativo de la Unión, los partidos políticos nacionales y los ciudadanos, en los términos que ordene la ley”.

c) Se eliminaron las figuras de Director y de Secretario General del IFE y se crearon la Presidencia del Consejo General y la Secretaría Ejecutiva.

d) Se crearon las comisiones permanentes a cargo de consejeros electorales, lo que permitió que el Consejo General contara con mecanismos para supervisar las actividades de la rama ejecutiva del IFE.

- e) Se estableció en nueve el número de miembros del Consejo General con derecho a voto, por lo que el Consejo General quedó constituido por:
- El Consejero Presidente del Instituto (con derecho a voz y voto).
 - Ocho consejeros electorales (con derecho a voz y voto).
 - Un Secretario Ejecutivo (sólo con derecho a voz).
 - Consejeros del Poder Legislativo (sólo con derecho a voz).
 - Representantes de cada partido político con registro (sólo con derecho a voz).
- **2007:** El nuevo Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales aprobado por el Congreso de la Unión otorgó al IFE 53 atribuciones que tienen como objetivos fundamentales:
 - a) Fortalecer la confianza y la credibilidad de la ciudadanía en las elecciones federales.
 - b) Regular el acceso de los partidos políticos y las autoridades electorales a los medios de comunicación.
 - c) Promover la participación ciudadana en las elecciones.
 - d) Asegurar condiciones de equidad y civilidad en las campañas electorales.
 - e) Transparentar el proceso de organización y difusión de los resultados electorales.
 - f) Crear la Contraloría General del IFE con un titular designado por la Cámara de Diputados.
 - g) Crear la Unidad de Fiscalización como órgano con plena autonomía a cargo de un funcionario designado por el Consejo General.

➤ Reforma político-electoral.

- **2014:** La reforma constitucional en materia política-electoral aprobada por el H. Congreso de la Unión, así como por la mayoría de las legislaturas de los estados, publicada el 10 de febrero de 2014 en el Diario Oficial de la Federación, rediseñó sustancialmente el régimen electoral. Su objetivo principal es **homologar los estándares con los que se organizan los procesos electorales federales y locales** y así, garantizar **altos niveles de calidad en nuestra democracia electoral**. El aspecto más sobresaliente de la reforma es la transformación del Instituto Federal Electoral (IFE) en una autoridad de carácter nacional: el **Instituto Nacional Electoral (INE)**.

El INE, además de organizar los procesos electorales federales, se coordinará con los organismos electorales locales para la organización de los comicios en las entidades federativas. De esta forma, será más fácil para la ciudadanía participar en los procesos electorales y ejercer su derecho al sufragio.

El Consejo General del INE está integrado por 11 ciudadanos elegidos por la Cámara de Diputados. Uno de ellos funge como Consejero Presidente y los 10 restantes como Consejeros Electorales.

El INE contará con un Servicio Profesional Electoral Nacional (SPEN) para asegurar la imparcialidad y profesionalismo de todos los funcionarios que participan en la organización de elecciones, tanto a nivel federal como local.

El SPEN garantizará que todos sus miembros cuenten con los conocimientos y méritos profesionales necesarios para desempeñar su función.

El Consejo General del INE designará a los consejeros de los organismos electorales locales y podrá asumir las funciones que le corresponden a dichos institutos en los casos que la ley prevea.

1.2 Rumbo Estratégico del INE

1.2.1 Misión

Contribuir al desarrollo de la vida democrática, garantizando el ejercicio de los derechos político-electorales de la sociedad a través de la promoción de la cultura democrática y la organización de comicios federales en un marco de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad.

1.2.2 Visión

El Instituto Federal Electoral se consolida como un organismo público autónomo, transparente y eficiente, en el que la sociedad cree y deposita plenamente su confianza, que se distingue por proporcionar servicios cada vez más confiables y de mayor calidad a la ciudadanía y ser el principal promotor de la cultura democrática en el país.

1.2.3 Objetivos Institucionales

De conformidad con el Artículo 105 del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE)³:

“1. Son fines del Instituto:

- a) Contribuir al desarrollo de la vida democrática;
- b) Preservar el fortalecimiento del régimen de partidos políticos;
- c) Integrar el Registro Federal de Electores;
- d) Asegurar a los ciudadanos el ejercicio de los derechos político-electorales y vigilar el cumplimiento de sus obligaciones;

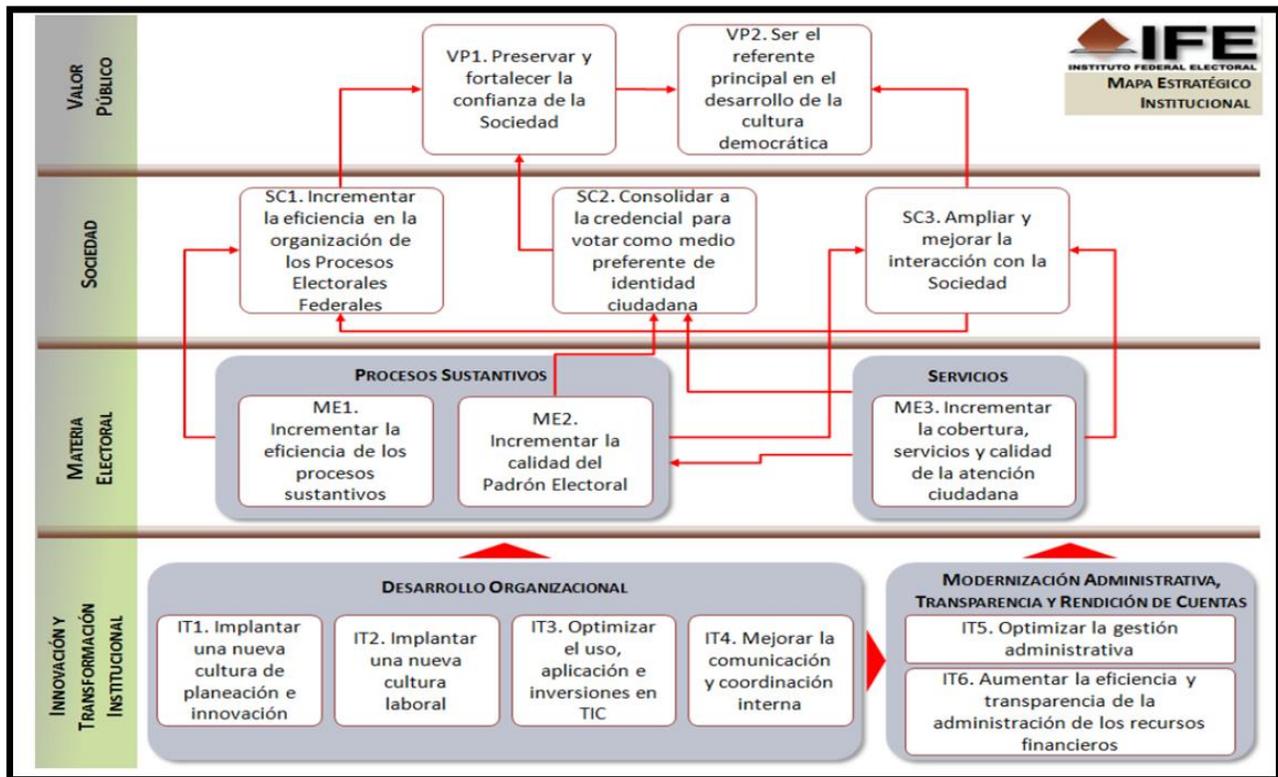
Con base en:

³ Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE), IFE, México, 2013, Recuperado el 27 de noviembre de 2013, de <http://normateca.ife.org.mx/internet/files_otros/COFIPE/COFIPE14Ene08yNotaArtInvalidados.pdf>.

- e) Garantizar la celebración periódica y pacífica de las elecciones para renovar a los integrantes de los Poderes Legislativo y Ejecutivo de la Unión;
- f) Velar por la autenticidad y efectividad del sufragio;
- g) Llevar acabo la promoción del voto y coadyuvar a la difusión de la cultura democrática, y
- h) Fungir como autoridad única para la administración del tiempo que corresponda al Estado en radio y televisión destinado a los objetivos propios del Instituto, a los de otras autoridades electorales y a garantizar el ejercicio de los derechos que la Constitución otorga a los Partidos Políticos en la materia...”

En la **figura 1**, tomada del documento institucional *Plan Integral del Proceso Electoral Federal 2011-2012* (PIPEF), se muestra de manera esquemática los principales objetivos estratégicos del IFE, junto con su ubicación funcional y la relación entre ellos.

Figura 1. Mapa Estratégico Institucional



Fuente: Plan Integral del Proceso Electoral Federal 2011-2012, p. 274. Instituto Federal Electoral, *op. cit.*, sitio web.

Como puede notarse en la Figura 1, los objetivos estratégicos del IFE se refieren a su **Desarrollo Organizacional** y a su Modernización Administrativa, Transparencia y Rendición de Cuentas, aunque no forman parte de sus procesos sustantivos, pueden ser considerados como la base en la que se apoya el resto de los objetivos institucionales.

1.2.4 Valores

Figura 2. Valores Institucionales



Fuente: Elaboración propia con en base en Instituto Nacional Electoral, *op. cit.*, sitio web.

Certeza: Todas las acciones que desempeñe el Instituto Federal Electoral estarán dotadas de veracidad, certidumbre y apego a los hechos, esto es, que los resultados de sus actividades sean completamente verificables, fidedignos y confiables.

Legalidad: En el ejercicio de las atribuciones y el desempeño de las funciones que tiene encomendadas, el Instituto Federal Electoral debe observar escrupulosamente el mandato constitucional que las delimita y las disposiciones legales que las reglamenta.

Independencia: Es la garantía y atributos de que disponen los órganos y autoridades que conforman la Institución para que sus procesos de deliberación y toma de decisiones se den con absoluta libertad y respondan única y exclusivamente al imperio de la ley, afirmándose su total independencia respecto a cualquier poder establecido.

Imparcialidad: En el desarrollo de sus actividades, todos los integrantes del Instituto Federal Electoral deben reconocer y velar permanentemente por el interés de la sociedad y por los valores fundamentales de la democracia, supeditando a éstos, de manera irrestricta, cualquier interés personal o preferencia política.

Objetividad: Implica un quehacer institucional y personal fundado en el reconocimiento global, coherente y razonado de la realidad sobre la que se actúa y la obligación de percibir e interpretar los hechos por encima de visiones y opiniones parciales o unilaterales, máxime si éstas pueden alterar la expresión o consecuencia del quehacer institucional.

1.3 Estructura Organizacional

Para el desempeño de sus funciones, el logro de sus objetivos y, en general, para el cumplimiento de sus funciones, el IFE dispone de un cuerpo de funcionarios integrados en un Servicio Profesional Electoral y en una rama administrativa, definidos en una estructura de funcionamiento básico.

Cuenta con una sede central ubicada en el Distrito Federal, 32 delegaciones (una en cada entidad federativa) y 300 subdelegaciones (una en cada distrito electoral en que se divide el país). El personal que labora en ellas se divide en dos cuerpos de funcionarios, integrados en un Servicio Profesional Electoral y una rama administrativa y cuenta con la siguiente estructura orgánica:

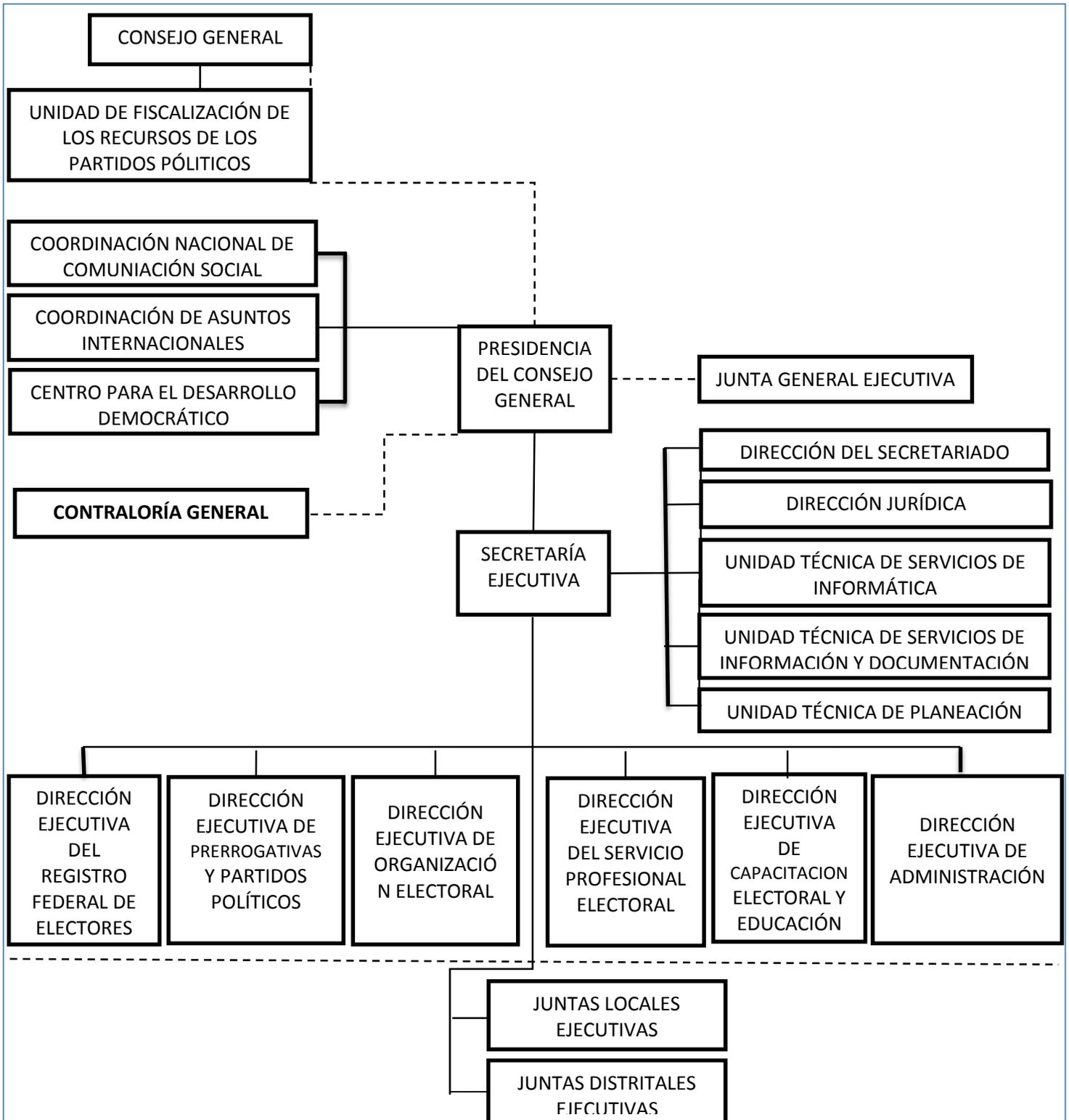


Figura 3. Estructura Ocupacional del INE

Fuente: Instituto Federal Electoral, *op. cit.* página web.

1.4 Contraloría General

Para el presente proyecto, nos ocupará la Subcontraloría de Auditoría (SA). Misma que forma parte del Órgano Interno de Control del Instituto Nacional Electoral.

Como puede observarse en la Figura 3, la Contraloría General del INE, dotada de autonomía técnica y de gestión, para la fiscalización y vigilancia de los ingresos y egresos del propio Instituto⁴, de manera staff está adscrita administrativamente a la Presidencia del Consejo General, mismo que es el encargado de aprobar los programas anuales de trabajo; así como, presentar los informes previo y anual de resultados de su gestión.

1.4.1 Estructura Organizacional

Tras la toma de protesta del Contralor General, el 2 de mayo del 2008, ante el Consejo General del Instituto Federal Electoral, se resolvió la proyección de la reestructura institucional del órgano de control, cimentándolo en tres Subcontralorías con el desarrollo de las áreas que a continuación se detallan⁵:

- **Subcontraloría de Auditoría:**

Responsable de ejecutar los programas integrales de control y fiscalización de los ingresos y egresos del INE; así como de llevar acabo todas las auditorías, ya sean financieras, administrativas, de desempeño, de legalidad y especiales bajo un Sistema Rector de Auditoría y Fiscalización.

En la **figura 4 Estructura Orgánica de la Contraloría General**, se ubica la Subcontraloría de Auditoría, de la cual se desarrolla el presente trabajo y que se integra de 50 personas, con una antigüedad de 4 años hasta 3 meses en el Instituto.

- **Subcontraloría de Asuntos Jurídicos:**

Dentro de sus principales funciones se encuentra la ejecución del régimen de responsabilidades administrativas de los servidores públicos del INE; de sus proveedores

⁴ Artículo 41, segundo párrafo de su Base V, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

⁵Gregorio Guerrero Pozas. *Modelo de una Contraloría General en un órgano constitucional autónomo*. México, 1ra Ed., Ed. Centro de estudios de derecho e investigaciones parlamentarias, 2014, p.p. 43-55.

y contratistas; así como, la administración del registro de situación patrimonial; y de dotar a la Contraloría General de los medios de defensa legal en todas sus actuaciones y legítimos intereses, y la asesoría especializada.

- **Subcontraloría de Evaluación, Normatividad y Desarrollo Administrativo**

Responsable de la programación y control de gestión de la Contraloría General; del diseño y ejecución de programas de capacitación para el cumplimiento de obligaciones legales y administrativas; de la identificación y ponderación de los riesgos que podrían impactar significativamente la capacidad del Instituto para alcanzar sus metas y objetivos; de llevar acabo las relaciones interinstitucionales con el INE, la Auditoría Superior de la Federación y otras autoridades competentes; y de coadyuvar en la planeación estratégica del Instituto y de la propia Contraloría.

Así como evaluar del cumplimiento de objetivos y metas de programas de naturaleza administrativa; emitir la normatividad en materia de fiscalización y registros; supervisar que las unidades administrativas del Instituto expidan los lineamientos y medidas de control interno orientadas a la simplificación administrativa y a la mejora de procesos; establecer la normatividad sobre la contabilidad y los archivos institucionales; e implantar los sistemas de información e informáticos que propicien la transparencia y la rendición de cuentas.

1.4.2 Rumbo estratégico

1.4.2.1 Misión

De manera explícita, la Contraloría General, tiene como **misión**: Fortalecer los mecanismos y atributos de control interno, poder disciplinario, fiscalización y vigilancia de los sistemas, procesos y procedimientos en materia administrativa, utilizados por el Instituto Federal Electoral. Inhibir la corrupción en la gestión y ejercicio de los ingresos, gastos y recursos, y proponer una cultura de rendición de cuentas transparente y oportuna.

1.4.2.2 Visión

Ser una área proactiva y coadyuvante del Instituto, promotora del cambio y la adopción de las mejores prácticas administrativas de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos en la Institución.

1.4.2.3 Objetivos Generales

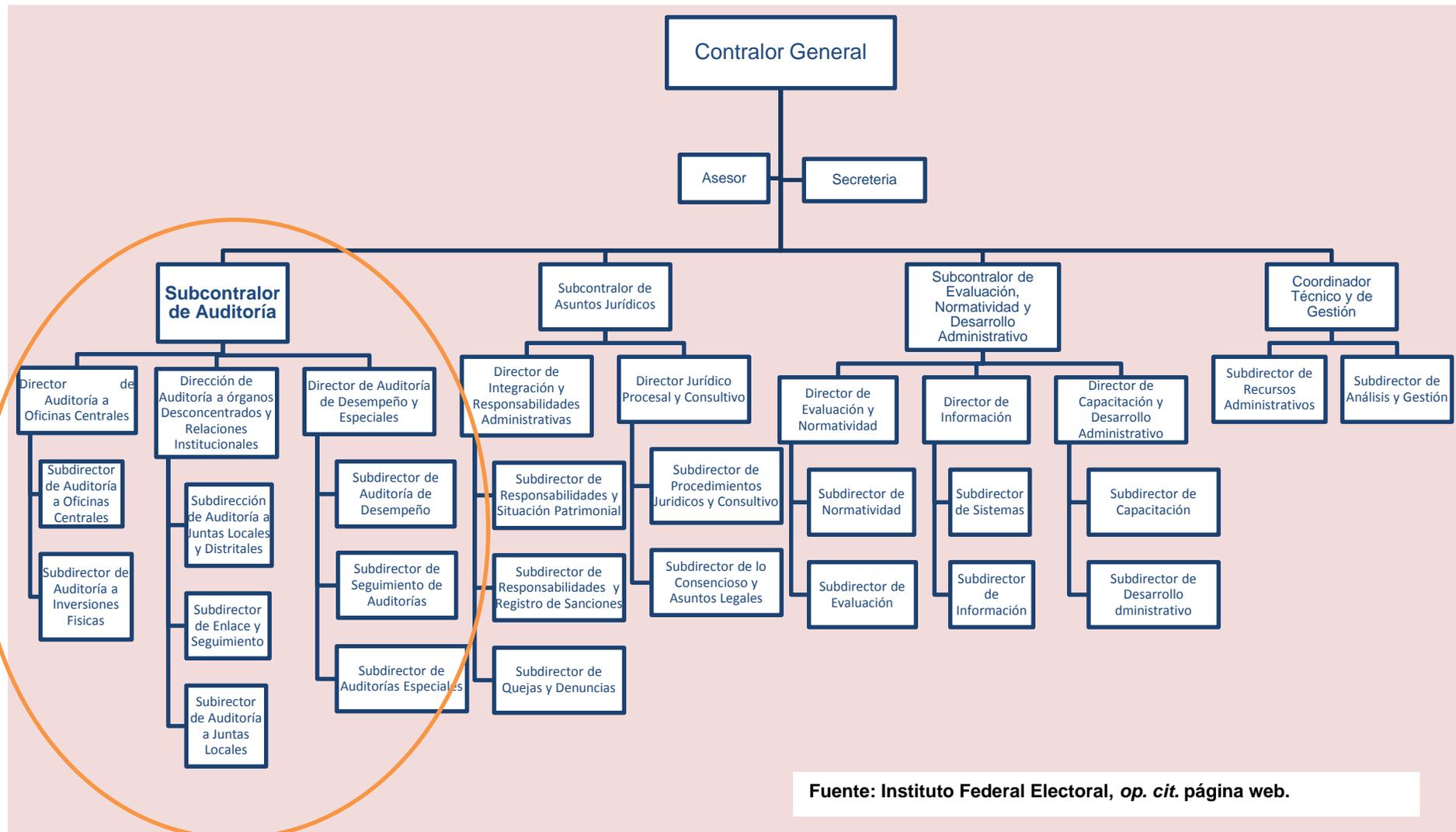
La Contraloría General, cuenta con 10 Objetivos Generales y las líneas de acción que rigen el trabajo de cada Subcontraloría, elementos característicos que no solo permiten distinguir el desempeño del órgano, si no que unifican los esfuerzos de todas las áreas en la consecución de un ideal común:

1. **Fortalecer** el proceso de rendición de cuentas en un marco de eficacia, eficiencia, economía y transparencia.
2. **Constatar** que los sistemas, proceso y procedimientos administrativos utilizados en el Instituto, posean los atributos de control interno que garanticen la salvaguarda del patrimonio institucional.
3. **Impulsar** el uso y aprovechamiento de tecnologías de información y comunicaciones en la gestión del propio Instituto.
4. **Optimizar** la atención y resolución de las quejas, denuncias, inconformidades, impugnaciones y procedimientos de sanción que se presenten ante la Contraloría General, conforme a los términos y formalidades establecidas en la normatividad aplicable, así como la especialización y defensa de sus actos.
5. **Elevar** la capacidad administrativa del Instituto mediante la capacitación y profesionalización del personal administrativo; y acompañando la realización de un programa de planeación estratégica.
6. **Verificar** que lo recaudado, recibido, manejado, administrado y ejercido, tratándose de recursos públicos, se hagan conforme a la normatividad aplicable, los programas aprobados y montos autorizados.

7. **Establecer** normas, procedimientos, métodos, sistemas de contabilidad y de archivo, de los documentos justificativos y comprobatorios del ingreso y gasto.
8. **Supervisar** que las obras, bienes adquiridos o arrendados y servicios contratados, así como demás inversiones y gastos autorizados, se hayan aplicado, legal y eficientemente, al logro de los objetivos y metas de los programas aprobados.
9. **Prevenir** irregularidades potenciales, fomentando la transparencia en la administración y aplicación de recursos públicos.
10. **Cumplir** la coordinación técnica con la Auditoría Superior de la Federación que establece la constitución.

Para la realización de sus actividades, la Contraloría General cuenta con 139 plazas integradas en la siguiente estructura organizacional:

Figura 4. Estructura Orgánica de la Contraloría General



Capítulo II. Definición de la Problemática

Capítulo II. Definición de la Problemática

2.1 Alcance

El presente trabajo, busca con base en la teoría, analizar y definir el comportamiento organizacional, específicamente en el área de la Subcontraloría de Auditoría y su repercusión para el logro de los objetivos de la Contraloría General del INE.

Como ya se mencionó en el Capítulo anterior, la Subcontraloría de Auditoría, forma parte de las tres Subcontralorías, de las que se integra el Órgano Interno de Control, pilar fundamental; toda vez que, es el área encargada de ejecutar los programas integrales de control y fiscalización de los ingresos y egresos del INE; así como de llevar a cabo todas las auditorías planeadas en el Programa Anual de Trabajo (PAT).

La realización de este trabajo surge por la elevada insatisfacción laboral que permea en el área operativa y que al sentir común ha sido ignorada por los directivos, generando una insatisfacción que influye en el comportamiento organizacional de manera negativa y que trae como efecto baja productividad en los empleados.

Es necesario que los directivos también se planteen conocer cómo influyen las diferencias individuales en el comportamiento organizacional, ya que éste, dentro de la organización es complejo, debido a que es afectado por las variables del entorno y otros factores. Deben reconocer también la dificultad inherente que existe cuando se trata que las personas actúen y piensen como la organización lo desee, porque desde esta perspectiva podrían prever y controlar los acontecimientos.

En el comportamiento organizacional deben considerarse algunos elementos vitales para el funcionamiento de una organización, entre los que se destacan; comunicación afectiva, establecimiento de metas, objetivos claros y precisos, clima organizacional adecuado, motivación y grandes expectativas de logro, entre otros, recordando que todos ellos contribuyen al aumento de la productividad y eficiencia de sus empleados, como se detalla a continuación:

2.2.- Comportamiento Organizacional

De acuerdo con Robbins y Coulter⁶, el Comportamiento Organizacional (CO), trata de manera más específica sobre las acciones de las personas en el trabajo, con el objeto de explicar, definir e influir en su comportamiento.

El CO representado como un iceberg, tiene una parte visible y una oculta (ver **Figura 5**); esta última, es precisamente el reto a identificar ya que son elementos que también influyen en la manera de trabajar de los empleados.

El CO se centra en dos áreas principales:

El **comportamiento individual** (actitudes, personalidad, la percepción, el aprendizaje y la motivación) y el **comportamiento grupal** (normas, roles, formación de equipos, liderazgo y conflicto); así mismo, identifica cinco comportamientos importantes:

- ✚ Productividad de los empleados: Medida de desempeño tanto de eficiencia como de eficacia.
- ✚ Ausentismo: No presentarse a trabajar.
- ✚ Rotación: Retiro voluntario e involuntario permanente en una organización.
- ✚ Comportamiento de ciudadanía organizacional: Comportamiento discrecional que no es parte de los requisitos laborales formales de un empleado, pero que no obstante fomenta el funcionamiento eficaz de la organización.
- ✚ Satisfacción del trabajo: Actitud general de un empleado hacia su trabajo.

⁶ Mary Coulter y Stephen Robbins. *Administración*. México, 8va. edición, Ed. Pearson Educación, 2005, p. p. 342-343.

Figura 5. La Organización como un Iceberg



Fuente: Coulter, M. y Robbins, S.P. *op. cit.* p. 342.

Como objetivos del comportamiento organizacional pueden sintetizarse los aspectos siguientes:

1. Describir sistemáticamente el modo en que se conducen las personas en una determinada variedad de circunstancias.
2. Comprender por qué las personas se comportan como lo hacen.
3. Predecir comportamientos futuros, para con ello controlar en medida de lo posible ciertas conductas en materia laboral, como lo es la productividad.

2.2.1 Componentes del Comportamiento Organizacional⁷

Los principales actores del comportamiento organizacional son las personas que conforman una organización, estas tienen comportamientos individuales y grupales; que derivan de las estructuras formalizadas en sistemas de descripción de puestos y las relaciones informales entre sus miembros; la tecnología como un factor coadyuvante y en adición y en forma concurrente influyen en una organización ciertos factores externos como el gobierno y las presiones sociales. De este conjunto de factores deviene el comportamiento organizacional.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado CO, en función a las percepciones de los miembros. Este CO resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el CO, por lo que actúa en forma de circuito.

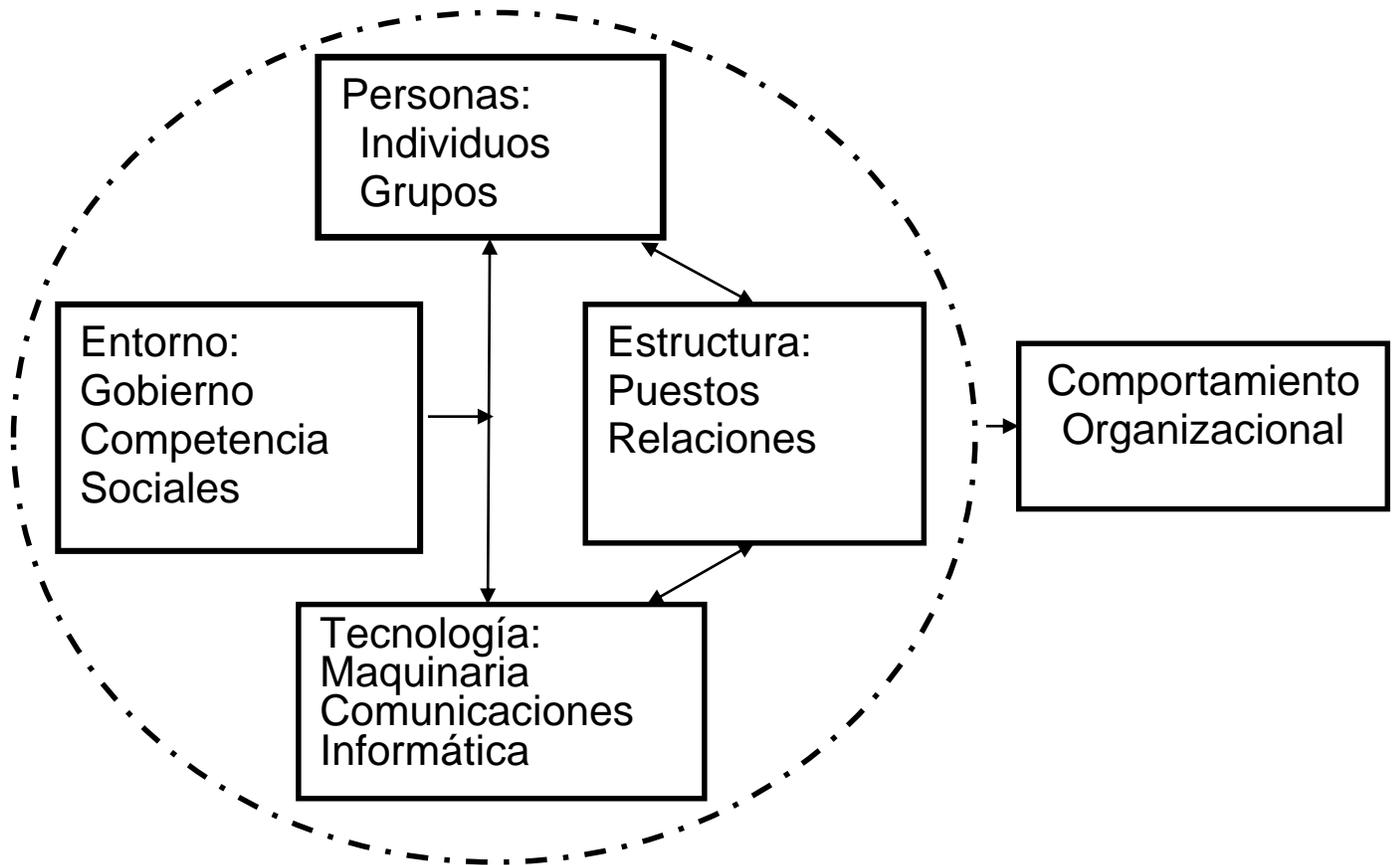
Las percepciones y respuestas que abarcan el comportamiento organizacional se originan en una gran variedad de factores que pueden estar influenciados por el liderazgo, las prácticas de dirección, motivación, actitudes, satisfacción laboral, entre otros.

Por lo anteriormente señalado, se detallan los siguientes conceptos, mismos que serán parte del análisis aplicado a los trabajadores objeto del presente estudio.

Con base en:

⁷Keith Davis y John W. Newstrom. *Comportamiento humano en el trabajo*. México, 11va. Ed., Ed. McGraw-Hill, 1999, p. 37.

Figura 6. Principales fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional.



Fuente: Keith Davis, y John W. Newstron. *op. cit.* p.37

2.3. Análisis de la situación actual.

2.3.1. Cuestionario de Evaluación.

Para realizar el diagnóstico de la situación actual, partimos de los resultados del Cuestionario Diagnóstico aplicado (**Anexo 1**) a los 50 trabajadores de la Subcontraloría de Auditoría.

Es necesario mencionar que el cuestionario se aplicó en horario laboral; asimismo, los trabajadores prefirieron guardar su identidad y no proporcionar sus datos personales como son su nombre y puesto, lo cual fue completamente respetado.

El mencionado cuestionario, identificó de manera general problemas en el clima organizacional, insatisfacción de los trabajadores, baja motivación, etc., pero no se precisó de manera más detallada los motivos o causas de esta situación debido al carácter generalizador del instrumento aplicado.

Para efectos de evaluación, se ha tomado en cuenta los valores a considerar en el análisis de los resultados por cada variable, de acuerdo a lo siguiente:

TABLA 1. Valores Considerados

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Valoración	5	4	3	2	1
Nivel	ALTO	MEDIO	BAJO		

Motivación:



Respecto al nivel de motivación que sienten los empleados, de trabajar en la Subcontraloría de Auditoría, se evidencia que el 38% considera una motivación de nivel

bajo, mientras que el 28% afirma una motivación a nivel medio, en tanto que, el 34% asevera una motivación de nivel alto.

Los puntajes obtenidos en relación a si el puesto que ocupan contribuye a tener una autoestima elevada, indican que el 70% de los trabajadores consideran un nivel bajo, mientras que el 22% afirma un nivel medio, en tanto que, el 8% asevera una motivación de nivel alto.

Por otra parte se detectó que el 100% de los trabajadores, considera en un nivel bajo la seguridad de conservar su trabajo en la Subcontraloría de Auditoría.

Comunicación:



Con relación a si el trabajador está oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros y/o actividades de la Contraloría General, el 66% indica un nivel bajo, mientras que el 20% afirma un nivel medio, en tanto que, el 14% asevera un nivel alto.

En cuanto a la comunicación que tienen con sus compañeros de trabajo, se detectó que el 80% de los trabajadores evidencian una comunicación de nivel bajo, en tanto que el 16% asevera una comunicación de nivel medio, y el 4% afirma una comunicación con sus compañeros de trabajo de toda la Subcontraloría a nivel alto.

En cuanto a la comunicación que tiene el personal con su equipo de trabajo, se detectó que el 28% de los trabajadores perciben una comunicación de nivel bajo, en tanto que el 60% asevera una comunicación de nivel medio, y el 12% afirma una comunicación con sus compañeros de equipo a nivel alto.

En lo que hace a si los jefes y demás superiores escuchan las ideas y comentarios de los trabajadores, se detectó que el 78% de los trabajadores perciben un nivel bajo, en tanto que el 16% asevera una comunicación de nivel medio, y el 6% restante afirma un nivel alto.

Con relación a si reciben retroalimentación clara por parte de sus jefes acerca del trabajo realizado, se encontró una tendencia positiva, toda vez que el 18% de los trabajadores perciben una retroalimentación de nivel bajo, en tanto que el 50% asevera una retroalimentación de nivel medio, y el 32% afirma una retroalimentación clara por parte de sus jefes a un nivel alto.

✚ Satisfacción laboral:



El 30% de los trabajadores se sienten orgullosos del trabajo que desempeñan a un nivel bajo, en tanto que el 50% asevera un nivel medio, y el 20% afirma un nivel alto.

El 64% de los trabajadores perciben que son valorados y respetados en su trabajo a un nivel bajo, en tanto que el 32% asevera una valoración y respeto a nivel medio, y el 4% afirma una valoración y respeto a un nivel alto.

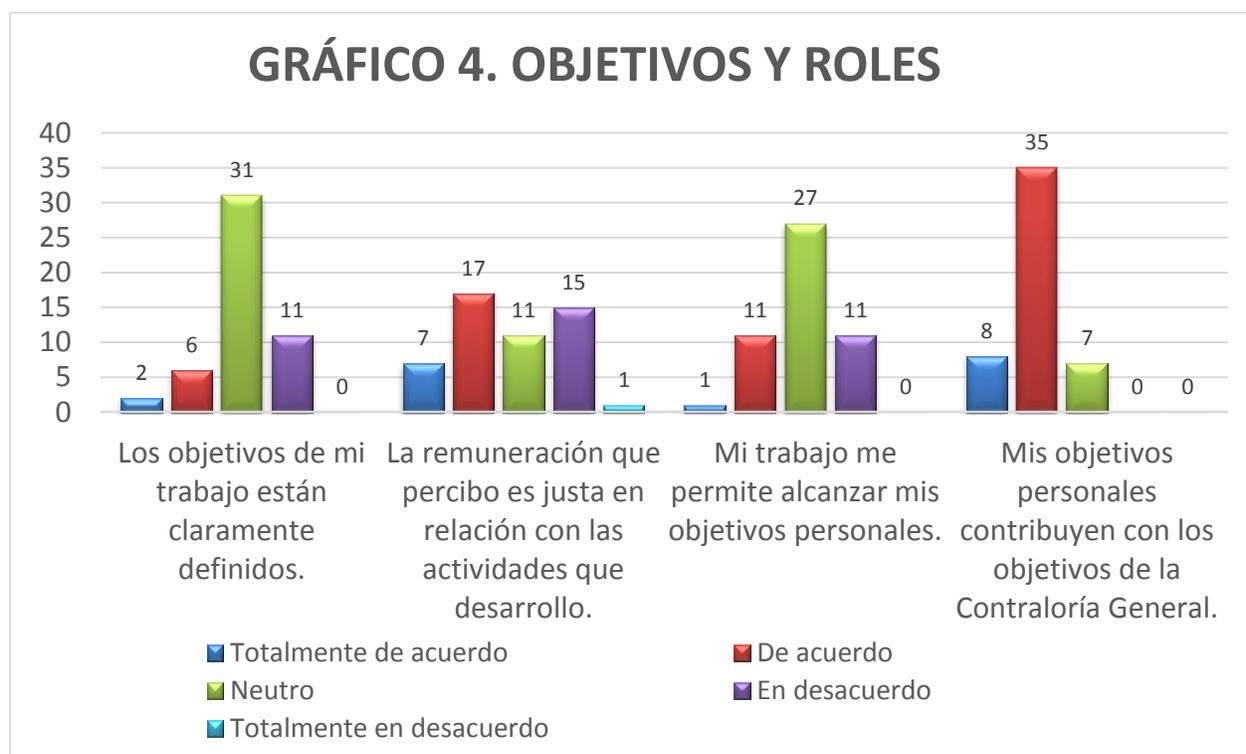
El 88% de los trabajadores percibe que son satisfactorios los ascensos y promociones a un nivel bajo, mientras que el 12% restante lo percibe a un nivel medio.

El 44% de los trabajadores percibe que su trabajo está reconocido a un nivel bajo, en tanto que el 36% asevera un nivel medio, y el 20% afirma un nivel alto.

En lo que hace a si al personal que da mejores resultados es el que triunfa, el 92% de los trabajadores percibe un nivel bajo, en tanto que el 8% restante asevera una valoración a nivel medio.

El 4% de los trabajadores percibe que existe igualdad entre hombres y mujeres a un nivel bajo, en tanto que el 36% asevera igualdad a nivel medio, y el 60% afirma una igualdad a un nivel alto.

Objetivos y roles:



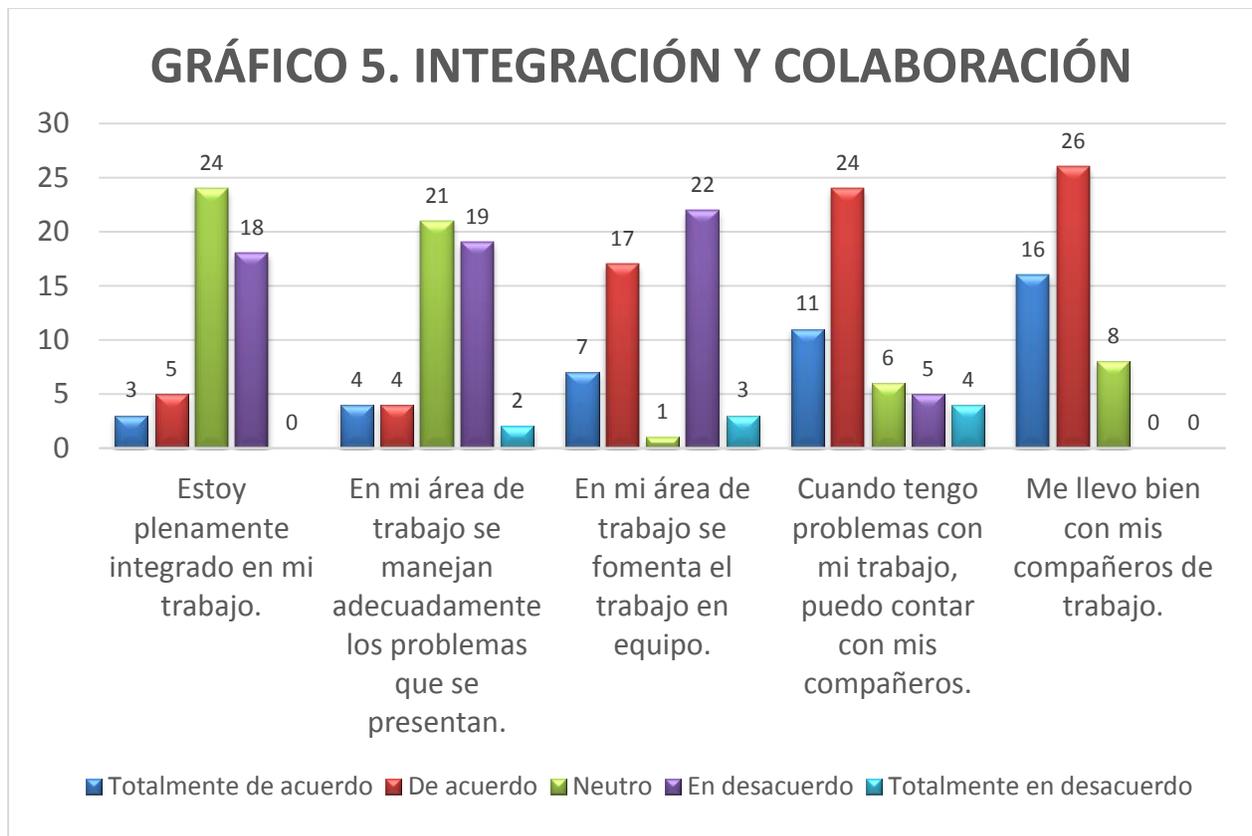
El 84% de los trabajadores perciben que los objetivos de su trabajo están claramente definidos a un nivel bajo, en tanto que el 12% asevera un nivel medio, y el 4% restante afirma un nivel alto.

El 54% de los trabajadores sienten que la remuneración que perciben es justa en relación con las actividades que desarrollan a un nivel bajo, en tanto que el 34% lo percibe a nivel medio, y el 14% afirma un nivel alto.

En cuanto a si su trabajo les permite alcanzar sus objetivos personales, el 76% percibe un nivel bajo, en tanto que el 22% asevera un nivel medio, y el 2% afirma un nivel alto.

En cuanto a si sus objetivos personales contribuyen con los objetivos de la Contraloría General, el 14% percibe un nivel bajo, en tanto que el 70% asevera un nivel medio, y el 16% afirma un nivel alto.

Integración y colaboración:



El 84% de los trabajadores perciben que están plenamente integrados en su trabajo un nivel bajo, en tanto que el 10% asevera un nivel medio, y el 6% afirma un nivel alto.

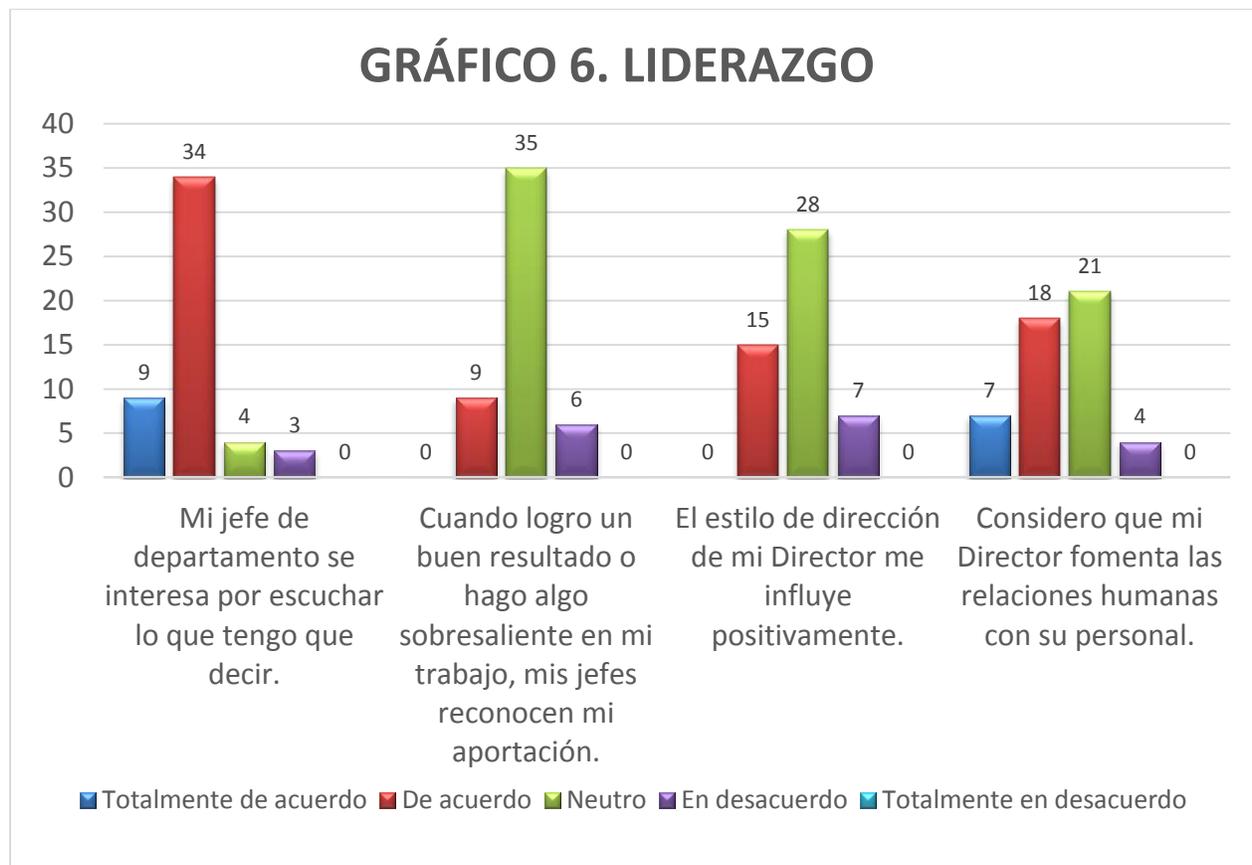
El 84% de los trabajadores sienten que en su área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan a un nivel bajo, en tanto que el 8% lo percibe a nivel medio, y el 8% afirma un nivel alto.

El 52% de los trabajadores sienten que en su área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo a un nivel bajo, en tanto que el 34% lo percibe a nivel medio, y el 14% afirma un nivel alto.

El 30% de los trabajadores perciben que cuando tienen problemas de trabajo pueden contar con sus compañeros a nivel bajo, en tanto que el 40% lo percibe a nivel medio, y el 22% afirma un nivel alto.

El 16% de los trabajadores se llevan bien con sus compañeros de trabajo a un nivel bajo, en tanto que el 54% lo percibe a nivel medio, y el 32% afirma un nivel alto.

Liderazgo:



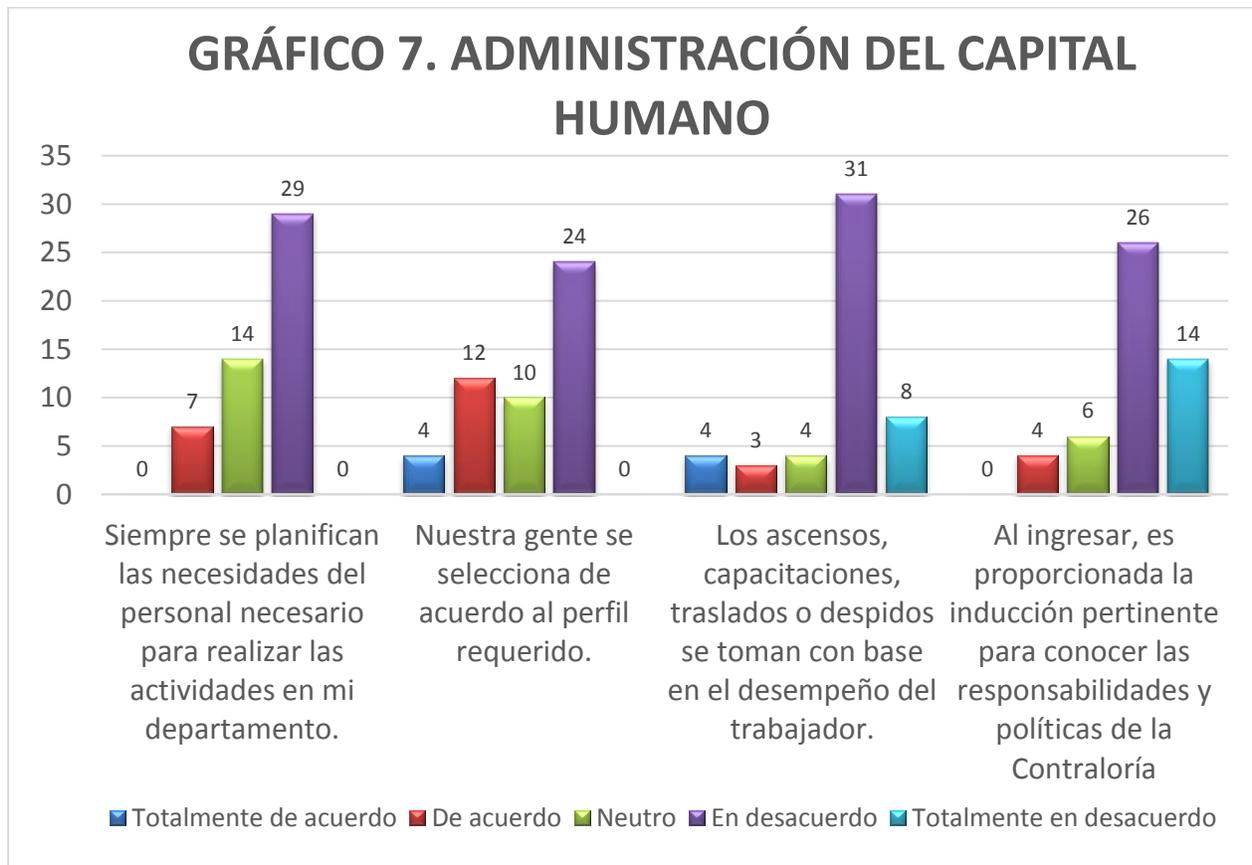
El 14% de los trabajadores perciben que su jefe de departamento se interesa por escuchar lo que tiene que decir a un nivel bajo, en tanto que el 68% asevera un nivel medio, y el 18% afirma un nivel alto.

El 82% de los trabajadores sienten que cuando logran un buen resultado o hacen algo sobresaliente en su trabajo, sus jefes reconocen su aportación a un nivel bajo, en tanto que el 18% restante lo percibe a nivel medio.

El 70% de los trabajadores sienten que el estilo de dirección de su director los influye positivamente a un nivel bajo, en tanto que el 30% restante lo percibe a nivel medio.

El 50% de los trabajadores consideran que su director fomenta las relaciones humanas con su personal a un nivel bajo, en tanto que el 36% lo percibe a nivel medio, y el 14% afirma un nivel alto.

Administración del Capital Humano



El 86% de los trabajadores perciben que se planifican las necesidades del personal necesario para realizar las actividades de su puesto a un nivel bajo, en tanto que el 14% restante asevera un nivel medio.

El 68% de los trabajadores perciben que los trabajadores se seleccionan de acuerdo al perfil requerido a un nivel bajo, en tanto que el 6% lo percibe a nivel medio, y el 8% afirma un nivel alto.

El 86% de los trabajadores consideran que los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador, a un nivel bajo, en tanto que el 6% lo percibe a nivel medio y el 8% afirma un nivel alto.

En cuanto a si al ingresar, es proporcionada la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y políticas de la Contraloría General, el 92% de los trabajadores lo califican en un nivel bajo, en tanto que el 8% restante lo percibe a nivel medio.

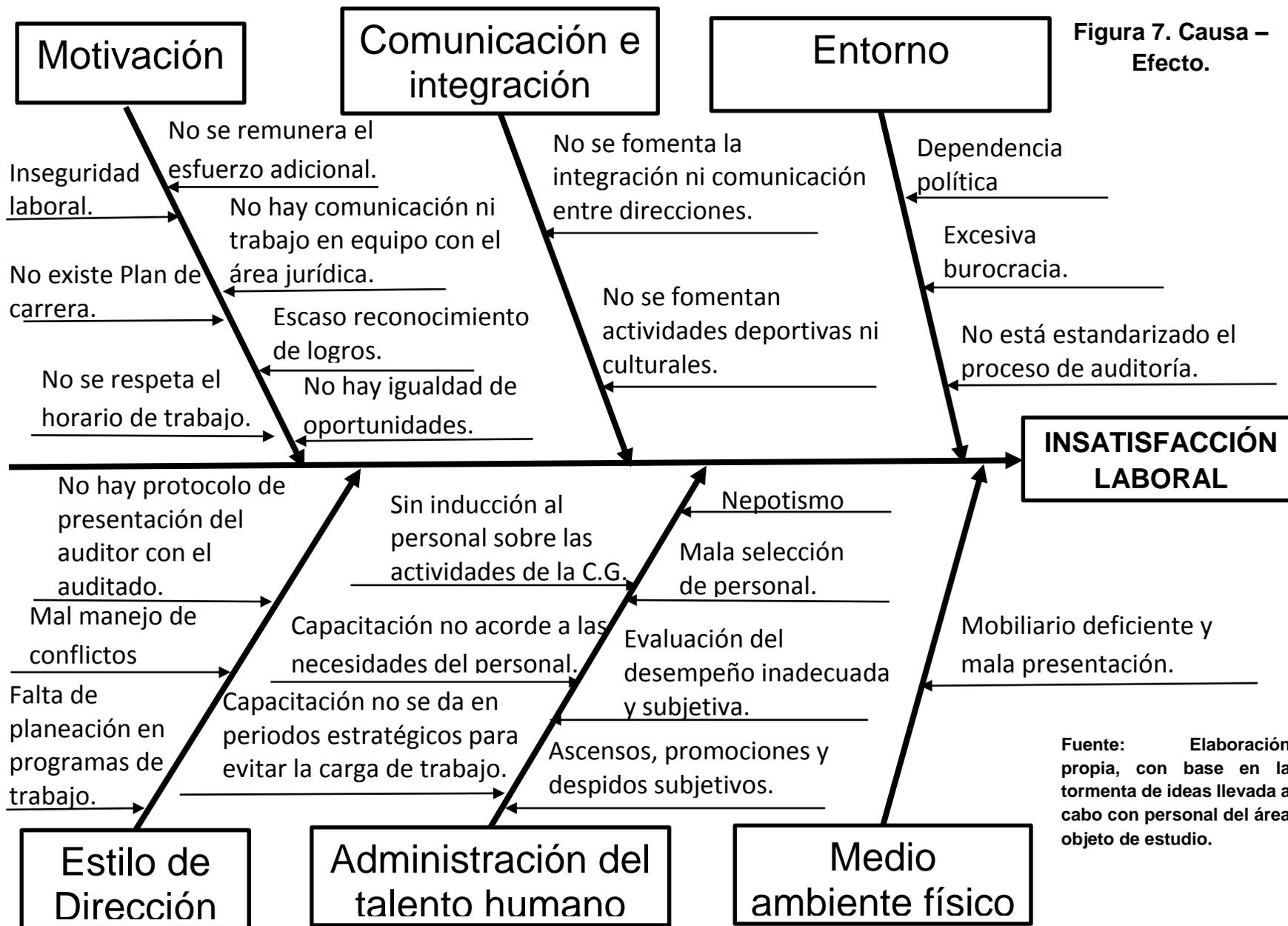
2.3.2 Diagrama de Ishikawa

Con objeto de solicitar a los trabajadores su contribución en la identificación a detalle y solución de las problemáticas detectadas, así como propiciar la participación colectiva en el análisis, se utilizó una tormenta de ideas con un grupo de 13 trabajadores que representa el 26% de los 50 trabajadores en la Subcontraloría de Auditoría. Esta tormenta de ideas, que no es más que una técnica de grupo para generar ideas originales, en un ambiente relajado, nos permitió familiarizarnos con algunas de las causas, que provocan insatisfacciones en los trabajadores y de esta manera fue conformado el diagrama de Ishikawia. **(Ver figura 7. Causa-Efecto)**

Este diagrama de causa y efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto) por lo que constituye una herramienta importante para estudiar procesos y situaciones y para desarrollar un plan de recolección de datos, es además utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico, permitiendo que se puedan organizar grandes cantidades de información sobre el problema a analizar.⁸

⁸ Mary Walton. *Cómo administrar con el método Deming*. Colombia, 1ª edición, Ed. Norma, 1992, p.p. 109 - 110.

Este método arrojó datos relevantes en cuánto a la insatisfacción laboral que tienen los empleados objeto de estudio, los cuales coinciden y precisan los resultados obtenidos a través del cuestionario diagnóstico.



2.4 Descripción de la Problemática

Después del análisis efectuado, con base en los resultados de los instrumentos utilizados (cuestionario diagnóstico y tormenta de ideas), se concluye que las causas principales que afectan el comportamiento organizacional en la Subcontraloría de Auditoría, son las siguientes:

2.4.1 Inseguridad Laboral: Los trabajadores sienten preocupación en estos momentos, pues existen cambios en cuanto a las recientes reformas realizadas en materia político-electoral, que convirtieron al IFE en un Instituto Nacional Electoral; así como, la terminación el 30 de abril de 2014, de la gestión de seis años para los que fue nombrado el Contralor General, por la Cámara de Diputados, lo cual provoca descontento, desmotivación e inseguridad en sus puestos de trabajo, aunado a la falta de información sobre esos temas.

Respecto a lo anterior, es importante mencionar que el factor sobresaliente que proporciona al líder de una empresa pública una posición particular, es la vinculación del cuerpo de ejecutivos al periodo legislativo, además, renunciadas y sustituciones masivas se pueden observar en las empresas públicas en momentos de fundamentales cambios en la política económica de un país, el resultado es una rotación de personal casi absoluta, inusual en la industria privada. Lo anterior pasa, debido a que el nuevo equipo directivo nombra a su vez personas de su confianza para los diversos puestos de la empresa pública, lo que origina que pocos meses después de un cambio gubernamental, tres o cuatro niveles jerárquicos de la empresa pública haya sido sustituidos por ejecutivos nuevos.

Siempre existe un trasfondo político detrás de esos cambios, e independientes a la razón que causó el cambio gubernamental. Lo último hace suponer que los nuevos líderes de las empresas públicas no son necesariamente los más calificados profesionalmente hablando; con frecuencia, son personas con méritos en la vida política y no en la vida empresarial como debería ser lo esperado.

Ahora bien, es importante destacar que **la inseguridad laboral disminuye la satisfacción con el trabajo** y la entrega a la organización, a la vez que alienta la baja productividad y la intención de abandonar la organización. Al respecto, la teoría sobre satisfacción laboral, define lo siguiente:

2.4.1.1 Satisfacción Laboral

El concepto de satisfacción laboral, ha sido definido en múltiples formas. Existe una serie de autores que definen el concepto, haciendo referencia a conceptos como estado emocional, sentimientos, respuestas afectivas y actitudes. A continuación, se hace acopio a las siguientes definiciones:

Tabla 2. Satisfacción Laboral.

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN
1962	Porter	La diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida.
1964	Beer	Una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto de trabajo.
1969	Locke	Estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las expectativas laborales de la persona.
1975	Shneider y Snyder	Una actitud generalizada ante el trabajo.
1976	Blum	Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo y los factores relacionados con él y hacia la vida en general.
1993	Newstron y Davis	Un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo.

Fuente: Margarita Chiang Vega, M^a. José Martín Rodrigo y Antonio Núñez Partido *“Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral”*, 2da. Edición, Ed. Universidad Pontificia Comillas, (2010), p. 154.

Como se observa, en las diferentes definiciones, los determinantes y consecuencias de la satisfacción laboral se abordan desde un punto de vista individual o desde la organización.

De forma enunciativa, más no limitativa, a continuación, se muestra un esquema de los agentes y condiciones que influyen en la satisfacción de los trabajadores:

Figura 8. Agentes y condiciones de la Satisfacción Laboral.



Fuente: Elaboración propia con base en Margarita Chiang Vega, M^a. José Martín Rodrigo y Antonio Núñez Partido, *op. cit.*, p. 167.

Un aspecto a evaluar también es la relación causa-efecto entre la satisfacción laboral y la productividad. Se han realizado estudios que plantean que es la productividad la que conduce a la satisfacción laboral y no a la inversa. Esta valoración se fundamenta en el hecho de que realizar un trabajo correcto, motiva intrínsecamente al trabajador, de lo que se deriva la satisfacción laboral. Ésta se debe incrementar adicionalmente mediante las recompensas materiales y morales que emanen de su buena labor; sin embargo, existen

variables moderadoras que pueden influir en esta interrelación productividad-satisfacción laboral y que tienen en cuenta factores externos que ejercen influencia en la misma, por ejemplo el tipo de puesto que ocupa el trabajador, ya que la correlación satisfacción laboral-productividad es más fuerte para los empleados que ocupan cargos de mayor categoría tales como directivos, especialistas, etc.

Investigaciones más recientes apoyan la relación original satisfacción-productividad, ya que hallaron que las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos.

De acuerdo con el artículo “México, el país con mayor insatisfacción laboral de Latam”, publicado en la revista Forbes el 13 de octubre de 2013,⁹ basado en los resultados arrojados por una encuesta realizada a nivel internacional por Gallup, se descubrió que de 230,000 empleados de tiempo completo y a tiempo parcial en 142 países, sólo el 13% de los trabajadores se siente comprometido con su trabajo. Eso significa que tienen un sentido de pasión por su trabajo, una profunda conexión con su empleador y pasa sus días innovando e impulsando a su empresa.

La gran mayoría alrededor de 63%, está “no comprometido”, lo que significa que no están contentos, pero no de manera drástica. En resumen, están fuera de sintonía, son sonámbulos de oficina y dirigen poca energía a su trabajo.

Un total de 24% es lo que Gallup llama “activamente desconectado”, es decir que prácticamente odia a su puesto de trabajo. Socavan los logros alcanzados por sus compañeros de trabajo.

Sumemos las dos últimas categorías y obtendremos el 87% de trabajadores de todo el mundo que, según Gallup, “están desconectados emocionalmente de sus lugares de trabajo y tienen menos posibilidades de ser productivos”. En otras palabras, el trabajo es más a menudo una fuente de frustración de una de satisfacciones para casi 90% de los trabajadores del mundo. Eso significa que la mayoría de los lugares de trabajo son menos productivos y menos seguros de lo que podría ser y los empleadores tienen menos probabilidades de crear nuevos puestos de trabajo.

Con base en:

⁹ Revista Forbes México. Artículo: *México, el país con mayor insatisfacción laboral de Latam*. México, 2013. (sin número de páginas). Recuperado el 21 de mayo de 201 de <<http://www.forbes.com.mx/sites/mexico-el-pais-con-mayor-insatisfaccion-laboral-de-latam/>>.

Ahora, específicamente, México está al fondo de la tabla en América Latina, con sólo 12% de sus trabajadores completamente satisfechos con su empleo, 60% desconectados y un 28% que repudia su trabajo.

Como podemos observar, a nivel mundial existe insatisfacción laboral por parte de los empleados, pero es preocupante que México lleve la delantera a nivel Latinoamérica y que no se lleven acciones de mejora para combatir dicha problemática en las organizaciones.

Los resultados anteriores, dan pie a mencionar que, los empleados insatisfechos pueden asumir cuatro actitudes que varían en cuanto a su grado de constructividad / destructividad y actividad / pasividad. Éstas se definen como sigue¹⁰:

- **Salida:** Es el comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo además de la renuncia.
- **Voz:** Intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejoramiento, la discusión de problemas con los superiores.
- **Lealtad:** Espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo correcto”.
- **Negligencia:** Permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.

Como se observa, los comportamientos de salida y negligencia están estrechamente relacionados con las variables productividad, ausentismo y rotación, pero al mismo tiempo coexisten con las actitudes constructivas –activa o pasiva- que de una forma u otra también inciden en dichas variables. La voz y la lealtad incrementan la tolerancia ante situaciones desagradables, lo cual favorece la continuación en los puestos de trabajo mientras esperan a que la situación mejore.

A lo anterior, se puede concluir, que la inseguridad laboral derivado del cambio de administración y la falta de información sobre el tema, influye directamente en la satisfacción de los empleados de la Subcontraloría, situación que origina actitud de

Con base en:

¹⁰Roobins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica*. México, 7a edición, Ed. Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A., 2000, p.p. 99-100.

negligencia y salida, efectos, nada positivos para el logro de los objetivos del Órgano Interno de Control.

2.4.2 Falta de motivación: Los trabajadores perciben que sus posibilidades de ascender son escasas debido a que no hay igualdad de oportunidades e incluso que sus logros no son reconocidos; en contraste, cuando algo sale mal, sus jefes son severos con los comentarios.

Así mismo, no existen políticas ni prácticas que incrementen su motivación al trabajo, por el contrario, mencionan que no les es respetado su horario de salida que es a las 18:00 horas y en ocasiones, generalmente al cierre de auditorías son obligados a laborar en fines de semana, sin remuneración adicional, lo cual impide integrar la vida laboral a su vida personal: familiar, amigos, formación, deporte, aficiones, etc.

El exceso de horas de trabajo, también les conlleva a los malos hábitos como son el fumar, tomar mucha cafeína, estrés laboral, etc. y estos, a la baja eficiencia en el puesto de trabajo y todo ello al deterioro de la salud, aunado a la falta de fomento de actividades deportivas y culturales.

Además, el estudio arrojó que el hecho de no respetar el horario de trabajo es consecuencia de una mala planeación en el programa de trabajo, el no contar con el personal calificado, ni de un proceso estandarizado y eficaz para la realización de auditorías.

Con base en lo anterior, podemos establecer que la motivación se fundamenta en prácticas que puedan experimentar las personas en el trabajo. Al respecto, la teoría sobre motivación nos habla de que se deben considerar diversos autores y aspectos, como son:

2.4.2.1 Motivación

La acepción más sencilla, motivar significa “mover, conducir, impulsar a la acción”. La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la obtención del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos,

de acuerdo con los estándares o los patrones esperados; así mismo, agrupa las teorías existentes en relación a la motivación en dos grandes tendencias¹¹:

- Teorías del contenido.
- Teorías del aprendizaje o del enfoque externo.

Las teorías de contenido, tratan de especificar lo que impulsa la conducta; también son conocidas como teorías de explicación interna; han sido las de mayor difusión, por ello se les llama también teorías tradicionales; explican la conducta con base en procesos internos. Esta tendencia abarca tres grandes corrientes:

2.4.2.2 Jerarquía de las necesidades de Abraham H. Maslow.

Establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que le son inherentes:

A. Básicas.

- Fisiológicas: Aquellas que surgen de la naturaleza física, como la necesidad de alimento, reproducción, etcétera.
- De seguridad: La necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio.
- Amor o pertenencia: Los deseos de relaciones afectivas con las demás personas.
- De estimación: La necesidad de confianza en sí mismo, el deseo de fuerza, logro, competencia y la necesidad de estimación ajena, que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia, etcétera.

B. Crecimiento.

- Realización personal: El deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de su propia potencialidad.

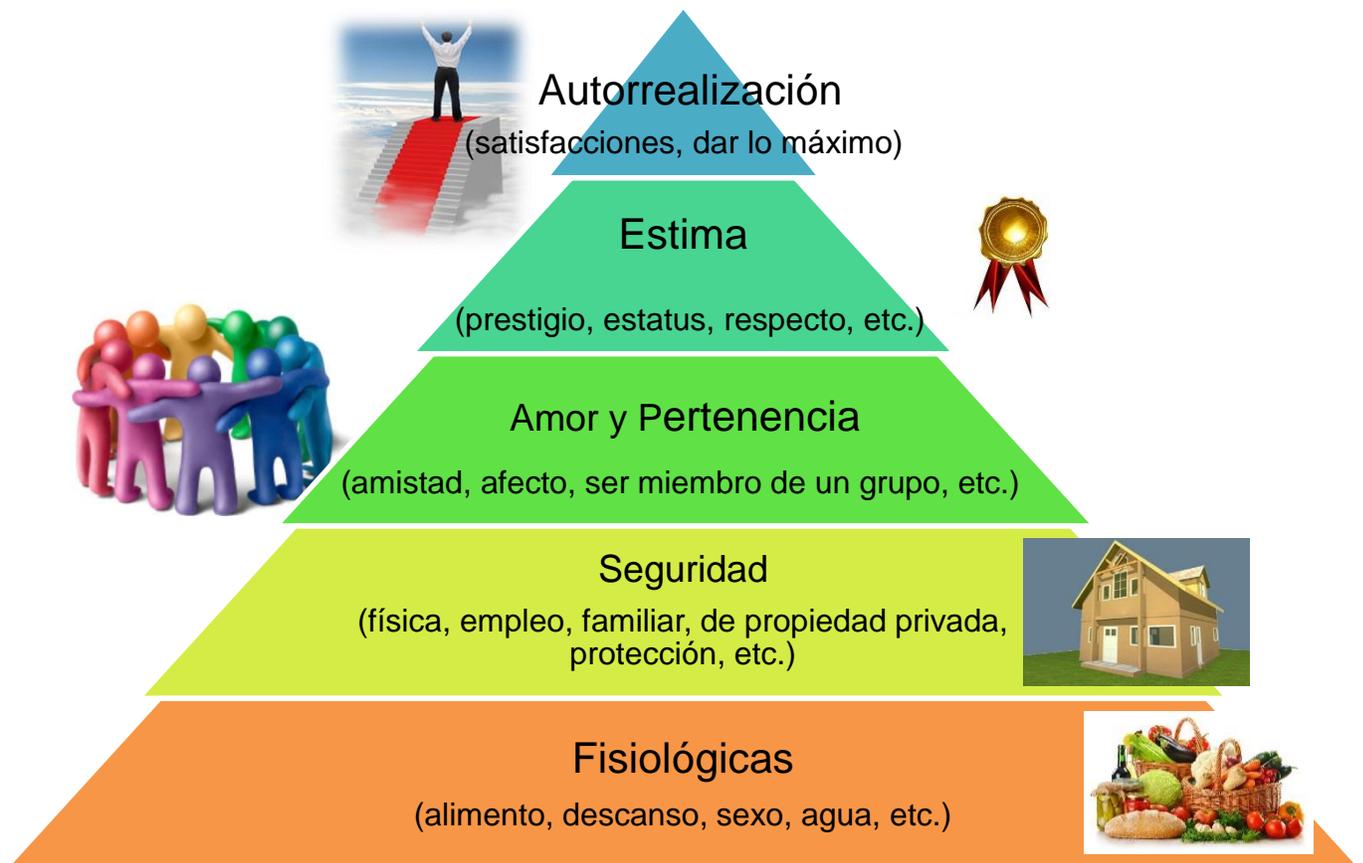
Con base en:

¹¹ Lourdes Münch Galindo. *Fundamentos de Administración*. México, 7ª edición, Ed., Trillas, 2008, p.p. 168-169.

Estas necesidades se satisfacen en el orden en que se han anotado; de esta manera, cuando la necesidad número uno ha sido satisfecha, la número dos se activa, y así sucesivamente.

Cuando las personas han cubierto suficientemente sus cuatro necesidades básicas, es cuando se sienten motivadas por la necesidad de crecimiento. Abraham H. Maslow representa gráficamente su teoría mediante una pirámide, ver **Figura 9**.

Figura 9. Pirámide de Maslow.



Fuente: Elaboración propia con base en Abraham H. Maslow, *Motivación y Personalidad*. 3ra Ed., España, Ed. Díaz de Santos. SA de C.V., 1991, p. 21.

Ahora bien, si nos centramos al ámbito laboral, la Contraloría General, debe comprobar y reforzar las necesidades que tienen cubiertas sus empleados, ver a qué nivel de la

pirámide pertenecen y ofrecerles incentivos que cubran las necesidades inmediatamente siguientes.

Por regla general, las necesidades superiores no surgen hasta que no se cubren las necesidades de niveles inferiores.

Para satisfacer las fisiológicas, se deben de respetar los horarios laborales, los días de asueto, los periodos de descanso, el horario de comida, tener instalaciones adecuadas para los empleados que permanecen más de ocho horas en sus puestos de trabajo, remunerar al personal de una manera justa, entre otras, proporcionar las herramientas y dispositivos que faciliten el trabajo, implementar métodos de trabajo eficientes.

En cuanto a las de seguridad, debe buscar ofrecer un trabajo estable y seguro, capacitación constante para hacerle frente a nuevos retos y oportunidades y otros beneficios.

En el rango de amor y pertenencia, se debe crear un ambiente de trabajo en el que se fomenten las relaciones con los compañeros, mandos medios y superiores, crear un sentido de pertenencia con la organización y aceptación como miembro activo del grupo de trabajo.

En la estima, se debe llevar un programa de reconocimiento de logros y recompensas, impulsar el respeto y confianza entre compañeros, utilizar símbolos de posición, impulsar el liderazgo, oportunidad de participación.

Y finalmente, en el entorno del trabajo, la autorrealización se traduce a la necesidad de retos y el desarrollo de una actividad, con el consiguiente crecimiento del potencial y de la capacidad de los trabajadores, dejando usar su creatividad, espontaneidad, resolución de problemas, libertad para la toma de decisiones, etc.

El Instituto, tiene la responsabilidad de implementar estrategias de motivación, para que los trabajadores tengan sus necesidades cubiertas y puedan desarrollar su trabajo con mayor eficiencia y eficacia, implementar prácticas justas que enriquezcan al trabajador ayudando a lograr su autorrealización, de manera imparcial y valorando el esfuerzo diario de los trabajadores.

2.4.2.3 Teoría de motivación e higiene de Herzberg

Herzberg, propone dos niveles de necesidades:

En el primer nivel, menciona ciertos factores que cuando no están presentes producen insatisfacción y desmotivación, pero cuya presencia no produce lo contrario, mismos que llamo factores de higiene o mantenimiento¹²:

- A. Factores de Higiene o mantenimiento. Son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan, tales como el tipo de administración vigente en la empresa, sus políticas, supervisión, salarios, buenas relaciones con el jefe, los compañeros, la organización de la empresa, las instalaciones, horario, vacaciones, etc.

Con lo anterior, se podría dar respuesta al por qué el rendimiento de algunos trabajadores es bajo aun en empresas en donde el estilo de dirección es “afiliativo”, las instalaciones lujosas y cómodas, salarios altos, y horarios flexibles.

En el segundo nivel, Herzberg sigue coincidiendo con las necesidades superiores de Maslow y los describe de forma simétrica a los higienizadores: si están presentes motivan, pero si están ausentes son neutros, es decir, no desmotivan.

- B. Motivadores. Que incluyen realización, reconocimiento, responsabilidad, y el trabajo mismo.

Uno de los puntos más interesantes de Herzberg es su anotación de que los factores que motivan pueden coexistir con otros que desmotiva. Es decir, la organización no debe motivar a sus empleados a través de factores motivacionales, sino eliminando del camino los factores desmotivadores.

¹² Equipo Vértice. *Retribución de personal*. España, 3ra Ed., Ed. Vértice, 2008, p. 8-9.

2.4.2.4 Motivación de grupo

Diversos autores establecen, que para motivar a un grupo es necesario considerar ciertos factores tales como¹³:

- A. Espíritu de equipo. El sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta la productividad del empleado.
- B. Identificación con los objetivos de la empresa. El coordinar los intereses del grupo con los individuales, y todos con los de la organización, motivará al grupo, ya que este se auto realizará con la obtención de los objetivos.
- C. Practicar la administración por participación. Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa, mediante su participación activa en las decisiones.
- D. Establecimiento de relaciones humanas adecuadas. La implantación de sistemas adecuados de comunicación y autorrealización dentro de la empresa promueve la eficiencia del personal.
- E. Eliminación de prácticas no motivadoras. Para elevar la moral de los empleados es necesario eliminar las siguientes prácticas:
 - Control excesivo.
 - Poca consideración a la competencia.
 - Decisiones rígidas.
 - No tomar en cuenta los conflictos.
 - Cambios súbitos.

De acuerdo a lo anterior podemos ver que la Subcontraloría de Auditoría carece de prácticas motivadoras, por el contrario, se llevan a cabo prácticas desmotivadoras; en vista de esto, existen controversias entre el personal que son difíciles de subsanar porque el personal no sigue un rumbo establecido para el logro de los objetivos del área, es decir,

Con base en:

¹³Münch Galindo Lourdes. *Fundamentos de Administración*. México, 7ª edición, Ed. Trillas, 2008, p. 171.

al no contar con la debida motivación, ya sea económica o de reconocimiento, el personal se encuentra a disgusto en sus labores y por lo tanto no rinde lo esperado.

2.4.3 Otro de los problemas detectados en la encuesta y tormenta de ideas, es que existe un **Conflicto Interdepartamental y de comunicación con el área Jurídica.**

Esta problemática radica, en que el perfil del auditor, no compagina con el perfil del abogado; toda vez que, los trabajadores perciben que el área jurídica desestima sus observaciones en beneficio de los auditados, o admiten como pruebas de descargo en el procedimiento, documentación que ellos se resisten admitir en la etapa de seguimiento de auditoría; así mismo, asumen que el área jurídica descalifica su trabajo considerando que algunas observaciones son producto propiamente de la opinión del auditor y no necesariamente de la inobservancia de alguna norma jurídica; así mismo, mencionan que se realizan malas interpretaciones de la norma.

Por otra parte, es importante mencionar que los directivos, no promueven la interacción de ambas áreas.

El conflicto interdepartamental genera frustración, debido a que si las creencias individuales no son compartidas de la misma forma por otros, la discordancia en ello va en detrimento de la implementación y orientación de las auditorías realizadas.

Es importante hacer una delimitación de qué es el conflicto y el tipo de conflicto que trataremos. En esta oportunidad nos limitaremos a tratar el conflicto interdepartamental, entendido como aquel que se circunscribe dentro de un grupo de personas que tienen una relación con responsabilidad compartida, que están ligados por objetivos o metas o que simplemente hacen parte de un proceso o una estrategia de grupo.

Es por ello que es necesario puntualizar la definición de estos términos, como se detalla a continuación:

2.4.3.1 Conflicto

El conflicto, se entiende como la diferencia que surge entre los intereses de alguna o algunas personas y que genera debate. El conflicto, ha existido desde que existe el hombre sobre la tierra, ya que éste al interactuar con otros seres humanos, debe necesariamente tener diferencias en sus propios criterios, intereses y necesidades, en razón de su formación individual.

Aquel momento en que personas, empresas o agentes independientes que mantienen una relación, deciden a nivel individual o en conjunto, manifestar su intención o deseo de cambiar los términos, los cuales no siempre son manifestados por la vía verbal o escrita, se genera conflicto. Muchas veces es necesario inferir actitudes, formas y mecanismos que usa el ser humano para expresar lo que siente frente a circunstancias que le incomodan, que lo hacen pensar y actuar de alguna forma para cambiar los términos o las reglas de la relación.¹⁴

El conflicto inicia cuando alguien percibe que otra parte lo está afectando o puede con el tiempo afectarlo de manera negativa, en cosas que la parte que percibe, estima o considera importantes para él; situaciones que pueden ir de lo más sencillo, hasta lo más complejo, como puede ser el sistema de valores o principios de cada persona en la organización y su compatibilidad con otros.

Existe tendencias y escuelas que afirman que el conflicto debe ser evitado, pues ello indica un mal funcionamiento de los grupos, como algo disfuncional, como resultado de una mala comunicación, poca confianza entre las personas y una falta de los administradores para responder a las aspiraciones de los empleados, funcionarios y directivos; en consecuencia, se pensaba que se debía evitar el conflicto, y para ello, deberíamos buscar las causas y eliminarlas, para regresar a los buenos niveles de productividad del grupo y el crecimiento organizacional.

Desde un aspecto negativo, el conflicto tiene los siguientes resultados¹⁵:

- a) Un lógico coste personal elevado con producción de tensión y estrés entre los miembros implicados.

Con base en:

¹⁴ Yesid Barrera Santos. El conflicto organizacional. Guatemala, 2ª edición, Ed. Serviprensa, 2004. Recuperado el 23 de mayo de 2014. <http://ges.galileo.edu/fs/download/conflicto_organizacional.pdf?file_id=886512>

¹⁵ José Mª Peiro. *Psicología de la organización*. España, 5ª. edición, Ed. UNED, 1992, p.p. 481-483.

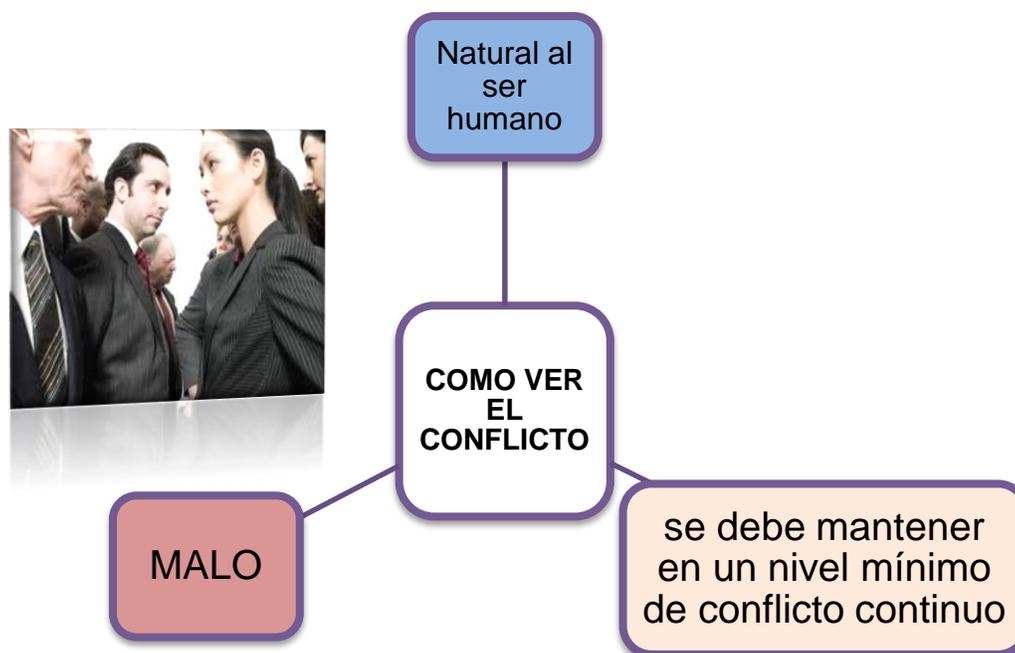
- b) Frustración y hostilidad.
- c) Distribución de recursos de forma inadecuada y todo tipo de disfunciones.
- d) Reducciones de coordinación, colaboración, cohesión, comunicación y producción.
- e) Detrición u olvido de objetivos.
- f) Si no se gestiona adecuadamente, pueden surgir situaciones de agresividad física.

Otra posición argumenta que el conflicto, además de ser positivo, es necesario para conseguir la efectividad que se requiere dentro de grupos organizacionales, es una posición que argumenta la necesidad de estimular el conflicto, las principales razones expresadas son que los grupos pacíficos, tranquilos y apacibles, están propensos a ser estáticos, apáticos y pierden la capacidad de respuesta a los cambios, la innovación y las invenciones, y por ende, a la creatividad, razón por la cual es importante mantenerlos con un nivel mínimo de conflicto continuo, que permita la autocrítica y la creación permanente.

Desde el aspecto positivo Peiro enlista los siguientes resultados:

- a) Puede incrementar la motivación y el dinamismo en el desempeño de cada una de las partes.
- b) Puede incrementar la motivación a causa de la pluralidad de puntos de vista que se crean.
- c) Entre grupos o departamentos tiende a incrementarse la cohesión interna y la unificación de objetivos y criterios.
- d) Dirige la atención de los directivos hacia cambios necesarios para la organización y hace que éstos sean más aceptables.
- e) Ayuda a descubrir nuevas o mejores formas y estrategias de funcionamiento.

Figura 10. Como ver el conflicto



Fuente: Elaboración propia con base en Yesid Barrera Santos, *op. cit.* p. 6.

La conclusión a la que se llega, es que la cuestión no es eliminar el conflicto, sino manejarlo convenientemente; toda vez que la escasez de conflicto genera relajación, estancamiento, desinterés, pues la falta de confrontación de criterios limita la generación de alternativas; es decir, impide que surjan nuevas formas de hacer las cosas y con ello disminuye la competitividad, aunque el conflicto descontrolado, por el contrario, genera caos fruto del estado de confrontación y la disminución de la colaboración.

2.4.3.2 Conflicto Interdepartamental

Jurídico y Auditoría, tienen necesariamente actividades diferentes, realizadas por diferentes personas, cada una adecuada para cada función; sin embargo, la actividad de fiscalización, requiere que estos departamentos interactúen constantemente. En cierta medida, depende el uno del otro para poder llevar a cabo sus tareas con eficacia, por lo que necesitan colaborar entre sí.

Sin embargo, existe una tensión entre la necesidad de conservar el carácter distintivo de jurídico y las funciones de auditoría (porque realizan tareas diferenciadas) y al mismo tiempo facilitar una actitud de colaboración (para coordinar esfuerzos en torno a objetivos del órgano de control). Esta tirantez permanente es el origen de innumerables conflictos interdepartamentales.

Los conflictos interdepartamentales pueden definirse como la situación laboral de dos o más departamentos (o cargos) de trabajar con propósitos cruzados, que tienen objetivos incompatibles; así como, la falta de valoración y reconocimiento de los demás miembros y que obstruyen el desarrollo de una relación de colaboración.¹⁶

Así mismo, se describe a este tipo de conflicto como una falla o interrupción en las actividades normales de tal manera que los individuos o grupos afectados tienen dificultades trabajando juntos.

Por lo anterior, se concluye que existen razones para explicar la falta de colaboración entre los equipos de auditoría y jurídico, que van desde poseer filosofías de gestión diferentes y que sus miembros tienen diferentes formaciones, que también se agravan por la mala comunicación y la necesidad de trabajar de manera interdependiente, de igual forma, parecen tener una especial resistencia cultural a trabajar juntos, generada por la adquisición y empleo de conocimientos especializados y habilidades que están vinculados con las identidades funcionales específicas y poco compartidas. Ambas áreas tienen una historia de cooperación pobre; con frecuencia, los miembros de ambos departamentos han desarrollado estereotipos negativos mutuos, desconfianza y falta de cooperación basado en la fuerza de sus identidades de grupo y sus objetivos discordantes.

Sin embargo, una de las habilidades más importantes que debe desarrollar un conductor es la de resolver con éxito los conflictos, en lo interno del grupo y los conflictos que se planteen entre el grupo y su contexto, para poder así tener mayor y mejores resultados en la gestión de auditorías, sustentándolas adecuadamente con la parte normativa y para el desarrollo integral de los empleados.

2.4.4 Así mismo, se detectó **falta de comunicación e interacción entre compañeros**: Los trabajadores perciben que esta se ve mermada porque los propios directivos piden evitar la fuga de información y entre direcciones compiten

¹⁶ Dawes, P. y Massey, G., "Antecedents of conflict in marketing's cross-functional relationship with sales". Londres, Revista: European Journal of Marketing, Vol. 14 No.10/11, 2005, p.p. 327-44.

por sacar mejores observaciones y realizar las revisiones en menor tiempo; sin embargo, producto de no existir comunicación interna, se duplican revisiones, seguimientos y casos en que durante el proceso de auditoría, un equipo está en espera de información mismo que genera retrasos en el programa de trabajo, sin saber que alguna otra dirección o incluso personal de la misma, ya cuenta con dicha documentación.

En las organizaciones, es vital la comunicación, ya que permite el desarrollo de la misma y ayuda a mantener un nivel de excelencia alto y competitivo, al transmitirse información, ideas, enfoques, pensamientos, inconformidades, hechos que afectan interna y externamente, a la elaboración del trabajo diario y en consecuencia a la organización en general.

El buen funcionamiento de una empresa, sea cual sea su giro, se basa no sólo en la calidad de su producto, sino también en el buen funcionamiento y adecuada estructura de sus redes de comunicación, las cuales deben ser monitoreadas para evitar fallas en las mismas.

Con el fin de dar a conocer los aspectos generales de la comunicación y que comprendan su importancia y su relación con el tema principal de este trabajo de investigación: el Comportamiento Organizacional; a continuación se exponen, los conceptos, tipos, herramientas y demás información necesaria sobre la comunicación.

2.4.4.1 Comunicación

Existen mandos medios y superiores en las organizaciones, que consideran que las relaciones interpersonales son una pérdida de tiempo; sin embargo, esta es una perspectiva peligrosa, puesto que las relaciones interpersonales son el centro del liderazgo político y organizacional, están presentes en la actividad diaria y son indispensables. Dichas relaciones son alimentadas a través de la comunicación que existe entre los individuos, misma que debe ser encausada positivamente.

Al respecto, se entiende a la comunicación como un proceso por el cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea opinión, actitud o conducta. Así la comunicación implica un objetivo, que

generalmente es el de cambiar, reforzar o enseñar el comportamiento, actitudes y conocimiento de quien recibe los mensajes.¹⁷

Al respecto, Munch¹⁸, menciona que la comunicación comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. El ejecutivo, para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces, cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento de logros de los objetivos.

En el mismo texto menciona que la comunicación consta de siete elementos básicos (ver **Figura 11**):

- **Emisor o fuente:** Es en donde se origina la información, puede ser una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar.
- **Encodificación:** Traducir la idea a comunicar en un código (lenguaje), ya sean palabras orales o escritas u otros símbolos que tengan un significado común y fácil de comprender para el otro.
- **Mensaje:** Es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor.
- **Medio o canal:** Es el vehículo a través del cual viaja el mensaje del emisor al receptor.
- **Decodificación:** Cuando se traduce el código a la idea propia que el emisor quiso transmitir.
- **Receptor:** Es quien (es) recibe y debe entender el mensaje. Y es quien (es) responderá a este de acuerdo a lo adecuado que haya sido la encodificación, el medio y la decodificación.

¹⁷Sin autor, *Capítulo 2: Comunicación Organizacional*. sin país, sin edición, sin editorial, sin año, p. 2-6. Recuperado el 28 de mayo de 2014, de <http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf>.

¹⁸Münch Galindo Lourdes. *Fundamentos de Administración*. México, 7ª edición, Ed. Trillas, 2008, p.p 172-174.

- **Retroalimentación:** Es la respuesta que el receptor dará al emisor acerca de si recibió el mensaje y si lo interpreto de manera adecuada.

Los cambios o modificaciones en el receptor del mensaje, dependen no solo de los códigos y canales, sino también de las habilidades de comunicación que el emisor tenga, de conocimiento del tema y de las actitudes que éste tenga respecto a la otra persona o situación en que se desenvuelve la comunicación y viceversa.

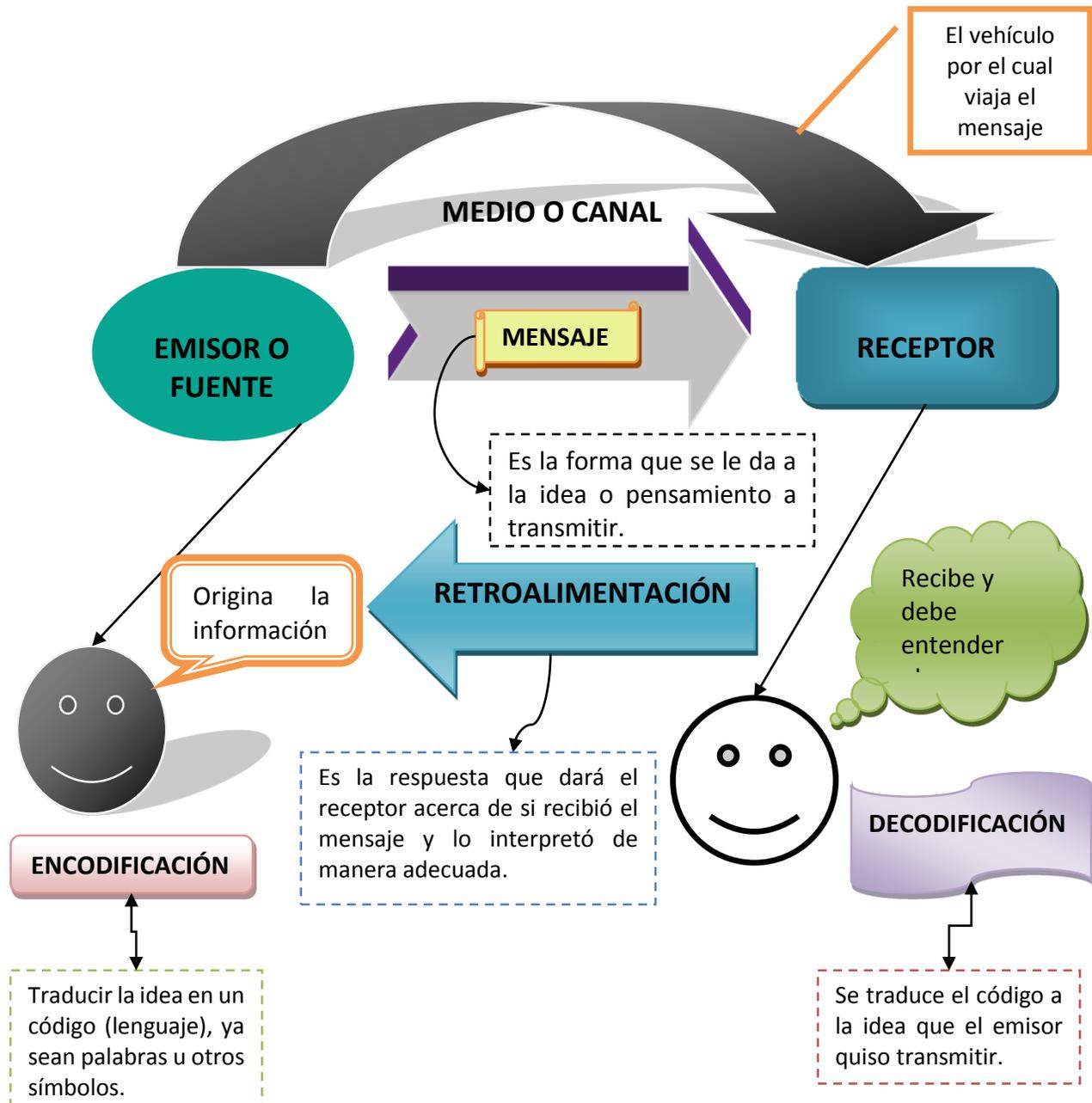
Ahora bien, en las organizaciones se dan dos tipos de comunicación:

1. **Formal:** Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales.
2. **Informal:** Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser (ver **figura 12**):

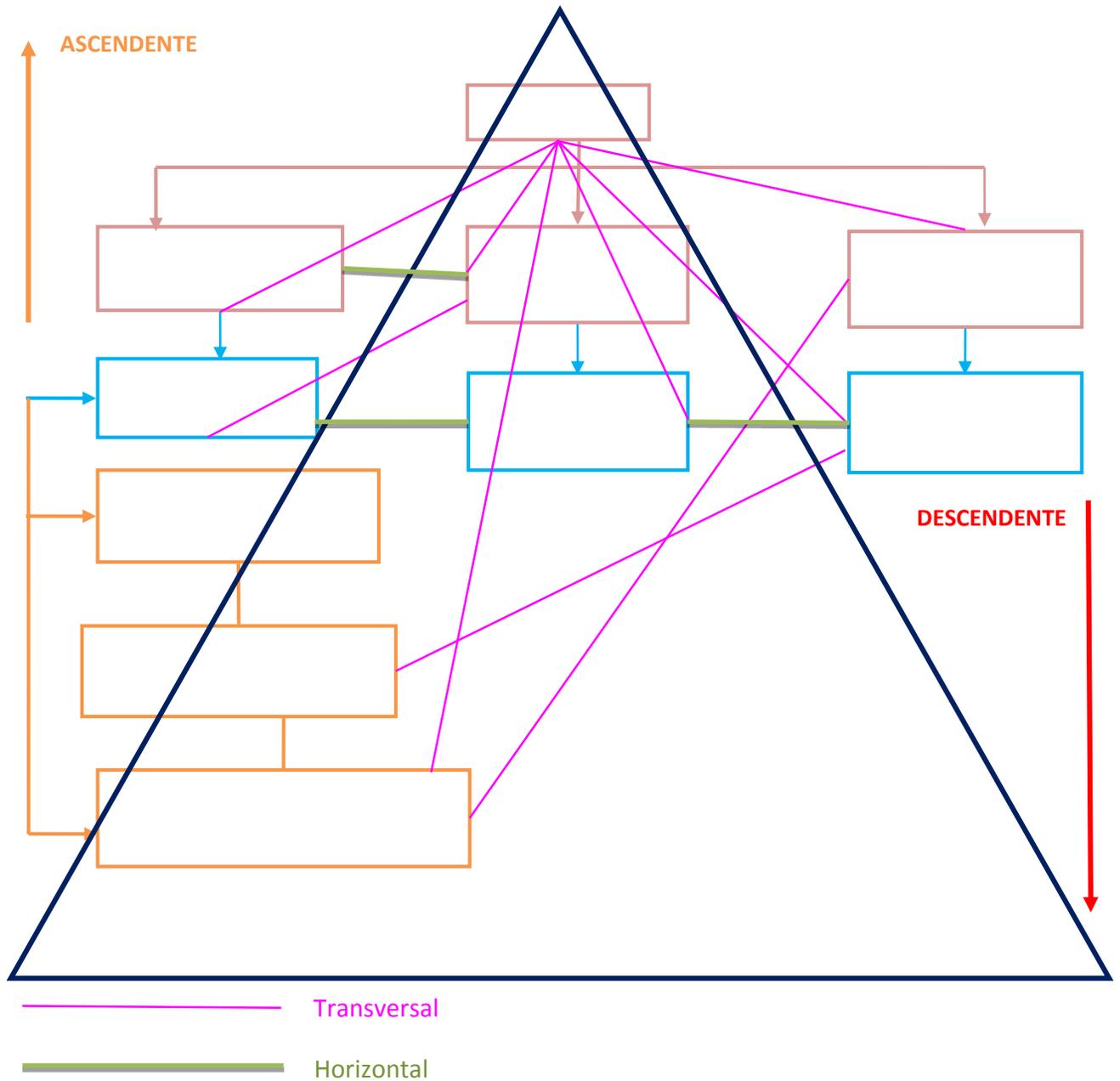
- A. **Vertical.** que puede fluir de manera **ascendente o descendente:** Es cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior, o viceversa.
- B. **Horizontal.** Se da en niveles jerárquicos semejantes.
- C. **Transversal.** Cuando una persona se comunica directamente con un miembro de la empresa sin intermediarios y sin importar los niveles jerárquicos.

Figura 11. Proceso de la comunicación



Fuente: Elaboración propia con base en Münch Galindo Lourdes, *op. cit.* p. 172-174.

Figura 12. Tipos de Comunicación Organizacional



Fuente: Elaboración propia, con base en Münch Galindo Lourdes, *op. cit.* p. 172-174.

Una buena comunicación efectiva implica la existencia de los siguientes requisitos:

1. Claridad. El lenguaje que se exprese y la manera de transmitirlo, debe ser accesible para quien va dirigido.
2. Integridad. La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.
3. Aprovechamiento de la organización informal. La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
4. Equilibrio. Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
5. Moderación. La comunicación debe ser al estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
6. Difusión. Preferentemente, toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar sólo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.
7. Evaluación. Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

2.4.4.2 Funciones de la Comunicación

Robbins y Coulter¹⁹, mencionan que la comunicación sirve para cuatro funciones principales: control, motivación, expresión emocional e información.

Con base en:

¹⁹Coulter, M. y Robbins, S.P. *Administración. México*, 8va. Edición, Ed. Pearson Educación, 2005, p. 257.

La comunicación sirve para controlar el comportamiento de los miembros de varias maneras y lo ejemplifica mencionando que cuando a los empleados se les pide que comuniquen primero cualquier queja relacionada con el trabajo a su gerente inmediato o las actividades de trabajo a realizar en el día o cumplan con las políticas de la empresa, la comunicación se usa para controlar.

La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que deben hacer, que tan bien lo están haciendo, y que pueden hacer para mejorar el rendimiento si éste no está al nivel esperado. La comunicación se requiere conforme los empleados establecen metas específicas, trabajan orientados hacia esas metas y reciben retroalimentación en tanto avanzan hacia el logro de ellas.

Para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente importante de interacción social. La comunicación que se lleva a cabo en el grupo es un mecanismo fundamental que los miembros usan para compartir sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por lo tanto, la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales.

Por último los individuos y grupos necesitan información para realizar el trabajo de la organización. La comunicación proporciona esa información; sin embargo, existen barreras que no permiten que la comunicación fluya de manera correcta, desvirtuando el sentido de la misma, generando conflictos, por ello, a continuación se enlistan dichas barreras:

2.4.4.3 Barreras de la Comunicación Eficaz

James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Donnelly Jr. en su libro “*Organizations, Behavior, structure, processes*”, establecieron las principales barreras para la comunicación eficaz, uno de los principales retos de una administración²⁰:

1. *Marco de referencia*: Cada persona puede interpretar la misma comunicación de un modo diferente, según sea su experiencia previa. Esto da por resultado variaciones en

²⁰Flores Pérez José Luis. *Barreras para la comunicación eficaz y métodos para su mejoramiento en las organizaciones*. México, Blog: Proyectum, 2011. Recuperado el 28 de abril de 2014 de <http://proyectum.wordpress.com/2011/07/12/barreras-para-la-comunicacion-eficaz-y-metodos-para-su-mejoramiento-en-las-organizaciones/>

los proceso de codificación y decodificación. Los especialistas en comunicación están de acuerdo en que éste es el factor más importante para romper la “comunidad” en las comunicaciones.

2. *Escucha selectiva*: Es una forma de la percepción selectiva, en la cual tendemos a “bloquear” la información nueva, en especial si está en conflicto con lo que creemos. Por tanto, cuando recibimos una indicación por parte de la gerencia, estamos propensos a tomar en cuenta sólo las cosas que reafirman nuestras creencias.

3. *Juicios de valor*: En toda situación de comunicación, el receptor se forma juicios de valor. Esto implica asignar una valía total a un mensaje antes de recibir la totalidad de la comunicación. Los juicios de valor se pueden basar en la evaluación del comunicador por el receptor, las experiencias previas con el comunicador o el significado previsto del mensaje.

4. *Credibilidad de la fuente*: La credibilidad de la fuente es la confianza y la fe que tenga el receptor en las palabras y actos del comunicador. El nivel de credibilidad que el receptor asigna al comunicador influye, a su vez, directamente en el modo en que el receptor ve y reacciona a las palabras, ideas y acciones del comunicador.

5. *Problemas de semántica*: Se ha definido la comunicación como la transmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes. En realidad, no podemos transmitir entendimiento o comprensión. Sólo podemos transmitir información en forma de palabras, las cuales son los símbolos comunes. Desafortunadamente, las mismas palabras pueden significar cosas del todo distintas para diferentes personas. El entendimiento está en el receptor, no en las palabras.

6. *Filtrado*: El filtrado es una ocurrencia común en la comunicación ascendente en las organizaciones. Equivale a la “manipulación” de la información, de tal modo que el receptor la considere positiva. Los subordinados “encubren” la información desfavorable en los mensajes a sus superiores.

7. *Lenguaje grupal*: Todos, sin duda, hemos tenido relaciones con expertos, y nos han metido a su “caló” altamente técnico, sólo para aprender que las palabras o las frases describen procedimientos muy sencillos u objetos muy familiares. Los investigadores han pedido a muchos estudiantes “completar un instrumento como parte de un tratamiento experimental”. El estudiante aprende muy pronto que se trata, simple y llanamente de tomar un lápiz y llenar un cuestionario.

8. *Diferencias de status*: Las organizaciones expresan a menudo el rango jerárquico con una variedad de símbolos: títulos, oficinas, alfombras, secretarías, etc. Estas diferencias de status pueden despertar la sensación de amenaza por parte de alguien que se encuentre más abajo en la jerarquía, quien puede evitar o deformar la comunicación. En vez de aparecer como incompetente, una enfermera preferirá quedarse callada y no expresar una opinión o pregunta a la jefa de enfermeras.

9. *Presiones de tiempo*: La presión del tiempo es una importante barrera a la comunicación. Un problema obvio es que los gerentes no tienen tiempo para comunicarse con frecuencia con cada subordinado. Ahora bien, las presiones de tiempo pueden conducir a problemas mucho más serios que éste. Salvar el conducto es una falla del sistema prescrito de comunicación formal, que con frecuencia es resultado de las presiones de tiempo. Esto significa que alguien se ha quedado fuera del canal de comunicación, cuando debería estar normalmente incluido.

10. *Sobrecarga de comunicaciones*: Una de las tareas vitales desempeñadas por un gerente es la toma de decisiones. Una de las condiciones necesarias para tomar decisiones efectivas es la información.

Por otra parte, Chiavenato²¹, hace mención que las barreras de la comunicación pueden ser personales, físicas y semánticas.

Barreras personales: Interferencias derivadas de las limitaciones emocionales y valores humanos del individuo. Las barreras más comunes en situaciones de trabajo son la escucha deficiente, las emociones, las motivaciones y los sentimientos personales. Estas barreras pueden limitar o distorsionar la comunicación con las demás personas.

Barreras físicas: Interferencias que se presentan en el ambiente donde ocurre la comunicación. Un trabajo que pueda distraer, un lugar ubicado cerca de una puerta que abre y cierra, distancia física entre las personas, ruidos estáticos en la comunicación telefónica, etc.

Barreras semánticas: Limitaciones o distorsiones, derivadas de los símbolos utilizados en la comunicación. Las palabras u otras formas de comunicación (gestos, señales,

²¹ Idalberto Chiavenato. *Administración de Recursos Humanos*. Colombia, 5ª edición, Ed. McGraw-Hill Interamericana, 2001, p. p. 93-95.

De acuerdo a la teoría mencionada, la comunicación es la primer área que debe enfocarse al estudiar en las interacciones humanas y los métodos para cambiar o influir en el comportamiento humano. En esta área, cada persona puede hacer grandes progresos para mejorar su propia eficacia en sus relaciones interpersonales o con el mundo externo. También es el área de mayores malentendidos que a su vez generan conflictos entre dos o más personas, entre miembros de un grupo, entre grupos y en la organización como sistema; he ahí, su relación con el comportamiento organizacional y su importancia como una oportunidad de mejora para la Subcontraloría de Auditoría.

2.4.5 Como otra problemática detectada en el análisis realizado, se identificó una **deficiente gestión del Recurso Humano** de acuerdo a los siguientes factores:

- ❖ De inicio, existe una mala selección del personal, producto del nepotismo que prevalece en el sector público; los perfiles y competencias de los empleados, no es acorde o es a un nivel inferior al requerido.
- ❖ Así mismo, no existe un proceso de inducción al personal de nuevo ingreso, lo que trae como consecuencia que el personal que acaba de ser contratado, no conozca los principios, valores, visión, estructura orgánica, políticas, actividades, el procedimiento para llevar acabo las auditorías, ni tampoco cómo piensa el personal al que le van a reportar, ni lo que se espera de ellos; al respecto, conforme a la “marcha” van conociendo todo lo antes mencionado.

Nepotismo, proviene de la raíz latina *nepot*, que significa sobrino. Por extensión, esa palabra se aplica no solo al gobernante que otorga empleo a sus sobrinos y parientes, sino también a sus amigos²². En México, se practica el mal endémico del reparto del poder entre amigos, sobre todo en empresas públicas, afecta, debido a que el personal contratado, no cumple con el perfil requerido para desempeñar el cargo por el que es contratado.

En contraste, una organización, debe contratar al personal idóneo para ocupar un determinado puesto dentro de la misma. El capital intelectual, por tanto, se antepone hoy día al capital monetario y tecnológico, ya que no basta con hacer una fuerte inversión tecnológica, para producir una ventaja competitiva frente a la competencia, sino que más

²² José E. Iturriaga Saucó. *Ustedes y Nosotros, México*, 1ª edición, Ed. Universidad Nacional Autónoma de México, 2006, p. 269.

bien es necesario seleccionar, fortalecer, desarrollar y motivar al personal que integra o que queremos que integre nuestra empresa.

Por lo anterior, la Subcontraloría de Auditoría, debe avanzar sobre los procesos de reclutamiento y selección como actos puntuales dentro del Instituto, e integrar el proceso de selección como parte fundamental, de la vida y crecimiento del mismo.

2.4.5.1 El proceso de selección en Recursos Humanos

La selección de personal se define como aquel proceso que consiste en elegir entre diversos candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo.

Esta elección no está dirigida a la obtención del “mejor” candidato, entendiendo por éste el más dotado en términos generales, sino a la búsqueda del aspirante cuyas características se adecuen más al perfil del puesto que pretende cubrir. Y dicho perfil no solo debe ceñirse a las capacidades, conocimientos o aptitudes requeridas, sino también a su posible integración en un concreto ambiente laboral, que englobará en su entorno aspectos físicos y sociales.

Este proceso consta de cuatro etapas²³ (ver **figura 14**):

- ✓ **Análisis de las necesidades de empleo:** En esta etapa, se analiza y valora la situación laboral dentro de la empresa. Esta situación conlleva a un procedimiento en el cual, mediante la observación y estudio, se codifica y se procesa la información relativa al contenido de los puestos y los elementos que lo componen, junto con la determinación de los atributos de dichos puestos, permitiendo establecer datos comparativos entre los distintos puestos de trabajo y determinando la importancia de cada puesto en relación con los demás dentro de la organización. Este proceso nos ayudará a detectar las necesidades de personal dentro de la empresa que pueden ser originadas, entre otras causas, a un aumento súbito de la cantidad de trabajo, a una disminución de efectivos a causa de una política de promoción, o tal vez, a una serie de bajas por enfermedad, despido, jubilaciones, etc.

²³ Equipo Vértice. *Selección de personal*. España, 3ª edición, Ed. Vértice, 2008, p.p. 3-4.

- ✓ **Reclutamiento:** Es el procedimiento mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales, que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo, atrayéndolos en cantidad suficiente, de modo que sea posible una posterior selección de algunos de ellos en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos; teniendo en cuenta que el primer paso para atraer candidatos reside en conocer la empresa y sus necesidades.

- ✓ **Selección:** Es el proceso que comprende, tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de quién deberá contratarse. La selección de personal, trata de obtener, por tanto, dos resultados:
 - ✚ Personas adecuadas para el puesto.

 - ✚ Personas que además de adecuadas sean eficientes en el puesto.

- ✓ **Inducción del personal:** Esta etapa consiste en el proceso mediante el cual los nuevos empleados son integrados en la empresa, en su unidad y en su puesto de trabajo. Esta etapa, no puede dejarse al azar y debe estar planificada para asegurarnos que la incorporación del nuevo empleado se hace de forma satisfactoria. Para ello es necesario tener en cuenta las diferentes fases por las que puede atravesar esta incorporación y por otro lado, dar a conocer al empleado informaciones relativas al conocimiento de los objetivos de la empresa y los propios de sus puestos, a la cultura de la empresa y las formas de hacer la misma, a sus relaciones jerárquicas, etc.

Figura 14. Etapas del proceso de selección de personal.



Fuente: Elaboración propia con base en Equipo Vértice. *op. cit.* p.p. 3-4.

Se debe entender al proceso de selección de personal como una búsqueda de aquel candidato que, comparativamente, más posibilidades tenga de adaptarse a las exigencias de su entorno y desarrollarse con él. Es por ello que la Subcontraloría de Auditoría, debe de dejar esas viejas prácticas y someterse a un adecuado proceso de reclutamiento efectivo en todas sus etapas, que evalúe objetivamente a los aspirantes. Además; es de suma importancia, que diseñe un programa de inducción para maximizar las potencialidades del nuevo empleado, garantizando la adaptación de la persona al cargo y el logro de resultados en un corto plazo.

- ❖ Otra de las deficiencias detectadas en cuanto a la gestión de personal, es que la capacitación es impartida, sin tomar en cuenta las necesidades de capacitación de los empleados; así mismo, las que se imparten son programadas en periodos poco estratégicos como son en cierres de auditoría o de año, lo que provoca elevadas cargas de trabajo a los empleados o el ausentismo a los cursos.
- ❖ Finalmente, que la evaluación de personal, al ser responsabilidad del jefe directo de cada persona, provoca error por indulgencia, efecto halo y error de contraste.

Los dos puntos anteriores, son derivados de una mala evaluación del personal, ya que esta, si es realizada de manera correcta y objetiva, se pueden detectar las necesidades de capacitación, de oportunidades de mejora para con el personal, promoción del personal que amerita, entre otros, es por ello la importancia de realizar una buena evaluación.

La mayor parte de los empleados desea obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades; sin embargo, las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes; toda vez que, el resultado puede ser subjetivo.

Al respecto, la organización, debe contar con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, con objeto de que el departamento de personal pueda identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen; así como, evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección, capacitación y remuneración. Por ello, a continuación analizaremos lo que es la evaluación del desempeño, la importancia de llevarla a cabo de manera correcta, así como los errores que comúnmente cometen las organizaciones al momento de llevar a cabo las evaluaciones.

2.4.5.2 Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar.

Chiavenato²⁴ menciona que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o potencial de desarrollo futuro; y, enlista los objetivos que persigue:

1. Adecuación al individuo al cargo.
2. Capacitación.

²⁴Idalberto Chiavenato. *Administración de Recursos Humanos*. Colombia, 5ª edición, Ed. McGRAW-HILL INTERAMERICANA, 2001, p. 357.

3. Promociones.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Auto-perfeccionamiento del empleado.
7. Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados.
8. Estímulo a la mayor productividad.
9. Conocimiento de los estándares de desempeño.
10. Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
11. Otras decisiones relacionadas con el personal: transferencias, licencias, etc.

Una evaluación de desempeño, debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto, a partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial y definir cuáles son las estrategias de formación necesarias para una más correcta adecuación persona-puesto²⁵.

La responsabilidad por la evaluación al desempeño humano, puede atribuirse al gerente, al empleado, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación de desempeño, de acuerdo a la política adoptada por la organización.

Sin embargo, podemos encontrar la dinámica denominada evaluación de 360° o 360 feedback, que consiste en que cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio, participa en la evaluación de su desempeño; las evaluaciones jefe-empleado pueden ser incompletas, ya que toman en consideración una sola fuente, la cual no puede ser objetiva al momento de realizar la evaluación, por el contrario, cae en errores comunes, que se detallaran más adelante.

²⁵ Martha A. Alles. *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Argentina, 2ª edición, Ed. Granica. 2008, p. 263.

Figura 15. Evaluación 360° o 360 Feedback



Fuente: Elaboración propia con base en Martha A. Alles. *op. cit.* p. 263.

En contraste, las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Por añadidura, pueden crear un clima de mayor colaboración en el trabajo. Los empleados asumen más y mejor sus conductas y cómo impactan en los demás. Si esto sucede, es factible prever un incremento en la productividad.

El proceso a seguir en la evaluación 360° es el siguiente:

- Definición de los factores de comportamiento críticos de la organización.
- Diseño de la herramienta soporte del proceso, es decir el cuestionario de evaluación.
- Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores, es importante mencionar que estas evaluaciones son anónimas.
- Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y evaluadores.

- Recolección y procesamiento de datos.
- Comunicación con los interesados.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas que mejoren su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Por lo anterior, se puede concluir que una evaluación de 360° es una herramienta más completa y cada día más utilizada por las organizaciones modernas; sin embargo, sea cual sea el método de evaluación utilizado, se debe capacitar al personal para la aplicación de las evaluaciones, concientizar sobre la importancia de los resultados y no caer en errores que desvirtúen los resultados de las evaluaciones.

2.4.5.2.1 Errores en la Evaluación del Desempeño:

Muchos empleados y supervisores ven las evaluaciones como eventos negativos. Cuando se hacen correctamente, son una evaluación equilibrada y precisa del rendimiento de un empleado y un buen punto de partida para establecer metas futuras. Para alcanzar este objetivo, los supervisores deben ser conscientes de los errores comunes que pueden dar lugar a apreciaciones erróneas²⁶.

- *Error de tendencia central:* Algunos supervisores tienden a clasificar a los empleados en torno a la media, independientemente del desempeño de un empleado.
- *Error de contraste:* Los supervisores que califican a los subordinados comparándolos entre sí en lugar de como se comparan contra los estándares de desempeño cometen el error de contraste.

²⁶Eileen Rivera. *9 errores comunes en las evaluaciones de desempeño*. Estado Unidos, 2014, eHow en Español. s.p. Recuperado el 14 de mayo de 2014, <http://www.ehowenespanol.com/9-errores-comunes-evaluaciones-desempeno-lista_165482/>.

- *Atribución falsa:* La atribución falsa es la tendencia a atribuir un mal desempeño a causas internas y un buen rendimiento a causas externas.
- *Efecto halo:* El efecto halo es cuando un supervisor se forma una impresión positiva de la habilidad de un empleado en un área y luego le otorga altas calificaciones en todos los criterios de calificación. Los seres humanos tienden a considerar algunos rasgos más importantes que otros. Cuando un supervisor califica a los empleados según los rasgos que él considera superiores más importantes en todas las áreas de calificación y los empleados no poseen esas características, el supervisor está cometiendo el error efecto halo.
- *Error por indulgencia:* Es la tendencia de un supervisor de calificar a un empleado más alto de lo que su rendimiento justifica. Las razones por las que un supervisor puede hacer esto podrían incluir evitar confrontaciones o la sensación de que al darle al empleado una calificación alta, va a trabajar más duro para cumplir con esa calificación.
- *Significado percibido:* Es cuando los evaluadores no se ponen de acuerdo sobre el significado de los criterios de calificación.
- *Error de la experiencia reciente:* Sucede cuando un supervisor utiliza para calificar los acontecimientos recientes del empleado. Esto generalmente ocurre debido a la falta de documentación del desempeño en el transcurso del período de evaluación del desempeño completo. Un empleado que se desempeñó muy bien durante el curso del período de evaluación puede obtener una calificación baja si los eventos recientes fueron negativos.
- *Error por severidad:* Pasa cuando un supervisor tiende a evaluar a un empleado menos de lo que justifica su rendimiento.
- *Estereotipar:* Estereotipar es la tendencia a aplicar las mismas generalizaciones a todos los miembros de grupos sociales específicos.

Con base en lo anterior, la Contraloría General, debe perfeccionar su sistema de evaluación, para así reducir significativamente la posibilidad de introducir data errónea o fraudulenta, mejora sensiblemente la transparencia y confiabilidad del proceso, facilitar

de manera importante el análisis y difusión de los resultados e incorporar a todos los empleados de la organización, expandir las intervenciones, planes de capacitación, plan de relevo e iniciativas de coaching para el beneficio del Instituto.

Capítulo III. Propuesta para la mejora continua.

Capítulo III. Propuestas para la mejora continua.

En este Capítulo, se realizan propuestas de mejora, teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través de los métodos aplicados para determinar las causas que afectan el comportamiento organizacional en la Subcontraloría de Auditoría, adscrita a la Contraloría General del INE, plasmados en el diagrama de Ishikawa y detallados en el Capítulo anterior.

Respecto a lo anterior, debemos tomar en cuenta que toda empresa debe manejar eficientemente sus áreas funcionales para el logro de los objetivos; ahora bien, la gestión del Recurso Humano, es aún más compleja derivado del comportamiento que cada individuo tiene hacia la organización; por ello, se deben **diseñar, ejecutar y evaluar metodologías enfocadas a minimizar el riesgo** de la propia operación de la entidad y aumentar el valor de la organización y sus recursos.

Cabe mencionar que a mayor contribución del personal de la organización, corresponderá un mayor grado de logro de los objetivos y metas de la misma.

La administración del riesgo para las entidades públicas en todos sus órdenes cobra hoy mayor importancia, dado el dinamismo y los constantes cambios que el mundo globalizado de hoy exige. Estos cambios hacen que dichas entidades deban enfrentarse a factores internos y externos que pueden crear incertidumbre sobre el logro de sus objetivos. Así el efecto que dicha incertidumbre tiene en los objetivos de una organización se denomina “riesgo”.

3.1. Modelo estratégico de la administración de riesgos²⁷

La Subcontraloría de Auditoría, debe tener presente que el riesgo está implícito en actividades de toda índole. Los riesgos existen, están por todos lados. A lo anterior, la

Este apartado ha sido elaborado con base en:

²⁷Pablo Herrera, Administración de Riesgos, Eficiencia en un mundo cambiante (s.a), FinancialTech, Deloitte, Chile, Recuperado el 26 de Mayo de 2013, de <http://www.financialtech-mag.com/000_estructura/index.php?ntt=7954&vn=1&sec=4&idb=121> (s.p.) (12 de junio de 2014). Citado del Estudio Monográfico de Juvenal Flores Sánchez, de Maestría.

propuesta es anticiparse y gestionar el riesgo estratégico para convertirlo en una oportunidad que ayude a fortalecer el área, innovar y asegurar el logro de las metas.

La administración estratégica de riesgos requiere de un proceso de cambio más profundo, que involucra a todos los departamentos de la organización y a la gestión completa de la misma. En este sentido, su implementación es de más lento avance, pero con claros beneficios en el corto, mediano y largo plazo.

Los aspectos que se deben incluir para una buena práctica de administración de riesgos son:

- ✚ Definir los objetivos estratégicos de la empresa.
- ✚ Crear una política de administración de riesgos, que plantee un objetivo claro (maximizar utilidades y reducir incertidumbre), y defina cómo se administran los diferentes tipos de riesgos, incluyendo procesos sistemáticos y continuos de administración de riesgos.
- ✚ Identificación de riesgos que incluya un análisis de activos y pasivos expuestos a los diferentes riesgos, identificando las variables que tienen una exposición alta a un cierto riesgo, entre otras.
- ✚ Definir una estrategia de cobertura, en la que se cuantifica la exposición, incluyendo la probabilidad de ocurrencia. Se debe evaluar el comportamiento de la hoja de balance para medir el impacto de reducción de riesgo. Se deben definir los niveles aceptables de mitigación de riesgos, incluyendo una identificación de riesgo en escenarios adversos. En este, se examinan diferentes herramientas y técnicas de administración de riesgo, incluyendo transferencia natural de riesgo, diversificación e integración de riesgo.
- ✚ Análisis de impacto ante distintos escenarios, en los cuales se incluya la pérdida máxima posible y la pérdida máxima probable.
- ✚ Verificar que el sistema de administración de riesgo es apropiado para la empresa.
- ✚ Implementación de instrumentos de cobertura, con un enfoque apropiado a la administración de riesgo, que incluye el monitoreo de programas en áreas clave, recomendaciones de controles y documentación de resultados.

- ✚ Finalmente, es importante señalar que el éxito de la implementación de una política de administración de riesgo depende también del compromiso de la gerencia, de la creación de una cultura que favorezca la administración del riesgo, de una clara definición de responsabilidades para coordinar y mantener el sistema de control y de una adecuada comunicación entre la o las unidades de administración de riesgo y las otras áreas de la organización.

A continuación, vamos a analizar los elementos fundamentales de la administración de riesgos.

3.1.1 Elementos principales de la administración de riesgos²⁸

La administración de riesgos es una parte integral de todas las actividades y áreas de la organización. La administración de riesgos es un proceso multifacético, es decir, conlleva la interacción e interdependencia con todas las áreas y niveles de la organización. Todas las funciones y aspectos vitales que se llevan a cabo dentro de la organización, son a menudo llevados a cabo de una manera mejor, por un equipo multidisciplinario. Por lo que podemos decir que es un proceso de mejora continua, y sus elementos principales son:

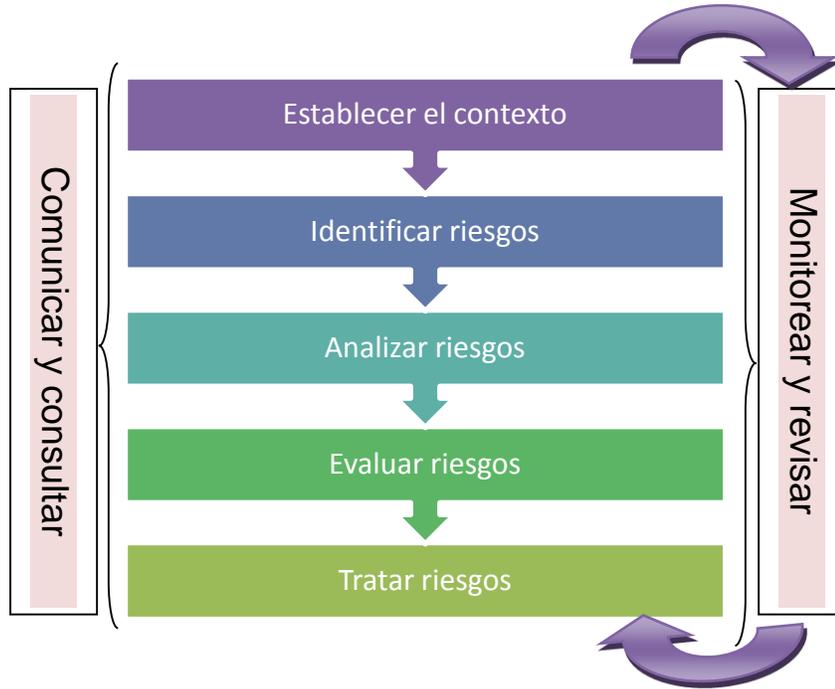
- ✚ Establecer el contexto
- ✚ Identificar riesgos
- ✚ Analizar riesgos
- ✚ Evaluar riesgos
- ✚ Tratar riesgos

Con base en:

²⁸ Sin autor. *Administración de Riesgos*, Estándar Australiano, 2006. Recuperado el 28 de Abril de 2014, de http://www.circuloicau.cl/uploads/documentos/descarga_0/gestionriesgosaustralia.pdf, (s.p.), Citado del Estudio Monográfico de Juvenal Flores Sánchez, de Maestría.

- ✚ Monitorear y revisar
- ✚ Comunicar y consultar

Figura 16. Elementos de la Administración de Riesgos.



Fuente: Juvenal Flores Sánchez, “*Administración de Riesgos Empresariales, Un enfoque Integral y Estratégico*”, 2010, p. 70.

Cuando la administración del riesgo se implementa y se mantiene, le permite a la entidad²⁹:

- ✓ Aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los mismos.

²⁹Departamento Administrativo de la Función Pública. *Guía para la Administración del Riesgo* (s.a). Recuperado el 06 de junio de 2014. http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrive_publicaciones?no=1592 (s.p.), (s.a). Citado del Estudio Monográfico de Juvenal Flores Sánchez, de Maestría.

- ✓ Ser consciente de la necesidad de identificar y tratar los riesgos en todos los niveles de la entidad.
- ✓ Involucrar y comprometer a todos los servidores de las entidades de la Administración Pública en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir y administrar los riesgos.
- ✓ Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios pertinentes.
- ✓ Mejorar el Gobierno.
- ✓ Proteger los recursos del Estado.
- ✓ Establecer una base confiable para la toma de decisiones y la planificación.
- ✓ Asignar y usar eficazmente los recursos para el tratamiento del riesgo.
- ✓ Mejorar la eficacia y eficiencia operativa.
- ✓ Mejorar el aprendizaje y la flexibilidad organizacional.

3.2 Modelo Empresarial de Productividad

Otro aspecto esencial que debe tomar en consideración la Subcontraloría de Auditoría, para el control de riesgos empresariales, es establecer condiciones de productividad que conlleven a la buena marcha del área.

En la tabla siguiente, precisaremos las recomendaciones que hace la revista Harvard Business Review, para el éxito empresarial, en particular en el tema de productividad³⁰:

³⁰STEWART, Thomas. *El crecimiento como proceso*, Harvard Business Review, México, junio 2006 (p.p. 60,61).

Tabla 3. Modelo Empresarial de Productividad

PRODUCTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none">✚ <i>Intercambio de mejores prácticas:</i> Identifica los métodos especialmente eficaces y los disemina a través de las áreas.✚ <i>Proceso de aceleración de cambios:</i> Equipa a los líderes con un método probado de gestión del cambio y los prepara para tener éxito como agentes de cambio.✚ <i>Programa para clientes (En este caso, sería para otros órganos fiscalizadores como Auditoría Superior):</i> Comparte programas de mejoras.✚ <i>Esquematización de procesos:</i> Desarrolla esquemas de los procesos para simplificarlos y facilitar su comprensión.✚ <i>Inteligencia rápida en flujo de información:</i> Aprovechar información en tiempo real, diseminando esos descubrimientos a través del área.✚ <i>Simplificación:</i> Eliminar costos vinculados a procesos engorrosos en abastecimientos y tras áreas.✚ <i>Erradicación:</i> Utilizar los equipos internacionales y reuniones amplias para descubrir formas de erradicar el trabajo improductivo.
----------------------	--

Con base en lo anterior, se puede precisar que la productividad se determina por la estrategia corporativa, la estructura, la comunicación y por la capacidad de agregar valor a través de un trabajo humano coordinado. En otras palabras, la competitividad es la habilidad para crear un nivel de vida alto y creciente para los miembros de la organización, para lo cual se requiere de un cierto nivel de desarrollo productivo, es por ello que la Subcontraloría de Auditoría, debe implementar ese desarrollo productivo en el área y buscar que a corto plazo toda la Contraloría trabaje en el mismo esquema; puesto

que a través de la implementación del Modelo empresarial de Productividad, el trabajo realizado debe ser de mayor impacto y alcance.

Ahora bien, para minimizar el riesgo de la insatisfacción laboral, que afecta a la productividad, se propone que la Subcontraloría de Auditoría, certifique a sus Auditores; toda vez que, es una estrategia para que el empleado realice su trabajo con un estándar de calidad elevado, se mejore el perfil del auditor, se le dé mayor credibilidad a los resultados de las auditorías, se motive al empleado al sentirse parte de un programa que desarrollara su talento y que además ayudará a que en un cambio de gestión del Instituto, el personal tenga mayores bases para reinsertarse al campo laboral.

3.3 Certificación

El que la Subcontraloría de Auditoría, implemente un sistema de capacitación y certificación puede generar asegurar y aumentar la empleabilidad de los trabajadores más vulnerables del mercado laboral, en especial de los menos calificados, acortando el periodo de desempleo mediante la promoción de estrategias preventivas y de reinserción.

Por lo anterior a continuación se detallará el tema de certificación:

La certificación es la actividad que permite establecer una determinada empresa producto o servicio con los requisitos definidos en normas o especificaciones técnicas.

Tiene por objeto evidenciar ante el mercado que la organización o persona posee un sistema consistente y confiable para realizar las actividades de producción o servicio que ofrece a sus actuales y potenciales clientes.

Derivado de los avances tecnológicos, sociales, culturales y económicos a los que se enfrentan las empresas, haciéndose sus operaciones cada día más complejas, sus constantes cambios estructurales, tanto en sus procesos así como en sus sistemas de información, han originado que toda profesión se enfrente a nuevos retos, esto hace que se requieran de mejores conocimientos, capacidades y habilidades para afrontar un entorno más demandante, exigiéndose además un dominio total de las diversas disciplinas, capacidades, actualización permanente y continua de los conocimientos

necesarios para esta realidad, que nos permitirán estar actualizados y con una visión más vanguardista de las circunstancias en las que vivimos actualmente, a nivel internacional.³¹

La auditoría ya sea interna o externa por ser una necesidad social y organizacional, conlleva ampliamente el compromiso de estar a la vanguardia en todo lo antes mencionado y más aún cuando se trata de la revisión de recursos públicos como es el caso que ocupa a la Subcontraloría de Auditoría, puesto que las revisiones deben buscar que los recursos sean erogados por el Instituto, con transparencia, objetividad y en apego a la normatividad en la materia; así mismo, en caso de encontrarse irregularidades, castigarse a los servidores públicos con todo el peso de la ley, sin dejar de lado el debido proceso.

3.3.1 Certificación del Auditor Interno.

Ahora bien, la Subcontraloría de Auditoría, debe buscar certificar a sus auditores en el área que le reditué mayores beneficios en el logro de sus objetivos. Al respecto, en 1970, se estableció un programa de **Certificación para el auditor interno** (*Certified Internal Auditor*) por el Instituto de Auditores Internos de E. U. con el fin de medir los conocimientos que demostraran que los auditores podían enfrentar las exigencias de esta profesión. Este proceso está basado fundamentalmente en un conjunto de conocimientos básicos que fundamentan la función primordial de la Auditoría Interna, con la exigencia más estricta de calidad, competencia y profesionalismo.

Siendo esta certificación el único reconocimiento de excelencia a nivel internacional para las personas que desempeñan la actividad de la Auditoría Interna, a través de ella se puede demostrar y probar que el conocimiento de los auditores, son excepcionales y competitivos.

Para obtener esta certificación se debe presentar un examen que consta de cuatro fases las cuales son:

- a) Un proceso de Auditoría Interna.
- b) Habilidades propias de la Auditoría Interna.

³¹ Luz del Carmen Cervantes Sierra. *Auditoría Interna*. México. 2005. Recuperado el 12 de junio de 2014 de <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/contaduria/6/1658.pdf>. p.p 195-199.

- c) Control administrativo y tecnologías de la información.
- d) Entorno de la Auditoría.

A continuación hablaremos brevemente sobre cada una de las fases del examen:

- a) El **proceso de Auditoría Interna** se centra en explorar los conocimientos que el examinado tiene acerca de la teoría y la práctica de la función que desarrolla. En él se analizan los principios, procedimientos y técnicas propias de la Auditoría Interna, con el propósito real de lograr un perfeccionamiento y capacidad de entendimiento para la aplicación de las exigencias básicas de la planeación, dirección y ejecución de la Auditoría.
- b) En las **habilidades propias de la Auditoría Interna**, la evaluación hace un énfasis en las áreas más específicas sobre la que trata la función de la Auditoría Interna, como por ejemplo: la recolección y evaluación de datos e información (hallazgos), la elaboración de reportes y conclusiones, así como el proceso de comunicación de resultados y su seguimiento. Cabe mencionar que tiene un peso específico para esta fase lo que son los conocimientos en el área de estadística y matemáticas que debe poseer el auditor.
- c) En el **Control administrativo y tecnología de la información** se revisan aspectos y conceptos no solo financieros, sino también de la contabilidad administrativa y operativa y se evaluará la habilidad del auditor para resolver y enfrentar problemas con la información que tenga; buscando detectar, las habilidades en la área de la computación, seguridad informática y riesgos en los sistemas.
- d) El **entorno de la Auditoría** se enfoca a la evaluación a los tópicos tradicionales como la contabilidad financiera, economía, finanzas, desarrollos internacionales relativos a la Auditoría Interna, aspectos y perfiles gubernamentales, impuestos y mercadotecnia.

Cabe aclarar que para obtener la certificación de auditor interno, el aspirante debe desarrollar y aplicar todos los conocimientos teóricos y prácticos tanto analíticos y generales de esta profesión, con el entendimiento profundo de sus responsabilidades

profesionales; así como, ejercitar ampliamente un criterio justo para tener una adecuada apreciación de las circunstancias a las que deberá enfrentarse.

Este proceso de certificación tiene objetivos muy claros, para lograr promover y desarrollar la función de Auditoría con calidad y respeto.

Estos propósitos son:

- ✓ Reconocimiento nacional e internacional y entendimiento de la calidad profesional de la importancia de la certificación de la Auditoría Interna.
- ✓ Reforzar el reconocimiento profesional de todos los miembros del Instituto de Auditores Internos, IIA (Institute of Internal Auditors) y los auditores internos, a través de identificar los conocimientos y experiencias necesarias para considerársele un profesional en el campo de la Auditoría Interna.
- ✓ Motivar el desarrollo y capacidad profesional de los auditores internos.
- ✓ Definir los criterios de reconocimiento profesional de los auditores internos.
- ✓ Desarrollar un programa de evaluación continua medible para el conocimiento y sus habilidades.

3.3.2 Requisitos para la certificación

- ✚ Estudios de por lo menos cuatro años a nivel licenciatura o equivalente en una institución reconocida y prestigiada.
- ✚ Experiencia en el área por lo menos de dos años.
- ✚ Se considerará experiencia el trabajo en la Auditoría de contabilidad pública o docencia a nivel licenciatura en Auditoría Interna.

3.3.3 Presentación del examen

Este examen para certificación de auditores internos, puede ser presentado directamente en el IIA, o en 23 países fuera de Estados Unidos.

En México se puede presentar en el Instituto Mexicano de Auditores Internos (IMAI) dos veces por año.

3.3.4 Tipos de Certificaciones

El auditor interno por excelencia es un contador público que puede certificarse a nivel internacional para desarrollarse profesionalmente ante el Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA), como **Contador Público Certificado** (CPA), la cual se presenta igualmente dos veces al año.

El Instituto de Auditores Internos (IIA), maneja cuatro certificaciones todas ellas importantes y de interés actual, dentro de las que destacan son:

- Auditores Internos Certificados. (CIA).
- Control Interno (CCSA).
- Auditoría Gubernamental (CGAP).
- De Servicios Financieros (CFSA).

También existe otro organismo que a nivel internacional maneja a los auditores internos y es la Asociación de Auditoría y Control de Sistemas de Información (ISACA), este organismo tiene dos certificaciones:

- Certificación de Auditoría en sistemas de información (CISA).
- Administración de Riesgos (CISM).

Por último, mencionaremos el Instituto de Administración Bancaria (IBAI), este organismo maneja dos certificaciones:

- Profesional de Riesgos.
- Auditor de Bancos.

Respecto a los Institutos y certificaciones anteriores podemos concluir que el Instituto de Auditores Internos, ofrece certificaciones que se apegan a las labores que ocupan las auditorías de la Subcontraloría de Auditoría, como son las certificaciones CIA, CCSA y CGAP.

Es importante mencionar que el Instituto Mexicano de Auditores Internos, A.C. (IMAI) legalmente constituido en 1984, es el máximo organismo internacional dedicado exclusivamente al desarrollo del Auditor Interno y a la profesión de la auditoría interna, es un instrumento de ayuda para el cumplimiento de criterios de aceptación general para sus miembros a través de: Un Código de Ética Profesional, Declaraciones de Responsabilidades de la Auditoría Interna, un Programa de Educación Continua, desarrollo de un Cuerpo Común de Conocimientos, un Programa para obtención de Título Profesional de A.I. y adopción de Normas Profesionales.

Figura 17. Certificación.



Fuente: Elaboración propia con base en *Luz Del Carmen Cervantes Sierra. op. cit. p.p. 195-199.*

3.3.5 Ventajas de la Certificación

La Subcontraloría de Auditoría, debe promover la certificación de sus auditores, tomando en cuenta que la economía y un ambiente laboral incierto, debido a los cambios de gestión, hacen imperativo que los auditores tengan nuevas formas de diferenciarse entre ellos y obtengan conocimientos que les permitan enfrentarse a nuevos retos; así como en generar profesionales que coadyuven a mejorar sus procesos y a cumplir sus objetivos.

En este sentido, la certificación, respalda el conocimiento y habilidades del Auditor Interno respecto a la práctica moderna de la actividad de auditoría interna, obligándolo a enfrentar en todos los niveles, cambios profesionales y nuevos retos, como:

- Comprobar habilidades gerenciales.
- Enfocarse a principios de control administrativo.
- Comprender lo relativo a la administración de riesgos, control y gobernanza.
- Diversos obstáculos en el cumplimiento de su función.

Apoyar e incentivar la certificación del auditor interno es una gran oportunidad de mejora para la Contraloría General del Instituto, para así lograr la profesionalización de sus auditores a nivel nacional e internacional, dándole credibilidad a sus resultados, objeto de interés no solo del Instituto, si no de la ciudadanía en general al ser ella quien aporta los recursos a través de sus impuestos y demás tipos de recaudaciones fiscales.

Ahora bien, en lo que hace a la problemática de integración, falta de comunicación y conflictos interdepartamentales, así como también al de motivación; a continuación, se propone, realizar **dinámicas de outdoor training**, dichas dinámicas se proponen realizar con los 50 trabajadores de la Subcontraloría de Auditoría en una primera fase y posteriormente realizarla con los 138 empleados que integran el órgano de control del Instituto Nacional Electoral; esto con el objeto de dejar en claro que a pesar de llevar actividades distintas, el objetivo de la Contraloría General es el mismo, y todos sin

excepción trabajamos para alcanzarlo y así contrarrestar la mala comunicación y los conflictos interdepartamentales, como se detalla a continuación.

3.4 Outdoor Training

Para lograr una buena comunicación, integración y evitar desacuerdos entre los diferentes departamentos es necesario considerar el Outdoor Training, el cual se realiza a través de actividades de reto y aventura en el medio natural se han convertido en un recurso sumamente atractivo para la formación y capacitación de recursos humanos en el mundo empresarial.

Uno de los aspectos más atractivos que nos brinda este sector es su supuesta capacidad para conseguir que los aprendizajes obtenidos a través de sus actividades sean transferidos a otros ámbitos de la vida personal y profesional de sus participantes. En este sentido, la clave está en la metodología empleada.³²

El outdoor training consiste en una serie de simulaciones, ejercicios y/o actividades con misiones y retos específicos, diseñadas para poner a prueba y desarrollar habilidades de las personas. Muchas de ellas se trabajan al aire libre, sin que el clima sea un impedimento para seguir en el campo. Incluso pueden ser a altas horas de la noche. Por ejemplo, el construir una balsa y navegar por el río en busca de un objetivo en específico es un reto clave para trabajar en equipo y conocer las habilidades de las personas que están a su cargo o el caminar en un riachuelo con el agua hasta la cintura, completamente ciego y guiado por un compañero es una buena oportunidad para aprender a confiar en otros.³³

El Outdoor Training es una línea de la educación experiencial que se especializa en desarrollar actividades al aire libre, apoyándose de la realización de dinámicas lúdicas de

³²Pedro Jesús Jiménez y Martín Vicente Gómez Encinas. *Adventure Sport Tourism and Outdoor Training Methodology*. Revista Internacional de Ciencias del Deporte. IV (13) España. 2008. Recuperado el 19 de junio de 2013 de <http://www.cafyd.com/REVISTA/ojs/index.php/ricyde/article/viewFile/205/128>. p. 2.

³³ Jaime Eduardo Ortiz Cancino, Martha Cecilia Rendón Morales y Jorge Hernán Atehortúa Ramírez. *Score de Competencias: Cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de "Scores" asociado a los procesos clave de su negocio*. España, 1ª edición, Ed. Palibrio. 2012, p.p. 230, 231.

solución de problemas, que operan como metáforas de situaciones que se viven en el mundo social u organizacional y que facilitan el análisis del comportamiento.

Los participantes se enfrentan a retos que requieren entre otros elementos comunicación, cooperación, iniciativa, flexibilidad, compromiso personal y confianza, para ser completados exitosamente. Las tareas tienen un orden ascendente de complejidad y riesgo controlado. A medida que los participantes progresan en cada nivel, las actividades aumentan la exigencia para poner en juego las exigencias conductuales involucradas.

Finalmente, se abren espacios después de cada ejercicio para que los participantes relacionen los aprendizajes derivados de las actividades con otros contextos, donde se extraen conclusiones que ayudan a mejorar el entorno personal y profesional.

3.4.1 Propuesta del Modelo “Outdoor Training”

Se presenta el diseño de un modelo Outdoor Training para incrementar la competitividad de la Subcontraloría de Auditoría.

En el Capítulo anterior, se identificaron los problemas que enfrenta la Subcontraloría de Auditoría en la gestión de su Recurso Humano, debido a que no poseen un departamento de Recursos Humanos que se encargue de la inducción, capacitación y la parte motivacional del personal.

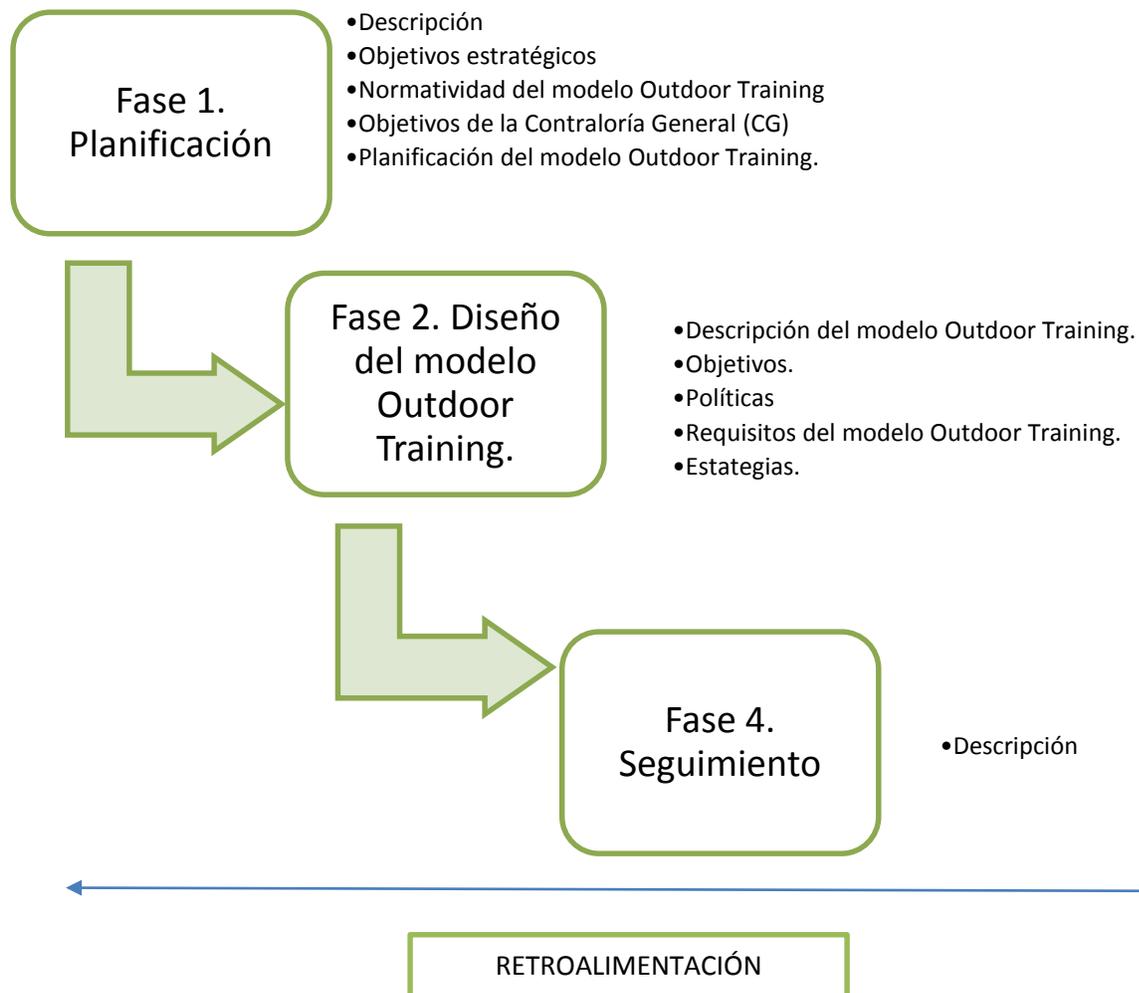
Ahora bien, encontramos que la Subcontraloría, debe mostrar interés en el desarrollo armónico del personal, comportamiento grupal, trabajo en equipo y mejorar las relaciones interpersonales, viendo a la capacitación como una inversión para el Instituto; el modelo Outdoor Training integra estos factores, con lo cual se beneficiara el Instituto con el incremento de la producción y por consiguiente la competitividad.

Se considera necesario el modelo de Outdoor Training para incrementar la competitividad del Instituto a través del aprovechamiento de las cualidades del personal y el descubrimiento de habilidades en los empleados que desconocen; a conducirlos, a trabajar en un ambiente altamente motivado, identificado con los objetivos de la empresa y que aprendan a manejar situaciones difíciles en lo personal y laboral.

Con el Outdoor Training, se proporcionara al órgano de control una herramienta sencilla y viable que permita descubrir en sus empleados el talento, la creatividad, inteligencia y aspiraciones para el beneficio y logro de los objetivos de la Contraloría. Además de mejorar el desempeño de su personal y lograr un incremento en la competitividad, lo cual conlleva al éxito organizacional.

Dentro del modelo se involucra a las tres Subcontralorías que integran la Contraloría, General, al personal de las diferentes áreas, independientemente de la jerarquía que representen, ya que por ser una herramienta alternativa resulta muy motivante, práctica y divertida, en la que es importante destacar la conducta de las personas.

Figura 18. Fases de la propuesta de Modelo Outdoor Training



Fuente: Elaboración propia.

3.4.1.1 Fase 1. Planificación

a) Descripción:

En esta fase se desarrolla la programación de lo que pretende el modelo de Outdoor Training; donde se establecen los objetivos estratégicos que son los factores clave que guiarán el desarrollo de la aplicación del modelo. La identificación de los valores de la Contraloría General se realiza para generar un compromiso para los empleados y la estructura de la Contraloría, así como también las normas que serán necesarias para cumplir con lo propuesto.

b) Objetivos estratégicos:

A continuación se presentan los objetivos estratégicos a considerar en la etapa de planificación.

- Desarrollar dinámicas al aire libre sobre trabajo en equipo, liderazgo, relaciones humanas, motivación, simulación de actividades normales; para lograr la integración de los empleados e incrementar la producción; haciendo más sólida la CG.
- Proveer a la CG de un plan de implementación del modelo Outdoor Training, que servirá para darle continuidad según sus necesidades.
- Diseñar herramientas de evaluación del Modelo Outdoor Training para el fácil desarrollo de la CG.
- Desarrollar un clima organizacional eficiente en donde los empleados tengan un mejor desempeño, para potenciar sus habilidades y comportamientos que utilizarán posteriormente en el desarrollo de las actividades.

c. Normativa del Modelo Outdoor Training

Las normativas del modelo Outdoor Training establecen los lineamientos que deberán cumplirse que respalden lo establecido por la CG.

Las normas a seguir se detallan a continuación:

- La participación es compromiso de todos los empleados.
- El lugar designado es elegido por los participantes (montaña, playa, campo, bosque).
- Que cada participante desarrolle las actividades que se le indiquen con responsabilidad y compromiso.
- Hacer una lista con los materiales y recursos a utilizar en la actividad.
- Efectuar la asignación de responsabilidades a los encargados de la actividad.
- El responsable de la coordinación para el desarrollo de las actividades del Outdoor Training deberá proveer de todos los servicios como: transporte, alimentación, botiquín de primeros auxilios, materiales e implementos que serán utilizados para desarrollar las diferentes dinámicas.

d) Objetivos de la Contraloría General.

Son elementos que permitirán el alcance de los objetivos estratégicos propuestos por el Instituto, que tendrán un enfoque de compromiso bilateral entre los empleados y la CG para identificarlos y cumplirlos.

Ver objetivos de la CG, mencionados en el numeral 1.4.2.3 Objetivos Generales, del Capítulo I.

e) Planificación del Modelo Outdoor Training

En esta etapa se describe paso a paso la manera en que se debe coordinar para desarrollar las actividades del Outdoor Training.

1. Tener la autorización del Contralor General, para ejecutar el Outdoor Training.
2. Verificar que no interfiera con el PAT.
3. Informarle a los empleados su participación.

4. Los responsables de la actividad deberán reunirse para planificar la forma en que se desarrollara el Outdoor Training (punto de salida, llegada, regreso, tiempos, actividades a desarrollar, etc.).
5. Enlistar los materiales que se necesitan para desarrollar las dinámicas planeadas.
6. El medio de transporte a utilizar debe estar en el lugar y hora establecida.
7. Coordinar el servicio de refrigerios para los participantes.
8. Elaborar gafetes con los nombres de los participantes.
9. Programación de actividades.
10. Comunicar al personal el tipo de vestimenta a utilizar.

3.4.1.2 Fase 2. Diseño del Modelo Outdoor Training.

a) Descripción del Modelo Outdoor Training

El Modelo Outdoor Training es un modelo utilizado para desarrollar competencias entre personas, ya que por su enfoque vivencial con entrenamientos al aire libre influye sobre las actitudes y valores de los participantes. La clave del éxito de este modelo está en que reproduzca situaciones similares a las que se viven dentro de su ambiente laboral, con el fin que identifiquen sus puntos fuertes y débiles.

El Outdoor Training, debe adaptarse al presupuesto con que cuente el Instituto, y no debe de verse como un gasto, sino como una inversión. Un modelo de esta naturaleza puede llegar a tener un gran impacto positivo dentro del Instituto porque identifica los puntos críticos y ataca a través de actividades vivenciales, siendo una fortaleza la aportación que dan los empleados.

Para la ejecución de las actividades del Outdoor Training, se necesita de una persona especializada en manejo de grupos, experto en desarrollo de dinámicas, con capacidad de análisis del clima organizacional para poder adaptar las actividades a desarrollar.

b) Objetivos:

General: Estructurar de manera lógica el desarrollo de las actividades del Outdoor Training, para cumplir con el cometido de lograr la competitividad en el personal que integra la CG.

Específicos:

- ❖ Estimular la confianza y desarrollar el espíritu de trabajo en equipo, para lograr la cooperación y complementación de los miembros.
- ❖ Potencializar el liderazgo y la capacidad de delegar responsabilidades.
- ❖ Motivar a los participantes en los compromisos del trabajo diario.
- ❖ Fomentar la comunicación e integración entre las diferentes áreas de la CG.
- ❖ Aumentar la resistencia al estrés.
- ❖ Mejorar la reacción del personal ante situaciones de presión y cambio.
- ❖ Convivir las diferentes áreas, en las mismas actividades independientemente del puesto que ocupen.

c) Políticas

Representan la guía a seguir en las actividades del Outdoor Training y que permitirá tomar decisiones a la dirección de la CG. Es importante mencionar, que debe existir compromiso por parte de la dirección de la CG, para ejecutar el modelo aquí planteado.

- Provisionar los recursos económicos que utilizaran para la ejecución del Outdoor Training.
- Concientización a los empleados sobre las inversiones de tiempo y esfuerzo que se llevaran a cabo.
- Proporcionar el material y equipo adecuado para la realización de las actividades.

- Garantizar seguridad, transporte, alimentación y un ambiente agradable al personal, cuando se realicen las actividades del Outdoor Training.
- Posterior a la realización del Outdoor Training, el personal debe manifestar sus impresiones, agrados y desagradados.
- Debe existir seguimiento y evaluación para verificar el seguimiento de los objetivos propuestos.

d) Requisitos del modelo Outdoor Training.

Se detallan las condiciones que son necesarias cumplir para el desarrollo del Outdoor Training, por ejemplo:

- El lugar elegido debe ser acorde a las dinámicas programadas.
- El facilitador debe cumplir con el perfil requerido.
- Reflexionar y conceptualizar posterior a cada actividad.
- El tamaño del grupo no debe exceder de 30 personas por cada facilitador.

e) Estrategias

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos, se establecen diferentes estrategias de las cuales se derivan las acciones a desarrollar, los recursos a utilizar, responsables y el seguimiento.

Respecto a *la selección de actividades*; dentro de los posibles recursos de actividad que se utilizan en el outdoor training, encontramos una gran variedad³⁴:

- 1) Actividades de aventura en la naturaleza (rafting, paintball, orientación...).
- 2) Actividades aéreas sobre instalaciones de cuerdas y cables de acero en altura.
- 3) Actividades de supervivencia;

³⁴Pedro Jesús Jiménez y Martín Vicente Gómez Encinas. *op. cit.* (p.5)

- 4) Juegos para potenciar la desinhibición, confianza, cooperación, comunicación, resolución de problemas;
- 5) Conferencias de motivación;
- 6) Actividades límite como la simulación de rescates en montaña;

3.4.1.3 Fase 3. Seguimiento³⁵

Lo que ocurre después de la intervención es tan importante para el éxito del objetivo formativo como lo que ocurre durante el desarrollo de las actividades.

Después de uno o dos meses, lo ideal es volver a reunir a los participantes con el fin de refrescar y revivir su experiencia para:

- 1) Hacer un seguimiento del proceso del Outdoor Training.
- 2) Identificar y resolver las dificultades más importantes que se han encontrado a la hora de hacer las dinámicas.
- 3) Potenciar redes de comunicación entre los participantes; y
- 4) Recibir feedback por su parte que puede ayudar a mejorar futuras intervenciones.

Un programa serio debería poder ofrecer a la CG, que ha contratado los servicios una memoria de evaluación sobre los resultados a nivel de actitud, aprendizaje, conducta y resultados obtenidos con el programa.

Este criterio supone una serie de importantes ventajas: obliga desde un inicio a la CG a clarificar el propósito y los objetivos que quiere conseguir con el programa, a especificar las habilidades que quiere desarrollar, ofrece una visión más seria del programa, y favorece el aprendizaje para poder refinar futuras intervenciones.

³⁵Pedro Jesús Jiménez y Martín Vicente Gómez Encinas. *op. cit.* (p.10)

Este tipo de actividades, deben llevarse a cabo por lo menos una vez al año; en este caso, se propone que la Contraloría General, o por lo menos la Subcontraloría de Auditoría, área de estudio que nos ocupa, realice este tipo de dinámicas al inicio o al final del ejercicio fiscal; toda vez que, es en esos periodos en que los auditores tienen menor carga de trabajo; así mismo, el personal lo puede percibir como un estímulo para dar inicio a las auditorías con mayor motivación o como un premio por el cierre del Plan de Trabajo, como estímulo al esfuerzo realizado.

3.5 Evaluación del Desempeño

Finalmente, en lo que hace a la problemática de la Evaluación del Desempeño que presenta la Subcontraloría de Auditoría, se requiere establecer indicadores que permitan evaluar la gestión y diseñar sus procedimientos de seguimiento y evaluación.

Las Subcontraloría adscrita a la Contraloría General, de acuerdo con el artículo Trigésimo Tercero del Acuerdo 1/2014, asumirán de forma directa o a través de las áreas que le sean adscritas por el Contralor General, la obligación de evaluar periódicamente al personal adscrito a las direcciones que les estén adscritas, conforme al Sistema de Evaluación del Desempeño, dicho sistema, consiste en un cuestionario que requisita el jefe directo a partir de mandos medios (jefe de departamento) de cada persona, evaluando funciones y/o actividades que cada empleado tiene asignadas; sin embargo, por ser realizada por una sola persona, existen prácticas que no benefician los resultados de dichas evaluaciones, además de que los resultados no son tomados en cuenta para aplicar ascensos, promociones, capacitación, etc.

Por lo anterior, se plantea en primera instancia implementar indicadores, que permitan evaluar la gestión y diseñar sus procedimientos de seguimiento y evaluación.

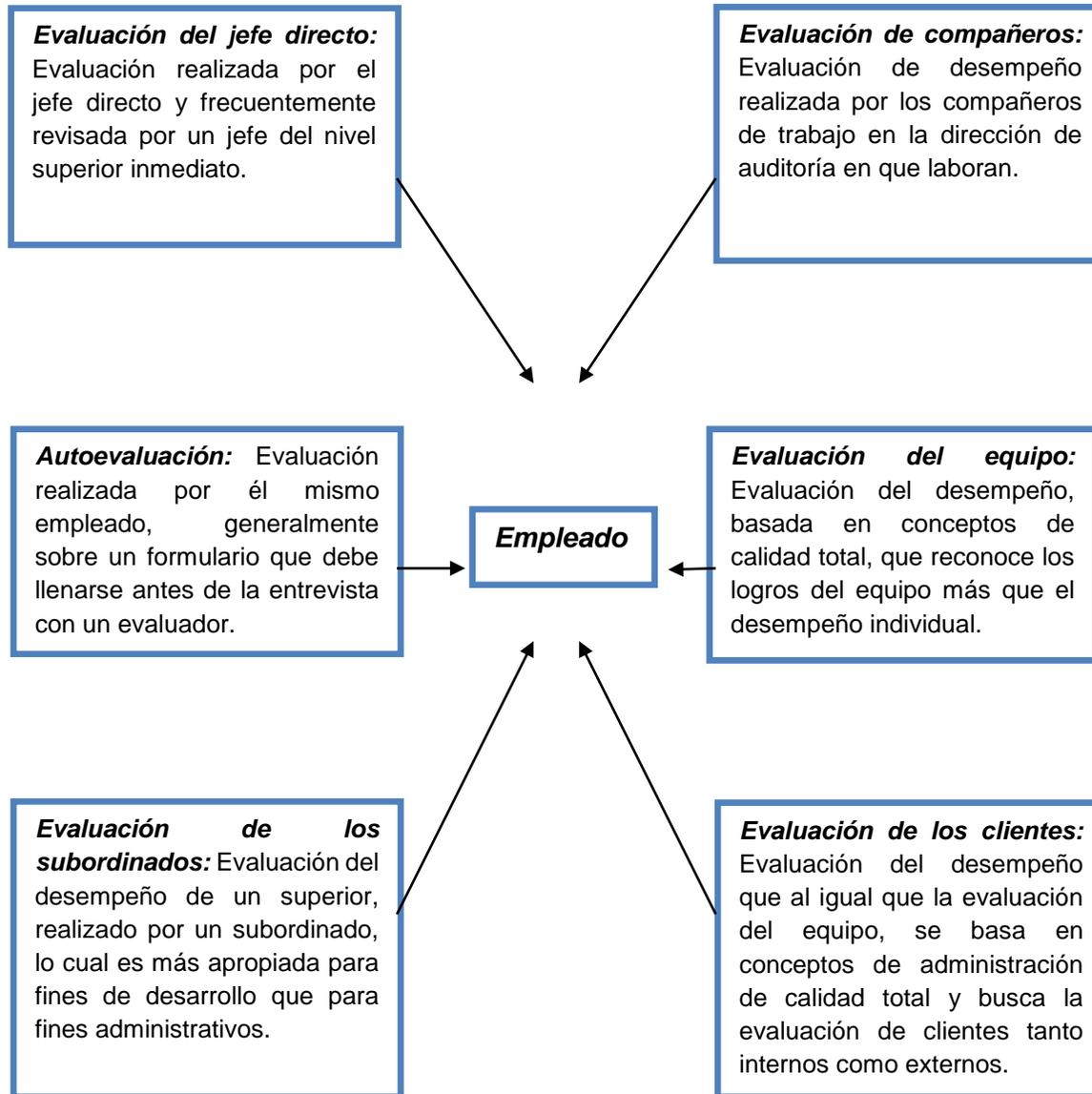
Figura 19. Indicadores



Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, implementar un sistema de evaluación del desempeño 360°, que consiste en tener una visión holística del desempeño y permite cruzar los datos de las diversas perspectivas, generando un panorama más amplio e ínter subjetivo de lo que ha sido el desempeño del personal.

Figura 20. Evaluación 360° en la SA



Fuente: Elaboración propia.

Aplicando la evaluación 360°, contaremos con información que nos permitirá detectar necesidades de capacitación o en su caso ascenso o movimientos del personal, con mayor certeza de no tener resultados viciados.

Capítulo IV. Resultados, Aportaciones y Conclusiones.

Capítulo IV. Resultados, Aportaciones y Conclusiones.

Resulta evidente el rol trascendente que desempeña el hombre en la transformación y desarrollo de un mundo que se desenvuelve en el cambio permanente y que exige, cada vez mayor conocimiento y capacidad.

Los grandes avances tecnológicos no harán prescindible su participación en todas las organizaciones; toda vez que, la tecnología por muy desarrollada que sea, debe ser gestionada por personas; es por ello, que las empresas basan su éxito en el buen desempeño del factor humano, mismo que debe ser desarrollado, conservado y bien remunerado.

Lo anterior, es la razón que nos ha motivado a elegir al Comportamiento Organizacional de la Subcontraloría de Auditoría, adscrita a la Contraloría General del Instituto Nacional Electoral, como el tema a desarrollar en este trabajo.

Ocuparnos del CO, nos ha permitido ampliar los conocimientos que tratan sobre la calidad de relación que debe existir entre empleadores y empleados.

4.1 Resultados.

En los albores de un nuevo periodo y ante la transformación del máximo órgano electoral del país, resulta necesaria la reflexión que indique los desafíos administrativos de esta nueva etapa y trace un horizonte de expectativas sobre las cuales pueda actuar la Contraloría General y contribuir a la edificación del incipiente Instituto Nacional Electoral.³⁶

La determinación de modificar las atribuciones y características del Instituto Electoral exige de su órgano de control un apoyo operativo que permita no solo identificar los aspectos problemáticos en su administración, sino ofrecer alternativas para mejorar su funcionamiento.³⁷

³⁶ Gregorio Guerrero Pozas. *La lupa sobre el INE*. México, *Revista Voz y Voto*. (257), edición de julio 2014, p. 29

³⁷ *Ídem*. p. 30

Las problemáticas detectadas en la Subcontraloría de Auditoría, deben capitalizarse para que, en coordinación con las distintas áreas de la Contraloría General, adopte las medidas y cambios que permitan transitar a un órgano de control administrativamente más eficiente.

Como se detalló en el Capítulo II “Definición de la problemática”, a través de la aplicación del Cuestionario Diagnóstico y Tormenta de Ideas, se encontraron resultados que evidencian prácticas laborales que afectan el Comportamiento Organizacional de la Subcontraloría de Auditoría, de manera negativa, tales como:

 **Inseguridad Laboral:**

El 100% de los trabajadores no sienten seguridad de conservar su trabajo.

 **Falta de motivación:**

Se percibe falta de motivación en los empleados, debido a que el 84% percibe que no están plenamente integrados en su trabajo; el 70% menciona que el puesto que tienen no contribuye a tener una autoestima elevada y el 82% siente que cuando logran un buen resultado o hacen algo sobresaliente en su trabajo, sus jefes no reconocen su aportación.

 **Poca comunicación e interacción con los compañeros:**

La falta de comunicación e interacción entre compañeros se determinó debido a que el 66% de los trabajadores mencionaron que no están oportunamente comunicados sobre los objetivos, cambios, logros y/o actividades de la Contraloría General; el 80% evidencian una comunicación de nivel bajo; así mismo, el 78% menciona que sus jefes y demás superiores no escuchan las ideas y comentarios que tienen respecto del trabajo realizado y de que está por realizarse.

Deficiente gestión del recurso Humano:

La detección de una deficiente gestión del recurso Humanos en la SA, fue debido a que el 84% de los trabajadores sienten que en su área de trabajo no se manejan adecuadamente los problemas que se presentan; el 86% considera que los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos no se toman con base en el desempeño del trabajador; el 88% percibe que no son satisfactorios los ascensos y promociones; el 86% perciben que no se planifica adecuadamente el personal para realizar las actividades de la SA; el 84% percibe que los objetivos de su trabajo no están claramente definidos y el 70% siente que el estilo de dirección de su Director los influye positivamente a un nivel bajo.

Conflicto interdepartamental con el área jurídica.

El 100% de los trabajadores, menciona que el área Jurídica adscrita al órgano de control, no coadyuva en las labores de auditoría, en lo referente a soportar normativamente los Informes de Resultados. Por lo anterior, se determinó la existencia de un conflicto departamental entre la SA y Jurídico.

Por todo lo anterior y, en la complejidad de los retos operativos que enfrenta la Subcontraloría de Auditoría, se advierte la necesidad de una modernización administrativa en lo que hace a su recurso humano, para con ello tener empleados más motivados, integrados, mejor comunicados y capacitados; mejorando, su comportamiento organizacional y que en particular se ubique al órgano de control en una dinámica administrativa más ágil y eficaz.

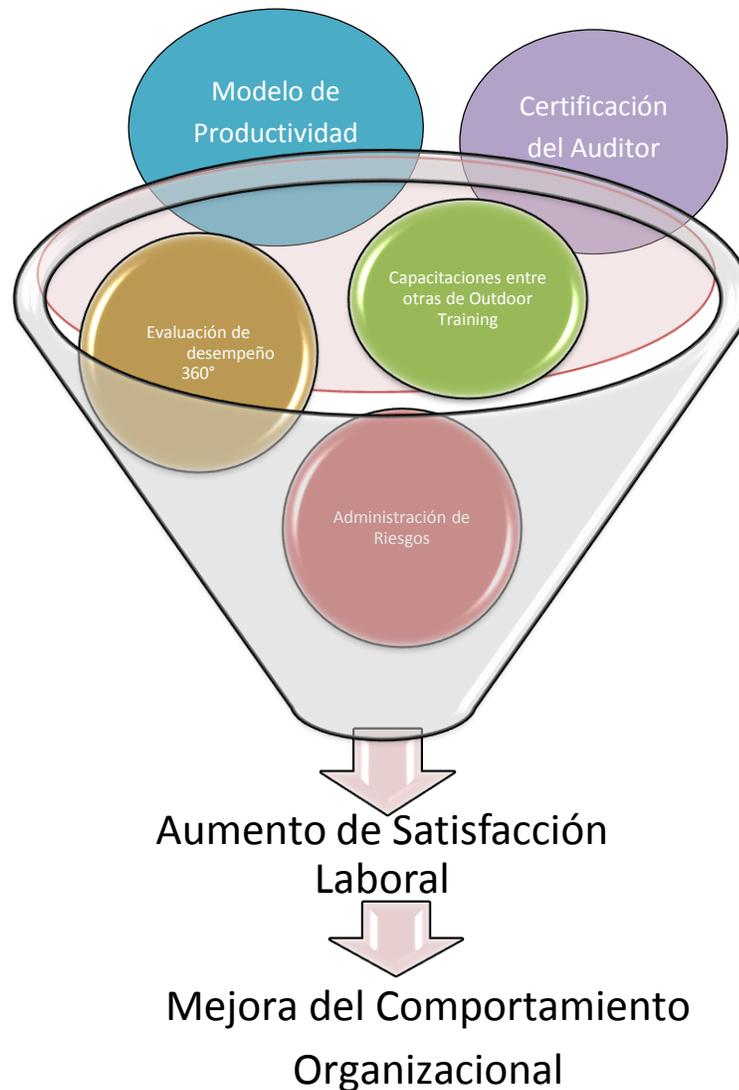
4.2. Aportaciones.

Respecto a las problemáticas detectadas a través del diagnóstico realizado, vemos que es necesaria la intervención del no solo de la SA, sino de toda la CG para que de forma conjunta, se lleven acciones que mejoren la satisfacción laboral de los empleados y con ello lograr un mejor comportamiento organizacional.

En el Capítulo III “Propuesta para la mejora continua”, se propuso que la Subcontraloría de Auditoría, en trabajo con la Subcontraloría de Evaluación, Normatividad y Desarrollo Administrativo, área del órgano de control que tiene adscritas la Dirección de Evaluación y Normatividad, de Información y la Dirección de Capacitación y Desarrollo Administrativo; enfoquen esfuerzos en implementar estrategias de cambio para lograr una adecuada interacción, desarrollo y capacitación del personal.

En el siguiente esquema se muestran las prácticas que se proponen con objeto minimizar las problemáticas detectadas:

Figura 21. Prácticas propuestas para la mejora continua.



Fuente: Elaboración propia.

Para lograr cambios significativos, la SA, debe invertir tiempo, recursos asignados a su presupuesto, conocimientos y experiencias. Se requiere de la participación activa de los operativos, mandos medios y superiores, y compartir la responsabilidad con ellos.

De inicio, se debe fomentar una mayor y mejor comunicación en el órgano de control; toda vez que, es un mecanismo fundamental para establecer metas específicas, trabajar orientados hacia esas metas y recibir retroalimentación en tanto el grupo avanza hacia el logro de ellas; así como, para que los miembros puedan expresar sus emociones, ideas y sentimientos y satisfacer sus necesidades sociales.

En lo que hace a la certificación de los auditores, modificar la estrategia de evaluación y en base a los resultados obtenidos tomar las decisiones de promoción, ascenso y capacitación, dará como resultado que el órgano de control se fortalezca con personal más competente, integrado, relaciones laborales fortalecidas y comprometidas haya una mayor confianza entre las mismas y la productividad mejore.

Para determinar las necesidades de capacitación el director, deberá basarse en el diagnóstico de desempeño realizado, al respecto se propone sean realizadas evaluaciones al desempeño 360° con objeto de obtener resultados más completos y reducir los errores comunes derivado de las prácticas actuales. Los resultados obtenidos de dichas evaluaciones deberán ser utilizados para impartir la capacitación necesaria que ayude a que el personal adquiera y/o desarrolle habilidades requeridas para el logro de objetivos; así mismo, sean tomados en consideración para llevar a cabo los reconocimientos, ascensos, promociones y despidos.

Al implementar una gestión por administración de riesgos en RH, se prevén las condiciones de riesgo, deficiencias y carencias sobre las cuales emprender la labor de prevención, preparación y mitigación.

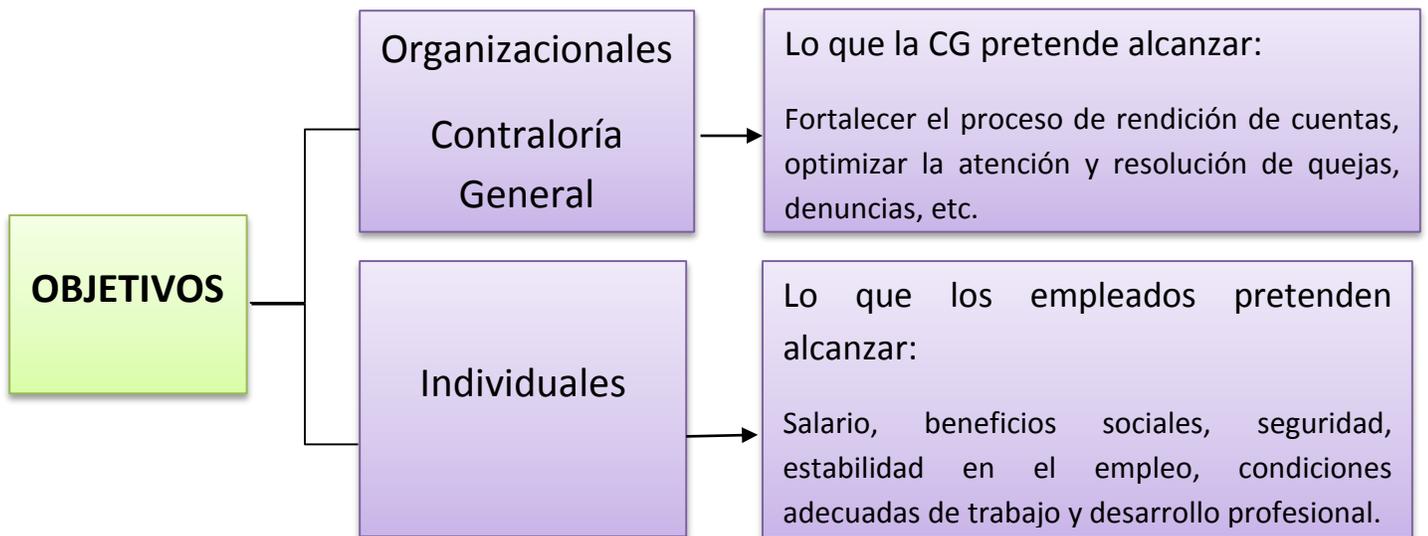
Por otro lado, el análisis en materia de riesgos, debe de tomar en cuenta los sucesos que están condicionados a otros, es decir sucesos que guardan una estrecha relación con otros eventos, así mismo se debe de tener presente las expectativas de eventos que se produjeron en el pasado y que pudieran marcar o repercutir el rumbo de la entidad.

En cuanto al conflicto con el área jurídica, la SA debe resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que al no tomar una decisión en relación con un conflicto, puede originar que éste se desarrolle y provoque problemas graves colaterales.

El implementar dinámicas outdoor training, es una oportunidad para contribuir a incrementar la productividad y retener el talento, alimentando la motivación y la lealtad de los empleados.

También es importante mencionar que la SA, debe pensar no solo en lograr sus objetivos, debe concientizarse en relación a que los individuos y las organizaciones tienen objetivos por alcanzar como se muestra en la figura siguiente:

Figura 22. Objetivos organizacionales e individuales



Fuente: Elaboración propia, con base en Idalberto Chiavenato. *op. cit.* p.p. 109-110.

Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para alcanzar con ellos y mediante ellos, objetivos organizacionales. De igual forma, los individuos, tienen objetivos personales por los que luchan, y se valen de la organización para alcanzarlos. Debe entenderse como una relación ganar-ganar.

La relación entre las personas y la organización no es siempre cooperativa ni satisfactoria; muchas veces es tensa y conflictiva cuando el logro de objetivos de una de las partes, impide o evita que la otra logre el suyo³⁸.

Para alcanzar los objetivos, la organización tiende a crear en los individuos un profundo sentimiento íntimo de frustración, conflicto, pérdida, y una corta perspectiva temporal de permanencia en la organización, como si las personas pudieran descartarse. Esto ocurre en razón de las exigencias que las organizaciones imponen a los individuos, estandarizando su desempeño y relegándolos a tareas aisladas, especializadas, repetitivas y carentes de oportunidades para mostrar responsabilidad, confianza en sí mismos e independencia. Así los individuos se vuelven apáticos, desinteresados y frustrados en el trabajo.

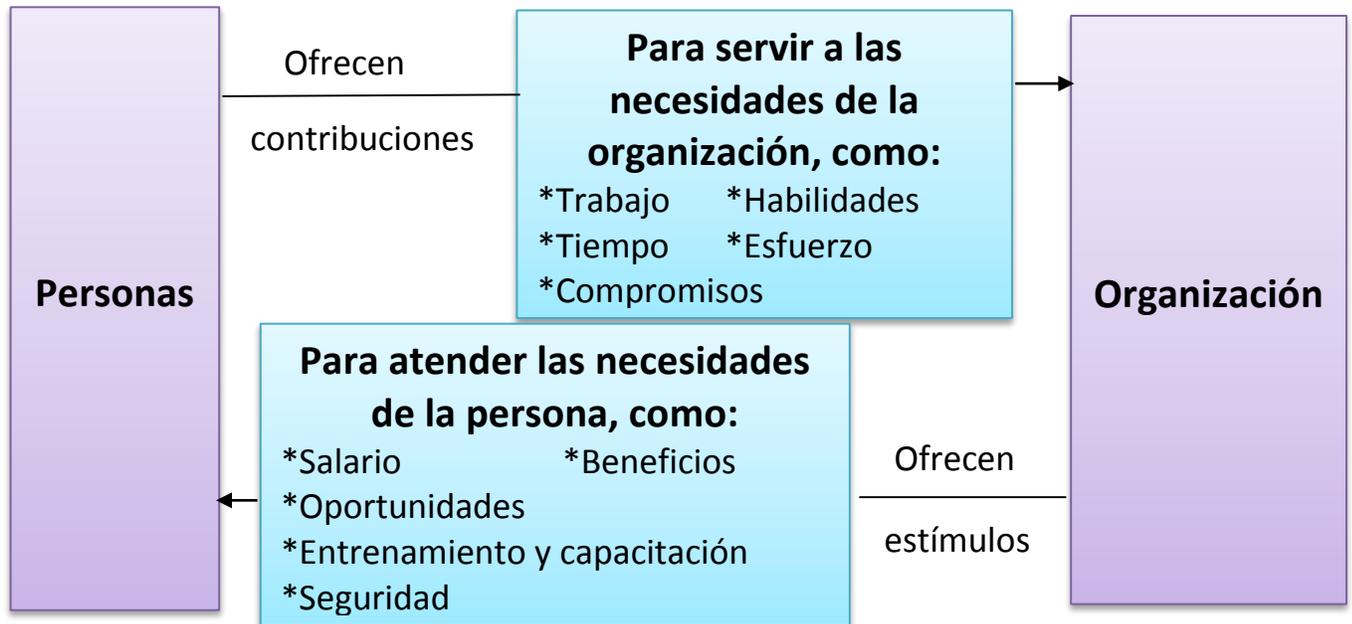
Casi siempre los objetivos organizacionales están en oposición con los objetivos individuales de las personas, situación que debe ser evitada a través de encuestas de clima laboral, tener mayor acercamiento a los empleados, destacar su trabajo diario, promoverlos en base a su desempeño, incentivarlos a seguir actualizando sus conocimientos, respetar el horario de trabajo establecido, remunerar los esfuerzos adicionales, etc.

También es necesario comprender, que las personas forman una organización o se vinculan a algunas de ellas porque esperan que su participación satisfaga algunas necesidades personales. Para lograr estas satisfacciones, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer inversiones temporales (esfuerzos) en la organización, pues esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea mayor que los costos, y evalúan el grado de satisfacción esperada y los costos mediante sus sistemas de valores.

Con base en:

³⁸Idalberto Chiavenato. *Administración de Recursos Humanos*. Colombia, 5ª edición, Ed. McGraw-Hill Interamericana. 2001, p. p. 109, 110.

Figura 23. Relaciones de intercambio entre personas y organizaciones.



Fuente: Idalberto Chiavenato. *op. cit.* p. 109,110.

Las personas ingresan a la organización cuando espera que su satisfacción personal sea mayor que sus esfuerzos personales. Si cree que sus esfuerzos personales sobre pasan las satisfacciones que obtiene, estará dispuesto a dejar la organización, si le es posible.

Al mismo tiempo, la organización espera que la contribución de cada individuo sobre pase los costos de tener personas en la organización; en realidad, cada parte realiza inversiones a la espera de que la otra parte le proporcione los retornos deseados. Por consiguiente, evalúa el costo/beneficio e inversión/retorno en este proceso de intercambio. Fundamentalmente, es un problema de comunicación y negociación: cada parte debe comunicar con claridad a la otra qué pretende y qué puede invertir y cuanto pretende obtener de retorno.

Al respecto, la SA tiene debe estimular a sus empleados, teniendo responsabilidad de implementar estrategias de motivación, para que los trabajadores tengan sus necesidades cubiertas y puedan desarrollar su trabajo con mayor eficiencia y eficacia,

implementar prácticas justas que enriquezcan al trabajador ayudando a lograr su autorrealización, de manera imparcial y valorando el esfuerzo diario de los trabajadores; para que con ello, los trabajadores deben contribuyan de maneras más eficiente y eficaz al loro de los objetivos planteados.

4.3. Conclusiones.

Cualquier organización puede estar expuesta a una serie de inconvenientes que pueden resultar en detrimento de la maximización de su riqueza y también de su respectiva rentabilidad.

Los buenos administradores, son aquellos que logran lo mejor de sus subordinados y que, por ende, producen resultados positivos para sus organizaciones, son la clave para el éxito de una organización.

Para mejorar el comportamiento organizacional, la SA tiene la necesidad de eliminar prácticas que no contribuyen al buen desempeño de sus empleados. Por el contrario, debe enfocar parte de sus esfuerzos en prácticas que mejoren su capital humano; desarrollando las habilidades y conocimientos de su personal, ayudándolos a sentirse fuertes y responsables, que recompense debidamente su buen rendimiento y que se ocupe en que las cosas estén organizadas de tal manera que el personal sienta que sabe lo que debe de hacer, además de fomentar en sus trabajadores un fuerte espíritu de equipo y orgullo por formar parte de la SA.

Los servidores públicos deben fungir como un factor de cambio. Contar con servidores públicos profesionales que ingresen al órgano de control por mérito y en igualdad de oportunidades. Ser evaluados en su desempeño y recibir capacitación para fortalecer sus capacidades y estar en posibilidad de brindar mejores resultados para la ciudadanía.

Se concluye que esforzarse por conocer y unificar la cultura organizacional, ofrecer los recursos necesarios a los empleados para que realicen satisfactoriamente su trabajo, motivarlos a hacerlo con ánimo, gusto y responsabilidad, son algunos aspectos que deben ser prioridad para la SA.

Fomentar el liderazgo, la creatividad y la retroalimentación son aspectos que tampoco pueden pasar desapercibidos si se quiere contar con un equipo motivado, decidido y preparado, que luche por alcanzar objetivos y la misión de la organización y que se sienta identificado con la filosofía, valores y visión del órgano de control.

Por lo tanto, se debe analizar lo que sucede dentro del mismo, realizando periódicas evaluaciones del desempeño y actitud laboral de cada uno de sus empleados, y de este modo poder diagnosticar los aciertos y fallas, y con ello corregir o cambiar lo que sea necesario para que el personal desempeñe su trabajo gustosamente, incrementando así la calidad de su trabajo.

Siglarío

AICPA: Instituto Americano de Contadores Públicos.

CG: Contraloría General.

CIA: Auditores Internos Certificados.

CO: Comportamiento Organizacional.

COFIPE: Código de Instituciones y Procedimientos Electorales.

CPA: Contador Público Certificado.

IBAI: Instituto de Administración Bancaria.

IFE: Instituto Federal Electoral.

IIA: Instituto de Auditores Internos.

IMAI: Instituto Mexicano de Auditores Internos, A.C.

INE: Instituto Nacional Electoral

ISACA: Asociación de Auditoría y Control de Sistemas de Información.

LEGIPE: Ley General de Procedimientos y Procedimientos Electorales.

LOPPE: Ley de Organizaciones Políticas y Procesos Electorales.

PAT: Programa Anual de Trabajo.

PIPEF: Plan Integral del Proceso Electoral Federal 2011-2012.

SA: Subcontraloría de Auditoría.

SPEN: Servicio Profesional Electoral Nacional

Bibliografía

ALLES Martha Alicia, Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias, Buenos Aires, 2008, 2ª edición, Ed. Granica, 174 págs.

CHIANG VEGA Margarita, M^a. JOSÉ Martín Rodrigo y NÚÑEZ PARTIDO Antonio, *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*, Madrid, 2010, 2ª edición Ed. Universidad Pontificia Comillas. 302 págs.

CHIAVENATO Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Colombia, 2001, 5ª edición, Ed. McGraw-Hill Interamericana. 586 págs.

DAVIS Keithy W. NEWSTRON John, *Comportamiento humano en el trabajo*. D.F., 1999, 11ª edición, McGraw-Hill., 647 Págs.

DAWES, P. y MASSEY, G., *Antecedents of conflict in marketing's cross-functional relationship with sales*, Reino Unido, European Journal of Marketing, Vol. 14 No.10/11, p.489.

EQUIPO VÉRTICE, *Retribución de personal*, Málaga, 2008, 3ª edición, Ed. Vértice. 116 págs.

EQUIPO VÉRTICE, *Selección de personal*, Málaga, 2008, 3ª edición. Ed. Vértice. 136 págs.

GREGORIO POZAS, *La lupa sobre el INE*, DF, 2014, Ed. de julio 2014, Revista Voz y Voto. 257, 62 págs.

GUERRERO POZAS Gregorio, *Modelo de una Contraloría General en un órgano constitucional autónomo*, D.F., 2014, 1ª edición, Ed. Centro de estudios de derecho e investigaciones parlamentarias, 122 págs.

ITURRIAGA SAUCO José E., *Ustedes y Nosotros*, Ciudad de México, 2006, 1ª edición, Ed. Universidad Nacional Autónoma de México. 393 pág.

MASLOW Abraham H, *Motivación y Personalidad*, Madrid, 1991, 3ª edición, Ed. Díaz de Santos, S.A de C.V. 26 págs.

MÜNCH GALINDO Lourdes, *Fundamentos de Administración*. México. 2008. 7ª edición, Ed. Trillas. 240 págs.

ORTIZ CANCINO Jaime Eduardo, RENDÓN MORALES Martha Cecilia y ATEHORTÚA RAMÍREZ Jorge Hernán, *Score de Competencias: Cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de "Scores" asociado a los procesos clave de su negocio*, España, 2012, 1ª edición, 266 Págs.

PEIRO SILLA José María, *Psicología de la organización*. Madrid, 1992, 5ª edición, Ed. UNED. 672 Págs.

ROBBINS Sthephen P., *Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica*, México, 2000, 7ª edición, Ed. Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A., 614 págs.

ROBBINS Stephen P. y COUTLER Mary, Administración, D.F., 2005, 8ª edición, Ed. Pearson Educación, 615 págs.

WALTON Mary. *Cómo administrar con el método Deming*. Bogotá. 1992, 1ª edición, Ed. Norma. 291 págs.

Cibergrafía

ADAMS Susan, México, el país con mayor insatisfacción laboral de Latam, Revista Forbes México, Ciudad de México, 2013. Recuperado el 21 de mayo de 2014 de <http://www.forbes.com.mx/sites/mexico-el-pais-con-mayor-insatisfaccion-laboral-de-latam/>. s.p.

BARRERA SANTOS Yesid, El conflicto organizacional, Belice, 2ª edición, Ed. Serviprensa, 2004. Recuperado el 23 de mayo de 2014. <http://ges.galileo.edu/fs/download/conflicto_organizacional.pdf?file_id=886512> 17 págs.

Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, IFE, Ciudad de México, 2013, Recuperado el 27 de noviembre de 2013, de http://normateca.ife.org.mx/internet/files_otros/COFIPE/COFIPE14Ene08yNotaArInvalidados.pdf. 145 págs.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ciudad de México, 2013, Recuperado el 27 de noviembre de 2013 de <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>>. 838 págs.

Departamento Administrativo de la Función Pública. *Guía para la Administración del Riesgo*. Ciudad de México, 2011. Recuperado el 06 de junio de 2014. <http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrive_publicaciones?no=1592>. 52 págs.

FLORES PÉREZ, José Luis, *Barreras para la comunicación eficaz y métodos para su mejoramiento en las organizaciones*. Ciudad de México. Recuperado el 28 de abril de

2014 de <<http://proyectum.wordpress.com/2011/07/12/barreras-para-la-comunicacion-eficaz-y-metodos-para-su-mejoramiento-en-las-organizaciones/>>. s.p.

HERRERA Pablo, *Administración de Riesgos: Eficiencia en un mundo cambiante*, FinancialTech, Deloitte, Chile, Recuperado el 26 de Mayo de 2013, de <http://www.financialtechmag.com/000_estructura/index.php?ntt=7954&vn=1&sec=4&idb=121.>245 págs.

Instituto Federal Electoral. *Historia del Instituto Federal Electoral*, Ciudad de México, 2013. Recuperado el 19 de noviembre de 2013 de <<http://www.ife.org.mx/portal/site/ifev2/menuitem.cdd8580>> . s.p.

JIMÉNEZ Pedro Jesús y GÓMEZ Martín Vicente, *Adventure Sport Tourism and Outdoor Training: Methodology*, Encinas Revista Internacional de Ciencias del Deporte, España, 2008. Recuperado el 19 de junio de 2013 de <<http://www.cafyd.com/REVISTA/ojs/index.php/ricyde/article/viewFile/205/128.>> 28 págs.

Luz del Carmen Cervantes Sierra. *Auditoría Interna*. Ciudad de México. 2005. Recuperado el 12 de junio de 2014 de <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/contaduria/6/1658.pdf> . 465 págs.

RIVERA Eileen, *9 errores comunes en las evaluaciones de desempeño*, 2014, eHow en Español. Recuperado el 14 de mayo de 2014, <http://www.ehowenespanol.com/9-errores-comunes-evaluaciones-desempeno-lista_165482/>. s.p.

Sin autor, *Administración de Riesgos*, Estándar Australiano, Santiago de Chile, 2009, Recuperado el 28 de abril de 2014, de

<http://www.circuloicau.cl/uploads/documentos/descarga_0/gestionriesgosaustrialia.pdf> 125 págs.

Sin autor. Capítulo 2, Comunicación Organizacional. s.e, s.e, s.a. Recuperado el 28 de mayo de 2014, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf. 34 págs.



ANEXO 1

CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO

Instrucciones

Favor de llenar los reactivos de la manera más objetiva posible, utilizando la escala de calificaciones que se presenta a continuación:

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutro	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

No.		1	2	3	4	5
COMUNICACIÓN						
1	Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades de la Contraloría General.					
2	La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena.					
3	La comunicación con mi equipo de trabajo es buena.					
4	Mis jefes y demás superiores escuchan mis ideas y comentarios.					
5	Recibo retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca del trabajo realizado.					
NECESIDADES Y MOTIVACIÓN						
6	Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra área en igualdad de condiciones, me quedaría en donde estoy.					
7	Me siento motivado (a) de trabajar en la Subcontraloría de Auditoría.					
8	El puesto que ocupo contribuye a tener una autoestima elevada.					
9	Tengo seguridad de conservar mi trabajo.					
OBJETIVOS Y ROLES						
10	Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos.					

11	Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzados.					
12	La remuneración que percibo es justa en relación con las actividades que desarrollo.					
13	Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales.					
14	Mis objetivos personales contribuyen con los objetivos de la Contraloría General.					
INTEGRACIÓN Y COLABORACIÓN						
15	Estoy plenamente integrado en mi trabajo.					
16	En mi área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan.					
17	En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo.					
18	Cuando tengo problemas con mi trabajo, puedo contar con mis compañeros.					
19	Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.					
LIDERAZGO						
20	Mi jefe de departamento se interesa por escuchar lo que tengo que decir.					
21	Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mis jefes reconocen mi aportación.					
22	El estilo de dirección de mi Director me influye positivamente.					
23	Considero que mi Director fomenta las relaciones humanas con su personal.					
ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO						
24	Siempre se planifican las necesidades del personal necesario para realizar las actividades en mi departamento.					
25	Nuestra gente se selecciona bien.					
26	Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador.					
27	Al ingresar, es proporcionada la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y políticas de la Contraloría General.					
SATISFACCIÓN LABORAL						
28	Me siento orgulloso (a) del trabajo que desempeño.					

Diseño e implementación de estrategias para mejorar el comportamiento organizacional en la Subcontraloría de Auditoría del INE.

29	Me siento valorado (a) y respetado (a) en mi trabajo.					
30	Son satisfactorios los ascensos y promociones.					
31	Mi trabajo está suficientemente reconocido.					
32	El que da mejor resultado es el que triunfa.					
33	Existe igualdad entre hombres y mujeres					