

UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO
FACULTAD DE ECONOMÍA, CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

INTERVENCIÓN PROFESIONAL EN LA 01 JUNTA DISTRITAL
EJECUTIVA EN EL ESTADO DE DURANGO DEL INSTITUTO
NACIONAL ELECTORAL

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL QUE
PRESENTA:

VERONICA LOPEZ OLIVAS

PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN LA MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

DIRECTOR DE TESIS
DR. ISRAEL IVAN GUTIÉRREZ MUÑOZ

DURANGO, DGO. SEPTIEMBRE 2022



UJED
Universidad Juárez
del Estado de Durango



Facultad de Economía,
Contaduría y Administración.

Validación de Trabajo Terminal

Trabajo de Intervención Profesional presentado por la **C. VERONICA LÓPEZ OLIVAS** para la obtención de grado de **MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA** titulado **"INTERVENCIÓN PROFESIONAL EN LA 01 JUNTA DISTRITAL EJECUTIVA EN EL ESTADO DE DURANGO DEL INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL"**.

DIRECTOR DE INTERVENCIÓN: Dr. Israel Iván Gutiérrez Muñoz

JURADO

PRESIDENTE: Dra. Lilia Rodríguez Quintero

VOCAL: Dra. Maricela Ruiz Espinoza

SECRETARIO: Dr. Israel Iván Gutiérrez Muñoz

SUPLENTE: Dr. Gerardo Frayre Vázquez

SUPLENTE: Dr. Adolfo Antonio De la Parra Northon

Victoria de Durango, Dgo., a 25 de agosto del 2022

RESUMEN

El presente trabajo de intervención profesional fue realizado con la finalidad de elaborar un diagnóstico de manera detallada del clima laboral en la Junta Distrital 01 del Instituto Nacional Electoral (INE) en Durango.

El diagnostico considera el ambiente, criterios de éxito, apoyo, recompensas, calidez entre otros factores, que afectan el desarrollo de la vida laboral y que su análisis es clave para la mejora del ambiente, que contribuye al logro de los objetivos y metas del Instituto.

El objetivo principal fue formular una propuesta de mejora basado en el modelo de intervención de Jacobson, Butterill y Goering. El instrumento utilizado para el diagnóstico fue un cuestionario con escala de Likert, cuya encuesta fue aplicada a 29 colaboradores del Instituto.

Los resultados obtenidos fueron plasmados en un cuadro de mando integral en el que fueron incluidas propuestas de mejora a las variables de: Ambiente en la que se propuso llevar a cabo entrenamiento para conseguir cambio de actitudes respecto al manejo efectivo del estrés; Estructura en la que se propuso establecer con claridad líneas de mando en actividades compartidas de la junta distrital; Responsabilidad en la que se propuso clarificar a los colaboradores las expectativas del Instituto, respecto de su trabajo; Recompensa en el que la propuesta fue sanear el procedimiento para asignar estímulos y recompensas al personal y Apoyo en el que la propuesta fue sensibilizar a miembros de servicios profesional ante necesidades de apoyo de sus colaboradores.

INDICE

INTRODUCCION.....	6
CAPITULO I.....	8
MARCO TEORICO	8
1.1. Organización	8
1.1.1 Tipos de organización.....	8
1.2. Administración.....	9
1.3. Administración Pública	11
1.4. Proceso Administrativo.....	11
1.5. Desarrollo Organizacional (DO).....	13
1.6. Intervención.....	14
1.7. Clima laboral	15
1.8. Modelos de intervención.....	17
1.8.1. <i>Modelo de Kurt Lewin</i>	17
1.8.2. <i>Modelo de cambio planeado Lippitt Watson y Westley</i>	18
1.8.3. <i>Modelo de cambio investigación acción</i>	18
1.8.4. <i>Modelo de planeado De Faria Mello</i>	19
1.9. <i>Métodos de diagnostico</i>	20
1.10. Técnicas de recolección de la información	22
CAPITULO II.....	23
MARCO CONTEXTUAL	23
2.1. Contexto Económico Presupuesto.....	23
2.2. Contexto Político	25
2.2.1. Porcentajes de participación ciudadana y abstencionismo en México.	25
2.2.2. Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024.	27
2.3. Contexto Tecnológico.....	29
2.4. Home Office	29
2.4.1. <i>Aplicación de pruebas para detectar contagios al regreso a actividades presenciales</i>	30
CAPITULO III.....	33
MARCO ORGANIZACIONAL.....	33
3.1. Antecedentes.	33
3.2. Organismo y estructura orgánica del INE	34
3.2.1 Órganos centrales.....	35

3.2.2. Direcciones ejecutivas	35
3.2.3 Órganos delegacionales	36
3.2.4 Órganos de vigilancia	37
3.3. Instituto Nacional Electoral (INE), fines y principios rectores.	37
3.4. Misión, Visión y Valores del INE	39
3.5. Junta Distrital Ejecutiva 01 del Instituto Nacional Electoral en Durango	40
3.6. Normatividad	42
3.7. Presupuesto 2022	43
CAPÍTULO IV	45
METODOLOGÍA	45
4.1. Introducción.....	45
4.2. Diagnostico	45
4.3. Sistema de mejora	46
4.4. Plan de implementación	47
CAPÍTULO V	48
RESULTADOS	48
5.1. Recolección de datos:	48
5.2. Procesamiento de la información.....	49
5.3. Resultados generales:.....	50
5.4. Resultados por variable	52
5.5. Propuestas perspectivas de mejora del clima laboral.	68
5.5.1. Variable ambiente	68
5.5.2. Variable estructura.....	69
5.5.3. Variable responsabilidad	69
5.5.4. Variable recompensa	70
5.5.5. Variable apoyo	72
CAPÍTULO VI	74
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
REFERENCIAS	77
ANEXOS.....	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Fundamentos Epistemológicos de la Administración	10
Figura 2 Esquema General del Proceso Administrativo	11
Figura 3 El Proceso del Clima Organizacional	16
Figura 4 Modelo de Cambio Planeado de Faria Mello	20
Figura 5 Modelo de las 7's de McKinsey	21
Figura 6. Participación Social y Abstencionismo	26
Figura 7. Resultados Elección Presidencial 2018	27
Figura 8 Rangos de Personal Sujeto a Aplicación de Pruebas Covid	31
Figura 9 Estructura Orgánica del INE Consejo General	34
Figura 10 Estructura Orgánica del INE Junta Distrital	36
Figura 11 Grafica 1. Resultado de Dimensiones Analizadas	50
Figura 12 Grafica 2. Resultado de variables analizadas	51
Figura 13 Grafica 3. Resultado de Variable Ambiente	52
Figura 14 Grafica 4. Resultado de Variable Unión Organizacional	53
Figura 15 Grafica 5. Resultado de Variable Dirección Eficaz	54
Figura 16 Grafica 6. Resultado de Variable Énfasis Estratégico	55
Figura 17 Grafica 7. Resultado de Variable Criterios de Éxito	56
Figura 18 Grafica 8. Resultado de Variable Estructura	58
Figura 19 Grafica 9. Resultado de Variable Responsabilidad	59
Figura 20 Grafica 10. Resultado de Variable Recompensa	61
Figura 21 Grafica 11. Resultado de Variable Competencia	62
Figura 22 Grafica 12. Resultado de variable Calidez	63
Figura 23 Grafica 13. Resultado de Variable Apoyo	64
Figura 24 Grafica 14. Resultado de Variable Estándares	65
Figura 25 Grafica 15. Resultado de Variable Conflictos	66
Figura 26 Grafica 16. Resultado de Variable Identidad	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Recortes efectuados al presupuesto del INE de 2018 a 2022	23
Tabla 2 Desglose de Variables	48
Tabla 3 Escalas de valoración	49

Tabla 4 Desglose de Dimensiones y Variables	51
Tabla 5 Calificaciones por reactivo variable ambiente	52
Tabla 6 Calificaciones por reactivo variable Unión Organizacional	53
Tabla 7 Calificaciones por Reactivo Variable Dirección Eficaz	54
Tabla 8 Calificaciones por Reactivo Variables Énfasis Estratégic	55
Tabla 9 Calificaciones por Reactivo Variable Criterios de Éxito	56
Tabla 10 Calificaciones por Reactivo Variable Estructura	57
Tabla 11 Calificaciones por Reactivo Variable Responsabilidad	58
Tabla 12 Calificaciones por Reactivo Variable Recompensa	60
Tabla 13 Calificaciones por Reactivo Variable Competencia	61
Tabla 14 Calificaciones por Reactivo Variable Calidez	63
Tabla 15 Calificaciones por Reactivo Variable Apoyo	64
Tabla 16 Calificaciones por Reactivo Variable Estándares	65
Tabla 17 Calificaciones por Reactivo Variable Manejo de Conflictos	66
Tabla 18 Calificaciones por Reactivo Variable Identidad	67
Tabla 19 Tabla de recomendaciones a variables estudiadas	767

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Test de Clima Organizacional	80
Anexo 2 Cuadro de mando Integral	83

SIGLAS Y ABREVIATURAS

SIGLA	DESCRIPCIÓN
COVID	Coronavirus
SARS-CoV-2	
DO	Desarrollo Organizacional
INE	Instituto Nacional Electoral
ISSSTE	Instituto de Seguridad Social para los Trabajadores del Estado
JGE	Junta General Ejecutiva
OMS	Organización Mundial de la Salud
PAN	Partido Acción Nacional

INTRODUCCION

El propósito del presente estudio es el mejoramiento del clima laboral en la 01 Junta Distrital Ejecutiva del INE en Durango, el clima organizacional se puede definir como la percepción que los individuos tienen del ambiente que existe en su lugar de trabajo. El clima sano ayuda a que la gente se sienta cómoda, a gusto, en un ambiente cordial y amistoso, o que, por el contrario, sea tan pesado para el desarrollo de las actividades que llegue al punto de no desear estar en un ambiente que considera estresante; el clima entonces influye en las actitudes y el comportamiento del trabajador, por ello la importancia de diagnosticar y ayudar al mejoramiento del clima en la institución intervenida.

Para las organizaciones es importante conocer los factores físicos y sociales que afectan el rendimiento de sus colaboradores y de los grupos de trabajo. El clima en el que se desarrollan es determinante para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Por lo tanto, de la percepción que los trabajadores tienen de su ambiente laboral, depende su estado de ánimo y motivación para el cumplimiento de sus actividades diarias.

El objetivo principal de esta intervención es reconocer e identificar cuáles son las variables que causan los problemas más relevantes y afectan al clima laboral y generar propuestas a aquellas variables sobre las que se puede y es necesario intervenir.

La realización de este tipo de trabajos requiere clara justificación y convencimiento por parte de los líderes de la organización y una definición de los objetivos específicos que se espera alcanzar, por lo que se requiere el compromiso de la aplicación de las propuestas basadas en los resultados obtenidos, ya que los objetivos específicos se verán cumplidos hasta llevar a cabo las propuestas de cambio.

En el primer capítulo se describe el marco teórico en el cual se define de manera amplia los conceptos clave de lo que se aborda de manera general dentro de la presente intervención contiene antecedentes y bases teóricas de lo que es la administración, así como en el caso de la presente intervención la administración pública, definiciones de proceso administrativo, desarrollo organizacional, clima, los modelos e intervención y los instrumentos para la recolección de información que en conjunto forman la base del presente trabajo.

En el segundo capítulo se aborda el marco contextual en el que se describe las consideraciones desde el Plan Nacional de Desarrollo de la presente administración la situación política, económica, entorno y condiciones del organismo estudiado en la intervención, siendo en este caso la Junta Distrital del INE en Durango.

En el tercer capítulo se plasma el marco organizacional en el cual se detalla la estructura y normatividad, los fines, misión, visión, objetivos, principios que rigen a la institución sujeto del estudio. Siendo para este estudio el INE que según establece el artículo 29 la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales es un organismo público autónomo 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 el cuarto capítulo se aborda la metodología utilizada para la intervención, siendo para este caso basado en el Modelo de intervención de Jacobson, Butterill y Goering, cuyas fases se componen en: pre-entrada, entrada, diagnostico, intervención, salida y post-salida. El instrumento utilizado mide el nivel de actitudes comunicativas existentes en las organizaciones, la capacidad y la habilidad de liderazgo dentro de la administración educacional, el grado de motivación que disponen los trabajadores y la satisfacción laboral como resultado de logros obtenidos. Utilizando la escala de Likkert y con una confiabilidad del .8085 según el Alpha de Cronbach utilizado para evaluar la confiabilidad del mismo. Aplicando para el caso el modelo de diagnóstico de clima laboral.

Por ultimo en el quinto capítulo se plasman los resultados obtenidos de la aplicación de cuestionario a través de un cuadro de mando integral habiéndose estudiado 14 variables: ambiente, unión organizacional, dirección eficaz, énfasis estratégico, criterios de éxito, estructura, responsabilidad, recompensa, competencia, calidez, apoyo, estándares, manejo de conflictos e identidad, siendo el resultado del análisis de dichas variables del 67%, y el resultado general de las dimensiones estudiadas se califica como bueno también considerando la escala de valoración correspondiendo a un 68.5%.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1. Organización

Siendo la organización una de las etapas del proceso administrativo y de suma importancia, por ser donde se delinea el aspecto normativo y de seguimiento de dichas normas y procedimientos, se define: “La organización puede ser atendida como la entidad (compañía, empresa, institución) creada intencionalmente para el logro de objetivos institucionales, pero también, como una función que es parte del proceso administrativo y se refiere al acto de organizar.” (Torres, 2007, pág. 106)

Para el desarrollo de las funciones de una empresa el organizar implica el diseño de la estructura, manuales, procesos y procedimientos; organizar sus recursos, sus tareas y cargos, para así responder a las exigencias del entorno cambiante, lo cual hace que esta función sea un acto permanente y flexible.

1.1.1 Tipos de organización

Cesar Augusto Bernal Torres (Torres, 2007, pág. 24) en su libro Introducción a la administración de las organizaciones detalla la clasificación de las organizaciones como a continuación se presenta:

Organización sin fines de lucro

Fueron creadas para cumplir con una necesidad de carácter social, su propósito no es generar utilidades, son organizaciones con recursos limitados, se clasifican en: organizaciones del estado o públicas, religiosas, civiles, organizaciones no gubernamentales, otras organizaciones, fundaciones y de economía solidaria como cooperativas.

Organizaciones lucrativas o empresas

Mediante la producción o comercialización de bienes, así como la prestación de algún servicio, su propósito es garantizar un beneficio económico a los que en ella invierten, crear riqueza. Se clasifican:

- por sector económico en: primario (agrícolas y mineras), sector secundario (manufactureras), sector terciario (prestadoras de servicios)

- por el tamaño de la empresa: Grandes, medianas, pequeñas, microempresas, fami-empresas.
- Por el origen del capital: publicas (inversión del estado), privadas (inversión de particulares) y mixtas (inversión de estado y particulares)
- Por la explotación y conformación del capital: nacionales, extranjeras y mixtas
- Según su responsabilidad legal: sociedad anónima, en comandita y limitadas
- Por su conformación jurídica: naturales y jurídicas
- Por el número de socios: unipersonales y colectivas o sociedades.
- De acuerdo al grado de formalización: formales e informales

(Torres, 2007, pág. 106)

Diferentes factores influyen en las organizaciones y su desarrollo, la competitividad, la globalización, así como las características del ambiente en el que se desenvuelven, exige de la aplicación de técnicas y procedimientos establecidos para el logro de sus fines, por lo que para ello se requiere la aplicación de la administración y las etapas del proceso administrativo.

1.2. Administración

La administración se desarrolla a través de la aplicación de procedimientos y métodos para lograr el mejoramiento en competencias y productividad en las organizaciones, para empezar esta investigación se introduce en el marco teórico de esta conceptualización para dar un orden deductivo hasta llegar al clima laboral, Andres Serra define la Administración como: “un proceso necesario para determinar y alcanzar un objetivo o meta, por medio de una estructura que nos lleva a una acción efectiva o esfuerzo humano coordinado y eficaz, con la aplicación de adecuadas técnicas y aptitudes humanas.” (Serra A, 1977, pág. 70). La administración esencialmente se trata de dirigir y coordinar las actividades y recursos de una empresa o institución a fin de conseguir eficientemente el plan para el que fueron creadas. Por su parte Cesar Bernal la define como el “Proceso racional de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de producción, mercadeo, finanzas, desarrollo del potencial humano, etc., que realizan las organizaciones de modo que se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz con el propósito de generar un mayor grado de competitividad.” (Bernal, 2007, pág. 44)

Figura 1

Fundamentos Epistemológicos de la Administración



Nota: fuente: Introducción a la administración de las organizaciones, Cesar A. Bernal Torres

Diferentes teorías y eventos han ido enriqueciendo el estudio de la administración. Adam Smith concluyó que la división del trabajo aumentaba la productividad, se mejoraba la habilidad y destreza de cada trabajador, evitando cambiar de tareas, se evitaba la pérdida de tiempo y con inventos y maquinaria se ahorra en mano de obra.

Con la revolución industrial el poder de las máquinas sustituyó a la fuerza humana, así la manufactura de productos se volvió más económica, ya que se comenzó a producir en fábricas en lugar de ser de manera artesanal.

Frederick W. Taylor definió a cada persona la mejor forma y correcta de realizar cada trabajo, siguiendo instrucciones para realizarlo y proporcionándoles las herramientas y el equipo adecuados.

Elton Mayo desarrolló la teoría del comportamiento y del desarrollo organizacional la cual está basada principalmente en el comportamiento humano y el cambio de dichos comportamientos. (Robbins & Coulter, 2009).

1.3. Administración Pública

Dentro de la administración de las organizaciones existe la ciencia de administrar las economías del estado, derivado de la división de poderes, por lo que se considera inicialmente la definición en el diccionario jurídico: Administración Pública es “ el Conjunto de los órganos mediante los cuales el Estado, las entidades de la Federación, los municipios y los organismos descentralizados atienden a la satisfacción de las necesidades generales que constituyen el objeto de los servicios públicos.” (Montoya, 2022)

Constitucionalmente la administración pública es una estructura política auxiliar del Poder Ejecutivo para la ejecución de la ley. Vedel ha señalado esta característica afirmando: “La administración no es la única tarea del ejecutivo, pero la administración es exclusivamente la tarea del ejecutivo” (Serra A, 1977, pág. 78)

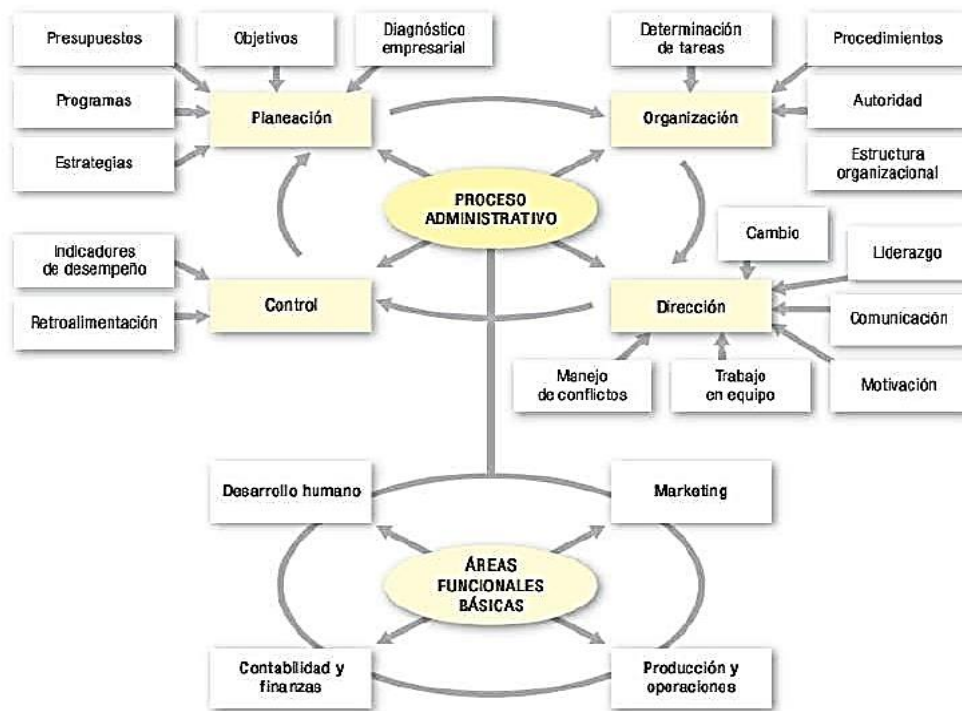
Para que la administración pública funcione mejor debe darse continuidad a los programas, políticas públicas y planes de desarrollo planteados a cada inicio de administración ya que con cada cambio de gobierno se suspende dicha continuidad.

1.4. Proceso Administrativo

La administración se lleva a cabo mediante un proceso que comprende un numero de etapas para su desarrollo ordenado, conceptualizando las etapas que conforman el Proceso Administrativo, “en términos generales el proceso administrativo es considerado como el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad “ (Galindo M, 2000, pág. 119)

Figura 2

Esquema general del proceso administrativo y su relación con las áreas funcionales básicas de las organizaciones



Fuente: Introducción a la administración de las organizaciones,

A fin, de que sean aprovechados al máximo los recursos existentes de manera eficaz, en las organizaciones se aplican las funciones administrativas que conforman el proceso administrativo, el cual según Bernal Torres (Torres, 2007) tiene su origen en el enfoque de la administración general de Henri Fayol y reforzándose más tarde con el enfoque neoclásico, “que comprende el conocimiento, las herramientas y técnicas del quehacer administrativo y hace referencia a los procesos de: Planeación, organización, dirección y control.”, (Pág. 51) dichos procesos se definen a continuación:

Planeación: proceso en el que se define los objetivos y estrategias para alcanzarlos y se formulan programas para integrar y coordinar las actividades a desarrollar.

Organización: Proceso en el que se determinan las tareas para lograr lo planeado, diseño de puestos y especificar actividades, establecer procedimientos y asignar recursos.

Dirección: proceso que tiene que ver con la motivación y el liderazgo de las personas y los equipos de trabajo, estrategias de comunicación, resolución de conflictos, manejo del cambio, etc., a fin de lograr lo planeado.

Control: proceso que consiste en proporcionar a la organización de información sobre el entorno y el desempeño de esta, a fin de lograr de manera óptima sus objetivos. (C Bernal Torres, 2007, pág. 96)

1.5. Desarrollo Organizacional (DO)

Idalberto Chiavenato considera el desarrollo organizacional como “la aplicación del conocimiento de las ciencias conductistas en un esfuerzo conjugado para mejorar la capacidad de una organización para confrontarse con el ambiente externo e incrementar su capacidad de solucionar problemas. El DO utiliza técnicas y modelos de cambio organizacional planeada” (Chiavenato, 2007)

El DO debe ser un proceso razonado y continuo de cambios planeados, a partir, de diagnósticos reales de situaciones que afectan a la organización, haciendo uso de estrategias, métodos e instrumentos para optimizar la colaboración entre personas y grupos, a fin de mejorar la salud organizacional e incrementar la eficacia y el desarrollo de la empresa y de sus empleados.

El D.O. es al mismo tiempo:

- I. Un nuevo arte de perfeccionar la organización integrando necesidades de la empresa y necesidades de las personas.
- II. Una nueva filosofía de administración:
- III. Una nueva manera de administrar, día a día, un estilo administrativo renovador y revitalizador:
- IV. Una nueva tecnología, un conjunto práctico de instrumentos y técnicas para cambios planeados, en que los aspectos psicológicos y de comportamiento deben recibir la debida atención. Pag 41 (De Faria Mello F, 2004, pág. 41)

“El D.O. se entiende como una serie de conceptos de índole diversa, relacionados entre sí, donde se tiene como objetivo común buscar el desarrollo y realización de los objetivos generales de la organización, coincidiendo con las metas particulares de los individuos que la integran.” (Garzon M, 2005, pág. 31)

Los cambios en las organizaciones deben generar una nueva cultura en los individuos, tomando en cuenta que la comunicación debe ser prioritaria para transmitir lo que se espera de ellos y les sea más fácil adaptarse a los cambios planeados, para la mejora de la organización.

1.6. Intervención

A fin de diagnosticar y evaluar problemas y dificultades en las organizaciones se aplica el proceso de intervención el cual Chiavenato (Chiavenato, 2007) define como “las actividades iniciadas para apoyar un programa de DO y diseñadas para mejorar la eficacia del trabajo de individuos, grupos o de la organización como un todo. “

Una definición más extensa y que incluye al medio ambiente y el impacto que una intervención tendrá en la sociedad, que es lo que se busca con ello, según (Espejel, 2015) se refiere al proceso de intervención organizacional como:

“el conjunto de acciones deliberadas que son diseñadas y operadas “desde afuera”, es decir, por agentes externos (los cuales le dan vida a la organización a través de sus interacciones cotidianas), que están teóricamente sustentadas y metodológicamente ordenadas y que están orientadas, tanto a comprender la compleja naturaleza de la organización particular a intervenir (los mundos, “objetivo y simbólico”, y sus interrelaciones), como a inducir su transformación para mejorar y fortalecer su desempeño integral a la luz de objetivos concretos, considerando los impactos que tales acciones transformadoras tienen en la sociedad y en el medio ambiente”

Con las técnicas de intervención se busca mejorar la eficacia de las personas, sus relaciones, el trabajo de grupos, las relaciones entre esos grupos y la eficacia de la organización como un todo.

1.7. Clima laboral

La doctora Alina María Segredo Pérez (M Garcia, 1997) define el clima laboral como “el ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio”. En otras palabras, el conocimiento que tienen las personas, de las dificultades que existen en una organización y como influyen factores internos o externos y entorpecen o facilitan el proceso de trabajo, y el logro de los objetivos de la organización.

“Clima organizacional es la percepción individual y colectiva que tienen los directivos, empleados y publico de una organización, producto de sus vivencias e interacciones en el ambiente en que trabajan diariamente y que afecta su desempeño.” (Arnoletto, 2009)

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

El clima es el conjunto de percepciones que los individuos y los grupos que trabajan en una organización tienen de su lugar de trabajo. Esto hace que la gente se sienta cómoda, a gusto, en un ambiente agradable y amistoso, de acuerdo a sus expectativas, o que, por el contrario, lo pase mal durante su tiempo de trabajo, por cualquier motivo vinculado a la situación laboral. (González & González, 2010)

Clima: Porqué analizarlo y cómo actuar (González & González, 2010)

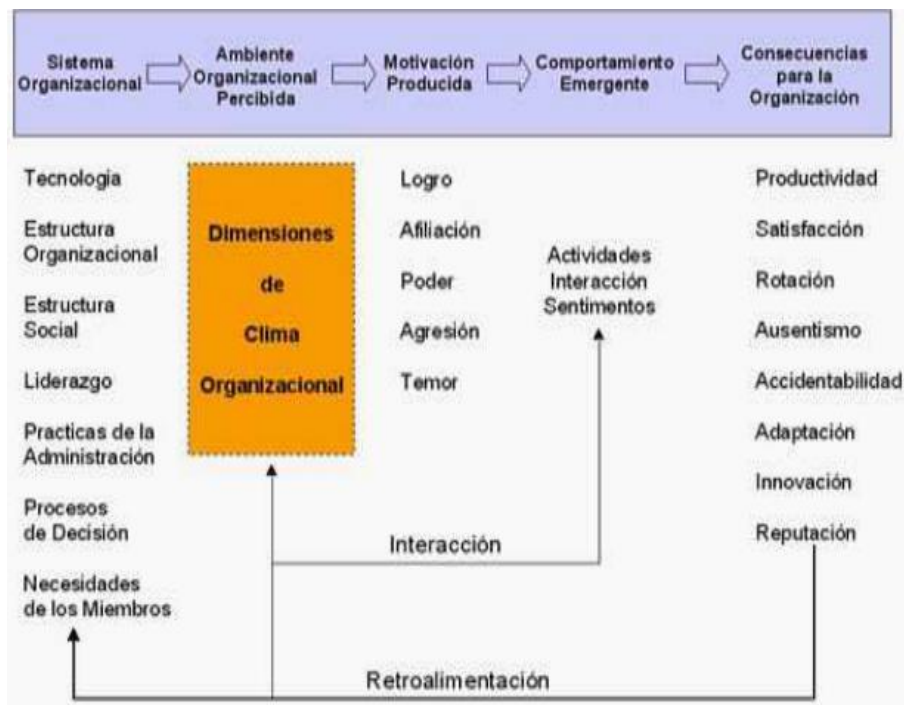
- Evaluando el clima, estamos midiendo la forma como se percibe la organización,
- Las características de la organización, generan un determinado clima. Éste repercute sobre las motivaciones de los trabajadores y sobre su comportamiento: niveles de productividad, satisfacción, rotación externa, ausentismo, grado de adaptación, ocurrencia de accidentes, etc.,
- Comprender la importancia del clima para la vida de la organización,
- Luego de reconocer e identificar cuáles son las variables que causan los problemas

más relevantes y se seleccionan aquellas sobre las cuales se puede actuar,

- Contar con un diagnóstico que ayude a decidir las acciones a tomar,
- si después de realizar el estudio no se actúa en consecuencia, probablemente la situación empeorará,
- Realizar un estudio sobre el clima provoca un fuerte impacto en las personas y grupos, especialmente cuando es por primera vez,
- Los resultados desencadenan una necesidad: generar un proceso de cambio

Figura 3

El proceso del clima organizacional



Nota: Fuente: Clima Organizacional, Héctor Eduardo González, Lucas Ezequiel González., VI Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata, 2010. Consulta con fines académicos.

Sitio: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/107480/Documento_completo.5334.pdf-PDFA.pdf?sequence=1

1.8. Modelos de intervención

1.8.1. Modelo de Kurt Lewin

Según Kurt Lewin, todo estado actual es el resultado de la acción de fuerzas opuestas, el “punto de equilibrio” es el resultado de estas fuerzas. Partiendo de esto, podemos entender el cambio como el paso de un punto de equilibrio a otro, en el que las fuerzas orientadas hacia una adaptación adecuada al medio sean las que predominen. (Garzon M, 2005)

Según Lewin la conducta humana se producía por la interacción entre los individuos y el entorno en que se desarrollan. Consideraba que la realización de un cambio verdadero requiere de compromiso grupal.

Las fuerzas que interactúan en estos entornos son dos:

- Las fuerzas motivadoras que favorecen las intenciones y acciones hacia un objetivo.
- Las fuerzas inhibitoras que representan un obstáculo para el cumplimiento de esas metas

El modelo se desarrolla en tres etapas utilizando como metáfora un cubo de hielo:

Descongelamiento. – se analiza la situación actual para reconocer la necesidad de cambio e identificar creencias, hábitos y prácticas que impiden el cambio, existe la resistencia al cambio a salir de nuestra zona de confort, se requiere proporcionar toda la información y motivos y que se pretende conseguir con el cambio, a fin de contrarrestar los factores inhibitorios y fomentar los motivadores para conseguir un desequilibrio para romper con el estado actual.

Cambio. - Adoptar cambios y trabajar con lo nuevo, el principal reto es el desconocimiento de los nuevos procesos o tecnologías, miedo al fracaso. Se requiere proporcionar todos los elementos para que el cambio sea asimilado ya que no se debe imponer las nuevas creencias.

Recongelación. – Cuando se ha implementado el cambio debe formar parte de la cultura de la organización esto provocara que se tenga éxito al adoptarse como nuevos hábitos, se debe reforzar con comunicación de los objetivos logrados, y recompensas al lograr metas se debe reforzar poniendo a prueba los nuevos modelos evaluando y reforzando. (extra, 2020)

La concepción inicial de llevar a cabo el cambio se basó en la idea de “descongelar”, “mover” y “volver a congelar”. Esto tiene como propósito lograr pasar de un estado a otro y hacer el cambio perdurable en el tiempo. (Garzon M, 2005, pág. 42)

1.8.2. Modelo de cambio planeado Lippitt Watson y Westley

El modelo de estos autores plantea 7 etapas durante el proceso de cambio, dichas etapas –debido al enfoque psicológico de los autores- incluyen la necesidad de un agente “externo” al sistema –consultor-, así como una fase de “diagnóstico” inicial: Exploración, Entrada, Diagnóstico, Planeación, Acción, Estabilización y Evaluación y Terminación. En este modelo se enfatiza el papel del facilitador, el cual es alguien externo a la organización, lo que le permite tener mayor objetividad el momento de apoyar y guiar el cambio. (Rivera, 2015)

1.8.3. Modelo de cambio investigación acción

Lewin describió este proceso basándose en tres aspectos centrales: el planeamiento, el hallazgo de hechos (observaciones) y la ejecución (acción).

1. El primer paso, entonces, es examinar la idea cuidadosamente a la luz de los medios disponibles. Ello puede conllevar la búsqueda y hallazgo de nuevos hechos. Si este primer período de planeamiento es exitoso, surgen entonces dos aspectos: un “plan general” de como alcanzar el objetivo y una decisión con respecto al primer paso de acción a tomar.
2. A punto de partida de esta decisión sigue un plan de reconocimiento con el fin de determinar, en la forma más objetiva y precisa posible, la nueva situación. Este reconocimiento tiene cuatro funciones: debe evaluar la acción y mostrar si lo que se ha logrado está por encima o por debajo de las expectativas. Debe servir como base para planear correctamente el próximo paso. Debe servir de base para modificar el plan general y finalmente, brinda a los planeadores la posibilidad de aprender, esto es, desarrollar una nueva introspección.
3. El próximo paso nuevamente está conformado por un ciclo de planeamiento, ejecución y reconocimiento con el propósito de evaluar los resultados del segundo

paso, para preparar las bases racionales del tercer paso y quizá para modificar nuevamente el plan general. (Pública, 2022)

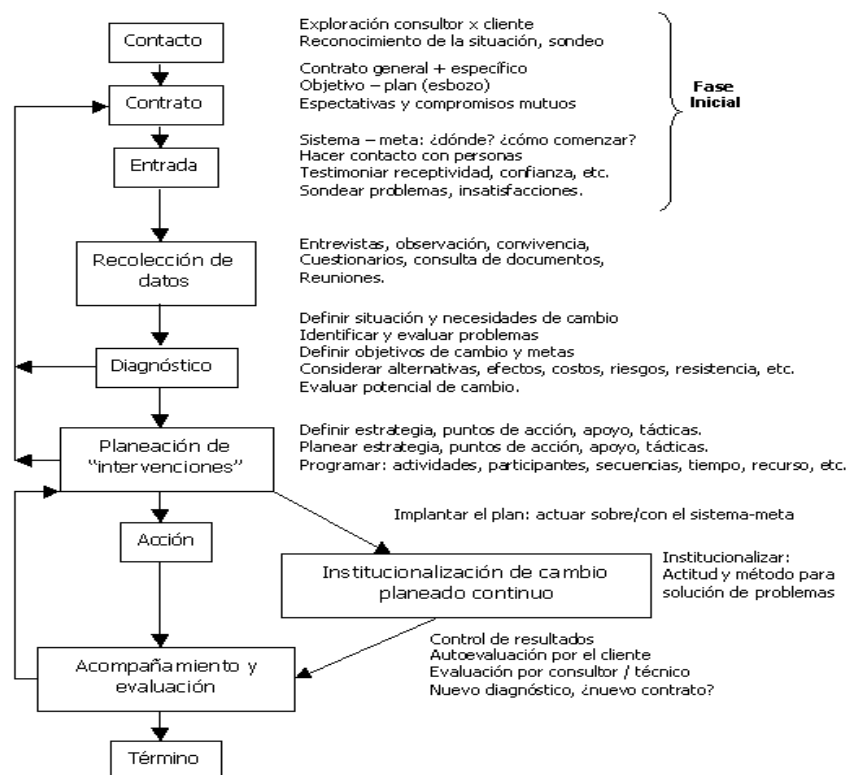
1.8.4. Modelo de planeado De Faria Mello

Se basa en la modificación de una situación o condición. Para el cambio es necesario mantener un plan de trabajo realista y posible a fin de transformar y mejorar las condiciones que dieron origen a la necesidad de cambio.

De Faria Mello define el cambio planeado como: “Percibir entender y asimilar el nuevo hecho, integrándolo con el que ya existe: desarrollar (-se), evolucionar, innovar, perfeccionar, crear, prever y planear soluciones y acciones, cambiar de modo intencional, aprovechando toda la potencialidad de crecimiento personal u organizacional.” (De Faria Mello, 2004)

Figura 4

Modelo de cambio planeado de Faria Mello



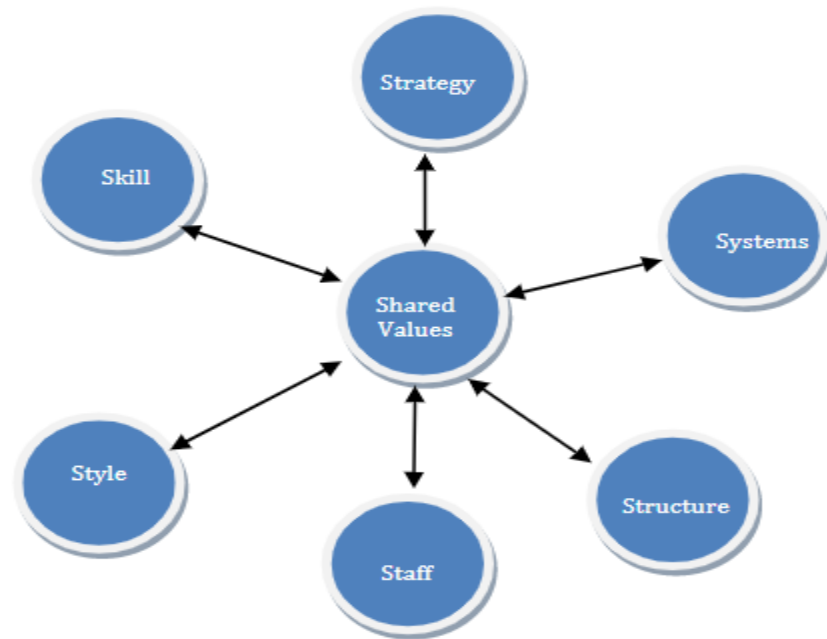
Nota: Fuente: el desafío del cambio organizacional, trabajo de grupo Facultad De Ingeniería Universidad Central de Venezuela.

1.9. Métodos de diagnóstico

El modelo de las 7S, desarrollado por la consultora McKinsey, Samygin & Cherkaoui, citado por (Elorreaga & Gonzalez, 2019) “es una herramienta de diagnóstico organizativo, que se presenta esquemáticamente en forma de átomo. La denominación del concepto establece, mediante una regla mnemotécnica simple, tanto el número de elementos del esquema como, potencialmente, los que lo conforman, que empiezan todos por la letra «s»”

Figura 5

Modelo de las 7's de McKinsey



1º. Strategy (estrategia)

este elemento determina los medios que se desplegarán, respuesta que ofrece la empresa a su entorno.

2º. Structure (estructura)

Es la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan, si la estrategia cambia, la estructura cambia;

3º. Systems (sistemas)

Son todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia (sistemas de información, sistemas y proceso de producción, presupuestos, controles, etc.). Son, también, todos los procedimientos formales e informales que permiten que funcione una organización.

4º. Staff (personal)

(personal) remite a «equipo» en el más amplio sentido: engloba, de hecho, no solo las habilidades, los conocimientos, los programas formativos, la motivación, el comportamiento, sino también los salarios, la jerarquía, la evaluación y el ascenso de los trabajadores.

5°. Skills (habilidades)

Conjunto de conocimientos y técnicas acumulados, que permite desarrollar con eficacia una actividad en un determinado ámbito.

6°. Style (estilo) Se basa en una distinción de niveles, se trata de resaltar el comportamiento de los altos ejecutivos.

7°. Shared values (valores compartidos)

Conjunto de ideas, generalmente no escritas/implícitas que le dan objeto y significado al trabajo de la organización. qué es lo verdaderamente importante para el personal de la organización

1.10. Técnicas de recolección de la información

Pablo Páramo Bernal (2017), en su libro La investigación en ciencias sociales compila información referente a instrumentos para recolectar información y los clasifica en los siguientes:

El cuestionario. Es un procedimiento para obtener información mediante preguntas dirigidas a una muestra de individuos, que busca ser representativa de la población general.

Encuesta personal. Consiste en una entrevista personal que se establece a iniciativa del entrevistador, para obtener información sobre unos objetivos determinados.

Encuesta telefónica. Inicialmente se media audiencia de programas y anuncios de radio y tv, pero se ha generalizado su uso para captación de información.

Encuesta postal. Envío de un cuestionario por correo a las personas que constituyen la muestra para ser devuelto por la misma vía.

Cuestionario electrónico. Es un procedimiento novedoso que permite al investigador colocar su cuestionario en línea, se puede realizar el diseño de la encuesta, elegir tipo de preguntas (selección múltiple, escalas de valoración, texto simple, menú desplegable, ensayo breve, comentario, información demográfica, imágenes, fecha, hora, etc.).

CAPITULO II

MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se describe el estado económico, político y tecnológico que guarda la institución que es intervenida (INE), a fin de llevar a cabo la delimitación del espacio en el cual se desarrolla la intervención, describir el panorama general y factores que externamente afectan el entorno de dicho instituto y con esto obtener la aproximación más cercana a la realidad y condiciones para la obtención de resultados respecto al objeto de estudio, el cual se dirigirá específicamente a la 01 Junta distrital Ejecutiva, uno de los órganos desconcentrados del INE en el estado de Durango.

Políticamente se plasman algunos de los postulados establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo referente a la propuesta del actual presidente de la república, sobre una reforma electoral, de que no exista corrupción y se evite el conflicto de intereses, así como de recuperar la confianza del electorado, ya que por la corrupción se ha generado desconfianza en la ciudadanía y en consecuencia en la participación ciudadana.

2.1. Contexto Económico Presupuesto

Durante el mandato del presidente Andres Manuel Lopez Obrador, el presupuesto del Instituto Nacional Electoral (INE) ha ido presentando recortes considerables para sus actividades, bajo el plan de austeridad propuesto por el ejecutivo, esto afecta a las actividades prioritarias del INE, así como a los ejercicios de participación ciudadana que establece la ley que están contenidas dentro de las atribuciones del instituto a partir de las reformas electorales esencialmente la de 2014.

Tabla 1

Recortes efectuados al presupuesto del INE de 2018 a 2022.

EJERCICIO FISCAL	RECORTE AL PRESUPUESTO
2018	800 millones
2019	950 millones
2020	1,071 millones
2021	870 millones
2022	4,913 millones

Nota: Fuente: Revista Digital Expansión política, entrevista a C.P. Ana Laura Martínez de Lara, directora ejecutiva de administración INE

En este 2022 se llevará a cabo un ejercicio de participación que fue solicitado por la ciudadanía, Revocación de Mandato, este ejercicio se realizara a fin de determinar la conclusión anticipada en el desempeño del presidente de la República, a partir de la pérdida de la confianza. Para llevar a cabo dicho ejercicio establecido en el artículo 35, fracción IX párrafo 1 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y 7 de la Ley Federal de Revocación de Mandato, el INE solicito 3,830 millones de pesos, de los cuales solo fueron autorizados 800 millones de pesos, ante lo cual el INE presento una controversia constitucional ante la Suprema Corte de Justicia de la Nación contra la decisión de la cámara de negar los recursos, ante tales reducciones el INE efectuó ajustes al presupuesto, aunque el monto logrado no es suficiente para llevar a cabo la instalación de el mismo número de casillas de la elección federal anterior, 161 mil casillas en la república, que expresamente en la Ley Federal de Revocación de Mandato se ordena instalar para este ejercicio.

Comparecencia del consejero presidente del INE ante el pleno de la cámara de diputados.

El presidente consejero del INE compareció ante el pleno de la cámara de diputados al respecto de la solicitud del presupuesto 2022 para tratar de exponer que también se presupuesta el gasto ordinario, apoyo a partidos políticos, Revocación de mandato y una eventual consulta ciudadana; el recorte representa y el 26% del presupuesto.

Referente al recorte efectuado al presupuesto para el ejercicio fiscal 2022 se realizaron diferentes pronunciamientos por parte de actores políticos: el vicecoordinador del PT en la cámara de diputados Fernández Noroña, califico de locura y sin sentido el presupuesto solicitado para llevar a cabo la revocación de mandato, y una posible consulta popular. Cabe destacar que dicho representante fue sancionado por el INE y ratificado por el tribunal por ejercer violencia política de género contra las mujeres.

El secretario de gobernación Adán Augusto López y el coordinador del grupo parlamentario de Morena Ignacio Mier, afirman que los fideicomisos del INE se pueden tomar para cubrir las reducciones al presupuesto, dichos fideicomisos se tratan de los recursos previstos para retiros del personal del INE, un fideicomiso inmobiliario el cual se destina para arrendamientos y mejoras de inmuebles necesarios para las 300 juntas distritales, y el tercer fideicomiso utilizado para la mejora de módulos de atención ciudadana. Dichos fideicomisos no pueden ser utilizados en otras actividades ya que están etiquetados para el uso previsto y no pueden ser usados para otros fines.

2.2. Contexto Político

El organismo electoral en México vive actualmente una situación política complicada debido a diversos motivos entre otros: el presupuesto no aprobado para la revocación de mandato próximo a efectuarse, y que es parte de las atribuciones del INE a partir de la reforma electoral, las descalificaciones de las que es objeto por parte de la presidencia de la república con argumentos como los fraudes electorales; los sueldos elevados de los consejeros, los cuales se niegan a disminuir; los comentarios discriminatorios hacia los indígenas por parte de su consejero presidente en 2015; las descalificaciones entre partidos, candidatos y comunicadores.

La creación del personaje del INE “Al Chipotle”, para responder al presidente, Andrés Manuel López Obrador, y su partido: Movimiento Regeneración Nacional, que acusan al INE de ser el órgano electoral «más caro» de la región. Se dijo por parte del INE, que éste fue creado para «combatir la desinformación» y explicar «porqué ni el instituto ni las elecciones en México son los más caros de América Latina» (política, 2022)

La presentación de un spot del Partido Acción Nacional que muestra imágenes del presidente López Obrador diciendo “no me importa el dinero” y “los corruptos son los más extravagantes”; a la par la voz de Carlos Loret de Mola mencionando los reportajes sobre el hermano del presidente recibiendo fajos de billetes y sobre la vida en Houston del hijo del presidente José Ramón López Beltrán. MORENA presentó una queja ante el INE por considerar que el spot “contiene afirmaciones y elementos que actualizan calumnia, al generar desinformación y confusión entre la ciudadanía” Por su parte el INE, valida el spot y dice que es parte de libertad de expresión que gozan los partidos políticos y que pone de manifiesto hechos noticiosos para contrastarlos con los dichos o ideas que tiene el presidente de México sobre el dinero, la corrupción o la excentricidad”. (Aristegui, 2022)

Todos estos aspectos desgastan aún más la imagen del INE, y contribuyen a que exista entre la ciudadanía una mayor desconfianza en las instituciones políticas y autoridades electorales, lo que se ve reflejado en la disminución gradual del porcentaje de participación del electorado, así como un incremento del abstencionismo.

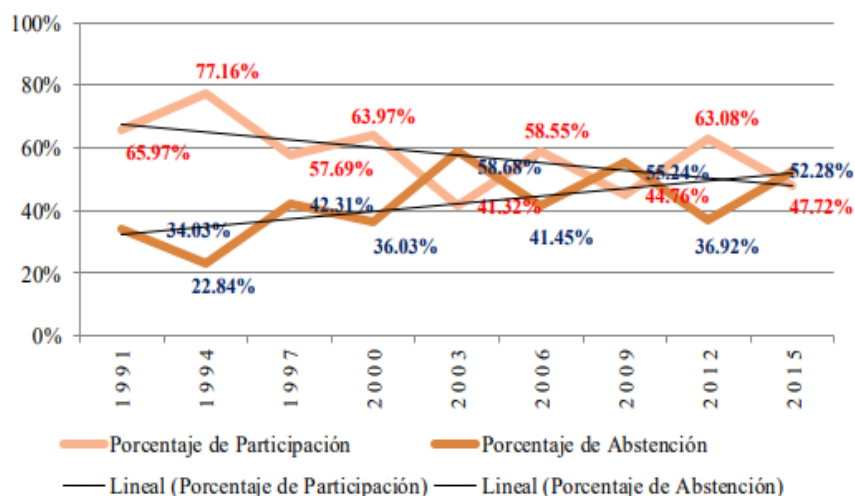
2.2.1. Porcentajes de participación ciudadana y abstencionismo en México.

A continuación, se presenta imagen de grafica en la que se miden porcentajes de participación social y abstencionismo, según investigación realizada por Rivas y Méndez en

2021 “La tasa de participación de los votantes a nivel nacional en elecciones federales presentó un deterioro gradual durante las últimas tres décadas a la par que la tasa de abstención había ido al alza”. (Rivas & Méndez, 2021)

Figura 6.

Participación Social y Abstencionismo/ Estructura porcentual (1991-2015) (Rivas & Méndez, 2021)



Nota: Adaptado de artículo: Aprendizajes para la mercadotecnia política desde la econometría espacial: El discurso anticorrupción en 2018, investigación realizada por Jorge Pablo Rivas Díaz y Raúl Alberto Méndez Nájera para el repositorio Universitario UNAM, Instituto de investigaciones económicas. Sitio web: <https://ru.iiec.unam.mx/5528/1/041-Rivas-M%C3%A9ndez.pdf> Obra de dominio público.

La alternancia en el poder ha sido parte de la evolución política del sistema electoral, comenzando en el año 2000, con el triunfo de un partido considerado entonces oposición el PAN (Partido Acción Nacional) con un 42.52% de la votación, aunque dicho triunfo no fue considerado como una transición en si ya que después de 71 años en el poder del PRI la transición era de por si complicada.

En las elecciones de 2018, los resultados referentes a la elección para presidente de la república, en las que resultó ganador el actual presidente Andres Manuel Lopez Obrador el porcentaje de participación de ciudadanos que votaron, con base en la Lista Nominal de las Actas Contabilizadas fue 63.4497%, el triunfo se dio con el 52.96% de los votantes, siendo estas cifras una victoria histórica para la participación ciudadana. (Preliminares, 2018)

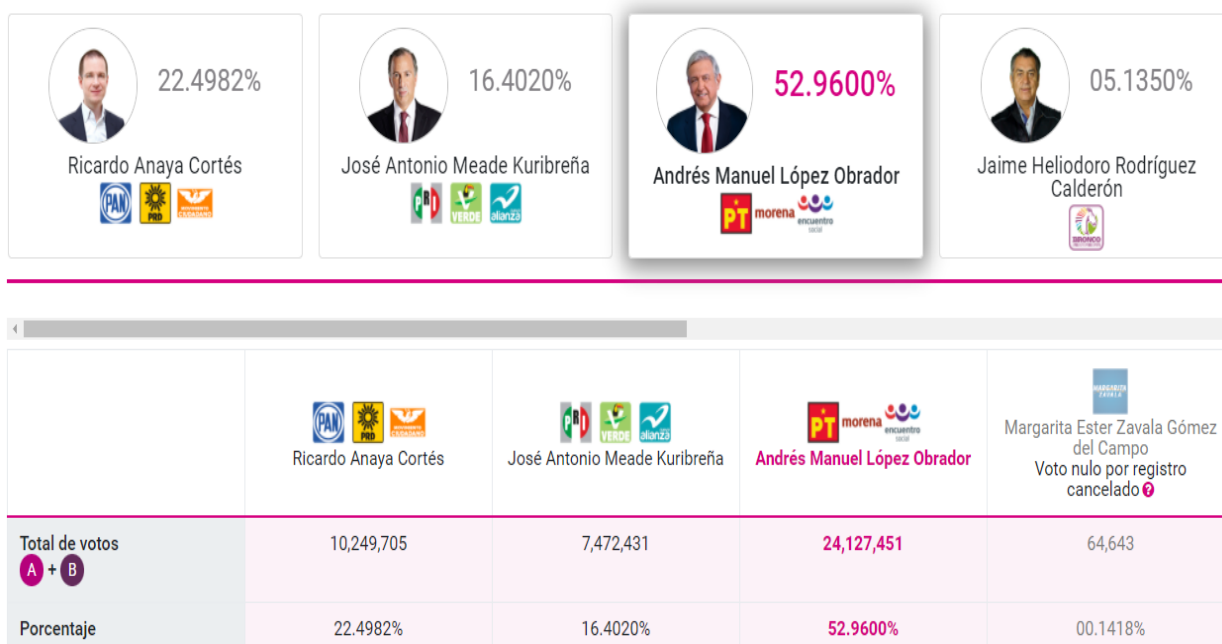
Figura 7.

Resultados elección presidencial 2018 (Preliminares, 2018)

Presidencia - Nacional

[Base de datos](#)

El total de votos calculado y porcentaje que se muestran, se refieren a los votos asentados en las Actas PREP hasta el momento.
Por presentación, los decimales de los porcentajes muestran sólo cuatro dígitos. No obstante, al considerar todos los decimales, suman 100%.
El total de votos mostrado representa la suma del voto emitido en territorio nacional y desde el extranjero.



Nota: Adaptación de imagen de consulta realizada a la página del Programa de Resultados Electorales Preliminares 2018, del Instituto Nacional Electoral, Página de dominio público, consulta realizada con fines académicos. Sitio: <https://p2018.ine.mx/#/presidencia/nacional/1/1/1/1>

2.2.2. Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024.

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 (México, 2019) se proponen dentro de sus principios rectores ideas referentes al tema electoral en México y a continuación se enumeran:

En el actual gobierno todos los empleados públicos deberán acatar y aplicar el conjunto de leyes vigentes en el país, en la inteligencia de que sólo una autoridad respetuosa de la legalidad puede restaurar la confianza en ella por parte de la población. Explícitamente, el Poder Ejecutivo no intervendrá de manera alguna en las determinaciones del Legislativo ni del Judicial, respetará las atribuciones y jurisdicciones de las instancias estatales y municipales y respetará las decisiones

de la fiscalía general de la República, el Banco de México, las autoridades electorales.

En lo sucesivo, la capacidad económica y financiera de personas físicas o morales no debe orientar el nombramiento de funcionarios, la adopción de políticas públicas, las decisiones administrativas, la realización de reformas legales, la elaboración de fallos legales y mucho menos la distorsión de la voluntad popular en procesos electorales.

Se mantendrá una estricta vigilancia de los conflictos de interés de los servidores públicos, se combatirá la corrupción en la asignación de contratos y concesiones y se sancionará como delito grave todo intento de distorsión electoral mediante la inyección de recursos no autorizados en campañas políticas o para ofrecer beneficios personales de cualquier clase a cambio del voto.

El creciente divorcio entre el poder oligárquico y el pueblo generó una percepción social de la política como una actividad intrínsecamente corrupta e inmoral. La población perdió la fe en su propia capacidad de influir en las decisiones nacionales y hasta en la posibilidad de cambiar el rumbo del país por medio de la participación electoral. México no estaba condenado a vivir para siempre en el desastre neoliberal y que la sociedad podía ser protagonista de una gran transformación si se organizaba para la participación electoral y para contrarrestar las innumerables prácticas del fraude.

Las instituciones estarán al servicio de las necesidades del pueblo y de los intereses nacionales, el principio de la separación de poderes y el respeto al pacto federal serán la norma y no la excepción, el acatamiento de las leyes regirá el comportamiento de los servidores públicos y el fraude electoral, la compra de voto y todas las formas de adulteración de la voluntad popular serán sólo un recuerdo. En los procesos electorales que se realicen en el curso del presente sexenio habrá quedado demostrado con hechos que es posible, deseable y obligatorio respetar el sufragio, hacer cumplir la legalidad democrática y sancionar las prácticas fraudulentas.

2.3. Contexto Tecnológico

En el año 2019 se aprueba el Reglamento para el uso y operación de la firma electrónica avanzada en el INE, lo cual se venía contemplando dentro del Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026, se planteaba la adopción de métodos y herramientas tecnológicas innovadoras, a fin de incrementar la eficiencia y agilizar procesos institucionales; así como el uso racional de los recursos materiales y financieros destinados para la operación del Instituto, a fin de garantizar la continuidad de las operaciones frente a contingencias

Lorenzo Córdova presidente consejero del INE informo que con la implementación de la Firma Electrónica Avanzada se pueden generar ahorros por varias decenas de millones, ya que no solo es papel e insumos de impresión, también se ahorrara en envíos por paquetería entre oficinas centrales y los órganos delegacionales en los estados.

En 2020 el INE inicio con la implementación de la firma electrónica claramente comprometida con el principio de austeridad, esto vino a contribuir a la implementación del trabajo remoto como medida preventiva ante la pandemia de covid-19. (Electoral I. N., Central Electoral, 2019)

2.4. Home Office

A partir de que la Organización Mundial de la Salud (OMS) catalogo como pandemia La enfermedad Covid-19, ocasionada por el virus SARS-CoV-2, con el primer caso en México detectado el 28 de febrero de 2020, las autoridades sanitarias determinaron una serie de medidas para evitar la propagación en el país, siendo entre otras: la sana distancia, aislamiento, trabajo en casa.

Ante el aumento en el número de casos a nivel nacional, el Consejo de Salubridad General, el 30 de marzo declaró como emergencia sanitaria por causa de fuerza mayor a la epidemia de enfermedad generada por el virus SARS-CoV2 (COVID-19), con el propósito de proteger la salud de los mexicanos.

La Secretaría de Salud estableció, como acción extraordinaria para atender la emergencia sanitaria generada por el virus SARS-CoV2, que los sectores público, social y privado deberían implementar, entre otras, las medidas consistentes en la suspensión inmediata, del 30 de marzo al 30 de abril de 2020, de las actividades no esenciales.

La Junta General Ejecutiva el INE aprueba acuerdo INE/JGE45/2020, el día 16 de abril de 2020, por medio del cual suspendió plazos de carácter administrativo, se suspendió la operación de los módulos de atención ciudadana hasta que las condiciones sanitarias derivadas de la pandemia de coronavirus permitieran la reanudación de actividades y se tomaron las medidas pertinentes para la continuidad ordinaria de operaciones llevando a cabo en la medida de lo posible el trabajo desde casa.

El personal o personas prestadoras de servicios que se encontraran dentro de los grupos vulnerables, y que no pudieran llevar a cabo actividades presenciales, deberían presentar ante su Coordinación Administrativa o Enlace Administrativo, el justificante médico oficial expedido por el ISSSTE (para el caso de aquellas personas que contarían con el servicio médico de ese Instituto de Seguridad Social) o médico particular en caso de no contar con ISSSTE, en el que se detallara el padecimiento que lo situaba dentro del grupo vulnerable.

El personal o personas prestadoras de servicios que presentarán el justificante médico válido y que desarrollaran funciones que no pudieran llevarse a cabo a distancia; se le podrían asignar temporalmente otras funciones que pudieran desarrollar a distancia y que contribuyeran a las actividades encomendadas a la Unidad Responsable a la cual pertenecen. (Electoral I. N., Protocolo para el regreso a las actividades presenciales en el INE, 2020)

2.4.1. Aplicación de pruebas para detectar contagios al regreso a actividades presenciales

Mediante acuerdo INE/JGE47/2021 de fecha 4 de marzo de 2021, se establecieron acuerdos tomados en reunión de trabajo con integrantes del Grupo Consultivo de Salud sobre la pertinencia de aplicar pruebas para detectar contagios de COVID-19 al personal, prestadoras y prestadores de servicios del Instituto; habiendo iniciado los trabajos del Proceso Electoral Federal 2020-2021. (Electoral I. N., Acuerdo INE/JGE47/2021, 2021)

Las recomendaciones a las consultas realizadas se detallan a continuación:

Es necesario aplicar dos tipos de pruebas: de antígeno y PCR

1. De antígeno: Las cuales deberán aplicarse al personal que presente dos o más síntomas de los previstos en el cuestionario de salud elaborado por la DEA, que el

personal y prestadoras y prestadores de servicios debe responder diariamente, esto incluye a Capacitadores Asistentes Electorales y Supervisores Electorales y,

2. PCR: Las cuales deberán realizarse por lo menos cada 15 días a una muestra aleatoria del 1% del total de la población objetivo.

La población objetivo de esta estrategia está definida con base en dos criterios que se señalan a continuación:

1. Personal, prestadores y prestadoras de servicios del Instituto conforme a lo siguiente:
 - A) Que por la naturaleza de las actividades que realizan, sea esencial su presencia física en las oficinas del Instituto o bien que por la naturaleza de sus funciones requieran realizar trabajo en campo.
 - B) Personal, prestadores y prestadoras de servicios del Instituto que para el desarrollo de sus funciones requieran de manera indispensable estar en contacto con ciudadanos y ciudadanas.
 - C) En todos los casos los niveles tabulares deberán estar dentro de los siguientes rangos

Figura 8

Rangos de personal sujeto a aplicación de pruebas COVID

RAMA O TABULADOR	NIVELES
Administrativa	GA1-KC4
Honorarios Permanentes	2701-2847
Capacitador Asistente Electoral	27F1-2EF4
Supervisor Electoral	27F3-27F6
Servicio Profesional Electoral Nacional	SPN9-SPL8C
Honorarios Eventuales	27A-29A

Nota: Consulta realizada al acuerdo INE/JGE47/2021 Pagina de dominio público, consulta realizada con fines académicos Sitio:

<https://repositoriodocumental.ine.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/118035/JGEex202103-04-ap-1-2.pdf>

2. Pruebas de antígeno que se aplicarán al personal del Instituto e integrantes del Comité de Conteo Rápido que realizarán actividades Relacionadas con el Proceso

Electoral Federal, tanto en el evento del simulacro como el día de la Jornada Electoral.

La naturaleza de las actividades antes descritas no permite el trabajo a distancia, por ello es fundamental la implementación de estrategias que, como ya se mencionó, contribuyan a generar condiciones laborales y personales de certeza para las y los servidores públicos y la ciudadanía.

CAPITULO III

MARCO ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo se describen los antecedentes y reformas que se han presentado para la evolución del organismo electoral en México y consecuente conformación del INE. Se describe desde sus antecedentes e historia, hasta su conformación, fines y principios rectores, su estructura organizacional, las funciones de las diferentes direcciones que la integran, así como el presupuesto aprobado para el desempeño de sus actividades.

El sistema electoral mexicano a nivel federal lo componen el Instituto Nacional Electoral, una autoridad administrativa regulada en el artículo 41 de la Constitución; el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, una autoridad jurisdiccional que se encuentra regulada por el artículo 99 constitucional y la Fiscalía Especial para la Atención de Delitos Electorales, organismo especializado de la Fiscalía General de la República, encargada de investigar los delitos electorales a nivel federal.

3.1. Antecedentes.

Los antecedentes del INE establecidos desde la constitución de 1917, en donde el sistema electoral se conforma por tres organismos: junta empadronadora, las Juntas Computadoras Locales y los Colegios Electorales encargados de organizar y calificar los procesos para elegir al presidente de la República y los miembros del Congreso de la Unión. En 1946 se promulga la Ley Federal Electoral y se crea la Comisión Federal de Vigilancia Electoral, la ley también ordena la creación de comisiones electorales locales y el Consejo del Padrón Electoral. En 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. En 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.

Con la reforma en materia electoral a la constitución, en 1990 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.

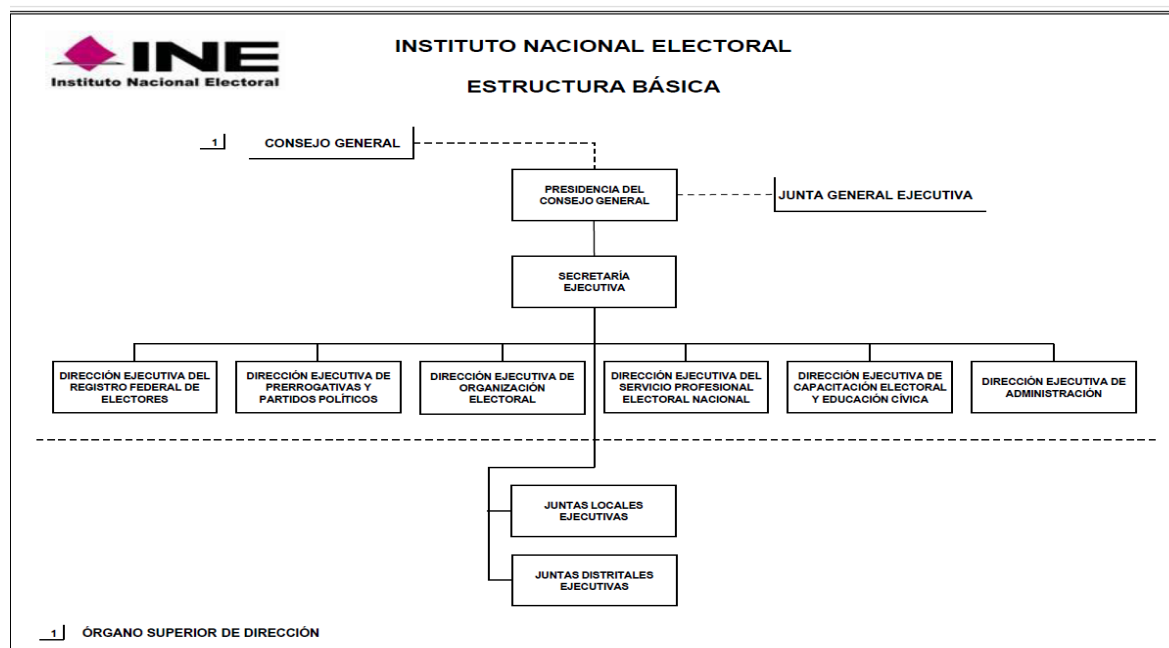
La reforma constitucional en materia político-electoral, publicada el 10 de febrero de 2014 rediseñó el régimen electoral mexicano y transformó el Instituto Federal Electoral (IFE) en una autoridad de carácter nacional: el Instituto Nacional Electoral (INE). Además de organizar los procesos electorales federales el INE se coordina con los organismos electorales locales para la organización de los comicios en las entidades federativas.

3.2. Organismo y estructura orgánica del INE

El Instituto Nacional Electoral es el organismo público autónomo encargado de organizar las elecciones federales, es decir, la elección del presidente de la República, Diputados y Senadores que integran el Congreso de la Unión, así como organizar, en coordinación con los organismos electorales de las entidades federativas, las elecciones locales en los estados de la República y la Ciudad de México.

Figura 9

Estructura orgánica del INE Consejo General (Electoral I. N., Estructura Orgánica, 2016)



Nota: Adaptación de imagen de consulta realizada al documento oficial y de dominio público del INE, Estructura Orgánica, portal anterior al mes de febrero de 2016, consulta realizada con fines académicos. Sitio: <https://portalanterior.ine.mx/archivos3/portal/historico/recursos/IFE-v2/DEA/DEA-EstructuraOrganicaFE/DEA-organigrama-pdfs/organigrama-febrero2016.pdf>

3.2.1 Órganos centrales

Consejo General

Dirigir las actividades, vigilar la oportuna integración y el adecuado funcionamiento de los demás órganos del Instituto.

Junta General Ejecutiva

Propone al Consejo General las políticas y los programas generales del Instituto y fija los procedimientos administrativos

Presidencia del Consejo General

Garantiza la unidad y cohesión de las actividades de los órganos y establece los vínculos entre el Instituto y las autoridades federales, estatales y municipales.

Secretaría Ejecutiva

Coordinar la Junta General Ejecutiva, conduce la administración y supervisa el desarrollo de las actividades de los órganos ejecutivos y técnicos del Instituto.

Órgano Interno de Control

Diseña los programas de trabajo de las auditorías que realiza al Instituto.

3.2.2. Direcciones ejecutivas

Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores

Forma y revisa anualmente el Padrón Electoral, expide la credencial para votar con fotografía y mantener actualizada la cartografía electoral.

Dirección Ejecutiva de Prerrogativas y Partidos Políticos

Genera acciones para garantizar el cumplimiento de los derechos, prerrogativas y obligaciones de los partidos políticos nacionales, las agrupaciones políticas nacionales y los candidatos independientes.

Dirección Ejecutiva de Organización Electoral

Apoya la integración y funcionamiento de los órganos delegacionales del INE, la definición de procesos para la ubicación, funcionamiento y seguimiento de casillas, así como la publicación de resultados electorales.

Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral Nacional

Es responsable de conducir la organización y el funcionamiento de los mecanismos y procesos que comprende el Servicio Profesional Electoral Nacional.

Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica

Promueve y sugiere la articulación de políticas nacionales orientadas a la promoción de la cultura político-democrática, la construcción de ciudadanía y el ejercicio del voto.

Dirección Ejecutiva de Administración

Organiza, dirige y controla la administración de los recursos materiales y financieros, así como la prestación de los servicios generales en el Instituto.

3.2.3 Órganos delegacionales

Juntas Distritales Ejecutivas

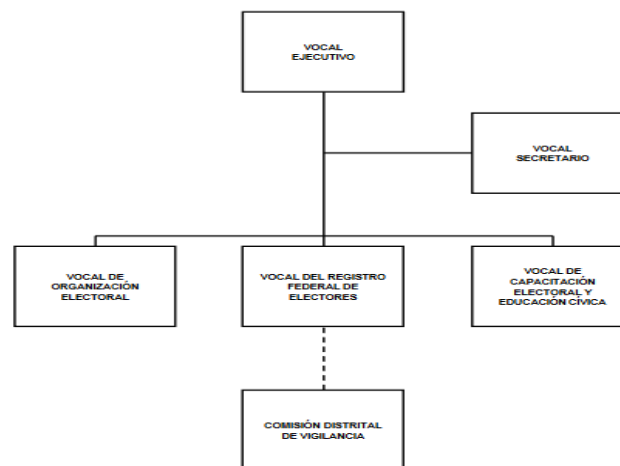
Órgano permanente de ejecución y soporte técnico de las actividades del Instituto en cada uno de los 300 distritos electorales.

Figura 10

Estructura orgánica del INE Junta Distrital (Electoral I. N., Estructura Orgánica, 2016)



JUNTA DISTRITAL EJECUTIVA (TIPO)



Nota: Adaptación de imagen de consulta realizada al documento oficial y de dominio público del INE, Estructura Orgánica, portal anterior al mes de febrero de 2016, consulta realizada con fines académicos. Sitio: <https://portalanterior.ine.mx/archivos3/portal/historico/recursos/IFE-v2/DEA/DEA-EstructuraOrganicaIFE/DEA-organigrama-pdfs/organigrama-febrero2016.pdf>

3.2.4 Órganos de vigilancia

Comisiones Locales y Distritales

Supervisan los trabajos relativos a la integración, depuración y actualización del Padrón Electoral. (Electoral I. N., 2022)

3.3. Instituto Nacional Electoral (INE), fines y principios rectores.

Como se establece en el artículo 29 de la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales, “el INE es un organismo público autónomo 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. El Instituto contará con los recursos presupuestarios, técnicos, humanos y materiales que requiera para el ejercicio directo de sus facultades y atribuciones”.

En el artículo 30 de la Ley antes citada se describen los fines del instituto, siendo entre otros:

- 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;
- e) Garantizar la celebración periódica y pacífica de las elecciones para renovar a los integrantes de los Poderes Legislativo y Ejecutivo de la Unión, así como ejercer las funciones que la Constitución le otorga en los procesos electorales locales;
- f) Velar por la autenticidad y efectividad del sufragio;
- g) Llevar a cabo la promoción del voto y coadyuvar a la difusión de la educación cívica y la cultura democrática;
- h) Garantizar la paridad de género y el respeto de los derechos humanos de las mujeres en el ámbito político y electoral, y
- i) 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.

(Electoral I. N., Compendio de Legislación Nacional Electoral, 2020, pág. 63)

El Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026 establece que todas las actividades del Instituto Nacional Electoral deben apegarse a los siguientes principios rectores:

Certeza

Todas las acciones que desempeñe el Instituto Nacional Electoral estarán dotadas de veracidad, certidumbre y apego a los hechos, es decir, 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 Nacional 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, todo el personal del Instituto Nacional Electoral debe 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.

Máxima Publicidad

Todos los actos y la información en poder del Instituto Nacional Electoral son públicos y sólo por excepción se podrán reservar en los casos expresamente previstos por las leyes y justificados bajo determinadas circunstancias.

Objetividad

La 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.

3.4. Misión, Visión y Valores del INE

En el Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026 (2016), se encuentran la misión, la visión y valores organizacionales del INE.

Misión: Organizar procesos electorales libres, equitativos y confiables, para garantizar el ejercicio de los derechos político-electorales de la ciudadanía y contribuir al desarrollo de la vida democrática de México.

Visión: Ser el organismo electoral nacional autónomo que contribuya a la consolidación de la cultura y convivencia democrática en México, distinguiéndose por ser una institución moderna, transparente y eficiente, en la que la sociedad confíe plenamente para la organización de elecciones equitativas e imparciales.

Valores organizacionales:

Los Valores Organizacionales constituyen el marco ético y democrático de referencia institucional que permite orientar el comportamiento y la conducta, así como los procesos de evaluación del desempeño ético de los funcionarios del INE y su trascendencia en el logro de la visión y objetivos estratégicos:

1. Confianza

se manifiesta como la integridad de quienes colaboran en el INE, mostrando una conducta y un comportamiento que denota rectitud y honradez en el cumplimiento de las tareas cotidianas. En el ámbito externo, se entiende como la seguridad y certeza que ofrece a la ciudadanía la actuación institucional.

2. Tolerancia

La tolerancia permite reconocer a la pluralidad como una característica intrínseca a nuestra sociedad, que enriquece la convivencia democrática al fomentar la discusión y el establecimiento de acuerdos para la convivencia en común.

Los servidores del Instituto deben respetar el derecho de expresión de los puntos de vista diferentes, la manifestación de ideas, prácticas y creencias distintas a las establecidas en el entorno social o a los propios principios morales.

3. Compromiso

Implica asumir la responsabilidad en el cumplimiento de las tareas que se contraen. En su alcance ético, el compromiso como valor conduce a una persona a exigirse a sí misma emprender el esfuerzo intelectual, emocional y físico necesario para lograr un propósito, superando los obstáculos que puedan presentarse en ese trayecto, con entrega y profesionalismo.

El compromiso como valor para los funcionarios del Instituto, motiva que la realización de sus tareas cotidianas se enmarque en un sentido de responsabilidad, trabajando con dedicación y profesionalismo, desde las acciones más simples, hasta las de mayor grado de complejidad, para que éstas se cumplan de forma efectiva.

4. Transparencia y rendición de cuentas

Busca generar información pública clara, oportuna, de utilidad y accesible a los ciudadanos, que incentive su interés y participación en los asuntos públicos.

Junto a la información pública y la garantía del acceso a ésta, la transparencia se complementa con el ejercicio cotidiano de la rendición de cuentas de los servidores públicos. Esta práctica implica dar a conocer a los ciudadanos, los resultados del desempeño obtenido durante el ejercicio de la función pública, en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas y sobre el ejercicio de los recursos públicos.

En este contexto, la transparencia y la rendición de cuentas conllevan un sentido de responsabilidad ante la sociedad por las decisiones o acciones llevadas a cabo en el ámbito público.

(INE, 2016)

3.5. Junta Distrital Ejecutiva 01 del Instituto Nacional Electoral en Durango

La 01 Junta Distrital Ejecutiva en el Estado de Durango, se encuentra ubicada en el Boulevard Domingo Arrieta #2125 Colonia Ocho de Septiembre, está integrada para su funcionamiento con 16 empleados contratados bajo el régimen de Plaza presupuestal y 30 empleados contratados bajo el régimen de honorarios permanentes, para la atención a la ciudadanía cuenta con dos módulos de atención ciudadana fijos y 4 itinerantes.

El artículo 73 de la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales (LEGIPE):

Las Juntas Distritales Ejecutivas sesionarán por lo menos una vez al mes y tendrán, en su ámbito territorial, las siguientes atribuciones:

- Evaluar el cumplimiento de los programas relativos al Registro Federal de Electores, Organización Electoral, Capacitación Electoral y Educación Cívica.
- Proponer al Consejo Distrital correspondiente el número y ubicación de las casillas que habrán de instalarse en cada una de las secciones comprendidas en su distrito de conformidad con el artículo 256 de esta Ley.
- Capacitar a los ciudadanos que habrán de integrar las mesas directivas de casilla, en los términos de este Libro.
- Presentar al Consejo Distrital para su aprobación, las propuestas de quienes fungirán como asistentes electorales el día de la jornada electoral.

Artículo 58, párrafo 2 del Reglamento Interior del Instituto Nacional Electoral:

a) Capacitar a los ciudadanos que habrán de integrar las mesas directivas de casilla, en los términos de la Ley Electoral;

b) Elaborar la relación de ciudadanos capacitados en la primera etapa que cumplan con los requisitos legales para ser funcionarios de casilla;

c) Elaborar la Memoria del Proceso Electoral Federal;

d) Remitir oportunamente al Consejo Distrital, la información necesaria para el adecuado ejercicio de sus funciones;

e) Evaluar el cumplimiento de los programas relativos al Registro Federal de Electores, Organización Electoral, Capacitación Electoral y Educación Cívica;

f) Recorrer las secciones de los Distritos correspondientes, con el propósito de localizar lugares que cumplan con los requisitos fijados por el artículo 255 de la Ley Electoral;

g) Proponer al Consejo Distrital correspondiente el número y ubicación de las casillas que habrán de instalarse en cada una de las secciones comprendidas en su Distrito de conformidad con el artículo 256 de la Ley Electoral;

h) Presentar al Consejo Distrital para su aprobación, las propuestas de quienes fungirán como asistentes electorales el día de la jornada electoral;

i) Ejecutar los programas de capacitación electoral y educación cívica, paridad de género y respeto de los derechos humanos de las mujeres en el ámbito político y electoral, y

j) Las demás que les confiera la Ley Electoral y otras disposiciones aplicables.

(Electoral I. N., Atribuciones de las Juntas Distritales, 2017)

3.6. Normatividad

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales

Ley General del Sistema de Medios de Impugnación en Materia Electoral

Ley General en Materia de Delitos Electorales

Ley General de Partidos Políticos

Ley Federal de Consulta Popular

Reglamento de Elecciones

Reglamento de Fiscalización

Reglamento de Procedimientos Sancionadores en Materia de Fiscalización

Reglamento de Sesiones del Consejo General del Instituto Nacional Electoral

Reglamento de Sesiones de los Consejos Locales y Distritales del Instituto Nacional Electoral

Reglamento de Comisiones del Consejo General del Instituto Nacional Electoral

Reglamento Interior del Instituto Nacional Electoral

Reglamento de Quejas y Denuncias en Materia de Violencia Política contra las Mujeres en razón de Género

Anexos del Reglamento

Reglamento de Quejas y Denuncias del Instituto Nacional Electoral

Reglamento para el uso y operación de la firma electrónica avanzada en el INE

Reglamento de la Oficialía Electoral del Instituto Nacional Electoral

Reglamento del INE en Materia de Transparencia y Acceso a la Información Pública

Reglamento de Radio y Televisión en Materia Electoral

Reglamento del INE para la Designación y Remoción de las y los consejeros presidentes y las y los consejeros Electorales de los OPLES

Reglamento del Instituto Nacional Electoral en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos de Bienes Muebles y Servicios

Estatuto del Servicio Profesional Electoral Nacional y del Personal de la Rama Administrativa

Protocolo para prevenir, atender, sancionar y reparar el hostigamiento y acoso sexual y laboral.

3.7. Presupuesto 2022

Se publica en el Diario Oficial de la Federación de fecha 29 de noviembre de 2021, el presupuesto de egresos de la federación en el que se informa el Presupuesto aprobado para el Instituto Nacional Electoral para el Ejercicio Fiscal del año 2022, por un monto total de \$19,736,593,972.00 (diecinueve mil setecientos treinta y seis millones quinientos noventa y tres mil novecientos setenta y dos pesos 00/100.

(Federación, Diario Oficial de la Federación, 2021)

2021

Se publica en el Diario Oficial de la Federación de fecha 30 de noviembre de 2020, el presupuesto de egresos de la federación en el que se informa el Presupuesto aprobado para el Instituto Nacional Electoral para el Ejercicio Fiscal del año 2021, por un monto total de \$26,819,801,594.00 (veintiséis mil ochocientos diecinueve millones ochocientos mil quinientos noventa y cuatro pesos 00/100 m.n.)

(Federación, Diario Oficial de la Federación, 2021)

2020

Se publica en el Diario Oficial de la Federación de fecha 11 de diciembre de 2019, el presupuesto de egresos de la federación en el que se informa el Presupuesto aprobado para el Instituto Nacional Electoral para el Ejercicio Fiscal del año 2020, por un monto de \$16,660,795,016 (dieciséis mil seiscientos sesenta millones setecientos noventa y cinco mil dieciséis pesos 00/100 m.n.)

(Unión, Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión, 2019)

2019

Se publica en el Diario Oficial de la Federación de fecha 28 de diciembre de 2018, el presupuesto de egresos de la federación en el que se informa el Presupuesto aprobado para el Instituto Nacional Electoral para el Ejercicio Fiscal del año 2019, por un monto de \$15,363,037,745 (quince mil trescientos sesenta y tres millones treinta y siete mil setecientos cuarenta y cinco pesos 00/100 m.n.)

(Unión, Presupuesto de egresos de la federacion para el ejercicio Fiscal 2019, 2018)

2018

Se publica en el Diario Oficial de la Federación de fecha 29 de noviembre de 2017, el presupuesto de egresos de la federación en el que se informa el Presupuesto aprobado para el Instituto Nacional Electoral, para el Ejercicio Fiscal del año 2018, por un monto de \$24,215,327,986 (veinticuatro mil doscientos quince millones trescientos veintisiete mil novecientos ochenta y seis pesos 00/100 m.n.) (Federación, Diario Oficial de la Federación, 2017).

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Introducción

Dado que el clima organizacional afecta la satisfacción laboral y en consecuencia el bienestar de los trabajadores, los procesos organizacionales, e influye en la productividad, es necesario proponer modelos que orienten la implementación de estrategias para fortalecer el desarrollo humano, mejorando la percepción que los trabajadores pueden tener con respecto a su ambiente laboral. Las variables que afectan al clima organizacional, incluyen la estructura de la organización, los procesos organizacionales, las conductas de jefes y subordinados; y cada uno de ellos se divide en otros aspectos que son medibles y determinan los resultados que están afectando el ambiente laboral. El modelo de intervención en clima organizacional, ofrece no solo una metodología de intervención, sino que tiene como objetivo mejorar las condiciones del ambiente laboral.

4.2. Diagnostico

La propuesta de intervención profesional que se realizó en la 01 Junta Distrital Ejecutiva del INE en el Estado de Durango, mediante el Modelo de intervención de Jacobson, Butterill y Goering, cuyas fases se componen en: pre-entrada, entrada, diagnostico, intervención, salida y post-salida.

Pre-entrada: Con esta fase inicia la intervención, ocurre cuando el cliente se da cuenta de que algo no va bien en la organización y busca la ayuda de un profesional para resolver lo que identifica como problema(s).

Entrada: Es la fase donde se negocian los aspectos de interés y se establecen las responsabilidades de ambas partes, el interventor entra en relación directa con el cliente y sondea sus necesidades y expectativas, se genera un contrato en el que también se establecen las bases económicas, técnicas, profesionales y personales bajo las cuales trabajarán.

Diagnóstico: En esta fase el interventor, con la asistencia de los sujetos de la organización, recopila y analiza datos para explicar la cuestión central que está en juego (Jacobson, Butterill, Goering, 2005).

Intervención: Según Audirac (2007), la intervención representa la interrupción planeada de un proceso para producir un cambio y, desde el Desarrollo Organizacional, las intervenciones son grupos de trabajos estructurados en los que las unidades organizacionales seleccionadas emprenden una tarea o sucesión de ellas, con la intención de lograr mejoras organizacionales.

Salida y Post-Salida: clientes realizan o no las recomendaciones del interventor basándose en factores relacionados con sus propios intereses o los entornos políticos.

Se realizó un inventario psicológico de clima organizacional (IPCO), es un instrumento que mide el nivel de actitudes comunicativas existentes en las organizaciones, la capacidad y la habilidad de liderazgo dentro de la administración educacional, el grado de motivación que disponen los trabajadores y la satisfacción laboral como resultado de logros obtenidos. Utilizando la escala de Likert y con una confiabilidad del .8085 según el Alpha de Cronbach utilizado para el mismo.

Desde el punto de vista del George y Mallery (2003 p.231) la evaluación del coeficiente de Alpha de Cronbach $> .8$ es bueno

Además, cabe destacar que, para efectos de la intervención, el modelo de diagnóstico utilizado fue clima laboral, el análisis de causa raíz fue mediante la herramienta del 5 porqué. Y el proceso de consultoría se dividió en cinco etapas: pre-entrada, entrada, diagnóstico, intervención, salida y post-salida del proyecto. De acuerdo a los resultados que arrojó la evaluación de cuestionarios por área, se representa en diagramas de radar para cada una; y se toma como área prioritaria la de menor calificación para implementar las estrategias.

4.3. Sistema de mejora

Se desarrolló un plan de mejoramiento el cual es el conjunto de elementos de control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el sistema y en la gestión de operaciones de la organización (SENA, 2013). Por lo cual la intervención proporciona estrategias, debido a que el tipo de mejora afecta el clima organizacional. Para integrar dichas estrategias se utilizó la herramienta de cuadro de mando integral, generando objetivos estratégicos, indicadores de medición (KPI), planes estratégicos y responsables de cada actividad.

Se realizó la encuesta (véase Anexo 1) con 71 reactivos, que se distribuyó por medio electrónico por WhatsApp para enlazar a Google Formulario. Obteniendo 29 respuestas a de personal administrativo que se solicitó la participación de manera voluntaria. Se utilizó la escala ordinal o de Likert que consiste en la presentación de una serie de juicios que se le presentan al entrevistado.

4.4. Plan de implementación

El propósito del proyecto de intervención es generar un plan de mejora, dirigido a los puntos en que se presentan problemas en cuanto al clima laboral, las cuales fueron plasmadas mediante la herramienta de cuadro de mando integral, en el cual se hacen propuestas las cuales deberán ser implementadas de forma gradual para obtener los resultados que permitan el mejoramiento del clima laboral en el organismo.

Cabe destacar que el presente documento conforma una investigación a nivel de planteamiento de solución a un problema, por lo que no se llevó a cabo su implementación.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1. Recolección de datos:

Se llevó a cabo diagnóstico de clima laboral en la 01 Junta Distrital Ejecutiva del INE en Durango, basado en el Modelo de intervención de Jacobson, Butterill y Goering; para esta investigación el método de recolección de datos fue obtenido de fuentes primarias, es decir se usó como instrumento un cuestionario el cual fue puesto a disposición de 31 personas que están contratados como personal administrativo bajo el régimen de plaza presupuestal, así como de honorarios permanentes, obteniendo 29 respuestas de dicho personal, lo que de acuerdo a la calculadora del tamaño de muestras finitas se consideran suficientes respuestas para efectuar el censo, para dicho instrumento de consideraron las siguientes variables:

Tabla 2

Desglose de Variables

DESGLOSE DE LAS VARIABLES ESTUDIADAS	
CULTURA ORGANIZACIONAL	AMBIENTE
	UNION ORGANIZACIONAL
	DIRECCION EFICAZ
	ENFASIS ESTRATEGICO
	CRITERIOS DE ÉXITO
CLIMA ORGANIZACIONAL	ESTRUCTURA
	RESPONSABILIDAD
	RECOMPENSA
	COMPETENCIA
	CALIDEZ
	APOYO
	ESTANDARES
	MANEJO DE CONFLICTOS
	IDENTIDAD

Nota: Creación propia

En la tabla 2 se desglosan las variables que conforman el cuestionario aplicado para las dimensiones Cultura Organizacional y Clima Organizacional.

5.2. Procesamiento de la información

El cuestionario elaborado mediante formulario de Google, con escala de Likert, contando con 71 reactivos, fue direccionado al personal inicialmente enviando liga para acceso mediante correo electrónico, adicionalmente en vista de que las respuestas eran insuficientes se optó por enviar la liga de manera personal a través de aplicación de Watts App.

El cuestionario fue elaborado a fin de medir el grado de conformidad del encuestado hacia determinada oración afirmativa, con cinco opciones a disposición (nada, muy poco, medianamente, mucho y muchísimo) y otras oraciones formuladas en sentido negativo, contando también con cinco opciones (muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo)

Tabla 3

Escalas de Valoración

Escala de valoración		Escala de valoración	
Cualitativa	Cuantitativa	Cualitativa	Cuantitativa
Nada	0%-20%	Muy de acuerdo	81%-100%
Muy poco	21%-40%	De acuerdo	61%-80%
Medianamente	41%-60%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	41%-60%
Mucho	61%-80%	En desacuerdo	21%-40%
Muchísimo	81%-100%	Muy en desacuerdo	0%-20%

Nota: Creación propia

Para analizar los ítems correspondientes a cada variable, se valoró cada uno, utilizando fórmulas para en primer lugar con los valores numéricos, convertidos de las escalas de Likert, realizar una sumatoria de los valores, para luego dividirlos entre el número de respuestas al cuestionario y el resultado compararlo con el valor que se considera el máximo a obtener y así tener como resultado el porcentaje que corresponde a cada respuesta valorándolo tanto cuantitativa como de manera cualitativa.

Para valuar cada una de las variables se utiliza la fórmula de la media determinando su valor en términos cuantitativos y cualitativos.

Para llegar a la calificación final de la dependencia

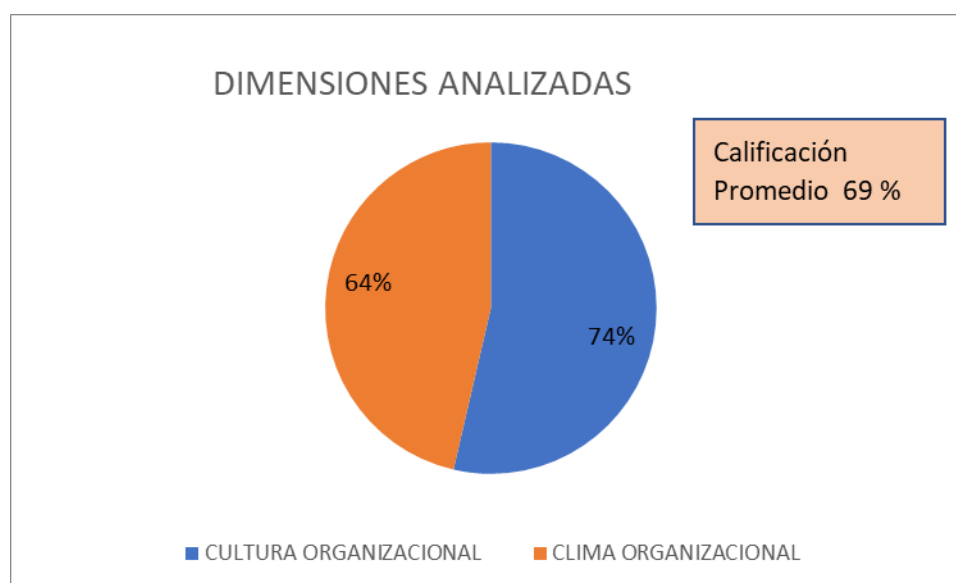
$$\text{Media total} = \text{Media de cada subsistema} / \text{número de subsistemas}$$

5.3. Resultados generales:

Los resultados obtenidos de manera general mediante el análisis realizado en la propuesta de intervención se consideran aceptables, ya que el instrumento mide los aspectos considerados de relevancia para lograr una mejora en la cultura y clima organizacional imperantes en la 01 Junta distrital Ejecutiva del INE. La dimensión que presenta calificaciones más bajas en la medición, corresponde a la de Clima Organizacional, eso revela que el talento humano reciente ciertos aspectos que afectan a su optimo desempeño, su estado de ánimo y disposición y por su parte revela que los procedimientos y normas establecidas permiten mantener una cultura organizacional buena, ya que se mantienen las condiciones de trabajo, respeto y compromiso de acuerdo a los principios y códigos del Instituto; por lo que el resultado de las dimensiones estudiadas se califica como bueno considerando la escala de valoración en un 69% como se observa en la figura 11.

Figura 11

Grafica 1. Resultado de Dimensiones Analizadas Cultura y Clima Organizacional



Nota: Dentro de las escalas de valoración el resultado para la dimensión cultura organizacional es bueno (74%) por lo que no requiere mayores propuestas para cambio, en el caso de la cultura organizacional el resultado es regular (63%) por lo que es a donde se enfocan las propuestas.

Tabla 4

Desglose de Dimensiones y Variables.

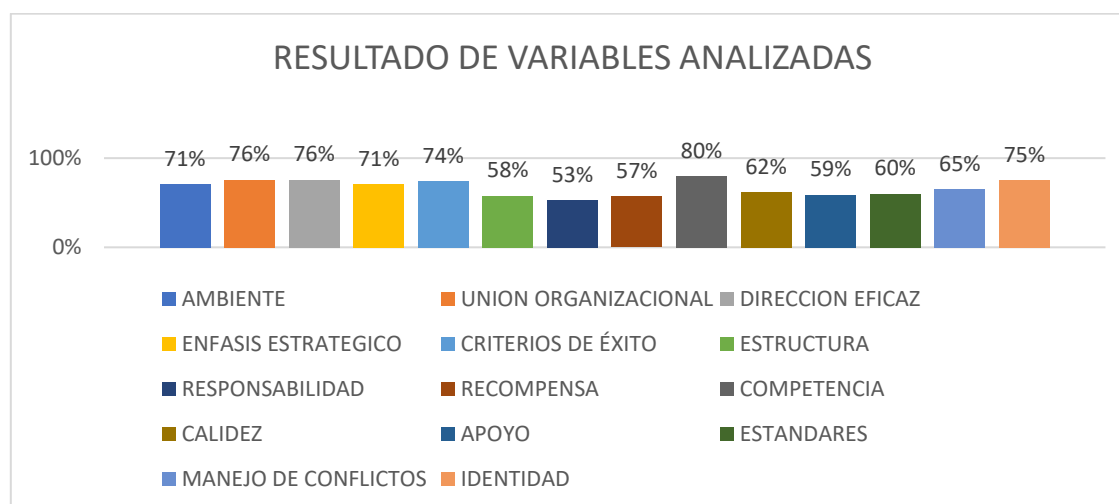
VALORACION DE DIMENSIONES Y VARIABLES ESTUDIADAS				
DIMENSIONES	CUANTITATIVA CUALITATIVA		VARIABLES	CUANTITATIVA CUALITATIVA
CULTURA ORGANIZACIONAL	74%	Bueno	AMBIENTE	71% Bueno
			UNION ORGANIZACIONAL	76% Bueno
			DIRECCION EFICAZ	76% Bueno
			ENFASIS ESTRATEGICO	71% Bueno
			CRITERIOS DE ÉXITO	74% Bueno
CLIMA ORGANIZACIONAL	64%	Regular	ESTRUCTURA	58% Regular
			RESPONSABILIDAD	53% Regular
			RECOMPENSA	57% Regular
			COMPETENCIA	80% Bueno
			CALIDEZ	62% Bueno
			APOYO	59% Regular
			ESTANDARES	70% Bueno
			MANEJO DE CONFLICTOS	65% Bueno
			IDENTIDAD	75% Bueno

Nota: Creación propia

Al analizar las variables en su conjunto, como se puede observar en la figura 12, las que corresponden a cultura organizacional no presentan inconvenientes ya que los resultados en ellas tienden a lo positivo; en su mayoría los resultados respecto a clima organizacional son los que requieren de mayor atención ya que muestran una calificación regular.

Figura 12

Grafica 2. Resultado de variables analizadas



Nota: Fuente: Los primeros 5 items corresponden a la dimensión clima organizacional y sus calificaciones van por encima del 70% que se considera una calificación cuantitativa buena. El resto correspondiente a clima organizacional en general presentan calificaciones regulares con calificaciones cuantitativas por debajo del 60%, siendo en las que se enfocan las propuestas de intervención.

5.4. Resultados por variable.

A. AMBIENTE

Tabla 5

Calificaciones por reactivo variable ambiente

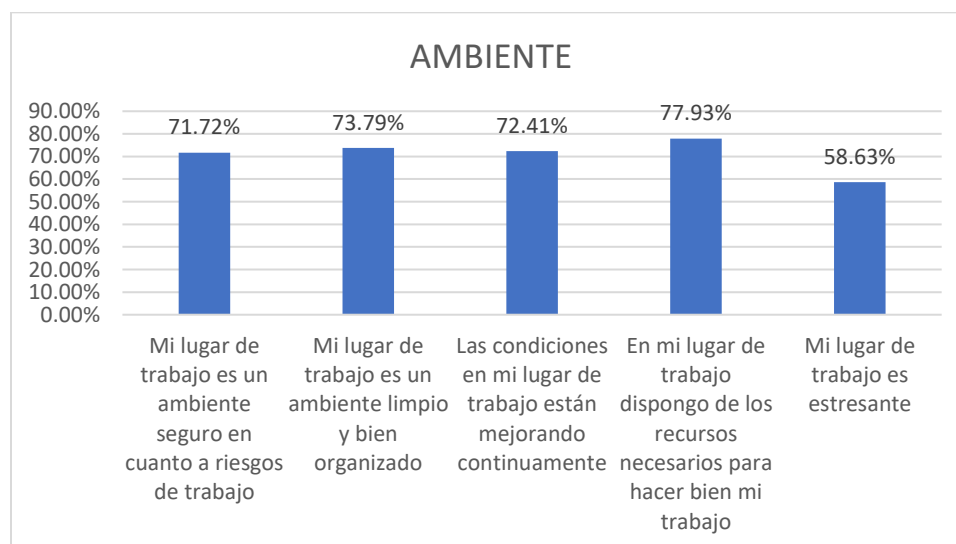
Reactivo	Respuestas					Calificación	
	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Cuantitativa	Cualitativa
Mi lugar de trabajo es un ambiente seguro en cuanto a riesgos de trabajo		10.30%	31%	48.30%	10.30%	72%	Bueno
Mi lugar de trabajo es un ambiente limpio y bien organizado		3.40%	34.50%	51.70%	10.30%	74%	Bueno
Las condiciones en mi lugar de trabajo están mejorando continuamente		13.80%	34.50%	27.60%	24.10%	72%	Bueno
En mi lugar de trabajo dispongo de los recursos		3.40%	27.60%	44.80%	24.10%	78%	Bueno
Mi lugar de trabajo es estresante	6.90%	24.10%	48.30%	10.30%	10.30%	59%	Regular
Calificación total de las variables de Ambiente						71%	Bueno

Nota: Creación propia

Al analizar la presente variable “Ambiente” como se observa en la figura 13, el único item que muestra calificación regular es el que tiene 58%, los colaboradores consideran que su lugar de trabajo es un ambiente estresante, por lo que la sugerencia a ella es que se implementen talleres para el personal en general, a fin de adquirir habilidades para el manejo positivo del estrés, así como implementar técnicas durante la jornada laboral que puedan ayudar a disminuirlo.

Figura 13

Grafica 3. Resultado de Variable Ambiente



B. UNIÓN ORGANIZACIONAL

Tabla 6

Calificaciones por reactivo variable Unión Organizacional

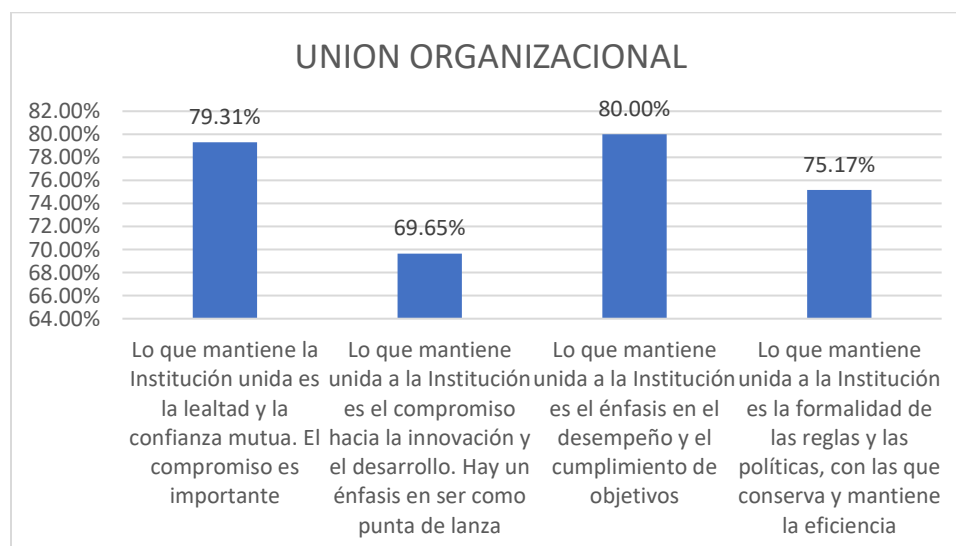
Reactivo	Respuestas					Calificación	
	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Cuantitativa	Cualitativa
Lo que mantiene la Institución unida es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso es importante	3.40%		20.70%	48.30%	27.60%	79%	Bueno
Lo que mantiene unida a la Institución es el compromiso hacia la innovación y el desarrollo.							
Hay un énfasis en ser como punta de lanza	3.40%	3.40%	44.80%	37.90%	10.30%	70%	Bueno
Lo que mantiene unida a la Institución es el énfasis en el desempeño y el cumplimiento de objetivos	3.40%		6.90%	72.40%	17.20%	80%	Bueno
Lo que mantiene unida a la Institución es la formalidad de las reglas y las políticas, con las que conserva y mantiene la eficiencia	3.40%		24.10%	62.10%	10.30%	75%	Bueno
Calificación total de las variables de Unión Organizacional						76%	Bueno

Nota: Creación propia

Como se muestra en la figura 14, la variable “Unión Organizacional” muestra una calificación Buena en promedio (71%), resultado de promediar los porcentajes de los 4 ítems (79.31%, 69.65%, 80%, 75.17%), lo que refleja la lealtad y confianza entre los colaboradores, así como el compromiso con la innovación, la eficiencia, el desarrollo y cumplimiento de objetivos.

Figura 14

Grafica 4. Resultado de variable Unión Organizacional



C. DIRECCIÓN EFICAZ

Tabla 7

Calificaciones por Reactivo Variable Dirección Eficaz

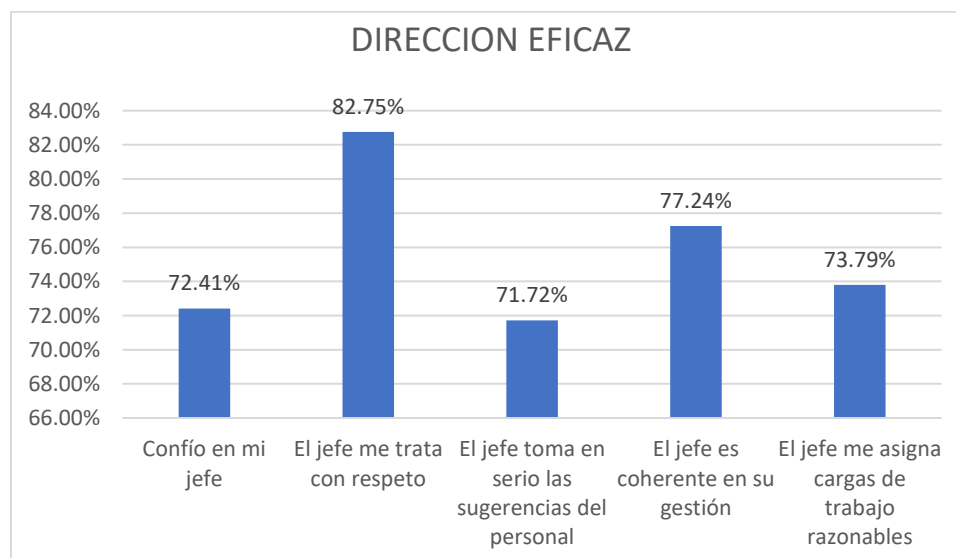
Reactivo	Respuestas					Calificación	
	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Cuantitativa	Cualitativa
Confío en mi jefe		17.20%	24.10%	37.90%	20.70%	72%	Bueno
El jefe me trata con respeto		3.40%	13.80%	48.30%	34.50%	83%	Muy bueno
El jefe toma en serio las sugerencias del personal		17.20%	20.70%	48.30%	13.80%	72%	Bueno
El jefe es coherente en su gestión		3.40%	27.60%	48.30%	20.70%	77%	Bueno
El jefe me asigna cargas de trabajo razonables	3.40%	3.40%	27.60%	51.70%	13.80%	74%	Bueno
Calificación total de las variables de Dirección Eficaz							
						76%	Bueno

Nota: Creación propia

Como se observa en la figura 15, la variable “Dirección Eficaz”, muestra una calificación Buena (76%) en promedio, resultado de promediar los porcentajes de los 5 ítems (72.41%, 82.75%, 71.72%, 77.24%, 73.79%), lo que refleja la confianza y respeto entre jefes y subordinados, así como el trabajo participativo, aceptando sugerencias para su realización, por parte de los jefes, por lo que para ella no se emiten recomendaciones.

Figura 15

Grafica 5. Resultado de Variable Dirección Eficaz



D. ÉNFASIS ESTRATÉGICO

Tabla 8

Calificaciones por Reactivo Variables Énfasis Estratégico.

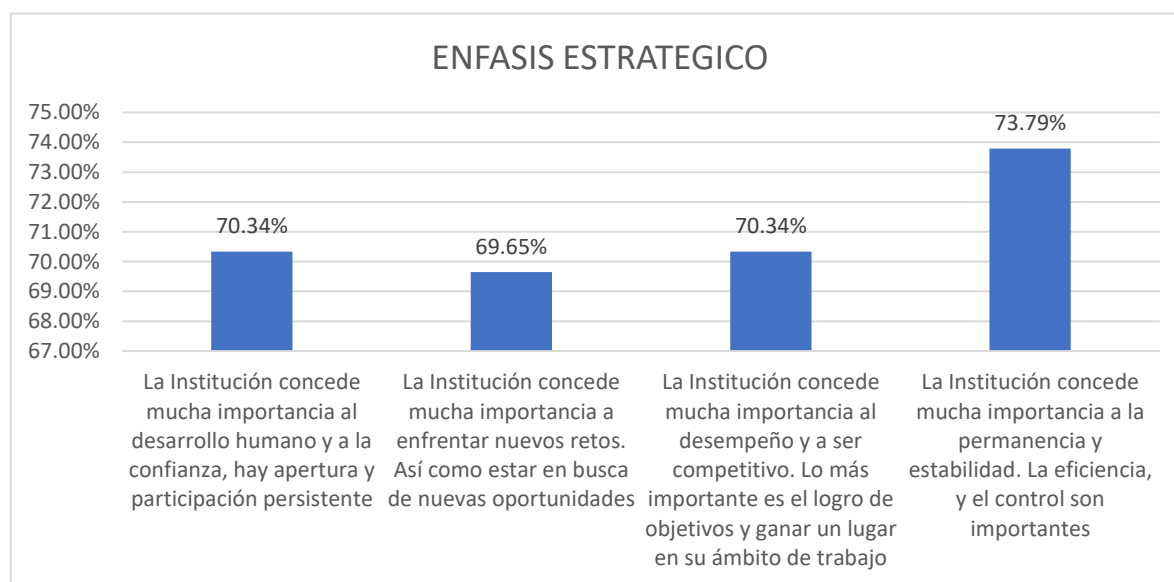
Reactivo	Respuestas					Calificación	
	Énfasis Estratégico	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Cuantitativa Cualitativa
La Institución concede mucha importancia al desarrollo humano y a la confianza, hay apertura y participación persistente		3.40%	3.40%	44.80%	34.50%	13.80%	70% Bueno
La Institución concede mucha importancia a enfrentar nuevos retos. Así como estar en busca de nuevas oportunidades		3.40%	3.40%	44.80%	37.90%	10.30%	70% Bueno
La Institución concede mucha importancia al desempeño y a ser competitivo. Lo más importante es el logro de objetivos y ganar un lugar en su ámbito de trabajo		3.40%		48.3	37.90%	10.30%	70% Bueno
La Institución concede mucha importancia a la permanencia y estabilidad. La eficiencia, y el control son importantes		3.40%	3.40%	24.10%	58.60%	10.30%	74% Bueno
Calificación total de las variables de Énfasis Estratégico						71%	Bueno

Nota: Creación propia

Como se muestra en la figura 16, la variable “Énfasis Estratégico” muestra una calificación Buena (71%) en promedio, resultado de promediar los porcentajes de los 4 ítems (70.34%, 69.65%, 70.34%, 73.79%), lo que refleja la importancia para el instituto del desarrollo humano, la apertura a nuevos retos, el logro de objetivos, el ser más competitivo y la permanencia y estabilidad de los colaboradores.

Figura 16

Grafica 6. Resultado de variable Énfasis Estratégico



E. CRITERIOS DE ÉXITO

Tabla 9

Calificaciones por Reactivo Variable Criterios de Éxito.

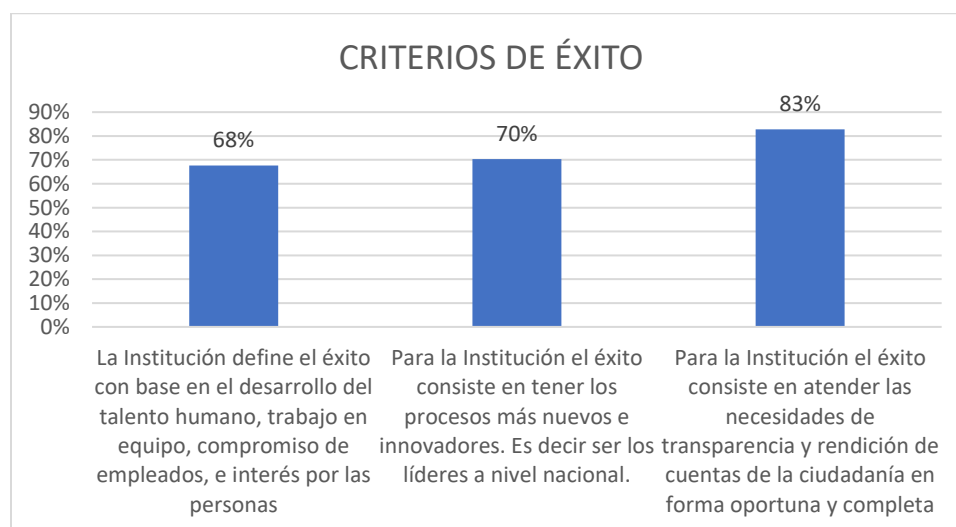
Reactivo Criterios de Éxito	Respuestas					Calificación	
	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Cuantitativa	Cualitativa
La Institución define el éxito con base en el desarrollo del talento humano, trabajo en equipo, compromiso de empleados, e interés por las personas	6.90%	13.80%	24.10%	44.80%	10.30%	68%	Bueno
Para la Institución el éxito consiste en tener los procesos más nuevos e innovadores. Es decir ser los líderes a nivel nacional.		10.30%	41.40%	34.50%	13.58%	70%	Bueno
Para la Institución el éxito consiste en atender las necesidades de transparencia y rendición de cuentas de la ciudadanía en forma oportuna y completa			20.70%	44.80%	34.50%	83%	Muy bueno
Calificación total de las variables de Criterios de Éxito						74%	Bueno

Nota: Creación propia

Como se muestra en la figura 17, la variable “Criterios de Éxito” muestra una calificación Buena (74%) en promedio, resultado de promediar los porcentajes de los 3 ítems (68%, 70%, 83%), lo que refleja la importancia para el instituto del desarrollo del talento humano, trabajo en equipo, desarrollo de colaboradores, ser exitosos como dependencia cumpliendo con requerimientos de transparencia y acceso a la información.

Figura 17

Grafica 7. Resultado de variable Criterios de Éxito



F. ESTRUCTURA

Tabla 10

Calificaciones por Reactivo Variable Estructura

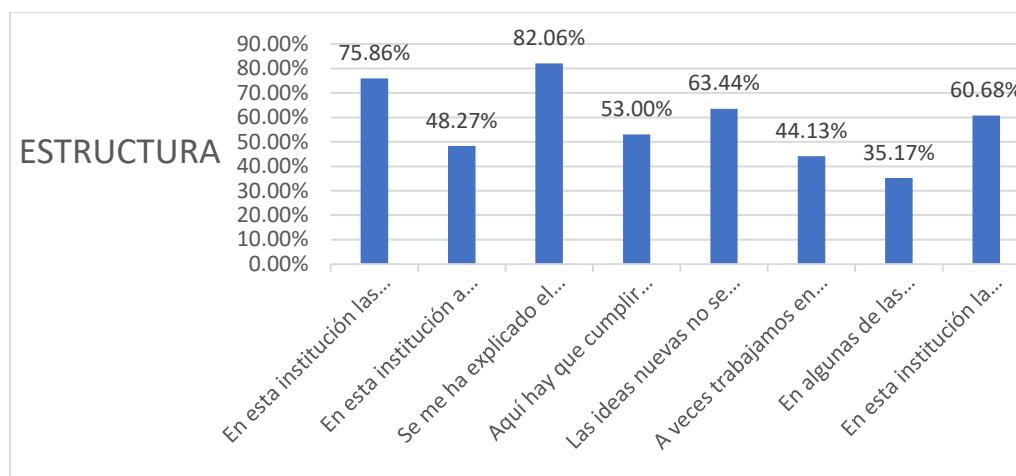
Reactivo Estructura	Respuestas					Calificación	
	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Cuantitativa	Cualitativa
En esta institución las tareas de cada persona están bien definidas y organizadas.		13.80%	17.20%	44.80%	24.10%	76%	Bueno
En esta institución a veces no se sabe bien quien tiene que decidir las cosas.	24.10%	37.90%	10.30%	27.60%		48%	Regular
Se me ha explicado el funcionamiento de la institución: quien tiene la autoridad y cuáles son las responsabilidades y tareas de cada uno de los que trabajamos aquí.	3.40%	10.30%	3.40%	37.90%	44.80%	82%	Muy bueno
Aquí hay que cumplir pocos trámites y procedimientos para hacer las cosas.	17.20%	37.90%	6.90%	37.90%		53%	Regular
Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y procedimientos que cumplir.	6.90%	27.60%	17.20%	37.90%	10.30%	63%	Bueno
A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.		13.80%	10.30%	58.60%	17.20%	44%	Regular
En algunas de las actividades que he realizado dentro de la institución no he sabido exactamente quien es mi jefe.		6.90%		55.20%	37.90%	35%	Malo
En esta institución la administración encuentra más importante que se junten las personas más apropiadas para hacer un trabajo que mantenerlas en sus puestos en forma rígida.	3.40%	31%	27.60%	34.50%	3.40%	61%	Bueno
Calificación total de las variables de Estructura						58%	Regular

Nota: Creación propia

Como se muestra en la figura 18, la variable “Estructura” muestra una calificación Regular (58%) en promedio, resultado de promediar los porcentajes de los 8 ítems (75.86%, 48.27%, 82.06%, 53%, 63.44%, 44.13%, 35.17%, 60.68%), los colaboradores consideran que existe confusión en cuanto a la toma de decisiones en algunas actividades; según su perspectiva a veces se trabaja en forma desorganizada y no tienen bien claro en actividades en conjunto quien es el superior para ellos, habría que definir como se adaptará la estructura, a fin de tener claro quien dirige cuales actividades, esto es de suma importancia ya que el ítem “En algunas de las actividades que he realizado dentro de la institución no he sabido exactamente quien es mi jefe” presenta una calificación mala (35%).

Figura 18

Grafica 8. Resultado de variable Estructura



G. RESPONSABILIDAD

Tabla 11

Calificaciones por Reactivo Variable Responsabilidad.

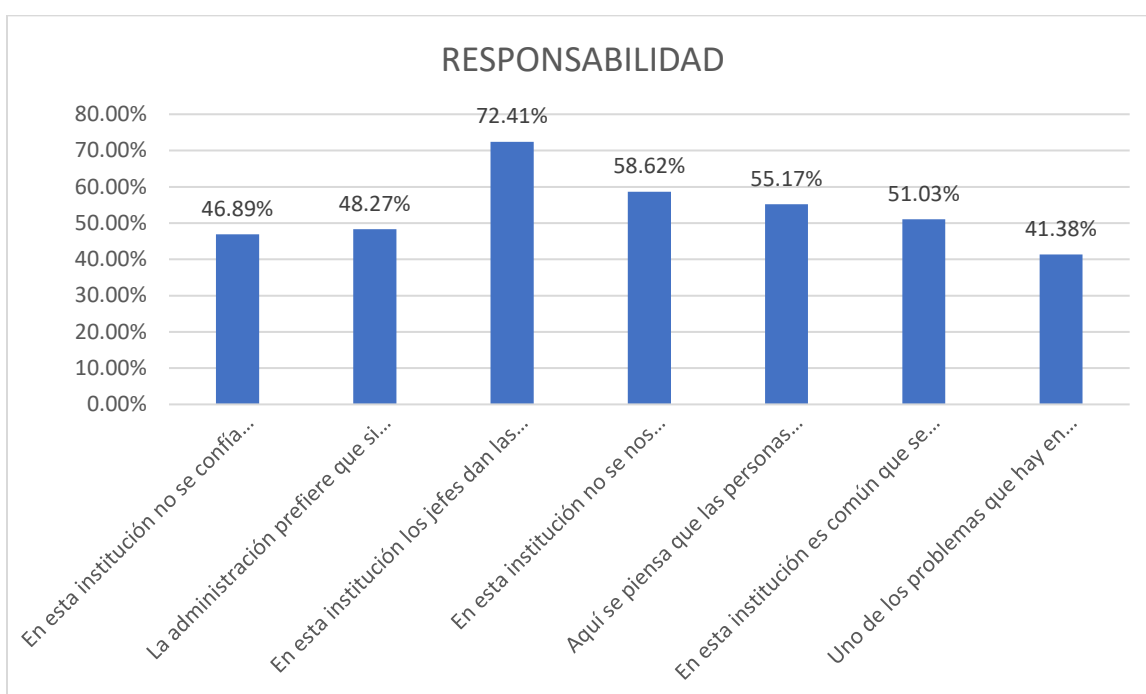
Reactivo	Respuestas					Calificación	
	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Cuantitativa	Cualitativa
En esta institución no se confía mucho en el criterio individual casi todo el trabajo que hacemos se realiza de nuevo antes de entregarse.	10.30%	62.10%	10.30%	17.20%		47%	Regular
La administración prefiere que si pienso que lo que hago está bien, siga adelante en lugar de consultarlo con ellos.	6.90%	62.10%	13.80%	17.20%		48%	Regular
En esta institución los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.		24.10%	10.30%	44.80%	20.70%	72%	Bueno
En esta institución no se nos permite tomar iniciativas propias.	3.40%	37.90%	31%	17.20%	10.30%	59%	Regular
Aquí se piensa que las personas deben resolver los problemas que se les presentan en el trabajo por sí solas y no recurrir para todo a los jefes.	3.40%	55.20%	10.30%	24.10%	6.90%	55%	Regular
En esta institución es común que se den muchas disculpas cuando alguien comete un error.	13.80%	41.40%	20.70%	24.10%		51%	Regular
Uno de los problemas que hay en esta institución es que la gente no es responsable.		10.30%	6.90%	62.10%	20.70%	41%	Regular
Calificación total de las variables de Responsabilidad						53%	Regular

Nota: Creación propia

Como se muestra en la figura 19, la variable “Responsabilidad” muestra una calificación Regular (53%) en promedio, resultado de promediar los porcentajes de los 7 ítems (46.89%, 48.72%, 72.41%, 58.62%, 55.17%, 51.03%, 41.38%), tendiendo a lo negativo ya que solo un ítem tiene calificación buena, por parte de los colaboradores se tiene la percepción que no existe confianza en su criterio para realizar los trabajos ya que por una parte se les delega, pero sin permitirles iniciativa y todo tiene que ser consultado con sus jefes; existe también desagrado al cometer algún error ya que se tiene que disculpar con muchos jefes.

Figura 19

Grafica 9. Resultados de variable Responsabilidad



H. RECOMPENSA

Tabla 12

Calificaciones por Reactivo Variable Recompensa.

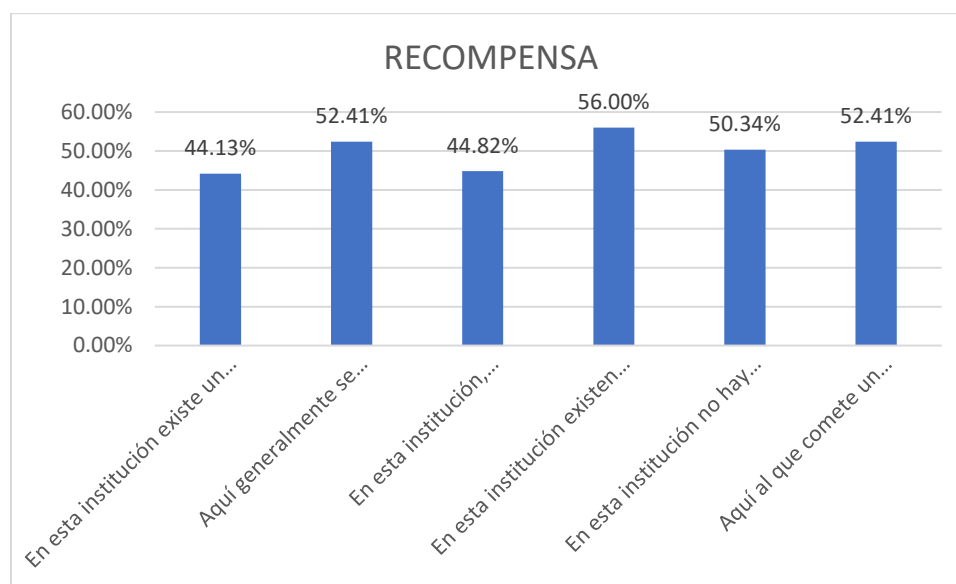
Reactivo	Respuestas					Calificación	
Recompensa	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Cuantitativa	Cualitativa
En esta institución existe un sistema de promoción, de modo que los mejores lleguen a los puestos más altos.	34.50%	31%	13.80%	20.70%		44%	Regular
Aquí generalmente se reconoce y premia más lo que se hace bien que lo que se hace mal.	27.60%	20.70%	20.70%	24.10%	6.90%	52%	Regular
En esta institución, mientras mejor sea el trabajo que se haga, tanto mejor es el premio que se recibe.	24.10%	41.40%	20.70%	13.80%		45%	Regular
En esta institución existen demasiadas críticas.	10.30%	37.90%	17.20%	27.60%	6.90%	56%	Regular
En esta institución no hay suficiente recompensa y reconocimiento por el trabajo bien hecho.	3.40%	17.20%	24.10%	37.90%	17.20%	50%	Regular
Aquí al que comete un error se le aplican sanciones.	3.40%	20.70%	20.70%	44.80%	10.30%	52%	Regular
Calificación total de las variables de Recompensa						50%	Regular

Nota: Creación propia

Como se muestra en la figura 20, la variable “Recompensa” muestra una calificación Regular (50%) en promedio, resultado de promediar los porcentajes de los 6 ítems (44.13%, 52.41%, 44.82%, 56%, 50.34%, 52.41%), según las respuestas de los colaboradores el sistema de recompensas implementado por el instituto tiene fallas notables, en primer lugar la promoción no se da, y esto es debido a que los puestos tanto de servicio profesional como de la rama administrativa son concursados en su mayoría, se percibe también que no existe la recompensa al trabajo bien realizado; para mejorar el sistema de recompensas se debiera evaluar bajo una óptica objetiva, al lograr esto se vería reflejado en la satisfacción de los colaboradores y por consiguiente a una mejora en la salud organizacional, reconociendo capacidades y fortalezas de cada uno.

Figura 20

Grafica 10. Resultado de variable Recompensa



I. COMPETENCIA

Tabla 13

Calificaciones por Reactivo Variable Competencia.

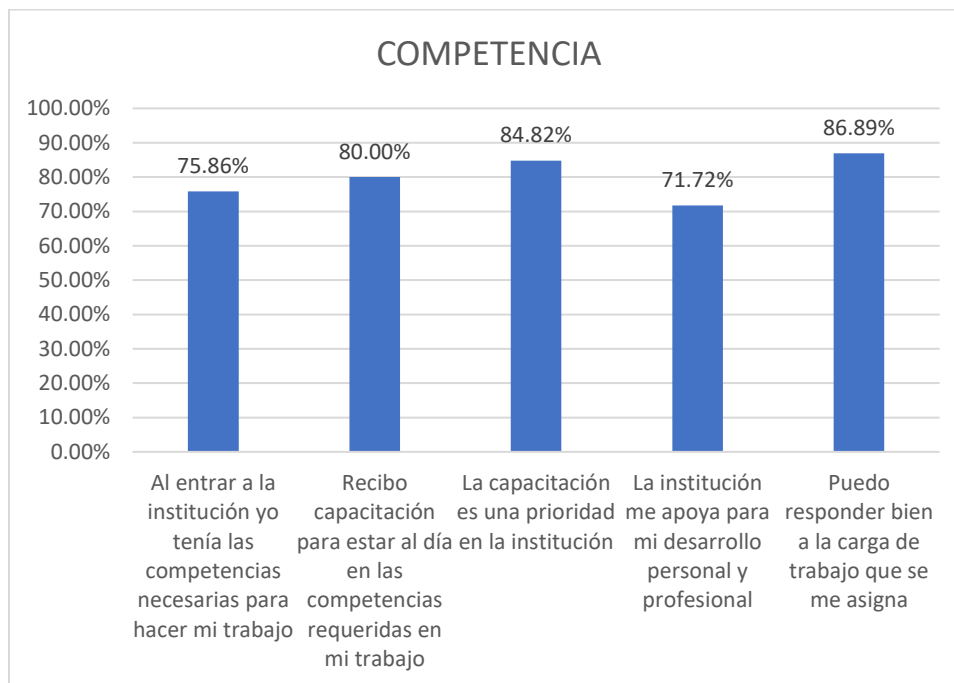
Reactivo	Respuestas					Calificación	
	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Cuantitativa	Cualitativa
Al entrar a la institución yo tenía las competencias necesarias para hacer mi trabajo	3.40%		20.7	65.50%	10.30%	76%	Bueno
Recibo capacitación para estar al día en las competencias requeridas en mi trabajo		6.90%	10.30%	58.60%	24.10%	80%	Bueno
La capacitación es una prioridad en la institución		3.40%	10.30%	44.80%	41.40%	85%	Muy bueno
La institución me apoya para mi desarrollo personal y profesional	3.40%	10.30%	27.60%	41.40%	17.20%	72%	Bueno
Puedo responder bien a la carga de trabajo que se me asigna			6.90%	51.70%	41.40%	87%	Muy bueno
Calificación total de las variables de Competencia						80%	Bueno

Nota: Creación propia

Como se muestra en la figura 21, la variable “Competencia”, muestra una calificación Buena (80%) en promedio, resultado de promediar los porcentajes de los 5 ítems (75.86%, 80%, 84.82%, 71.72%, 89.89%), lo que refleja la importancia para el instituto en cumplir con los perfiles y competencias adecuados para ocupar los puestos, en dar la importancia que merece la capacitación, así como contribuir en el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.

Figura 21

Grafica 11. Resultado de Variable Competencia



J. CALIDEZ

Tabla 14

Calificaciones por Reactivo Variable Calidez.

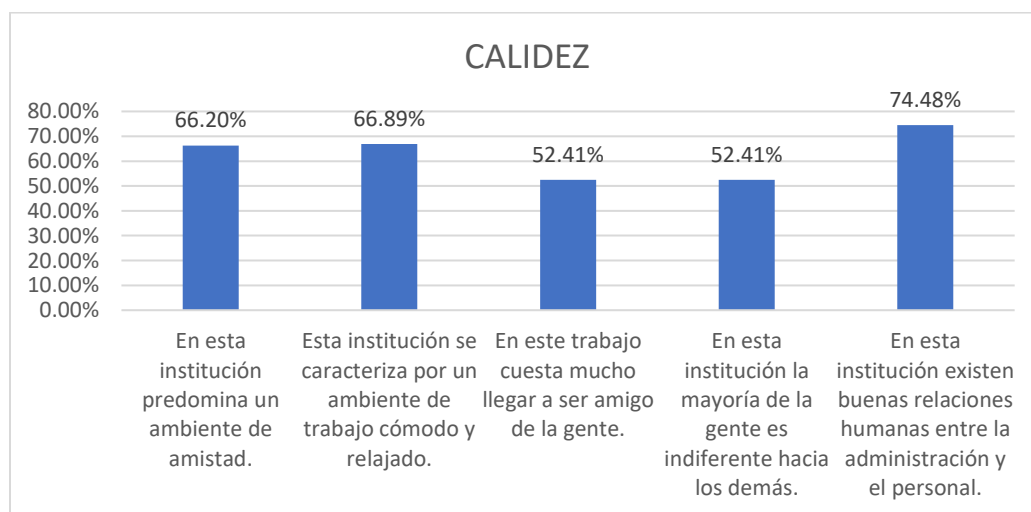
Reactivo	Respuestas					Calificacion	
	Cálidez	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Cuantitativa Cualitativa
En esta institución predomina un ambiente de amistad.		3.40%	24.10%	17.20%	48.30%	6.90%	66% Bueno
Esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo cómodo y relajado.			20.70%	27.60%	48.30%	3.40%	67% Bueno
En este trabajo cuesta mucho llegar a ser amigo de la gente.			24.10%	17.20%	55.20%	3.40%	52% Regular
En esta institución la mayoría de la gente es indiferente hacia los demás.			24.10%	17.20%	55.20%	3.40%	52% Regular
En esta institución existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.		3.40%	3.40%	27.60%	48.30%	17.20%	74% Bueno
Calificación total de las variables de Calidez							62% Bueno

Nota: Creación propia

Como se muestra en la figura 22, la variable “Calidez” presenta una calificación Buena (62%) en promedio, resultado de promediar los porcentajes de los 5 ítems (66.20%, 66.89%, 52.41%, 52.41%, 74.48%), se percibe un ambiente de cordialidad, pero con tendencia negativa en aspectos como la facilidad para hacer amigos y la indiferencia que puede existir a las situaciones personales de los compañeros, hará falta limar asperezas con talleres y cursos que permitan relaciones más sanas a nivel personal y propicien empatía entre los colaboradores y con la administración.

Figura 22

Grafica 12. Resultado de variable Calidez



K. APOYO

Tabla 15

Calificaciones por Reactivo Variable Apoyo.

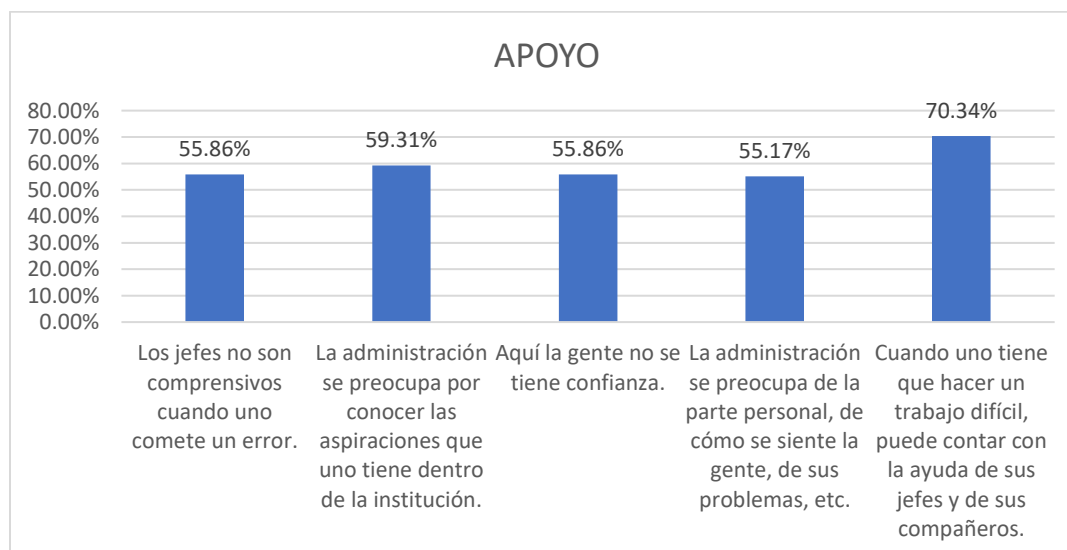
Reactivo	Respuestas					Calificación	
	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Cuantitativa	Cualitativa
Los jefes no son comprensivos cuando uno comete un error.	6.90%	44.80%	20.70%	17.20%	6.90%	56%	Regular
La administración se preocupa por conocer las aspiraciones que uno tiene dentro de la institución.	10.30%	20.70%	37.90%	24.10%	6.90%	59%	Regular
Aquí la gente no se tiene confianza.	6.90%	37.90%	27.60%	24.10%	3.40%	56%	Regular
La administración se preocupa de la parte personal, de cómo se siente la gente, de sus problemas, etc.	17.20%	24.10%	31%	20.70%	6.90%	55%	Regular
Cuando uno tiene que hacer un trabajo difícil, puede contar con la ayuda de sus jefes y de sus compañeros.	6.90%	13.80%	13.80%	51.70%	13.80%	70%	Bueno
Calificación total de las variables de Apoyo						59%	Regular

Nota: Creación propia

Como se observa en la figura 23 la variable “Apoyo” muestra una calificación Regular (59%) en promedio, resultado de promediar los porcentajes de los 5 ítems (55.86%, 59.31%, 55.86%, 55.17%, 70.34%), el apoyo en el trabajo por parte de jefes y compañeros es considerado bueno según las respuestas obtenidas, pero hace falta que los jefes se interesen por conocer las aspiraciones de sus subordinados, que exista empatía en cuanto a sus problemas y que se les tenga confianza, por lo que se propone realizar cursos y talleres para mejorar relaciones interpersonales e incrementar la confianza y empatía.

Figura 23

Grafica 13. Resultado de Variable Apoyo.



L. ESTÁNDARES

Tabla 16

Calificaciones por Reactivo Variable Estándares.

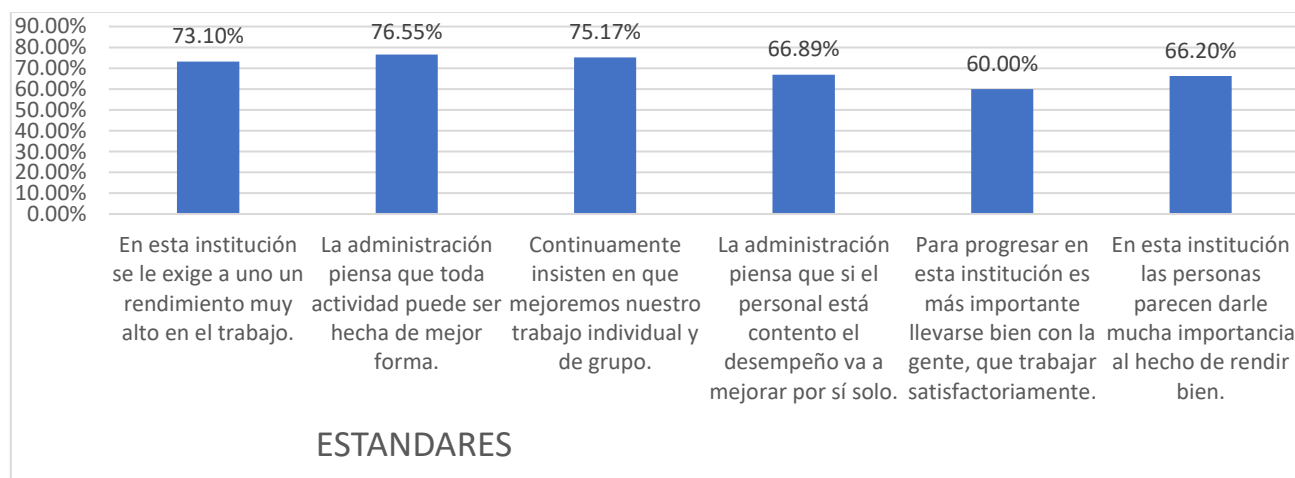
Reactivo Estándares	Respuestas					Calificación	
	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Cuantitativa	Cualitativa
En esta institución se le exige a uno un rendimiento muy alto en el trabajo.		10.30%	24.10%	55.20%	10.30%	73%	Bueno
La administración piensa que toda actividad puede ser hecha de mejor forma.		6.90%	13.8	69%	10.30%	77%	Bueno
Continuamente insisten en que mejoraremos nuestro trabajo individual y de grupo.		10.30%	10.30%	72.40%	6.90%	75%	Bueno
La administración piensa que si el personal está contento el desempeño va a mejorar por sí solo.	3.40%	13.80%	31%	48.30%	3.40%	67%	Bueno
Para progresar en esta institución es más importante llevarse bien con la gente, que trabajar satisfactoriamente.	10.30%	24.10%	27.60%	31%	6.90%	60%	Regular
En esta institución las personas parecen darle mucha importancia al hecho de rendir bien.	3.40%	10.30%	37.90%	48.30%		66%	Bueno
Calificación total de las variables de Estándares						70%	Bueno

Nota: Creación propia

Como se observa en la figura 24, la variable “Estándares” muestra una calificación Regular (60%) en promedio, resultado de promediar los porcentajes de los 6 ítems (73.10%, 76.55%, 75.17%, 66.89%, 60%, 66.20%), se refleja en los resultados lo que el instituto espera en cuanto a rendimiento, la mejora de procesos y del personal, pero con la percepción de los empleados en cuanto a que son más importantes las relaciones personales que el trabajo bien realizado y que se dé una importancia exagerada al hecho de rendir bien.

Figura 24

Grafica 14. Resultado de variable Estándares



M. MANEJO DE CONFLICTOS

Tabla 17

Calificaciones por Reactivo Variable Manejo de Conflictos

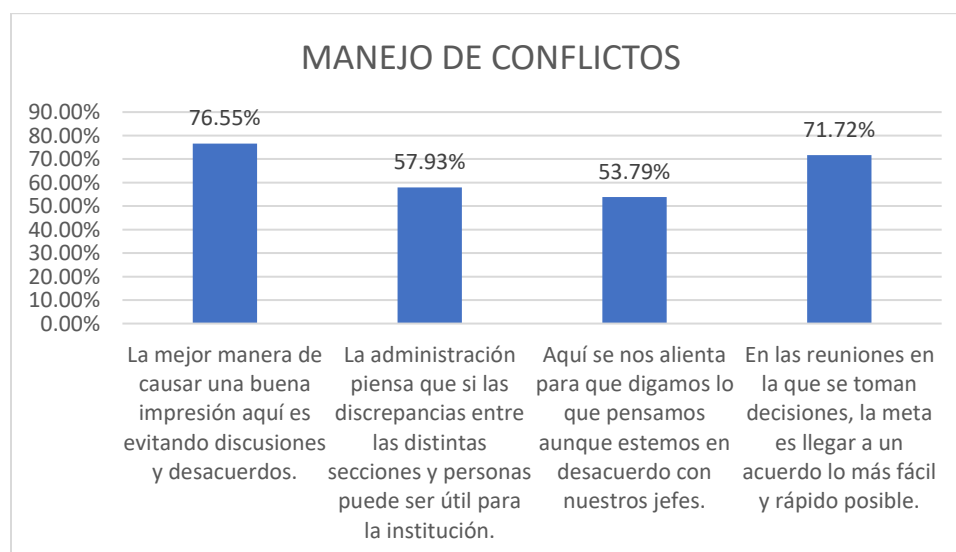
Reactivo	Respuestas					Calificación	
	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Cuantitativa	Cualitativa
La mejor manera de causar una buena impresión aquí es evitando discusiones y desacuerdos.		6.90%	20.70%	55.20%	17.20%	77%	Bueno
La administración piensa que si las discrepancias entre las distintas secciones y personas puede ser útil para la institución.	6.90%	20.70%	48.30%	24.10%		58%	Regular
Aquí se nos alienta para que digamos lo que pensamos aunque estemos en desacuerdo con la meta es llegar a un acuerdo lo más fácil y rápido posible.	17.20%	27.60%	24.10%	27.60%		54%	Regular
		10.30%	20.70%	69.00%		72%	Bueno
Calificación total de las variables de Manejo de conflictos						65%	Bueno

Nota: Creación propia

Como se observa en la figura 25, la variable “Manejo de Conflictos” muestra una calificación Buena (65%) en promedio, resultado de promediar los porcentajes de los 4 ítems (76.55%, 57.93%, 53.79%, 71.72%), revelando que en cuanto a manejo de conflictos en el instituto, lo mejor es evitarlos así como invertir el menor tiempo posible en tomar decisiones y llegar a acuerdos, por lo que se muestra un carácter diplomático, para solucionar esta problemática se propone exista mayor apertura a recibir críticas constructivas y propuestas a los jefes, a fin de evitar conflictos y propiciar que exista objetividad y crear consensos.

Figura 25

Grafica 15. Resultado de variable Conflictos



N. IDENTIDAD

Tabla 18

Calificaciones por Reactivo Variable Identidad.

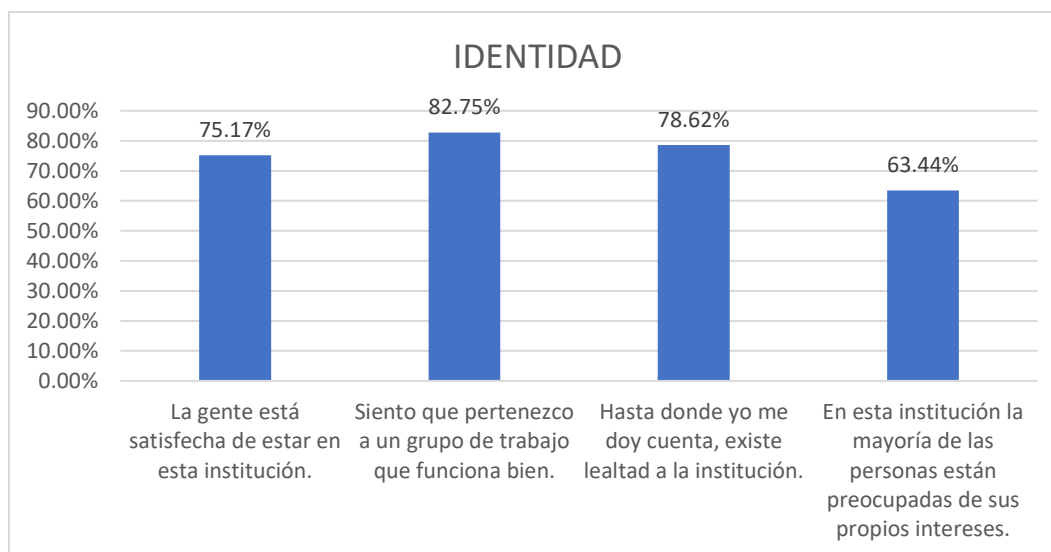
Reactivo	Respuestas					Calificación	
	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Cuantitativa	Cualitativa
La gente está satisfecha de estar en esta institución.		3%	41.40%	31%	24.10%	75%	Bueno
Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.		3.40%	13.80%	48.30%	34.50%	83%	Muy bueno
Hasta donde yo me doy cuenta, existe lealtad a la institución.		3.40%	13.80%	69%	13.80%	79%	Bueno
En esta institución la mayoría de las personas están preocupadas de sus propios intereses.	6.90%	20.70%	24.10%	44.80%	3.40%	63%	Bueno
Calificación total de las variables de Identidad						75%	Bueno

Nota: Creación propia

Como se observa en la figura 26, la variable muestra una calificación Buena (75%) en promedio, resultado de promediar los porcentajes de los 4 ítems (75.17%, 82.75%, 78.62%, 63.44%), lo que refleja la satisfacción de la gente que labora en el instituto, la pertenecía al grupo de trabajo, la lealtad a la institución a la que se considera que deben servir, dejando de lado sus intereses particulares.

Figura 26

Grafica 16. Resultado de variable Identidad



5.5. Propuestas perspectivas de mejora del clima laboral.

5.5.1. Variable ambiente

Objetivo

Llevar a cabo entrenamiento para conseguir cambio de actitudes respecto al manejo efectivo del estrés.

Plan de acción.

Respecto a la variable “ambiente” en lo que respecta a el ítem “ Mi lugar de trabajo es estresante” la propuesta es la aplicación de un programa de entrenamiento para adquisición de actitudes respecto al manejo efectivo del estrés, ayudando a cultivar competencias personales y sociales, tales como el reconocimiento y valoración adecuada de uno mismo, control de estados de ánimo e impulsos, la motivación y la empatía la colaboración a fin de lograr un buen ambiente laboral, para lo cual se proponen las siguientes acciones.

- Solicitud a la dirección de personal de oficinas centrales la programación de taller Manejo efectivo del estrés para todo el personal tanto de la rama administrativa como del servicio profesional, al término del proceso electoral que se encuentra vigente. Que sería lo ideal en el mes de octubre.
- Respetar horarios de descansos y comidas de todo el, distribuir equitativamente cargas de trabajo, para lo cual se tendrá que llevar a cabo roles de personal para permitir descansos alternados por las cargas excesivas de trabajo que se presentan en el desarrollo de los procesos electorales.
- Implementar y comunicar al personal técnicas de relajación dentro de la jornada laboral a fin de reducir tensión física y mental. Pueden ser ejercicios de respiración o meditación, para esto también se sugiere proporcionar un espacio físico donde los empleados puedan descansar y efectuar dichas técnicas.
- Buscar apoyo psicológico con la unidad técnica de Equidad de Género y No Discriminación y hacerles extensivo a los colaboradores que el recurrir a ello no se considera una señal de debilidad, para esto se propone programas reuniones mensuales donde los colaboradores puedan externar las áreas de oportunidad respecto al clima y como ha ido mejorando o si consideran que no hay avances y propuestas para la mejora.
- Las acciones antes mencionadas deberán de ser implementadas de manera gradual pero apremiante a fin de ir mejorando la comunicación entre jefes y subordinados de tal manera que los jefes no permanezcan indiferentes ante los problemas y estados de ánimo de sus colaboradores.
- Los beneficios al aprender a manejar el estrés serán para el instituto y se verán reflejados en el aumento de productividad y bienestar de los colaboradores y por consiguiente en la mejora del clima laboral.

Responsable de la ejecución: Área administrativa.

En el Anexo 2 se puede consultar, KPI, fórmula de cálculo, medición, valor actual y valor meta.

5.5.2. Variable estructura

Objetivo

Establecer con claridad líneas de mando en actividades compartidas.

Plan de acción.

Respecto a la variable “Estructura” se propone que exista claridad en cuanto a quien dirige cada actividad encomendada al equipo de trabajo y hasta qué punto los colaboradores tienen libertad para tomar decisiones.

- Deberá también de realizarse la planeación y organización de cada etapa de los procesos de trabajo a realizar por parte del jefe de área responsable de esa actividad y ser transmitidos en reuniones de trabajo al iniciar cada actividad como regla general.
- Todos los jefes de área deberán estar presentes en las reuniones para que no exista confusión en la línea de mando de cada actividad y estar todos en la misma línea de trabajo, para que puedan asesorar en caso de duda de sus colaboradores.
- Adicionalmente se deberá solicitar a todo el personal que participe en cada actividad ir planteando sus dudas mediante grupo de whatsapp, creado con el nombre de cada actividad en desarrollo, para que las soluciones puedan ser retroalimentadas y todos los colaboradores tengan conocimiento de las soluciones y evitar duplicar consultas.

Responsable de la ejecución

Jefes de área en conjunto

5.5.3. Variable responsabilidad

Objetivo

Clarificar a los colaboradores las expectativas del Instituto, respecto de su trabajo

Plan de acción.

Dentro de esta variable los colaboradores manifiestan que los jefes dan indicaciones de lo que se debe hacer y les dejan la responsabilidad de los trabajos, pero también manifiestan no se confía en su criterio individual, aunque se les pide resuelvan por sí mismos y no recurran para todo a los jefes, en consecuencia, les es incómodo que cuando cometen errores tengan que pedir muchas disculpas y esto les ocasiona la perspectiva de que ellos ni sus compañeros son responsables. La propuesta para solventar esto es que los jefes deleguen adecuadamente, esto implica establecer un proceso de incorporación eficaz y proactivo que convenza a los empleados de que tomaron la decisión adecuada, que se les

proporcione un plan de aprendizaje práctico y completo a fin de que estén preparados para cumplir los requisitos de rendimiento, se les proporcione apoyo y acompañamiento y para esto los más adecuados serán los demás jefes de área. Para lograr la efectiva delegación de actividades se debe considerar:

- Cuáles son las tareas que se pueden delegar. Se deberá considerar cuales tareas son críticas, específicas de los jefes o que se trate de información confidencial.
- Elegir quien dentro del personal puede apoyar a realizar supervisiones y esto dependerá de factores como personal con más experiencia y habilidades, motivación, ganas de colaborar y que sus cargas de trabajo de otras actividades no pesen para conseguir lo esperado en estas nuevas actividades.
- Se debe proporcionar la información suficiente a los colaboradores para que se realice el trabajo de manera correcta y satisfactoria, para esto se especificara que se debe hacer en cada proceso y porque se hace, comunicarles hasta donde tienen autoridad, si se designó a algún supervisor o si el seguimiento se realizara de manera directa por el jefe, así como especificar los plazos para finalizar las tareas encomendadas.
- Para lograr que los empleados se comprometan se deberá conceder poder de decisión y hacerles saber que se les delegan ciertas actividades por sus capacidades, permitir control sobre lo que hacen, así como muy importante retroalimentar sobre la valoración de los esfuerzos que realizan y como contribuyen a la consecución de los objetivos. Se deberá ser más coherente y justo con los colaboradores.
- A fin de que el trabajo sea menos pesado se sugiere hacer ver interesante y hasta divertido el trabajo, se deberá apoyar con actitud empática, interesándose por las necesidades y expectativas del personal ya que esto contribuirá a que el entorno de trabajo se más ameno y significativo.

Todas estas acciones serán encaminadas a que los colaboradores se sientan más confiados y puedan tomar en sus manos las responsabilidades que se le encomiendan para que como un equipo de trabajo contribuyan al logro de objetivos, sin miedo a cometer errores y en caso de que se presentara, no tener que pedir disculpas a todos los jefes, los llamados de atención deberán de realizarse de manera personal y especificando en que se falló de la manera más justa posible.

Responsable de la ejecución

Jefes de área en conjunto

5.5.4. Variable recompensa

Objetivo

Sanear el procedimiento para asignar estímulos y recompensas al personal.

Plan de acción.

Uno de los ítems que fue evaluado con calificación regular es el referente a que en la institución existe un sistema de promoción, en el que los mejores llegan a los puestos más altos, en esta aseveración no existe mayor discusión que los puestos del servicio profesional y de la rama administrativa son sometidos a concurso para su ocupación.

Referente a los demás ítems donde la calificación en todos fue regular, se refieren a la forma de evaluar al personal para el otorgamiento de premios, dicha evaluación tiene como propósito medir los resultados y esfuerzos realizados por el personal durante el ejercicio, así como su compromiso institucional, existe un calendario para la evaluación y la calificación se compone de dos factores.:

- La evaluación del desempeño (valoración del jefe inmediato) 90%
- El cumplimiento de la capacitación (obligación del evaluado) 10%

Además de que las calificaciones sobresalientes o insuficientes deberán ser validadas por los comités de evaluación, las calificaciones sobresalientes son aquellas que se encuentran en el rango de 8.60 (sin contar con el punto de capacitación); mientras que las calificaciones insuficientes son aquellas que se encuentran por debajo de 5.90 (sin contar con el punto de capacitación).

El comité de evaluación debe vigilar que los evaluadores se apeguen a los principios de objetividad, certeza, equidad e imparcialidad y, en caso de detectar que las calificaciones que asignen no corresponden a los soportes documentales presentados o a la motivación registrada, solicitar que ajusten las calificaciones conforme a la evidencia presentada.

A pesar de que existe un procedimiento bien definido para la valuación del personal, ellos no se sienten satisfechos con la asignación de recompensas y estímulos, los comentarios en general es que solo se beneficia al personal que se lleva bien con los jefes, el compadrazgo, que existe personal que no es considerado para algún premio en repetidas ocasiones, que a ellos siempre les toca el mismo premio, ya sea de días de descanso o tercer lugar que es el que se puede repetir en varios ejercicios.

Desafortunadamente la valoración del jefe inmediato no se ha respetado como definitiva, debiendo ser así ya que ellos cuentan con elementos y criterios objetivos para hacerla de la manera más justa. Las propuestas derivadas para las inconformidades a esta asignación de estímulos y recompensas son las siguientes:

- No debe de existir acuerdo previo entre los vocales distritales respecto a cómo se deben distribuir los premios, en las juntas distritales no debe existir comité ni subcomité de evaluación, ya que así lo establece la Dirección Ejecutiva de Administración. Esta es una atribución exclusiva de la Junta Local del Estado quien validara que el proceso de evaluación se realice de conformidad con la normatividad vigente.

- La evaluación que realiza el superior inmediato se debe considerar definitiva ya que él es quien cuenta con los elementos suficientes de cumplimiento de metas tanto individuales como colectivas, competencias y capacitación del evaluado y la calificación que el determine puede aun ser revisada por el comité de evaluación quien verificar que la evaluación se haya efectuado de manera objetiva, certera e imparcial y solicita en su caso solicitar las evidencias de estas actividades sobresalientes o bien insuficientes. Esto se propone en base a que el vocal ejecutivo de junta distrital puede tener preferencias por ciertos colaboradores lo que no abona de ninguna manera a la objetividad requerida para aplicar de manera justa los procedimientos y dado a que existe la verificación en primera instancia por parte del comité de evaluación y en caso de inconformidad una segunda instancia que es la Dirección Ejecutiva de Administración, estos controles deben de ser suficientes para que el jefe inmediato emita su evaluación y sea definitiva en cuanto a lo que a su junta distrital compete
- El número de estímulos y recompensas a otorgar representa la mitad en cuanto al número de empleados que cumpliendo con todos los requisitos tienen derecho a que les sean asignados, por lo que una opción importante y que se establece en el manual de normas administrativas en materia de recursos humanos, es la opción de “calificación insuficiente”, la cual no se aplica, en la mayoría de los casos porque el jefe inmediato no quiere que se tome de manera personal el castigo, aunque en muchos casos con manifestación expresa de los empleados argumentan “no querer hacer esos trabajos porque a ellos no les corresponden”, esta opción permite que exista una especie de sanción por parte de los jefes inmediatos a cada empleado que no cumple con la actividades establecidas en su cedula del puesto o en las metas tanto individuales como colectivas, hacer uso de este recurso ayudaría a sentar precedente, siendo tratado de manera profesional y no personal, con los mismos empleados, y de esta manera disminuir la manifestación de inconformidad ya que el empleado pensaría cuando expresa no querer realizar ciertas actividades encomendadas, para no caer dentro del supuesto de asignación de una mala calificación.

Responsable de la ejecución

Área Administrativa.

5.5.5. Variable apoyo

Objetivo

Sensibilizar a miembros de servicios profesional ante necesidades de apoyo de sus colaboradores.

Plan de acción.

En la variable denominada “Apoyo” los empleados manifiestan no tener el suficiente apoyo por parte de sus jefes cuando tienen algún problema personal o de trabajo, ya que también comentan que cuando cometen algún error no son comprendidos y poco se preocupan sus

jefes por conocer las aspiraciones que ellos tiene dentro de la institución, manifiestan tener el apoyo cuando se trata de un trabajo difícil, pero la falta de empatía en todos los demás aspectos. Por lo que se propone la organización de taller un de sensibilización de miembros del servicio profesional en aras de obtener una cultura abierta a las personas:

- Solicitud a la dirección de personal de oficinas centrales la programación de taller Sensibilización a miembros del servicio profesional, que se llevara a cabo de manera urgente al término del proceso electoral que se encuentra vigente.

El taller abordara temas referentes entre otros a: que los colaboradores reciba el mismo trato, independiente de su cargo reafirmando la inclusión que contribuya a estimular y comprometer a los colaboradores, quienes son parte importante de una organización y su trabajo es parte de su proyecto de vida; que las decisiones de los líderes con respecto a ellos estén basadas exclusivamente en aspectos laborales y no en consideraciones personales, que no existan prejuicios o razones para ser discriminados; que tengan los colaboradores libertad, confianza y tranquilidad para manifestar eventuales desacuerdos y saber que una vez efectuados, serán y tratados con justicia, los conflictos interpersonales son un determinante para el abonar a un buen ambiente laboral el cual contribuye enormemente a la productividad de una organización.

- Seguimiento a la capacitación de los lideres a través de la aplicación de cuestionarios trimestrales al personal de la rama administrativa, referentes al tema de apoyo recibido por parte de sus jefes y las mejoras del trato y actitudes de sus jefes, a fin de diagnosticar si el objetivo del taller se ha cumplido.
- Retroalimentación de los lideres a fin de evaluar los alcances del talle, a través de la aplicación de cuestionarios de forma trimestral y donde se evalúen los cambios en el desempeño de sus colaboradores, así como cambios positivos que detecten en el mejoramiento del clima laboral, medido en términos de y cordialidad de las relaciones interpersonales.

Responsable de la ejecución

Área Administrativa.

En el Anexo 2 se puede consultar, KPI, fórmula de cálculo, medición, valor actual y valor meta.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Se concluye con el diagnóstico realizado que los resultados de las variables que mejor fueron evaluadas son las que pertenecen a la dimensión de cultura organizacional ya que todas tienen calificación buena, con más el 70% cada una: Unión Organizacional, Dirección eficaz, Énfasis Estratégico, Criterios de Éxito. Por lo que se considera que estos aspectos de la organización según la percepción de los colaboradores son su punto fuerte y no requieren recomendaciones al respecto, aunque es de aclarar que en la variable “ambiente” que también pertenece a esta dimensión de Cultura Organizacional, los colaboradores consideran que su lugar de trabajo es estresante, así que sobre él se emitió recomendación al respecto.

La evaluación para la dimensión clima organizacional las variables de competencia, calidez, identidad y manejo de conflictos fueron evaluadas con buena calificación, el resto de las variables de dicha dimensión: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Apoyo y Estándares tienen calificación regular y en ellas se centraron las propuestas realizadas.

RECOMENDACIONES

Las propuestas que se presentan en referencia a que los colaboradores consideran que su lugar de trabajo es estresante, la propuesta es la aplicación de un programa de entrenamiento para adquisición de actitudes respecto al manejo efectivo del estrés, ayudando a cultivar competencias personales y sociales, tales como el reconocimiento y valoración adecuada de uno mismo, control de estados de ánimo e impulsos, la motivación y la empatía la colaboración a fin de lograr un buen ambiente laboral, en lo que respecta a la variable estructura, los colaboradores calificaron como malo el hecho de que en algunas actividades encomendadas no tienen claro quién es su jefe ya que al realizar labores conjuntas entre las áreas no les queda claro quién es el líder, por lo que se propone claridad en cuanto a quien

dirige cada actividad encomendada al equipo de trabajo y hasta qué punto los colaboradores tienen libertad para tomar decisiones.

A fin de reforzar el tema de “Responsabilidad” se propone que los jefes deleguen adecuadamente, esto implica establecer un proceso de incorporación eficaz y proactivo que convenza a los empleados de que tomaron la decisión adecuada, que se les proporcione un plan de aprendizaje práctico y completo a fin de que estén preparados para cumplir los requisitos de rendimiento, y se les proporcione apoyo y acompañamiento en el desarrollo de sus actividades.

La variable de “recompensa” es la que presenta mayor inconformidad por parte de los colaboradores, esto debido a que según lo que ellos perciben, los estímulos y recompensas no son distribuidos de manera justa e imparcial, ya que según lo manifestado en el instrumento aplicado sus jefes no consideran que a un buen trabajo corresponde un buen premio, así como el hecho de que reciben muchas críticas por los errores cometidos. A pesar de que existe un procedimiento bien definido para la evaluación del personal, los comentarios en general son que solo se beneficia al personal que se lleva bien con los jefes” compadrazgo”, que existe personal que no es considerado para algún premio en repetidas ocasiones, entre otras inconformidades; por lo que la propuesta en este sentido va encaminada a sanear el procedimiento de asignación de dichos premios.

En la variable “apoyo” los colaboradores manifiestan no sentirse comprendidos por sus jefes en problemas personales o errores cometidos en el desempeño de su trabajo, los jefes no se preocupan por sus aspiraciones y no existe la suficiente confianza entre ellos. Por lo que la propuesta va encaminada a sensibilizar a los líderes con talleres y que esto vaya encaminado a la no discriminación, reafirmando la inclusión que contribuya a estimular y comprometer a los colaboradores, quienes son parte importante de una organización, que las decisiones de los líderes con respecto a ellos estén basadas exclusivamente en aspectos laborales y no en consideraciones personales, que tengan los colaboradores libertad, confianza y tranquilidad para manifestar eventuales desacuerdos y saber que una vez efectuados, serán y tratados con justicia.

Se anexa tabla de recomendaciones.

Tabla 19

Tabla de recomendaciones a variables estudiadas.

HALLAZGOS Y PROPUESTAS A VARIABLES ESTUDIADAS		
VARIABLES	HALLAZGOS	PROPUESTAS
AMBIENTE	Aunque la valoracion cualitativa es buena 71%, los colaboradores consideran que su lugar de trabajo es estresante.	Se recomienda llevar a cabo entrenamiento para conseguir cambio de actitudes respecto al manejo efectivo del estrés.
UNION ORGANIZACIONAL	Valoracion cualitativa buena 76%	No se emite propuesta.
DIRECCION EFICAZ	Valoracion cualitativa buena 76%	No se emite propuesta.
ENFASIS ESTRATEGICO	Valoracion cualitativa buena 71%	No se emite propuesta.
CRITERIOS DE ÉXITO	Valoracion cualitativa buena 74%	No se emite propuesta.
ESTRUCTURA	Al realizar actividades conjuntas los colaboradores externaron no tener claro quién es su jefe y no les queda claro quién es el líder	Establecer con claridad líneas de mando en actividades compartidas
RESPONSABILIDAD	Los colaboradores perciben no tener libertad al momento de tomar desiciones, asi como la necesidad de apoyo y acompañamiento en su desempeño.	Clarificar a los colaboradores las expectativas del Instituto, respecto de su trabajo.
RECOMPENSA	La percepcion del personal administrativo es que los estímulos y recompensas no son distribuidos de manera justa e imparcial.	Sanear el procedimiento para asignar estímulos y recompensas al personal.
COMPETENCIA	Valoracion cualitativa buena 80%	No se emite propuesta.
CALIDEZ	Valoracion cualitativa buena 62%	No se emite propuesta.
APOYO	Los colaboradores manifiestan no sentirse comprendidos por sus jefes en problemas personales y errores cometidos en el desempeño de su trabajo	Sensibilizar a miembros de servicios profesional ante necesidades de apoyo de sus colaboradores.
ESTANDARES	Valoracion cualitativa buena 70%	No se emite propuesta.
MANEJO DE CONFLICTOS	Valoracion cualitativa buena 65%	No se emite propuesta.
IDENTIDAD	Valoracion cualitativa buena 75%	No se emite propuesta.

Nota: Creación propia

REFERENCIAS

- Aristegui, N. (18 de febrero de 2022). INE se niega a 'bajar' spot del PAN que menciona la 'casa gris' del hijo de AMLO. <https://aristeguinioticias.com/1402/mexico/ine-se-niega-a-bajar-spot-del-pan-que-menciona-la-casa-gris-del-hijo-de-amlo/>
- Arnoletto, E. (. (26 de febrero de 2009). *Esucomex.CL*. Esucomex.CL: <http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/Cultura,%20clima%20organizacional%20y%20comportamiento%20humano%20en%20las%20organizaciones.pdf>
- Bernal, C. (2007). *Introduccion a la Administración de las Organizaciones*. Ciudad de México: Pearson.
- C Bernal Torres. (2007). *Introduccioin a la administracion de las organizaciones enfoque global e integral*. Pearson.
- Chiavenato, I. (2007). *Introduccion a la teoria general de la administracion*. Mac Graw Hill.
- De Faria Mello F, (. p. (2004). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Limusa.
- De Faria Mello, 2. (2004). *Desarrollo organizacional Enfoque integral*. Limusa.
- Electoral, I. N. (01 de 02 de 2016). *Estructura Orgánica*. Estructura Orgánica: <https://portalanterior.ine.mx/archivos3/portal/historico/recursos/IFE-v2/DEA/DEA-EstructuraOrganicaIFE/DEA-organigrama-pdfs/organigrama-febrero2016.pdf>
- Electoral, I. N. (4 de agosto de 2017). *Atribuciones de las Juntas Distritales*. Atribuciones de las Juntas Distritales: <https://www.ine.mx/atribuciones-juntas-distritales/>
- Electoral, I. N. (22 de abril de 2017). *Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026*. Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026: <https://www.ine.mx/plan-estrategico-del-ine-2016-2026/#:~:text=El%20Plan%20Estrat%C3%A9gico%20del%20Instituto%20Nacional%20Electoral%202016-2026%2C,forma%20en%20que%20se%20podr%C3%A1n%20evaluar%20los%20avances.>
- Electoral, I. N. (08 de julio de 2019). *Central Electoral*. Central Electoral: <https://centralectoral.ine.mx/2019/07/08/avanza-ine-la-implementacion-la-firma-electronica-avanzada/>
- Electoral, I. N. (2020). *Compendio de Legislación Nacional Electoral*.
- Electoral, I. N. (01 de agosto de 2020). *Protocolo para el regreso a las actividades presenciales en el INE*. Protocolo para el regreso a las actividades presenciales en el INE: <https://www.ine.mx/protocolos-para-el-regreso-las-actividades-en-el-ine/>
- Electoral, I. N. (04 de marzo de 2021). *Acuerdo INE/JGE47/2021*. Acuerdo INE/JGE47/2021: <https://repositoriodocumental.ine.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/118035/JGEex202103-04-ap-1-2.pdf>

- Electoral, I. N. (11 de febrero de 2022). *Estructura Organica del INE*. Estructura Organica del INE: <https://www.ine.mx/sobre-el-ine/estructura-organica/>
- Elorreaga & Gonzalez, 2. (2019). *Repositorio de tesis USAT*. Repositorio de tesis USAT: https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2071/1/TL_ElorreagaSosaRosa_GonzalezGamarraJose.pdf
- Espejel, A. P. (2015). Intervención organizacional, primeras aproximaciones conceptuales. *Gestion y estrategia*(48), 15-23.
- extra, U. d. (31 de agosto de 2020). Modelo para la Gestión del Cambio de Lewin. Ciudad de México, Ciudad de México, México. <https://www.youtube.com/watch?v=p9VGE6ddz5o>
- Federación, D. O. (29 de noviembre de 2017). *Diario Oficial de la Federación*. Diario Oficial de la Federación: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5506080&fecha=29/11/2017
- Federación, D. O. (29 de noviembre de 2021). *Diario Oficial de la Federación*. Diario Oficial de la Federación: https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/PEF_2022.pdf
- Federación, D. O. (30 de noviembre de 2021). *Diario Oficial de la Federación*. Diario Oficial de la Federación: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5606271&fecha=30/11/2020
- Galindo M, 2. p. (2000). *Teoria de la Administración Pública*. Porrua.
- Garzon M, 2. p. (2005). *El Desarrollo <organizacional y el cambio planeado*. Bogota: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- González & González, 2. (09 de diciembre de 2010). *Clima Organizacional*. La Plata, Buenos Aires, Argentina.
- INE. (2016). Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026.
- M Garcia, M. B. (1997). Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en. *Revista cubana de salud pública*, 2(39), 9.
- México, G. d. (30 de abril de 2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*. Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/487316/PND_2019-2024.pdf
- Montoya, O. (02 de 03 de 2022). *Diccionario Juridico*. Retrieved 02 de 03 de 2022, from http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/work/sites/fdcs/resources/PDFContent/419/Diccionario%20Jur%C3%ADdico.pdf
- P Páramo, 2. (2017). *La investigacion en ciencias sociales: técnicas de recolección de información*. Universidad Piloto de Colombia.
- política, R. e. (19 de enero de 2022). *Revista expansión política*. Revista expansión política: <https://politica.expansion.mx/mexico/2022/01/19/al-chipotle-personaje-ine>
- Preliminares, P. d. (02 de julio de 2018). *PREP 2018*. PREP 2018: <https://p2018.ine.mx/#/presidencia/nacional/1/1/1/1>

- Pública, E. N. (25 de febrero de 2022). Investigación-Acción. 14. Habana, Habana, Cuba.
https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http%3A%2F%2Fwww.sld.cu%2Fgalerias%2Fdoc%2Fsitios%2Ffinfodir%2F39_investigacion_accion.doc&wdOrigin=BROWSELINK
- Rivas & Méndez, 2. (2021). Aprendizajes para la mercadotecnia política desde la econometría espacial: El discurso anticorrupción en 2018. Ciudad de México, Ciudad de México, México. Retrieved 15 de febrero de 2022.
- Rivera, G. &. (2015). El desarrollo de una ventaja competitiva a partir del capital humano en las empresas emergentes. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 10(1), 1129-1137.
- Robbins & Coulter, 2. (2009). *Administración*. Pearson Educacion México.
- Serra A, 1. p. (1977). *Derecho Administrativo*. Porrua.
- Torres, C. B. (2007). *Introduccion a la administracion de las organizaciones enfoque global e integral*. Pearson.
- Unión, C. d. (28 de diciembre de 2018). Presupuesto de egresos de la federacion para el ejercicio Fiscal 2019. PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACIÓN PARA EL EJERCICIO FISCAL 2019: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/518262/PEF_2019_281218.pdf
- Unión, C. d. (11 de diciembre de 2019). *Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión*. Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/546451/PEF_2020_111219.pdf

ANEXOS

Anexo 1 Test de Clima Organizacional

CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL
 DATOS GENERALES

1. ¿Qué puesto ocupa usted en la institución? *
2. ¿Cuál es su antigüedad en la institución? *
3. ¿Cuál es su edad? *
4. Sexo *
5. ¿Cuál es su escolaridad? *
6. ¿En qué área realizas tus actividades? *

CULTURA ORGANIZACIONAL

AMBIENTE

7. Mi lugar de trabajo es un ambiente seguro en cuanto a riesgos de trabajo
8. Mi lugar de trabajo es un ambiente limpio y bien organizado
9. Las condiciones en mi lugar de trabajo están mejorando continuamente
10. En mi lugar de trabajo dispongo de los recursos necesarios para hacer bien mi trabajo
11. Mi lugar de trabajo es estresante

UNION ORGANIZACIONAL

12. Lo que mantiene la Institución unida es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso es importante
13. Lo que mantiene unida a la Institución es el compromiso hacia la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en ser como punta de lanza
14. Lo que mantiene unida a la Institución es el énfasis en el desempeño y el cumplimiento de objetivos
15. Lo que mantiene unida a la Institución es la formalidad de las reglas y las políticas, con las que conserva y mantiene la eficiencia

DIRECCION EFICAZ

16. Confío en mi jefe
17. El jefe me trata con respeto
18. El jefe toma en serio las sugerencias del personal
19. El jefe es coherente en su gestión
20. El jefe me asigna cargas de trabajo razonables

ENFASIS ESTRATEGICO

21. La Institución concede mucha importancia al desarrollo humano y a la confianza, hay apertura y participación persistente
22. La Institución concede mucha importancia a enfrentar nuevos retos. Así como estar en busca de nuevas oportunidades
23. La Institución concede mucha importancia al desempeño y a ser competitivo. Lo más importante es el logro de objetivos y ganar un lugar en su ámbito de trabajo
24. La Institución concede mucha importancia a la permanencia y estabilidad. La eficiencia, y el control son importantes

CRITERIOS DE ÉXITO

25. La Institución define el éxito con base en el desarrollo del talento humano, trabajo en equipo, compromiso de empleados, e interés por las personas
26. Para la Institución el éxito consiste en tener los procesos más nuevos e innovadores. Es decir, ser los líderes a nivel nacional.
27. Para la Institución el éxito consiste en atender las necesidades de transparencia y rendición de cuentas de la ciudadanía en forma oportuna y completa

CLIMA ORGANIZACIONAL

ESTRUCTURA

- 28. En esta institución las tareas de cada persona están bien definidas y organizadas.
- 29. En esta institución a veces no se sabe bien quien tiene que decidir las cosas.
- 30. Se me ha explicado el funcionamiento de la institución: quien tiene la autoridad y cuáles son las responsabilidades y tareas de cada uno de los que trabajamos aquí.
- 31. Aquí hay que cumplir pocos trámites y procedimientos para hacer las cosas.
- 32. Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y procedimientos que cumplir.
- 33. A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación.
- 34. En algunas de las actividades que he realizado dentro de la institución no he sabido exactamente quien es mi jefe.
- 35. En esta institución la administración encuentra más importante que se junten las personas más apropiadas para hacer un trabajo que mantenerlas en sus puestos en forma rígida.

RESPONSABILIDAD

- 36. En esta institución no se confía mucho en el criterio individual casi todo el trabajo que hacemos se realiza de nuevo antes de entregarse.
- 37. La administración prefiere que si pienso que lo que hago está bien, siga adelante en lugar de consultarlo con ellos.
- 38. En esta institución los jefes dan las indicaciones generales de lo que se debe hacer y se le deja al personal la responsabilidad sobre el trabajo específico.
- 39. En esta institución no se nos permite tomar iniciativas propias.
- 40. Aquí se piensa que las personas deben resolver los problemas que se les presentan en el trabajo por sí solas y no recurrir para todo a los jefes.
- 41. En esta institución es común que se den muchas disculpas cuando alguien comete un error.
- 42. Uno de los problemas que hay en esta institución es que la gente no es responsable.

RECOMPENSA

- 43. En esta institución existe un sistema de promoción, de modo que los mejores llegan a los puestos más altos.
- 44. Aquí generalmente se reconoce y premia más lo que se hace bien que lo que se hace mal.
- 45. En esta institución, mientras mejor sea el trabajo que se haga, tanto mejor es el premio que se recibe.
- 46. En esta institución existen demasiadas críticas.
- 47. En esta institución no hay suficiente recompensa y reconocimiento por el trabajo bien hecho.
- 48. Aquí al que comete un error se le aplican sanciones.

COMPETENCIA

- 49. Al entrar a la institución yo tenía las competencias necesarias para hacer mi trabajo
- 50. Recibo capacitación para estar al día en las competencias requeridas en mi trabajo
- 51. La capacitación es una prioridad en la institución
- 52. La institución me apoya para mi desarrollo personal y profesional
- 53. Puedo responder bien a la carga de trabajo que se me asigna

CALIDEZ

- 54. En esta institución predomina un ambiente de amistad.

- 55. Esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo cómodo y relajado.
- 56. En este trabajo cuesta mucho llegar a ser amigo de la gente.
- 57. En esta institución la mayoría de la gente es indiferente hacia los demás.
- 58. En esta institución existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal.

APOYO

- 59. Los jefes no son comprensivos cuando uno comete un error.
- 60. La administración se preocupa por conocer las aspiraciones que uno tiene dentro de la institución.
- 61. Aquí la gente no se tiene confianza.
- 62. La administración se preocupa de la parte personal, de cómo se siente la gente, de sus problemas, etc.
- 63. Cuando uno tiene que hacer un trabajo difícil, puede contar con la ayuda de sus jefes y de sus compañeros.

ESTANDARES

- 64. En esta institución se le exige a uno un rendimiento muy alto en el trabajo.
- 65. La administración piensa que toda actividad puede ser hecha de mejor forma.
- 66. Continuamente insisten en que mejoremos nuestro trabajo individual y de grupo.
- 67. La administración piensa que si el personal está contento el desempeño va a mejorar por sí solo.
- 68. Para progresar en esta institución es más importante llevarse bien con la gente, que trabajar satisfactoriamente.
- 69. En esta institución las personas parecen darle mucha importancia al hecho de rendir bien.

MANEJO DE CONFLICTOS

- 70. La mejor manera de causar una buena impresión aquí es evitando discusiones y desacuerdos.
- 71. La administración piensa que si las discrepancias entre las distintas secciones y personas puede ser útil para la institución.
- 72. Aquí se nos alienta para que digamos lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros jefes.
- 73. En las reuniones en la que se toman decisiones, la meta es llegar a un acuerdo lo más fácil y rápido posible.

IDENTIDAD

- 74. La gente está satisfecha de estar en esta institución.
- 75. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien.
- 76. Hasta donde yo me doy cuenta, existe lealtad a la institución.
- 77. En esta institución la mayoría de las personas están preocupadas de sus propios intereses.

Anexo 2. Cuadro de mando integral

Perspectiva de mejora de Clima Laboral											
	Objetivo	Nombre del KPI	Fórmula de cálculo	U. M	MED.	Valor Actual	Valor Meta				Responsable
Ambiente	Llevar a cabo entrenamiento para conseguir cambio de actitudes respecto al manejo efectivo del estrés.	Entrenamiento Manejo efectivo del estrés	$\frac{\text{No. de capacitados}}{\text{Total del personal}}$	%	Semestral	0	100%	$80 < x < 100$	$60 < x < 80$	$x < 60$	Área Administrativa
Plan de acción.	Respecto a la variable "ambiente" en lo que respecta a el ítem " Mi lugar de trabajo es estresante" la propuesta es la aplicación de un programa de entrenamiento para adquisición de actitudes respecto al manejo efectivo del estrés, ayudando a cultivar competencias personales y sociales, tales como el reconocimiento y valoración adecuada de uno mismo, control de estados de ánimo e impulsos, la motivación y la empatía la colaboración a fin de lograr un buen ambiente laboral, para lo cual se proponen las siguientes acciones. - Solicitud a la dirección de personal de oficinas centrales la programación de taller Manejo efectivo del estrés para todo el personal tanto de la rama administrativa como del servicio profesional, al término del proceso electoral que se encuentra vigente. Que sería lo ideal en el mes de octubre. - Respetar horarios de descansos y comidas de todo el, distribuir equitativamente cargas de trabajo, para lo cual se tendrá que llevar a cabo roles de personal para permitir descansos alternados por las cargas excesivas de trabajo que se presentan en el desarrollo de los procesos electorales. - Implementar y comunicar al personal técnicas de relajación dentro de la jornada laboral a fin de reducir tensión física y mental. Pueden ser ejercicios de respiración o meditación, para esto también se sugiere proporcionar un espacio físico donde los empleados puedan descansar y efectuar dichas técnicas. - Buscar apoyo psicológico con la unidad técnica de Equidad de Género y No Discriminación y hacerles extensivo a los colaboradores que el recurrir a ello no se considera una señal de debilidad, para esto se propone programas reuniones mensuales donde los colaboradores puedan externar las áreas de oportunidad respecto al clima y como ha ido mejorando o si consideran que no hay avances y propuestas para la mejora.										

	- Las acciones antes mencionadas deberán de ser implementadas de manera gradual pero apremiante a fin de ir mejorando la comunicación entre jefes y subordinados de tal manera que los jefes no permanezcan indiferentes ante los problemas y estados de ánimo de sus colaboradores. - Los beneficios al aprender a manejar el estrés serán para el instituto y se verán reflejados en el aumento de productividad y bienestar de los colaboradores y por consiguiente en la mejora del clima laboral										
	Objetivo	Nombre del KPI	Fórmula de cálculo	U. M	MED.	Valor Actual	Valor Meta				Responsable
Estructura	Establecer con claridad líneas de mando en actividades compartidas	Sin medición	Sin formula								Jefes de área en conjunto
Plan de acción.	Respecto a la variable "Estructura" se propone que exista claridad en cuanto a quien dirige cada actividad encomendada al equipo de trabajo y hasta qué punto los colaboradores tienen libertad para tomar decisiones. - Deberá también de realizarse la planeación y organización de cada etapa de los procesos de trabajo a realizar por parte del jefe de área responsable de esa actividad y ser transmitidos en reuniones de trabajo al iniciar cada actividad como regla general. - Todos los jefes de área deberán estar presentes en las reuniones para que no exista confusión en la línea de mando de cada actividad y estar todos en la misma línea de trabajo, para que puedan asesorar en caso de duda de sus colaboradores. - Adicionalmente se deberá solicitar a todo el personal que participe en cada actividad ir planteando sus dudas mediante grupo de whatsapp, creado con el nombre de cada actividad en desarrollo, para que las soluciones puedan ser retroalimentadas y todos los colaboradores tengan conocimiento de las soluciones y evitar duplicar consultas.										
	Objetivo	Nombre del KPI	Fórmula de cálculo	U. M	MED.	Valor Actual	Valor Meta				Responsable
Responsabilidad	Clarificar a los colaboradores las expectativas del Instituto, respecto	Sin medición	Sin formula								Jefes de área en conjunto

	de su trabajo.										
Plan de acción.	Dentro de esta variable los colaboradores manifiestan que los jefes dan indicaciones de lo que se debe hacer y les dejan la responsabilidad de los trabajos, pero también manifiestan no se confía en su criterio individual, aunque se les pide resuelvan por sí mismos y no recurran para todo a los jefes, en consecuencia, les es incómodo que cuando cometen errores tengan que pedir muchas disculpas y esto les ocasiona la perspectiva de que ellos ni sus compañeros son responsables. La propuesta para solventar esto es que los jefes deleguen adecuadamente, esto implica establecer un proceso de incorporación eficaz y proactivo que convenza a los empleados de que tomaron la decisión adecuada, que se les proporcione un plan de aprendizaje práctico y completo a fin de que estén preparados para cumplir los requisitos de rendimiento, se les proporcione apoyo y acompañamiento y para esto los más adecuados serán los demás jefes de área. Para lograr la efectiva delegación de actividades se debe considerar: • Cuáles son las tareas que se pueden delegar. Se deberá considerar cuales tareas son críticas, específicas de los jefes o que se trate de información confidencial. • Elegir quien dentro del personal puede apoyar a realizar supervisiones y esto dependerá de factores como personal con más experiencia y habilidades, motivación, ganas de colaborar y que sus cargas de trabajo de otras actividades no pesen para conseguir lo esperado en estas nuevas actividades. • Se debe proporcionar la información suficiente a los colaboradores para que se realice el trabajo de manera correcta y satisfactoria, para esto se especificara que se debe hacer en cada proceso y porque se hace, comunicarles hasta donde tienen autoridad, si se designó a algún supervisor o si el seguimiento se realizara de manera directa por el jefe, así como especificar los plazos para finalizar las tareas encomendadas. • Para lograr que los empleados se comprometan se deberá conceder poder de decisión y hacerles saber que se les delegan ciertas actividades por sus capacidades, permitir control sobre lo que hacen, así como muy importante retroalimentar sobre la valoración de los esfuerzos que realizan y como contribuyen a la consecución de los objetivos. Se deberá ser más coherente y justo con los colaboradores. • A fin de que el trabajo sea menos pesado se sugiere hacer ver interesante y hasta divertido el trabajo, se deberá apoyar con actitud empática, interesándose por las necesidades y expectativas del personal ya que esto contribuirá a que el entorno de trabajo se más ameno y significativo. Todas estas acciones serán encaminadas a que los colaboradores se sientan más confiados y puedan tomar en sus manos las responsabilidades que se le encomiendan para que como un equipo de trabajo contribuyan al logro de objetivos, sin miedo a cometer errores y en caso de que se presentara, no tener que pedir disculpas a todos los jefes, los llamados de atención deberán de realizarse de manera personal y especificando en que se falló de la manera más justa posible.										
	Objetivo	Nombre del KPI	Fórmula de cálculo	U. M	MED.	Valor Actual	Valor Meta				Responsable
Recompensa	Sanear el procedimiento para asignar estímulos	Sin medición	Sin formula								Área Administrativa

	y recompe nsas al personal.										
Plan de acción	Uno de los ítems que fue evaluado con calificación regular es el referente a que en la institución existe un sistema de promoción, en el que los mejores llegan a los puestos más altos, en esta aseveración no existe mayor discusión que los puestos del servicio profesional y de la rama administrativa son sometidos a concurso para su ocupación. Referente a los demás ítems donde la calificación en todos fue regular, se refieren a la forma de evaluar al personal para el otorgamiento de premios, dicha evaluación tiene como propósito medir los resultados y esfuerzos realizados por el personal durante el ejercicio, así como su compromiso institucional, existe un calendario para la evaluación y la calificación se compone de dos factores.: • La evaluación del desempeño (valoración del jefe inmediato) 90% • El cumplimiento de la capacitación (obligación del evaluado) 10% Además de que las calificaciones sobresalientes o insuficientes deberán ser validadas por los comités de evaluación, las calificaciones sobresalientes son aquellas que se encuentran en el rango de 8.60 (sin contar con el punto de capacitación); mientras que las calificaciones insuficientes son aquellas que se encuentran por debajo de 5.90 (sin contar con el punto de capacitación). El comité de evaluación debe vigilar que los evaluadores se apeguen a los principios de objetividad, certeza, equidad e imparcialidad y, en caso de detectar que las calificaciones que asignen no corresponden a los soportes documentales presentados o a la motivación registrada, solicitar que ajusten las calificaciones conforme a la evidencia presentada. A pesar de que existe un procedimiento bien definido para la valuación del personal, ellos no se sienten satisfechos con la asignación de recompensas y estímulos, los comentarios en general es que solo se beneficia al personal que se lleva bien con los jefes, el compadrazgo, que existe personal que no es considerado para algún premio en repetidas ocasiones, que a ellos siempre les toca el mismo premio, ya sea de días de descanso o tercer lugar que es el que se puede repetir en varios ejercicios. Desafortunadamente la valoración del jefe inmediato no se ha respetado como definitiva, debiendo ser así ya que ellos cuentan con elementos y criterios objetivos para hacerla de la manera más justa. Las propuestas derivadas para las inconformidades a esta asignación de estímulos y recompensas son las siguientes: • No debe de existir acuerdo previo entre los vocales distritales respecto a cómo se deben distribuir los premios, en las juntas distritales no debe existir comité ni subcomité de evaluación, ya que así lo establece la Dirección Ejecutiva de Administración. Esta es una atribución exclusiva de la Junta Local del Estado quien validara que el proceso de evaluación se realice de conformidad con la normatividad vigente. • La evaluación que realiza el superior inmediato se debe considerar definitiva ya que él es quien cuenta con los elementos suficientes de cumplimiento de metas tanto individuales como colectivas, competencias y capacitación del evaluado y la calificación que el determine puede aun ser revisada por el comité de evaluación quien verificar que la evaluación se haya efectuado de manera objetiva, certera e imparcial y solicita en su caso solicitar las										

	evidencias de estas actividades sobresalientes o bien insuficientes. Esto se propone en base a que el vocal ejecutivo de junta distrital puede tener preferencias por ciertos colaboradores lo que no abona de ninguna manera a la objetividad requerida para aplicar de manera justa los procedimientos y dado a que existe la verificación en primera instancia por parte del comité de evaluación y en caso de inconformidad una segunda instancia que es la Dirección Ejecutiva de Administración, estos controles deben de ser suficientes para que el jefe inmediato emita su evaluación y sea definitiva en cuanto a lo que a su junta distrital compete El número de estímulos y recompensas a otorgar representa la mitad en cuanto al número de empleados que cumpliendo con todos los requisitos tienen derecho a que les sean asignados, por lo que una opción importante y que se establece en el manual de normas administrativas en materia de recursos humanos, es la opción de “calificación insuficiente”, la cual no se aplica, en la mayoría de los casos porque el jefe inmediato no quiere que se tome de manera personal el castigo, aunque en muchos casos con manifestación expresa de los empleados argumentan “no querer hacer esos trabajos porque a ellos no les corresponden”, esta opción permite que exista una especie de sanción por parte de los jefes inmediatos a cada empleado que no cumple con la actividades establecidas en su cedula del puesto o en las metas tanto individuales como colectivas, hacer uso de este recurso ayudaría a sentar precedente, siendo tratado de manera profesional y no personal, con los mismos empleados, y de esta manera disminuir la manifestación de inconformidad ya que el empleado pensaría cuando expresa no querer realizar ciertas actividades encomendadas, para no caer dentro del supuesto de asignación de una mala calificación.										
	Objetivo	Nombre del KPI	Fórmula de cálculo	U. M	MED.	Valor Actual	Valor Meta				Responsable
Apoyo	Sensibilizar a miembros de servicios profesional ante necesidades de apoyo de sus colaboradores.	Capacitación	$\frac{\text{No. de capacitados}}{\text{Total de miembros de servicio profesional}} \times 100$	%	Semestral	0	100 %	80 < x < 100	60 < x < 80	x < 60	Área Administrativa
Plan de acción	En la variable denominada “Apoyo” los empleados manifiestan no tener el suficiente apoyo por parte de sus jefes cuando tienen algún problema personal o de trabajo, ya que también comentan que cuando cometen algún error no son comprendidos y poco se preocupan sus jefes por conocer las aspiraciones que ellos tiene dentro de la institución, manifiestan tener el apoyo cuando se trata de un trabajo difícil, pero la falta de										

empatía en todos los demás aspectos. Por lo que se propone la organización de taller de sensibilización de miembros del servicio profesional en aras de obtener una cultura abierta a las personas:

- Solicitud a la dirección de personal de oficinas centrales la programación de taller Sensibilización a miembros del servicio profesional, que se llevara a cabo de manera urgente al término del proceso electoral que se encuentra vigente.

El taller abordara temas referentes entre otros a: que los colaboradores reciba el mismo trato, independiente de su cargo reafirmando la inclusión que contribuya a estimular y comprometer a los colaboradores, quienes son parte importante de una organización y su trabajo es parte de su proyecto de vida; que las decisiones de los líderes con respecto a ellos estén basadas exclusivamente en aspectos laborales y no en consideraciones personales, que no existan prejuicios o razones para ser discriminados; que tengan los colaboradores libertad, confianza y tranquilidad para manifestar eventuales desacuerdos y saber que una vez efectuados, serán y tratados con justicia, los conflictos interpersonales son un determinante para el abonar a un buen ambiente laboral el cual contribuye enormemente a la productividad de una organización.

- Seguimiento a la capacitación de los líderes a través de la aplicación de cuestionarios trimestrales al personal de la rama administrativa, referentes al tema de apoyo recibido por parte de sus jefes y las mejoras del trato y actitudes de sus jefes, a fin de diagnosticar si el objetivo del taller se ha cumplido.
- Retroalimentación de los líderes a fin de evaluar los alcances del taller, a través de la aplicación de cuestionarios de forma trimestral y donde se evalúen los cambios en el desempeño de sus colaboradores, así como cambios positivos que detecten en el mejoramiento del clima laboral, medido en términos de y cordialidad de las relaciones interpersonales.