

# CAPÍTULO 2

# MARCO TEÓRICO





# Capítulo 2: Marco Teórico

## 2.1 La Función de Contraloría Interna en Administración Pública

### 2.1.1 Contraloría en la Administración Pública

Los sistemas de control interno surgen de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la organización en un periodo de tiempo determinado. Es una manera efectiva de poner en orden los recursos de la organización para lograr un mejor desempeño y productividad.

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y sí se están alcanzando las metas planeadas. Las herramientas de control permiten cuantificar los errores administrativos que se estén cometiendo y poder corregirlos de manera eficaz, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

### 2.1.2 Raíces etimológicas de la palabra Administración

La palabra Administración tiene el mismo significado en los idiomas derivados del latín; del igual modo, en los países donde se hablan estas lenguas ha tenido su mayor desarrollo la Administración Pública (incluyendo a Alemania), teniendo una exacta correlación con el fenómeno conceptuado, deriva del latín administratio compuesta por ad (a) y ministrare (servir, cuidar), que era empleada entre los romanos para referir el acto o la función de prestar un servicio a otras personas. El foco de la palabra administratio la ocupa el vocablo ministrare, que deriva del sustantivo minister ("el que sirve o ayuda"). Minister, a su vez, proviene de minis, voz referida a lo "menor", como contraste de magis: lo "mayor". Por consiguiente, el minister era el funcionario subordinado a la autoridad del magister, cuya tarea se circunscribía a la realización de funciones subalternas. En suma: administrare significaba entre los romanos la satisfacción de las necesidades de la sociedad, con un esfuerzo extra por parte de los oficiales: ad ministrare<sup>1</sup>.

La necesidad de este tipo de instituciones, precedió el ímpetu reformista que inundó a Europa e incitó a un movimiento administrativo, plasmado en el siglo XVIII con el concepto de Policía. Esta categoría condensó la esencia de la idea de administración en su carácter público.

En Alemania, Johann Heinrich Gottlob von Justi explicaba que la voz Policía (Policey) tenía dos sentidos diferentes, uno estricto, otro extenso. El primero, "comprende todo lo que puede contribuir a la felicidad de los ciudadanos, y principalmente a la conservación del orden y de la disciplina, los reglamentos que miran a hacerles la vida más cómoda, a procurarles las cosas que necesitan para subsistir". Con respecto al segundo, afirmaba que "se comprende bajo el nombre de Policía, las leyes y reglamentos que conciernen al interior de un Estado, que

---

<sup>1</sup> López Alvarez, Francisco. La Administración Pública y la Vida Económica en México. México, Editorial Porrúa. 1956. pp. 22-23



tiran a afirmar su poder, a hacer un buen uso de sus fuerzas, a procurar la felicidad de los súbditos"<sup>2</sup>.

Durante el siglo XIX la policía se transformó en administración pública, y del tal modo se comenzó a desarrollar la materia administrativa dentro de los asuntos gubernamentales, administrando se regulan los servicios públicos que corresponden a las necesidades sociales-colectivas.

### **2.1.3 Administración Pública en México**

Cuando hablamos de la Administración Pública en México, nos remontamos a la época de la conquista cuando en 1519 se crea la primera Institución Pública en Veracruz, que surge para legitimar y controlar la colonización encabezada por Hernán Cortés. Después de casi quinientos años de la creación de esta inicial forma de gobierno, la modernización de la administración pública en México ha cobrado gran importancia, empieza por la definición y redefinición de sus funciones y su organización para garantizar la eficiencia y su eficacia para responder a los requerimientos sociales, ya que el objetivo de la Administración Pública es el de satisfacer las necesidades de una sociedad creciente, cambiante y cada vez más exigente, ésta debe ser un aparato administrativo bien organizado que sea una plataforma de apoyo y no de desaliento, el reto es estudiar e identificar sus problemáticas, pero lo primordial es darles solución.

La administración pública se subdivide, como una necesidad de descentralización con el fin de responder de manera eficaz, al llamado de los habitantes para satisfacer sus necesidades. El crecimiento acelerado de la población ha sido un factor determinante para que la administración pública tenga que reorganizarse y delegar funciones instalando en ocasiones, oficinas especializadas que permitan una efectiva, rápida y acertada toma de decisiones con el fin de brindar un servicio oportuno a los ciudadanos. La modernización implica avanzar en el desarrollo de investigaciones que permitan obtener la información completa y pertinente para tomar acciones proactivas para satisfacer las necesidades de la población.

### **2.1.4 Conceptos y definiciones de Administración Pública**

La Administración Pública se ha transformado en innumerables ocasiones, transformaciones desde la primer institución pública que se conformó en México, ya que hoy en día el aparato gubernamental cuenta con varios niveles jerárquicos, que van desde la presidencia de la República hasta las unidades administrativas más pequeñas como lo son los municipios y Juntas Auxiliares (**Figura 1**)

#### *Organización Político-Administrativa*

- Niveles Administrativos:

---

<sup>2</sup> Justi, Johann Heinrich Gottlob von. Elementos Generales de Policía. Barcelona, por Eulalia Piferrer, Viuda, Impresora del Rey nuestro Señor. Plaza del Ángel. Año 1784. p. XI.



País	Tipo de Estado	División Política
México	Federal	Nivel Federal
		Estados
		Ayuntamientos
		Juntas Auxiliares

Figura 1. Niveles Gubernamentales<sup>3</sup>

Una definición admisible sobre lo que implica el proceso de administrar, el cual según el autor clásico Henry Fayol, se basa en el planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades que se desempeñan dentro de la organización. En la Administración Pública se podría describir que “En el mayor nivel de generalidad y abstracción la administración es, como diría Wilson Woodrow, el gobierno en acción” “...es el aspecto más visible del gobierno, del ejecutivo, el operativo”<sup>4</sup> aquí podemos decir que en la Administración Pública, el gobierno es quien ejecuta y opera las acciones. Gilberto Calderón en su artículo: “La Administración Pública en México” hace un análisis sobre el gobierno, su distribución y la administración pública, algunas ideas sobre éste apartado son:

“El gobierno lo forma básicamente dos instituciones: la burocracia y el ejército. La primera es la encargada de la administración de los recursos públicos para la atención de la producción de bienes y servicios que demanda la sociedad civil y que son necesarios para el sostenimiento del sistema como tal. La burocracia se encarga de legitimar lo que legalmente le es conferido, en tanto que el ejército es el cuerpo profesional castrense que la burocracia generalmente mantiene bajo su mando... La administración pública es ese conjunto de instituciones encargadas de utilizar los ingresos públicos que por varias vías, impuestos, deuda, producción y ventas de bienes y servicios públicos, etc., el Estado quien necesita para la realización de sus funciones básicas. Con el fin de acotar con mayor precisión el término, podemos decir que no forman parte de la administración pública ni el poder legislativo ni el judicial, si bien el gobierno es la suma de ellos más el poder ejecutivo.”<sup>5</sup>

De lo mencionado por Calderón, se encuentran dos ideas centrales: la primera se refiere a los burócratas o trabajadores públicos en donde se remarca su importancia dentro del aparato gubernamental, la segunda aporta una definición de Administración Pública en la cual se comprenden a todos los organismos que logran la consistencia del gobierno.

Conjuntado lo mencionado por Calderón y por Fayol, la Administración Pública es el conjunto de instituciones encargadas de planear, organizar, dirigir, coordinar y

<sup>3</sup> Extraído de <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num4/doc2.html>. Artículo de la revista de Administración Pública “El estudio de la administración”. Wilson, Woodrow. Antología 1-54. 1956-1983. Ed. INAP. febrero. 1983. México.

<sup>4</sup> Wilson. W. 1983.p.393.

<sup>5</sup> <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num4/doc2.html>: Artículo: “La Administración Pública en México y su futuro”. Calderón Gilberto. México.



controlar las actividades y los recursos, con la finalidad de cumplir con las funciones básicas del Estado, y los encargados de llevar a cabo todo estos procesos son precisamente los Trabajadores Públicos o Burócratas.

En un curso sobre Administración Pública impartido por Omar Guerrero se define que “la Administración Pública constituye la actividad del Estado que está encaminada a producir las condiciones que facilitan la perpetuación de la sociedad y crear las capacidades de desarrollo de los elementos que la constituyen”<sup>6</sup>

El autor Wilburg Jiménez, afirma que la Administración Pública es “el conjunto de aptitudes y actitudes humanas; de procesos y procedimientos administrativos; de sistemas y estructuras institucionalizados que sirven para el proceso de transformación y progreso”<sup>7</sup>

Para concluir, los asuntos administrativos del Estado entrañan una índole inherentemente pública, por la naturaleza social de las funciones que realiza. La administración pública hunde sus raíces en el seno de la sociedad, y está, por así decirlo, preñada de naturaleza social.

"La administración es una consecuencia natural del estado social, como éste lo es de la sociabilidad natural del hombre; su naturaleza es un resultado de la comunidad, pues desde el momento en que existe el pacto social, hay administración; así es, que siempre encontramos la naturaleza, hasta en el despotismo. Es pues evidente que la administración no toma su principio en convenios humanos, sino que es un fenómeno procedente de la existencia misma de la sociedad, sin que los convenios o leyes sirvan más que para organizarla, es decir, para determinar su modo de existir, pues su existencia procede de los mismos principios que de la sociedad". (...) "Definiré pues la administración pública: es una potencia que arregla, corrige y mejora cuanto existe, y da una dirección más conveniente a los seres organizados y a las cosas".<sup>8</sup>

Tal es la razón por la cual el orden jurídico no instituye a la sociedad ni a la administración pública, sino solamente establece a su organización. *La administración pública debe su vida al proceso social*, dichas leyes únicamente le dan su impulso vital en determinada dirección.

Con base en estas ideas, Carlos Juan Bonnín estableció desde principios del siglo XIX, los principios de la administración pública:

- 1) Que la administración nació con la asociación o comunidad;
- 2) que la conservación de ésta es el principio de la administración;
- 3) que la administración es el gobierno de la comunidad;

<sup>6</sup> <http://biblioteca.redescolar.ilce.edu.mx/sites/csa/principio/leccion1.html#definicion>, Curso sobre Administración Pública. Guerrero Omar. México.

<sup>7</sup> Jiménez W., Velasco E., Riggs F., Duhalt M. (1970). Administración Pública y Desarrollo. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. México.

<sup>8</sup> Bonnín, C. J. B. Compendio de los Principios de Administración. Madrid, Imprenta de José Palacios. 1834. p. 14 y 37.



- 4) que la acción social es su carácter, y su atribución la ejecución de leyes de interés general.

La voz pública, igual que el vocablo política, tienen la misma raíz etimológica a histórica: ambas palabras derivan de la raíz pul (multiplicidad, amplitud); de ella derivó en el griego la palabra polis (ciudad, Estado), origen del concepto de política, y en el latín, populus (pueblo), que es un sustantivo producido por la reduplicación de la voz pul. El sustantivo populus se adjetivó en puplicus y luego en publicus, de donde derivó la palabra público. Así, política y pública, además de este parentesco etimológico, tienen un significado conceptual común: ambas se refieren a lo colectivo, comunitario, conjunto. Es muy significativo que entre los griegos y los romanos se identificara el Estado por su carácter comprensivo y colectivo: Polis y República.

Es la palabra pública la que marca, con precisión inequívoca, el campo de problemas y responsabilidades de la administración pública.

"Cuando un gobierno es organizado para la consecución de los negocios de la comunidad, tenemos lo que ha sido llamada la administración pública"<sup>9</sup>. Derivado de lo anterior, entendamos que, la administración pública es más que una técnica y dirección eficientes, se interesa primordialmente por los problemas de la sociedad. La asociación de voluntades para la solución de un problema en común, es la que forja los rudimentos de la administración pública. Esta no es un fin en si mismo, sino un instrumento del gobierno y una servidora de la comunidad. "La administración pública, desde el principio hasta el final, tiene relación con los problemas sociales y económicos concretos, tales como la salud, obras públicas, planeación regional y todos aquellos campos relacionados con la actividad gubernamental".

En sus cometidos, la administración pública relaciona a la comunidad con los individuos y está formada por ellos, además de todo aquello que tiene que ver con su vida, goces y actividades. A ella corresponde atender las necesidades públicas, tiene una índole propiamente pública.

Los recursos más importantes para una organización, son los recursos humanos, por tanto, la administración pública cuenta con los funcionarios o servidores públicos, también se definen como burócratas, un término que analizaremos más adelante y en el curso impartido por Omar Guerrero, afirma que: "son aquellos que independientemente de su denominación, ya sea funcionario o servidor civil, están normados por un régimen de función pública bajo una ley específica de derecho público o mediante disposiciones equivalentes, y asumen actividades enmarcadas en los intereses primordiales del Estado. No se trata pues de todos los empleados o trabajadores del Estado, sino solamente aquellos que, como funcionarios,

---

<sup>9</sup> Dimock, Marshall. "The Meaning and Scope of Public Administration", Gaus, John et al. The Frontiers of Public Administration. New York, Russell and Russell. 1967 (1937). p. 1.



desempeñan las funciones esenciales que le atañen al Estado y que, en cada caso, cada Estado extiende o restringe a su arbitrio”<sup>10</sup>.

Desgraciadamente, los funcionarios o servidores públicos tienen una imagen deteriorada, ante la ciudadanía, la finalidad de un funcionario o servidor público es el servicio a los demás y muchas veces no se cumple cabalmente con esta misión.

### 2.1.5 Contraloría Gubernamental

La función financiera está constituida por un conjunto de actividades que tienen como objetivos: **custodiar e invertir el total de valores de una empresa, mantener los sistemas de información adecuados para el control de los activos y operaciones de esa empresa y proteger el capital invertido.** El desarrollo de esta función ha sido paralelo y es de hecho parte del progreso de los negocios, los cuales cada vez son más competitivos por la complejidad y extensión en sus operaciones; todo esto como resultado de la evolución constante de la ciencia y la tecnología, así como los cambios profundos en el medio ambiente y las estructuras socioeconómicas; habiendo diversificación de las funciones, utilización de nuevos y más complejos procesos de producción y distribución de productos y servicios, en una disponibilidad cada vez mayor de recursos humanos y materiales, en el empleo de nuevos métodos y procedimientos de control, en el crecimiento constante de los mercados, en la obligación de obtener información con mayor oportunidad, etc., lo que ha llevado a la función financiera, de su primitivo lugar secundario en las organizaciones a hacia un primer plano de importancia dentro de la administración moderna.

Para que la función financiera cumpla eficientemente con sus objetivos se dividen sus actividades en dos grandes grupos que son: Contraloría y Tesorería, los cuales de acuerdo con la experiencia son responsables de:

#### Contraloría

- Planeación para el Control.
- Información e interpretación de los resultados de operación y de situación financiera.
- Evaluación y deliberación.
- Administración de Impuestos.
- Coordinación de la auditoría externa.
- Información a dependencias gubernamentales.
- Protección de activos.
- Evaluación Económica.

---

<sup>10</sup> <http://biblioteca.redescolar.ilce.edu.mx/sites/csa/principio/leccion1.html#definicion>, Curso sobre: Administración Pública. Guerrero Omar. México.



La Tesorería por su parte se encarga de la obtención del capital, relaciones con los inversionistas, obtención del financiamiento, banca y custodia así como crédito y cobranza, inversiones y seguros.

### **2.1.6 Definición de Contraloría:**

“Contraloría es la actividad encargada de la planeación para el control, información financiera, valuación y deliberación, administración de impuestos, informes al gobierno, coordinación de la auditoría externa, protección de los activos de la empresa y la evaluación económica”<sup>11</sup>.

En un mundo globalizado la Función de la Contraloría empieza a colocarse dentro de un primer plano de trascendencia, debido a las presiones económico-sociales de nuestra época, donde las organizaciones están obligadas a ejercer precavidamente la obtención y canalización de los recursos, enfatizando y manteniendo en lo posible los controles en las operaciones de las mismas; las empresas que sobreviven en la actualidad cuentan con una administración financiera eficiente.

## **2.2 Contraloría Gubernamental y la Secretaría de la Función Pública**

La Contraloría Gubernamental se define como la función del área financiera y legal de una organización (en este caso no lucrativa) que se dedica a obtener, custodiar y manejar la información necesaria para el control del dinero y demás recursos (financieros, materiales y humanos).

### **2.2.1 Antecedentes de la Contraloría Gubernamental en México**

El antecedente más importante del control de la Administración Pública mexicana lo encontramos en la Constitución de 1824, en su artículo 50, fracción VIII, que atribuía como facultad del Poder legislativo " el fijar los gastos generales, establecer las contribuciones necesarias para cubrirlos, arreglar su recaudación, determinar su inversión y tomar anualmente las cuentas al Gobierno". Esta función fue retomada en las Constituciones de 1857 y 1917.

Un precedente de relevancia histórica contra la corrupción fue el protagonizado por Benito Juárez, el 12 de diciembre de 1870, quien prohibió el nepotismo en las oficinas públicas.

El 25 de diciembre de 1917, se creó el Departamento de la Contraloría, contemplado en la Ley Orgánica de Secretarías de Estado, el cual desapareció, a pesar de su naturaleza útil y pertinente en 1932, siendo Presidente de México el Gral. Abelardo L. Rodríguez.

Entre 1933 y 1947 la función del control radicó principalmente en la Secretaría de Hacienda, y entre 1946 y 1976 además de la mencionada, en la de la Presidencia, y de Patrimonio Nacional.

---

<sup>11</sup> C.P. Samuel Fernández Chávez, Posición del Contralor dentro de la Organización, en “Curso de Contraloría Práctica”, del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. México, 1971.

En 1982, Miguel de la Madrid Hurtado resultó electo Presidente de la República y estructuró su programa de gobierno con base a siete ejes rectores o principios fundamentales, uno de los cuales fue la Renovación Moral de la Sociedad cuya justificación era: "la renovación moral de la sociedad ha sido una urgente necesidad política y una enfática demanda popular que requiere del cumplimiento escrupuloso de nuestras leyes, de la intransigencia de todos frente a la inmoralidad pública y privada y de la reacción oportuna contra los fenómenos de la corrupción en sus orígenes. Renovación Moral significa gobernar con el ejemplo"<sup>12</sup>. Derivado de esta justificación, Miguel De La Madrid promueve la creación de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación en virtud del decreto del 22 de diciembre de 1982, publicado dos días después, en el Diario Oficial de la Federación.

Con la creación de dicha dependencia, las autoridades federales reconocieron públicamente la gravedad de la corrupción pero también sostuvieron con firmeza, que los responsables de su proliferación no sólo eran los servidores públicos; al respecto, Francisco Rojas, primer titular de dicha dependencia, manifestó en una reunión de difusión sobre El Marco Jurídico y Administrativo de la Renovación Moral, que "La renovación moral involucra a todos los mexicanos...la moral pública depende de cada ciudadano, cualquiera que sea su actividad y su condición social y económica. En ocasiones, cuando se habla de corrupción, se le quiere ubicar en un solo sector, generalmente en el público, con el claro interés de minimizar su presencia en otros sectores o grupos sociales"<sup>13</sup>.

Fundamentando los propósitos de renovación moral de la sociedad y previas reformas a los artículos del 108 al 114 constitucionales, se promulgó la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos y se instrumentaron siete programas institucionales: *Control y Fiscalización de la Inversión Pública; Vigilancia del Ejercicio del Gasto Público y Auditoría Gubernamental; Vigilancia y Evaluación de la Gestión Pública; Responsabilidades de los Servidores Públicos; Protección al Ciudadano; Simplificación Administrativa; y Apoyo Institucional.*

Uno de los avances más importantes es el realizado a fines de 1994, con el cambio de Secretaría de la Contraloría General de la Federación por **Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.**

Desde 1995 la Secretaría cambia de nombre y asume novedosas responsabilidades que le permiten consolidar sus funciones de control y, lo más importante, se le responsabiliza de organizar y coordinar la modernización integral de la administración pública federal.

Asume también las atribuciones que correspondían a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en materia de normatividad de adquisiciones, arrendamientos, desincorporación de activos, servicios y obras públicas, así como la

---

<sup>12</sup> <http://www.imagenpolitica.com.mx/men4.html>

<sup>13</sup> Idem.



responsabilidad de autorizar en forma mancomunada con esa Secretaría las estructuras orgánicas y ocupacionales de las dependencias y entidades de la APF.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) emite en 1995 un documento denominado "Medidas Estructurales para la Reducción del Gasto en Servicios Personales", el cual establece la obligación por parte de las Secretarías de Estado de reducir el equivalente al 30% del presupuesto destinado al pago de remuneraciones del personal de confianza. Cabe destacar que de esta medida se excluye al personal de las ramas médica, docente y militar, esto con el fin de conservar plazas innecesarias.

Con el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) de 1996, se inicia un plan en todas las dependencias y entidades del Gobierno Federal para simplificar normas que regulan la actividad pública, desarrollar estructuras dirigidas a la obtención de resultados, impulsar la mejora sistemática de los sistemas y métodos de trabajo y contribuir al mejor desempeño de los servidores públicos y su desarrollo dentro de las instituciones, teniendo por líneas de acción:

- 1) la participación y atención ciudadana;
- 2) la descentralización y/o desconcentración administrativa;
- 3) la medición y evaluación de la gestión pública y,
- 4) la dignificación, profesionalización y ética del servidor público.

La SECODAM adquiere nuevas atribuciones y es responsable de promover, coordinar y facilitar el proceso de modernización en el Gobierno Federal, a través de proporcionar servicios de información, capacitación, consultoría y asistencia técnica a todas las dependencias y entidades del Ejecutivo, y se instituye el Sistema Nacional de Quejas, Denuncias y Atención a la Ciudadanía, a través del cual se promueve la participación ciudadana.

En 1996 la SECODAM inicia el desarrollo del Sistema Electrónico de Contrataciones Gubernamentales (COMPRANET), para automatizar las distintas etapas del proceso de contratación, permitiendo a las unidades compradoras del gobierno dar a conocer por medios informáticos sus demandas de bienes, servicios, arrendamientos y obras públicas. Así, los proveedores y contratistas pueden acceder a esta información, presentar por el mismo medio sus ofertas y, posteriormente, continuar con todo el proceso de licitación hasta su finiquito. **En 1999 queda estandarizado el proceso de compras a más de 2.600 unidades compradoras y de obras públicas, y se incorpora el 95% de las licitaciones en su página en Internet.**

Para fines de 1997 alrededor del 65% de las unidades gubernamentales han desarrollado estándares de servicio, sí bien en esta etapa se han realizado políticas de retiros voluntarios, se considera que su eficacia ha sido mínima, y que realmente las grandes reducciones de trabajadores se han producido en las empresas privadas o en algunas de las descentralizadas cuando el gobierno ha decidido privatizarlas y disminuir notablemente el número de sus trabajadores (es el caso, por ejemplo, de Ferrocarriles Nacionales de México).

Con la gestión del Presidente Fox se conforman redes de innovación y calidad, como una organización matricial horizontal que cubre a todas las dependencias centrales y descentralizadas (Hacienda, Salud, Educación, **SECODAM**, Comisión Federal de Electricidad -CFE-), en las que un grupo de funcionarios impulsan la innovación en la calidad. Las redes están referenciadas al equipo INNOVA-PINOS, que sanciona, revisa y aprueba todas las iniciativas de innovación y calidad del gobierno, y las presenta al Presidente y al gabinete legal. Las redes que contribuyen a este equipo son:

- 1) Red de Directores Generales de Recursos Humanos: conformada por todos los directores de recursos humanos del gobierno federal, de dependencias centralizadas, así como de entidades (80 personas).
- 2) Red de Informática: agrupa a todos los funcionarios responsables de sistemas e informática y se interesa por el gobierno digital.
- 3) Red que impulsa la certificación en ISO de calidad de las dependencias, incluyendo a un funcionario en cada una para promover la certificación y el aseguramiento de calidad. Esta tarea es llevada a cabo por distintas instituciones certificadoras privadas autorizadas en México.

INNOVA-PINOS revisa una vez a la semana los proyectos, funcionando como una estructura de comunicación, impulso y consenso, marcando la directriz y procurando no sacar iniciativas no validadas o ajenas a lo que pasa en las dependencias.

El año pasado cambia de nombre a Secretaría de la Función Pública con la cual adquiere nuevas atribuciones sobretodo con la emisión de la Ley de Transparencia y Acceso la Información Pública con la cual se permite reforzar la transparencia en la rendición de cuentas, debido al fácil acceso de información bancaria, en los casos de enriquecimiento ilícito. La SFP ha venido promoviendo una mentalidad "cliente-amigable", la **reingeniería de procesos, la calidad total y una mayor sub-contratación dentro del sector público**, la cual junto con las Contralorías Estatales se desarrolla con una mentalidad eficaz y moderna que permita la rapidez en la ejecución de sus servicios.

El proyecto en curso es sobre el Servicio Civil de Carrera, previsto en la propuesta de ley, considera tres grupos de funcionarios públicos, que son los grupos más representativos del gobierno actualmente: los políticos, los de confianza y los eventuales, en el cuál serían evaluados por resultados, tendrían incentivos y oportunidades de ascenso, y su remuneración sería según resultados, sin embargo el proyecto no está terminado y le hacen falta bases sólidas para su implementación prevista para 10 años más, de manera conservadora, aunque se realizan actualmente pruebas y diagnósticos para del proyecto.

### **2.2.2 Diagnóstico de la Contraloría Gubernamental en México**

El Gobierno de la República se ha esforzado por incrementar la eficacia de la Contraloría y en general de la Administración Pública, pero continuamente se enfrentan a riesgos y condiciones extremas como:



1. La deficiente atención al público caracterizada por un lento, complejo e ineficiente desahogo de trámites y gestiones.
2. Estructuras de organización altamente jerárquicas y verticales.
3. Concentración de actividades y centralización de decisiones en todos los niveles.
4. Falta de índices para medir cuantitativamente y cualitativamente la consecución de los objetivos.
5. Existencia de normas, reglamentos y disposiciones obsoletas.
6. Rigidez presupuestal en cuanto a su normatividad, asignación, ejercicio y control de recursos.

En el contexto de la Modernización de la Administración Pública, bajo las políticas de la modernización subyacen una serie de cambios en el medio ambiente en el que operan las administraciones públicas que están presionando frecuentemente para su transformación y que abarcan varias facetas del entorno de las organizaciones.

En primera instancia, se debe considerar el cambio de la tecnología, la incorporación de nuevas tecnologías en el ámbito de los sistemas de información y de comunicación han de ofrecer una oportunidad de mejorar la relación con el ciudadano, incrementar la productividad mediante la redistribución de tiempos y tareas, aumentar la calidad de la adopción, la evaluación y el control de la gestión, por lo que ello supone la delegación de responsabilidades y cambiar la pirámide, las cualificaciones y el tamaño de la organización.

En segundo término, la política del gobierno se debe reorientar a aspectos macroeconómicos, afectando de forma muy directa la administración: contención y/o reducción de los gastos, endeudamiento y déficit público. La administración debe buscar siempre la eficiencia y nuevas formas de captar recursos del entorno.

La integración internacional en curso, debe obligar al ajuste no sólo del gasto público sino también al surgimiento de nuevos centros de decisión, lo cual tiende a mejorar la capacidad de gestión interorganizativa, igualmente supone que la administración obliga a participar en una economía nacional estable y buscar la competitividad.

El cambio profundo de la legitimidad del estado, dos conceptos constituyen la base de este cambio: la eficiencia de la gestión pública y consideración del ciudadano como cliente.

La modernización implica un cambio en la cultura y en la tecnología de la Administración Pública, con frecuencia se habla de la incorporación de “nuevas” técnicas de gestión provenientes del sector privado. Pero a pesar de la importancia de la tecnología, no sólo con su implementación basta, por sí sola, proporciona un potencial limitado para cambiar la cultura de la organización. Modernización, significa, renovarse en cuestión de cultura, de valores, de creencias y actitudes.

Uno valor prominente que se pretende introducir en la cultura de la organización pública es el de la consideración del ciudadano como cliente de la administración. Alejado de términos tales como: súbdito, administrado o usuario, el ciudadano es un consumidor que paga los bienes y servicios que le proporciona la Administración, el ciudadano ocupa el rol principal en torno al cual giran las actividades de las organizaciones públicas.

### **2.2.3 La Secretaría de la Función Pública**

#### **¿Qué son los órganos de Control?**

**Son una instancia de la SFP, que se constituye en un órgano de apoyo a efecto de prevenir, verificar, vigilar, controlar y en su caso sancionar, evaluando el grado de honestidad, economía y transparencia con que se manejan los recursos públicos impulsando el desarrollo administrativo, así como la eficiencia, eficacia y calidad con que se alcanzan las metas y objetivos institucionales.**

A su vez, formulan recomendaciones para el mejoramiento del desarrollo de operaciones, promoviendo la implantación de mecanismos de autocontrol, autocorrección y autoevaluación bajo un nuevo enfoque de actuación y de esta manera fortalecer las acciones preventivas y correctivas favoreciendo el seguimiento de programas y evaluación del desempeño.

Los Órganos Internos de Control se conducen bajo los principios de honestidad, sentido de responsabilidad, objetividad, imparcialidad, independencia, cuidado, diligencia profesional, capacidad técnica de dirección y discreción, a fin de garantizar que se lleven a cabo de forma oportuna la vigilancia, el apego, la legalidad, el control, la auditoría, la evaluación, el seguimiento y la implantación de medidas correctivas y preventivas, absteniéndose en todo momento de realizar funciones de índole operativo; únicamente establece sugerencias con apego a la normatividad vigente, realizando la revisión de las operaciones bajo criterios con base a la trascendencia y riesgo de las mismas.

### **2.2.4 Funcionamiento de la Contraloría Interna de SFP**

El Órgano Interno de Control, es el representante de la Secretaría de la Función Pública (SFP) en el Sector Paraestatal, constituyéndose conjuntamente con los Delegados y Comisarios Públicos para lograr la confianza y credibilidad de la sociedad, a través del abatimiento de la corrupción y la claridad de su gestión.

A su vez, formular recomendaciones que conlleven a mejorar el desarrollo de las operaciones, promoviendo la implantación de mecanismos de autocontrol, autocorrección y autoevaluación bajo un enfoque moderno, que fortalezca las acciones preventivas y correctivas, el seguimiento de programas y evaluación del desempeño.

La Contraloría Interna realiza cuatro funciones principales:

1. Auditoría Interna



2. Auditoría de Control y Evaluación
3. Atención de Quejas y Denuncias en contra de Servidores Públicos
4. Determinación de Responsabilidades y Atención de Inconformidades

En adición a lo anterior realiza otras actividades, como son la participación en actos de entrega - recepción de funcionarios, orientación a servidores públicos en el llenado y presentación de las declaraciones de situación patrimonial, la atención de requerimientos de otras unidades administrativas como son la SHCP, la SFP y otros órganos de control y vigilancia, seguimiento al Programa Operativo Anual, atención a trabajos especiales, participación en diferentes Comités, así como de apoyo a los auditores externos designados por la SFP.

La auditoría interna puede ser sobre aspectos de Estados Financieros, sobre el proceso administrativo, sobre la eficiencia en la operación, integral sobre un departamento o función y de seguimiento (desde la determinación de una irregularidad hasta su solventación).

En la auditoría de control y evaluación se analiza la información relevante de las áreas, sistemas y procesos operativos, a fin de vigilar la efectividad de los controles y su congruencia con los objetivos de la Entidad.

#### **2.2.5 Funciones de la Contraloría Gubernamental: SFP**

1. Planeación para el control de las operaciones
2. Información e interpretación de los resultados de operaciones y de situación financiera
3. Evaluación y deliberación
4. Administración de impuestos
5. Informes al Gobierno del Estado
6. Coordinación de las auditorías a las dependencias
7. Protección de los activos del Estado y del País
8. Evaluación del entorno económico

El contralor coadyuva a planear, coordinar y dirigir un plan adecuado para el control de las operaciones del gobierno. Debe ser parte integral de cualquier administración, llevando a cabo funciones específicas en tres áreas distintas:

##### **1. Planeación**

Debe establecer, coordinar y dirigir un plan adecuado para el control de las operaciones del gobierno.

##### **2. Control**

Deberá comparar los resultados reales con los planes de operación y las leyes, reglamentos y la normatividad aplicable y reportar e interpretar los resultados de las operaciones a todos los niveles de la organización, por medio de la recopilación de registros e informes contables, auditorías y estadísticos adecuados. Deberá evaluar los sistemas de acumulación, distribución, control, análisis, interpretación y proyección de los costos.



### 3. Otros informes

Deberá consultar con todas las áreas de la organización responsables de acciones o políticas sobre cualquier fase de operación de la organización, es responsable de proteger los recursos asignados por el gobierno ya sea federal o estatal.

La Secretaría de Función Pública (SFP) tiene entre otras funciones, la de organizar y coordinar el Sistema de Control y Evaluación Gubernamental, promoviendo **las bases para el mejor funcionamiento de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal propiciando así el manejo racional de los recursos públicos**, mientras que la SEDECAP es la Contraloría Estatal en Puebla que al igual que la de los otros estados reporta a la SFP lo cuál permite que se garantice el uso transparente de los recursos de todo el país contribuyendo a su crecimiento.

### 2.3 Elementos para el Perfil de Puesto de la Función de la Contraloría

#### 2.3.1 Descripción de las Funciones y del Perfil de Puesto

Uno de los retos más importantes a los que se enfrenta la organización es determinar cuales serán las funciones y actividades que se deben asignar a cada puesto de trabajo, ya que de una acertada distribución de éstas dependerá el grado de eficiencia del mismo. *El Perfil de Puesto sirve para determinar las características, habilidades, competencias y conocimientos que deben poseer los candidatos para ocupar el puesto que se pretende cubrir.* Esta descripción debe hacerse teniendo en cuenta las exigencias del puesto y las características de la organización. La herramienta administrativa que nos ayuda a hacerlo de manera relativamente sencilla es la técnica conocida con el nombre de "Análisis del Puesto", a partir del análisis del puesto se puede obtener una descripción del mismo que corresponde los requerimientos de educación, experiencia, responsabilidades del trabajo y la descripción de cualquier condición laboral poco usual. La descripción del puesto proporciona un parámetro para medir qué tanto coincide un candidato con el trabajo a desempeñar, además podemos identificar la importancia relativa de cada puesto en la organización y los requisitos que deben poseer las personas que los ocupen.

Los beneficios que podemos esperar recibir al contar con una exacta definición de los puestos de la empresa son:

Para las autoridades.-

1. Una mayor facilidad para administrar los sueldos y salarios del personal;
2. Mayor objetividad y equidad al evaluar el desempeño del personal;
3. Mayor perfección de los métodos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación;
4. Planeación de las actividades de la institución, al insertarlas como parte de los manuales de políticas, de organización y procedimientos de la empresa.
5. Adicionalmente, ayudan a la Dirección a cumplir con una necesidad legal para dirimir los conflictos de trabajo que pudieran surgir.

Para el empleado de la organización los beneficios son.-

1. Conocer de antemano las expectativas que deberá cubrir para ocupar de manera productiva su puesto de trabajo;
2. Le ayuda a diseñar de mejor manera su trabajo, proporcionándole una mayor posibilidad de realización personal y profesional, reduciendo las causas que le producen ansiedad, monotonía o que simplemente le disgustan, facilitándole la conjugación de sus intereses con los de la Dependencia.

El Análisis del Puesto parte de identificar y separar las partes que lo componen, a saber:

1. Su ubicación dentro de la estructura organizacional;
2. Su descripción genérica o general
3. Su descripción específica o funcional
4. Los requerimientos o especificaciones del ocupante del puesto en términos de escolaridad, experiencia, edad, género, estado civil, rasgos físicos deseables (estatura, complexión) y características psicológicas deseables (enfocado al logro, a crear excelentes relaciones humanas, actitud de servicio hacia los clientes o la comunidad)

Aquí conviene hacer un pequeño alto antes de continuar, para familiarizarnos con algunos términos que comúnmente se utilizan en el estudio del análisis de los puestos, entre los cuáles tenemos:

-La descripción del puesto y el catálogo de los puestos

Regularmente la descripción de los puestos se maneja en una carpeta o fólder con hojas o tarjetas membretadas de la empresa que puedan desprenderse, conteniendo la información particular de cada puesto. Dicho fólder es manejado por la unidad a cargo de la administración del personal. A este fólder que contiene el conjunto de descripciones de todos los puestos de la empresa se le da el nombre de "Catálogo de Puestos de la Empresa". En cada descripción de puestos se señala el puesto al que reporta, los puestos que le reportan, su ubicación física en las instalaciones de la institución, las funciones que deben cubrirse y el perfil que debe llenar la persona que lo ocupe.

-Categoría del puesto

Representa la jerarquía o nivel que corresponde al puesto dentro de la estructura orgánica de la institución.

-Requerimientos del puesto

Se refiere a las características o requisitos físicos, psicológicos, socioeconómicos o de algún otro tipo que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto

-Denominación del Puesto

Es el término o nombre con el que se conoce cada puesto o cargo en la empresa.

-Familia Ocupacional



Se conoce con este nombre a grupos de puestos que por su naturaleza son semejantes entre sí: Mecnógrafas, archivistas y auxiliares de contabilidad forman la familia ocupacional de oficinistas.

Posteriormente, los puestos los podemos clasificar de distintas maneras. De acuerdo a:

1. La naturaleza de sus funciones: directivos, oficinistas, operarios, etc.;
2. Su jerarquía en la estructura de la empresa: directores, jefes de departamento, jefes de sección, etc.;
3. Las características jurídicas: puestos de base, puestos temporales.

Las partes de las que consta el formato de Análisis de Puestos son:

1. Información General del Puesto
2. Descripción Genérica o General del Puesto
3. Descripción analítica del Puesto (todas las actividades que realiza)
4. Los requerimientos o especificaciones del Puesto que son:

#### **4.1 Habilidades que requiere el puesto:**

1. Nivel de escolaridad del ocupante, el que puede ser de educación básica hasta posgrado
2. Conocimientos especiales necesarios en el puesto, tales como el dominio de un idioma o el manejo de algún tipo de equipo, software, maquinaria, herramienta, etc.
3. La experiencia en el puesto. La cuál puede ir desde ninguna, hasta de 1 mes, 6 meses, 1 año ó más.
4. Capacitación requerida para poder desempeñar el puesto en los niveles deseables puede ir desde unas cuantas horas, hasta 1 mes, 3 meses, 1 año ó más.
5. Iniciativa para asumir compromisos o tomar decisiones. Entendida como la capacidad del empleado de comprometerse con los resultados de su puesto y de seguir ordenes, la cuál puede ir desde disposición para resolver problemas muy sencillos en base a las políticas y procedimientos, hasta el resolver problemas difíciles, complejos y de gran trascendencia para la organización.

#### **4.2 Tipo de esfuerzo que el puesto demanda:**

Mental, visual o físico, además en algunos casos encontramos puestos que requieren de una atención intensa durante largos períodos por la delicadeza de los asuntos o por la trascendencia de los errores que se pudieran cometer, de atención a clientes o servicios de consultoría.

#### **4.3 Tipo de Responsabilidad que lleva el puesto:**

Los cuatro tipos de responsabilidad que podemos encontrar en un puesto son:

1. en la dirección y bienestar de personas bajo su mando;
2. en la realización exitosa de trámites y procesos;
3. en el resguardo o custodia de ciertos tipos de valores y/o equipos;

4. una combinación de las tres con diferentes grados de intensidad.

#### **4.4 Condiciones físicas en las que se realiza el trabajo:**

- Medio Ambiente: Aquí se requiere identificar los grados de iluminación, ventilación y humedad que existen en las instalaciones, la presencia de ciertos olores o emanaciones, la intensidad de la temperatura que provoque sensaciones de frío o calor, el grado de limpieza e higiene en las instalaciones y los niveles de ruido (para un análisis sencillo, se evalúa cada concepto utilizando una escala de calificación que vaya de pésimo a excelente).
- Lugar y posición en que se realiza el trabajo: Para este apartado las posibilidades pueden ser infinitas, algunos ejemplos son: en oficina intramuros, sentado o parado frente a un escritorio, máquina; En el campo o al aire libre, sentado o parado en un vehículo; Caminando. (se utiliza una escala que vaya de 100% hasta eventual).
- Riesgo de accidentes de trabajo: Debemos estimar la probabilidad de que el ocupante del puesto al realizar sus actividades pueda sufrir cortaduras, caídas, quemaduras, choques eléctricos, mutilaciones, envenenamiento, etc. (se utiliza una escala que vaya de una probabilidad elevada a una remota)
- Riesgo de enfermedades profesionales: Lo mismo que en el concepto anterior, debemos estimar la probabilidad de que el ocupante pueda adquirir, como resultado de su trabajo, alergias, alguna enfermedad del oído, de la vista, de los sistemas respiratorio, nervioso, digestivo u otros (se utiliza una escala que vaya de una probabilidad elevada a una remota).

Para concluir apoyado en la Descripción de Puesto, obtenemos *el Perfil de Puesto el cual identifica las cualidades personales específicas para desarrollar una tarea. Comprende el tipo de empleado necesario en términos de conocimientos, actitudes, habilidades y valores.*

#### **2.3.2 El contexto Laboral de la función**

La función de la Contraloría, se realiza para garantizar el uso transparente de los recursos, como ya he mencionado en repetidas ocasiones en el desarrollo de este documento, se realiza mediante la evaluación a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública, cada una de ellas cuenta con su propia Contraloría que a su vez depende de una Oficina Central en la cual se concentra toda la información y se toman decisiones para actuar y fincar responsabilidades en caso de detectar irregularidades, por lo tanto la Delegaciones y Comisarías se encuentran donde se encuentren las Dependencias y se encargan de revisar el trabajo elaborado por ellas y de atender a los ciudadanos para que se les brinden los servicios que les corresponden por lo tanto el trabajo que realiza un contralor es de vital importancia y es muy delicada la selección del mismo, debido a la confidencialidad de la información que maneja.



### 2.3.3 Concepto de Perfil de Puesto de Contraloría

Después de conocer, la importancia de la descripción de los puestos, nos damos cuenta que hablar de la Contraloría no es la excepción ya que hay gran variedad de funciones encomendadas a un Contralor y que debido a la importancia de su trabajo es importante especificarlas perfectamente y delimitarlas, por lo tanto, se entiende que la persona que ocupe tal posición, debe reunir determinados requisitos y características peculiares, que si no teóricamente están descritas específicamente para el puesto del Auditor sí lo son para el Contralor en general, como:

1. Experiencia en el campo profesional y conocimientos de las disciplinas Administrativas, Contables, Fiscales, Legales, de Manejo de Personal, Producción,
2. Cuestiones técnicas Arquitectura o Ingeniería según sea el caso,
3. Producción y Mercadotecnia

De esta manera el contralor puede enfrentarse y resolver los múltiples problemas que se le presenten en el desempeño de su trabajo, no porque sea el responsable directo de todas y cada una de aquellas funciones, sino porque debe estar preparado a fin de coadyuvar a que las mismas se realicen eficientemente.

De ahí surge la necesidad del Contralor de no sólo mantener sino acrecentar sus conocimientos día a día mediante la práctica constante del estudio, con capacitación continua que le permita estar enterado de los adelantos y cambios tanto técnicos como legales para brindar un servicio oportuno y veraz. “El dirigente sin conocimientos es como el médico que ha reñido con la anatomía y fisiología que una vez aprendió; dentro de ciertos límites puede ser práctico, tal vez mucho más hábil que un eminente profesor académico, pero al fin de cuentas se quedará como estacionario. Ante los principios, más tarde o más temprano, los artesanos más hábiles tienen que doblar la cabeza, porque aunque sus manos manejen las herramientas, es por medio de las contingencias y complicaciones teóricas que éstas son descubiertas y eliminadas y reducidas y economizados los procesos de trabajo”<sup>14</sup>.

La formación y experiencia a considerar para ocupar un puesto en la Contraloría requerida es: Licenciatura en Administración Pública, Administración de Empresas, Economía, Contaduría Pública, Derecho, Arquitectura o Ingeniería, principalmente, o cualquier otra carrera que se estime conveniente de acuerdo a las funciones prioritarias del puesto.

Así como se ha descrito un breve panorama de las tareas y experiencia que debe ser considerada para un contralor, se debe analizar el perfil de puesto para el Contralor con sus elementos básicos como son: conocimientos, habilidades, actitudes y valores, además dada la importancia de su trabajo, analizaremos también los elementos complementarios del perfil de puesto del Contralor, debido a la importancia, seriedad y objetividad, así como la indudable honestidad de su

<sup>14</sup> Urwick, L. Los elementos de la Administración, Herrero Hnos. Sucs., S.A., 1961. 1ª Ed., México, D.F.



trabajo, concluimos que se deben tomar en cuenta tres aspectos indispensables que son: Perfil de Personalidad, Perfil de Inteligencia y Afrontamiento del Estrés.

### **2.3.4 Perfil Profesional de un Contralor en términos de: Conocimientos, Habilidades y Actitudes.**

#### **a) Conocimientos**

- Amplios conocimientos acerca de la historia, funciones y actividades de la organización, para la que presta el servicio; es interesante citar lo publicado en el libro “Controllershship”<sup>15</sup>.
  - 1.-Objetivos y Políticas.- Referentes a los propósitos sociales y económicos de la empresa (organización); así como los principios y guías de acción para alcanzarlos.
  - 2.-Organización.- Es decir, la estructura orgánica, supervisores y empleados y las relaciones y deberes, autoridad y responsabilidad de cada uno de ellos.
  - 3.-Productos y Servicios.- Conocer los artículos que se producen y servicios que se proporcionan, sus características y la medida en que satisfacen las demandas de los clientes de la empresa.
  - 4.-Mercado.- Elemento relacionado con los clientes, su localización, naturaleza de sus deseos, extensión de los mismos, etcétera.
  - 5.-Programas de Distribución.- Todo lo relacionado con los canales de distribución, programas y métodos de venta, todos los medios que impulsan y colocan los productos al alcance del consumidor.
  - 6.-Plan de Producción.- Relacionado con los conocimientos de la planta, maquinaria y técnicas de los procesos de fabricación.
  - 7.-Programas de Investigación y Desarrollo.- Se refiere a los esfuerzos relacionados con la creación de nuevos productos, mejoramiento o nuevas aplicaciones de los existentes.
  - 8.-Finanzas.- Todo lo relacionado con la adquisición y empleo óptimo del capital y recursos de la empresa.
  - 9.- Sistemas de Control.- Es decir, métodos y procedimientos usados en el control y supervisión de todas las funciones de la empresa.
  
- Conocimientos de Derecho. Las operaciones de la organización se encuentran regidas por leyes, normas y reglamentos tanto estatales como federales, de ahí la necesidad del Contralor de tener conocimientos suficientes para actuar siempre con apego a la ley:
  1. Ley orgánica de la administración pública federal
  2. Ley Federal de presupuesto, contabilidad y gasto público
  3. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
  4. Ley Federal de Entidades Paraestatales y su reglamento
  5. Ley General de deuda pública
  6. Ley de adquisiciones y obras públicas (Estatal y Federal) , y su reglamento
  7. Ley de Información Estadística y geográfica, y su reglamento
  8. Ley de responsabilidades de los Servidores Públicos

<sup>15</sup> Heckert J.B. y Willson J.D., Controllershship, Ronald Press, Co. 1963, New York.



- 9. Reglamento del Registro Público de la Propiedad
- 10. Ley Federal del Trabajo
- 11. Ley del Seguro Social
- 12. Código Fiscal de la Federación

- Conocimiento y comprensión del campo dentro del que actúa la organización.
- Conocimientos básicos de administración, mercadotecnia, producción, finanzas, personal, contabilidad, legales, técnicos y sistemas de procesamiento e información, Estadística aplicada, planeación y control de actividades, Manejo Documental, Organización de oficinas, operación de máquinas de computación, Diseño de sistemas y procedimientos administrativos.

#### **b) Habilidades**

A continuación, se presenta una relación de tipo enunciativo, acerca de las habilidades que idealmente se pretenden en un Contralor:

- Habilidad para interpretar y analizar datos estadísticos y financieros.
- Habilidad para expresar con claridad sus ideas, tanto en forma verbal como escrita.
- Amplio o por lo menos, conservador nivel de relaciones públicas.

#### **c) Actitudes**

El Contralor requiere de una dosis de iniciativa, personalidad, paciencia y una mente ordenada y objetiva, donde la Inteligencia emocional en la toma de decisiones juega un papel primordial para el desempeño exitoso de sus actividades, siendo un verdadero profesional de la Administración, se preocupa por proteger los intereses de la organización, de los empleados, trabajadores, consumidores, acreedores y público en general y comprende que sus conocimientos y experiencia deben contribuir a elevar el nivel del pueblo tanto en los órdenes social y económico, como cultural. De acuerdo a lo anterior la actuación de un contralor debe basarse en:

1. Práctica adecuada de las técnicas de las relaciones humanas, sin olvidarse que el personal es el factor fundamental en donde se desarrollan las operaciones de la organización.
2. Precisar en forma clara los objetivos a largo y a corto plazo, tanto de la organización como de los grupos que se encuentran bajo su supervisión.
3. Unificar eficazmente todos los recursos materiales y humanos con que cuenta la organización.
4. Interés manifiesto por investigar e implementar procedimientos y promoción de métodos que eviten deficiencias y desperdicios, de tal manera que se superen las condiciones existentes de la organización y se alcance la eficiencia y eficacia de las operaciones.
5. Interés por contar con información completa tanto de Factores Internos como Externos que permitan conocer los riesgos a los que se enfrenta la organización y así se pueda contar con una base sólida para la toma de decisiones.



6. Actuar como consejero y participar en discusiones que tratan de resolver problemas de áreas diferentes a la suya, evaluando métodos y alternativas para poder sugerir mejoras continuas.
7. Señalar honesta y valientemente, manteniendo siempre una postura imparcial, las deficiencias y puntos débiles que observa en la organización, aceptar sinceramente los puntos de vista de otros para evitarlos y corregirlos.
8. Practicar un riguroso control sobre su propio trabajo, evitando aquellas actividades que le distraigan y entorpezcan sus funciones, y asegurarse completamente de brindar un trabajo de calidad en donde las leyes y normas se cumplan rigurosamente.

Ya que conocemos los conocimientos, actitudes y aptitudes necesarias para un contralor nos percatamos de que muchas veces los funcionarios que ocupan el puesto de contralor, no desempeñan las labores que idealmente se le asignan, en repetidas ocasiones tampoco participan en la toma de decisiones e incluso se pueden llegar a mostrar de manera apática ante optar por alguna posición, algunas veces las causas de éstas situaciones son:

- a) Una dirección mal orientada o desconocedora de la administración, alentando a organizaciones mal estructuradas, dualidad de mandos, la inadecuada división del trabajo.
- b) Falta de preparación, responsabilidad y agresividad en el contralor, lo que origina que no realice sus funciones eficientemente, actuando como una persona pasiva y reactiva que redundo en una pérdida de confianza en él, la organización al ver la actuación del contralor termina por invadir sus funciones y lo relegan a posiciones secundarias.

Los contralores deben mostrar siempre un comportamiento responsable, honesto e inteligente sin que haya cabida a adoptar posturas egoístas, necias o serviles. Siempre deben destacar el deseo de cooperación, disposición y el tacto adecuado para negociar e influir de manera positiva en todos los miembros de la organización, a fin de que conviertan sus debilidades en fortalezas obteniendo ventajas de la administración moderna.

Teóricamente no se encontró cuál es la experiencia adecuada que debe tener un candidato, eso se obtiene con la experiencia de la organización, así como las Condiciones Físicas aptas para el trabajo del Contralor, aunque para el desempeño deseable de cualquier trabajo que requiera de revisiones y auditorías generalmente requiere de la elaboración de informes que se realizan en oficinas sin acceso al público en general, debido a que la información que se maneja es confidencial, por tanto las condiciones aceptables de la oficina deben ser adaptadas a ergonomía, incluyendo el análisis del mobiliario, el espacio, los acabados y los factores ambientales como ruido, iluminación y temperatura. No se hace mención acerca de los riesgos de accidentes de trabajo y los riesgos de Enfermedades Profesionales del Contralor, aunque la probabilidad es remota en la oficina aunque en trabajo de campo el riesgo es mayor.



### **2.5.3 Perfil Psicológico de un contralor en términos de: Personalidad, Inteligencia, Valores y Afrontamiento del Estrés.**

El perfil psicológico puede predecir el rendimiento de un candidato en su trabajo y es siempre el resultado de un gran número de exámenes, encuestas y tests. Los psicólogos, para hacer el estudio de la personalidad total de un individuo cualquiera, hacen uso de cuantos métodos de investigación ofrezcan una garantía científica<sup>16</sup>.

El Departamento de Psicología de la Universidad de Arizona (Estados Unidos) ha determinado con sus investigaciones, que el historial de elementos estresantes es modificador de la personalidad, particularmente en los estados mentales negativos, llegando a concluir que un perfil psicosocial puede ser un factor predictivo del éxito o fracaso de un trabajador a largo plazo.

Los elementos externos que ponen en riesgo tanto la integridad física como mental son, a veces, menos relevantes que nuestra actitud ante ellos, por el hecho de tener un buen o mal día, una actitud positiva o negativa, incluso de tender al optimismo o al catastrofismo. Estos elementos actúan como indicadores de tendencia a la accidentabilidad, ha explicado Jean Williams, catedrática de Psicología en la citada universidad.

Se concluye que un empleado que trata con técnicas de relajación y reestructuración cognitiva tiene menor riesgo de errores o fracasos por su actitud positiva, así, la incidencia de errores se puede llegar a reducir hasta en un 50%.

El perfil psicológico de un candidato trata de concluir un perfil ideal que intenta englobar las características del trabajador, por demás está decir que un trabajador de contraloría no es la excepción en este punto, ya que hablando de seres humanos es más difícil citar resultados estadísticos, las características más importantes que se deben considerar son las siguientes:

- 1)Preparación** (Por experiencia y/o titulación en el trabajo a realizar)
- 2)Automotivación**
- 3)Autoconfianza**
- 4)Capacidad de resolución de problemas**
- 5)Iniciativa**
- 6)Autodisciplina** (Capacidad de organizarse con un mínimo control exterior)
- 7)Autonomía** (Facilidad en la toma de decisiones)
- 8)Adaptabilidad** (Aptitud para trabajar con un contacto social reducido)
- 9)Buena organización** (Para equilibrar trabajo y otras responsabilidades)
- 10)Habilidades Tecnológicas** (Conocimiento de las TIF 's que faciliten el trabajo)
- 11)Planificación** (Fechas de entrega pactadas de común acuerdo)

Está claro que no es fácil el papel del contralor, y sólo alguien convencido,

<sup>16</sup> <http://members.fortunecity.es/robertexto/archivo5/personalidad.htm#Usos>



emprendedor, productivo y psicológicamente estable podrá mantenerse en este modo de trabajar debido a los riesgos y exigencias a las que se enfrenta, interferencias entre actividad laboral y familiar, sentido de pertenencia a la organización y a un grupo, falta de protección sindical y legal, por lo tanto para determinar el perfil psicológico del contralor revisaremos 4 aspectos importantes en el desarrollo de su labor:

1. Perfil de Personalidad
2. Perfil de Inteligencia
3. Valores asociados a la función de la Contraloría
4. Afrontamiento del Estrés

### **2.3.5.1 Perfil de Personalidad**

La personalidad: "La experiencia nos muestra constantemente y de muchas maneras que los seres humanos somos diferentes, la personalidad es la diferencia individual que constituye a cada persona y la distingue de otra, los rasgos de personalidad son: inteligencia, carácter, temperamento y constitución"<sup>17</sup>.

La personalidad es el conjunto de características que conforman al ser humano, en base a las cuales desarrolla su capacidad para relacionarse y adaptarse al medio en el que vive.

Cuando nos referimos a la personalidad de alguien, nos estamos fijando en sus rasgos más característicos y estables, que permiten prever con cierta seguridad sus reacciones y su comportamiento. Esta forma intuitiva de entender la personalidad nos permite crear bases sólidas en las relaciones con los demás: seleccionamos regalos pensando en que a la persona le pueda agradar, matizamos nuestro comportamiento diciendo u omitiendo ciertos comentarios, según quien este a nuestro lado, al influir la probable reacción del interlocutor.

Se define a la personalidad como: La estructura dinámica y relativamente estable (específica de cada sujeto concreto) integradora de rasgos emocionales, cognitivos, prácticos y existenciales, mediante la cual el individuo influye en su ambiente y se deja influir por él.

El concepto de la personalidad es inferido, es decir, la personalidad no la podemos observar directamente, pero si inducirla del funcionamiento perceptible de la persona.

## **1. Los aspectos de la personalidad: Temperamento y carácter**

### **a) Temperamento**

El sentido estricto de la personalidad se suele contraponer con el del temperamento.

El sentido estricto de la personalidad se deriva del término etrusco: "fersuna" que significa máscara representativa de Fersu, el dios de la Tierra, o del latín

---

<sup>17</sup> Curso de Motivación laboral, autor anónimo, Instituto de Administración Pública.

“Personare” que significa máscara de teatro, en donde, la personalidad sería la máscara del personaje con sus rasgos representativos y el temperamento, el actor que hay detrás con sus propios rasgos, que pueden o no parecerse a los de la máscara.

El temperamento alude a aquellos aspectos más profundos de la personalidad, entendido en sentido amplio, los más ligados al orgánico y a la herencia, que determinan sus rasgos más primarios y fijos. Para Allport, es “el clima químico o interno en que se desarrolla la personalidad”.

*Temperamento: Aspecto de la personalidad dependiente especialmente de factores constitucionales de cada persona.*<sup>18</sup>

Los rasgos del temperamento no son absolutamente invariables, pueden evolucionar, unas veces por cambios físicos: ingestión de sustancias químicas, extirpaciones quirúrgicas, etc., y otras, por aprendizaje derivado de experiencias vitales. Pero esta evolución se hace dentro de ciertos límites, hay niveles determinados constitucionales a los que no alcanza el cambio. La persona podrá adaptar, modificar, controlar, inhibir, etc., diversos rasgos de su temperamento, pero siempre subyacerán bajo estas adaptaciones.

#### **b) El carácter**

Cada persona se diferencia de las demás por la originalidad de sus reacciones ante las situaciones que plantea la realidad, las cuales caracterizan su actitud ante la vida.

Muchas de las reacciones se fijan por la experiencia y otras se hacen formas habituales de la conducta, estas particularidades o cualidades de la personalidad expresan las actitudes del individuo y constituyen el carácter de la persona.

Cuando nos referimos a que una persona tiene tal carácter, nos estamos referimos a las actitudes que adopta ante la realidad y, al mismo tiempo, a su modo habitual y constante de conducta en una situación determinada.

El carácter es la combinación de rasgos de la personalidad que distinguen a un individuo como miembro de la sociedad, expresa su actitud frente a su entorno y se manifiesta en su conducta y en sus actos.

**2. Pruebas de personalidad:** Las pruebas que miden los rasgos de personalidad y el ajuste emocional incluyen los cuestionarios directos y los procedimientos más subjetivos de naturaleza “proyectiva”. Los cuestionarios y las entrevistas de diagnóstico requieren preguntarle directamente a la persona acerca de sus sentimientos en situaciones específicas, sus miedos, preocupaciones, etc. Las pruebas proyectivas incluyen una variedad de procedimientos que evalúan indirectamente los sentimientos y las características de personalidad, proporcionando al candidato situaciones ambiguas o vagas, ilustraciones, historias, etc. Las respuestas se consideran indicadores de los rasgos de

<sup>18</sup> Curso de Motivación laboral, Op. Cit.

personalidad, miedos, ansiedades y momentos de estrés en la vida. Los dibujos realizados por el también pueden ser utilizados de esta manera. La interpretación de las pruebas proyectivas es aún más subjetiva que la interpretación de preguntas directas y que los inventarios de comportamiento. Algunas de las pruebas de personalidad que más se utilizan incluyen: Minnesota Multiphasic Inventory-Adolescent Form (MMPI-A) y Prueba de Cleaver mientras que entre las proyectivas está la de Rorschach (manchas de tinta).

Con la prueba de Cleaver se puede conocer el nivel de compatibilidad del puesto necesario con las características de las personas. La técnica se compone básicamente de dos elementos: El factor humano y la Auto descripción. La calificación obtenida en la descripción de puesto y el comportamiento refleja el nivel de empuje, influencia, constancia y apego que requiere el puesto y el nivel que presenta el candidato. Automáticamente, el sistema sobrepone el perfil predeterminado ó atípico acorde al puesto.

Las ventajas de la Prueba de Cleaver son: la prueba es fácil de contestar, es muy certera en su medición por lo que se utiliza actualmente en gran parte de las organizaciones del país y a nivel internacional (Constructoras, Bancos, Gobierno), se puede aplicar de forma individual o colectiva y dura aproximadamente 25 minutos.

Cleaver mide 4 aspectos de la personalidad principalmente, los cuales son indispensables en el manejo de la persona en los diferentes ámbitos de la vida: Empuje, Influencia, Constancia y Cumplimiento.

Las personas con **Alto empuje**, se apasionan con los retos, puede ser considerado como “descontrolado” por los demás, siempre está listo a la competencia, cuando algo está en juego, sale lo mejor de él. Tiene respeto por aquellos que ganan contra todas las expectativas, se desempeña mejor cuando tiene autoridad y responsabilidad. Piensa en grande y quiere que su autoridad sea aceptada sin duda alguna, si no existe algún reto, puede crear una situación en que los haya. Trabaja largas horas, con insistencia, hasta vencer una situación difícil.

En su trato con la gente, es generalmente directo, positivo e incisivo. Dice lo que piensa, es seco y sarcástico, aunque no rencoroso, puede explotar contra sus compañeros.

Da por hecho que los demás piensan bien de él, gusta de ser el centro de atracción y estar siempre al frente, de lo contrario puede mostrarse molesto, puede herir a los demás sin darse cuenta, es básicamente egocéntrico, tenderá a aceptar las alabanzas. Generalmente es un individuo tempestuoso y auto-suficiente. Puede ser poco cortés y “pasar por encima de la gente” en su interés por lograr resultados. Se excede en el ejercicio de autoridad, puede ser excesivamente crítico y riguroso cuando las personas o las cosas no cumplen sus estándares. Dice lo que siente en un momento dado y después lo olvida. En general pertenecerá a organizaciones que buscan el logro de algún objetivo más que por el simple hecho de convivir socialmente.



Está interesado en lo poco usual y aventurero. Es curioso y en general, tiene gran variedad de intereses siempre estará dispuesto a probar algo distinto. Tiene iniciativa, prefiere un ambiente cambiante. Puede perder el interés en un proyecto cuando una vez que el reto haya desaparecido, tiende a estar poco satisfecho, es adaptable a las circunstancias.

Una persona **alta en influencia** es abierta, persuasiva y sociable, generalmente optimista, y puede ver algo bueno en cualquier situación, se encuentra interesado principalmente en la gente, sus problemas y actividades, esta dispuesto a ayudar a otros a promover sus proyectos así como los suyos propios, puede perder de vista los objetivos de la compañía en esta actividad. La gente tiende a responderle de una forma natural, forma parte de las organizaciones por el hecho de socializar.

Se relaciona fácilmente con una actitud serena, demuestra cordialidad de una amistad prolongada desde el primer momento, establece relaciones íntimas al instante de ser presentado a otra persona. Asegura el conocer a una gran variedad de gente aunque olvida sus nombres.

Tiende a ser superficial y de poco fondo, puede cambiar de bando en una discusión sin darse cuenta de su inconsistencia, tiende a saltar a conclusiones y puede actuar bajo impulsos emocionales. Toma decisiones basadas en análisis superficiales de los hechos. Debido a su confianza y aceptación indiscriminada de la gente, puede mal juzgar las habilidades de otras personas, siente que puede persuadir y motivar a la gente para lograr el tipo de comportamiento que sea de ellos.

En general, se desempeña bien donde la estabilidad y naturalidad son factores esenciales. Las relaciones públicas y la promoción son, en él, áreas naturales de desarrollo, ya que tratan evitar el alterar una situación favorable, puede sentir dificultad en cerrar un trato o disciplinar a sus subordinados.

Una persona **alta en constancia**, generalmente es amable, tranquila y llevadera. Es poco demostrativo y controlado, ya que no es de naturaleza explosiva y de pronta reacción, puede ocultar sentimientos y ser rencoroso, gusta de establecer relaciones amistosas cercanías con un grupo relativamente limitado de sus asociados. Se muestra satisfecho y reflejado, la paciencia y la predeterminación caracterizan su comportamiento usual.

No le gusta el cambio, especialmente si este es inesperado o brusco, hace lo posible por mantener su nivel alcanzado, una vez en el ritmo de un patrón de trabajo establecido, puede continuarlo con paciencia inagotable.

Es generalmente muy posesivo y desarrolla fuertes lazos con su equipo de trabajo, se siente muy unido a su familia y estará incomodo cuando se le separa de ella por periodos largos, no le gusta viajar.

Funciona bien como miembro de un equipo y puede coordinar sus esfuerzos con otros mostrando ritmo y facilidad.



Desarrolla bien los hábitos de trabajo, puede hacer el trabajo de rutina (no significa, sin embargo, bajo nivel). Actividades como Contabilidad, Ingeniería Civil, algunos tipos de Médicos). Es una persona que puede sentarse a hacer un trabajo.

Las personas con **alto cumplimiento o apego**, son generalmente pacíficas y se adaptan a las situaciones con el fin de evitar antagonismos. Siendo sensibles buscan apreciación y son fácilmente heridas por otros, son humildes, leales y dóciles, tratando de hacer las cosas lo mejor posible.

Al ser básicamente cautelosas y conservadoras, son lentos para tomar decisiones, lo hacen siempre y cuando tengan toda la información disponible. Esto puede frustrar a las personas que esperan de él una reacción rápida.

Debido a su renuencia para tomar decisiones, puede esperar a observar hacia donde se inclinan las opiniones de otros antes de actuar, muchas veces demuestra sentido de oportunidad y astucia al seleccionar la decisión correcta en el momento.

Ya que actúa casi siempre de una forma cautelosa y muy diplomática, en general es un buen candidato a promociones, es capaz de molestarse a la imagen que otros esperan de él. Hará lo posible para evitar un conflicto y en general nunca pasará "por encima de alguien".

Procura llevar una vida estable y ordenada y tiende a seguir procedimientos tanto en su vida personal como de trabajo. Tiene una mente sistemática y desarrolla su trabajo de la misma forma. Procede en forma ordenada y premeditada, es preciso y atento al detalle. Algunas veces depende de los procedimientos y puede verse demasiado envuelto de detalles. En general se limitará a utilizar métodos que le dieron resultados en el pasado.

Trata de evitar lo antagónico, puede no demostrar inclinación alguna si no se le coloca en condiciones desfavorables.

Teóricamente no se encontró información acerca del perfil de personalidad que debe cumplir un contralor, cabe resaltar la importancia de la aplicación de las pruebas de personalidad al contralor, debido a la delicadeza del trabajo explicada con anterioridad en este trabajo y la precisión que requiere su desarrollo.

### **2.3.5.2 Perfil de Inteligencia**

Desde que se inventaron las pruebas de inteligencia hace casi cien años, la inteligencia se concibe como algo con lo que se nace y que no cambia mucho a lo largo de la vida.

El trabajo del doctor Howard Gardner y sus colegas de la Universidad de Harvard ha demostrado que existen muchas formas de ser inteligente que no se miden con pruebas estándares de cociente intelectual.

Gardner afirma que la inteligencia, es la capacidad de resolver problemas y de crear productos que tienen un valor cultural. Sostiene que la psicología y la



educación han invertido demasiado tiempo en el estudio de la inteligencia en el salón de exámenes, cuando deberían estar observando más el mundo real en busca de ejemplos sobre cómo las personas resuelven problemas y crean productos que modifican la cultura. El Doctor Gardner elaboró una lista de siete inteligencias básicas que, según él, constituyen una relación funcional de las diversas clases de inteligencias, tres tipos de inteligencia son de vital importancia en los perfiles de puestos en la actualidad, para responder de forma rápida a las exigencias del entorno cambiante al que nos estamos enfrentando, estos tipos son: la inteligencia lingüística, la inteligencia lógico-matemática y la inteligencia interpersonal:

### **1. La inteligencia lingüística: hábil con las palabras**

La inteligencia lingüística es la capacidad de usar las palabras efectivamente. Las personas dotados de ella tienen un sentido auditivo muy desarrollado y disfrutan el juego con los sonidos del lenguaje. A menudo piensan en palabras y están embarcados en la lectura de algún libro, o en escribir cuentos. Incluso si no disfrutan la lectura y la escritura, a veces son excelentes narradores.

### **2. La inteligencia lógico-matemática: hábil para los números**

La inteligencia lógico-matemática se refiere a la capacidad de trabajar bien con los números y/o basarse en la lógica y el raciocinio. Esta es la inteligencia que utiliza el científico cuando genera una hipótesis y la pone rigurosamente a prueba según datos experimentales.

Las personas que son fuertes en este tipo de inteligencia piensan en forma numérica o en términos de patrones y secuencias lógicas, y utilizan otras formas de razonamiento lógico. Evidencian una gran capacidad de pensar de forma altamente abstracta y lógica. Gustan de hacer preguntas acerca de fenómenos naturales, les encantan las computadoras y tratan de descubrir las respuestas a los problemas difíciles.

### **3. La inteligencia interpersonal: hábil para relacionarse**

Esta inteligencia tiene que ver con la capacidad de entender a otras personas y trabajar con ellas. Al igual que las otras inteligencias, ser aficionado a relacionarse con los demás abarca una gran variedad de talentos, desde la capacidad de sentir empatía por otros seres humanos hasta la habilidad para manipular grandes grupos para alcanzar un fin común.

La inteligencia interpersonal incluye la capacidad de "leer a las personas", así como la capacidad de hacer amigos. Puesto que gran parte de la vida tiene que ver con la interacción con los demás, la inteligencia interpersonal puede, de hecho, ser más importante para el éxito que la capacidad de leer un libro o resolver un problema matemático.

Las Pruebas de Inteligencia son llamadas popularmente pruebas de "I.Q." (C.I., cociente intelectual), son basadas en normas y estandarizadas, y sirven como instrumentos de diagnóstico que miden en general los rasgos que predicen el éxito académico y laboral. Existen muchas teorías y definiciones diferentes sobre la "inteligencia", pero las pruebas utilizadas comúnmente por los psicólogos en las escuelas, clínicas y organizaciones proporcionan una puntuación o un promedio

general de la “habilidad” para aprender lo que usualmente se enseña cotidianamente. A menudo, estas pruebas incluyen una combinación de tareas “verbales” (basadas en lenguaje), como vocabulario e información general y tareas no verbales, tales como resolver rompecabezas y copiar patrones. Las pruebas de inteligencia son un tanto controvertidas ya que individuos de minorías étnicas y lingüísticas tienden a obtener puntuaciones más bajas que aquellos individuos anglo-sajones de clase media. Se ha encontrado que usualmente las personas pertenecientes a grupos minoritarios étnicos o lingüísticos no han sido representados adecuadamente en las poblaciones utilizadas por los que hacen las publicaciones para establecer las normas de las pruebas. Por ende, los resultados deben ser interpretados cuidadosamente.

La inteligencia en sí no parece ser un factor que repercuta profundamente en la satisfacción del empleado. Pero es importante, si se tiene presente el tipo de trabajo que va a ejecutar. En muchas profesiones y ocupaciones, hay un límite de inteligencia necesario para un buen rendimiento y satisfacción con el trabajo. En muchas investigaciones se ha demostrado que aquellos cuya inteligencia es demasiado alta para el trabajo que desempeñan, lo juzgan monótono y terminan por sentir tedio y descontento. De manera análoga, cuando alguien desempeña un cargo que requiere una inteligencia superior a la que posee, sentirá frustración si no logra cumplir con las exigencias.

La escolaridad es otro factor que suele relacionarse con la inteligencia. En varios estudios se ha comprobado que los de escolaridad más alta experimentan más satisfacción general con su trabajo. Es posible que consigan puestos más interesantes y de mayor autonomía, que ofrecen mejores oportunidades de satisfacer las necesidades de crecimiento.

Es importante conocer las diferencias entre capacidad y rendimiento (entre pruebas de C.I. y pruebas de rendimiento) para identificar las dificultades de aprendizaje, las pruebas de inteligencia pueden revelar dificultades de control y eficacia cognitiva, como perseverancia, confusión, dificultades conceptuales y de razonamiento, dificultades de atención, memoria y visomotora.

#### **a) Pruebas para medir la Inteligencia**

Entre las pruebas más utilizadas se encuentran, las pruebas individuales y las grupales que son:

-Escala de inteligencia de Therman

Puede utilizarse desde los dos años a la adultez. Evalúa la inteligencia a través de una serie de pruebas agrupadas por niveles de edad.

Se calcula el CI a partir de la Edad Mental y la Edad Cronológica mediante tablas de conversión del manual.

La Edad Mental se calcula añadiendo a la edad base (la mayor en la que el sujeto ha respondido a todos los items) las bonificaciones de los items que el sujeto ha pasado en los niveles de edad sucesivos, hasta llegar a la edad límite (donde el sujeto no ha respondido a ningún elemento), se puede aplicar de forma individual o colectiva.

Nos ofrece una visión múltiple del coeficiente intelectual. Por un lado, nos proporciona una puntuación que indica el nivel general intelectual del individuo en forma de Coeficiente Intelectual (CI). Además, nos da una visión desglosada de algunas de las funciones más importantes de la inteligencia, como son: vocabulario, abstracción, síntesis, información, concentración, análisis, juicio, organización, atención y planeación.

- Pruebas Individuales:

a) Escala de Alexander.

Valora la inteligencia teórica-práctica.

Está formado por tres pruebas: prueba de Passalong, Cubos de Kohs y Construcción de cubos.

b) Escala Columbia de madurez mental.

Aunque en un principio se elaboró para niños con lesión o disfunción cerebral, también es adecuada para la evaluación de problemas motores o lingüísticos.

Consiste en 100 láminas de dibujos coloreados, que representan objetos familiares, figuras geométricas y animales, ordenados por grado de dificultad. Se trata de analizar las figuras y seleccionar la que es diferente o no está relacionada con las otras.

Es idóneo para evaluar a personas que tienen dificultades para emitir respuestas verbales. Por otro lado, sólo muestrea dos tipos de conducta intelectual: discriminación y clasificación.

- Pruebas colectivas.

Las pruebas colectivas se emplean principalmente como instrumentos de identificación de candidatos o empleados cuyo desarrollo intelectual se desvía significativamente de lo "normal".

Las pruebas más utilizadas son:

D-48, D-70, y los tests de Cattell (miden la inteligencia general).

Las pruebas de inteligencia, son indispensables en el perfil de puesto que requiera de esfuerzos mentales, en el del contralor, se podrá determinar como responderá en un futuro ante los posibles problemas que le demande su puesto, sabiéndolos afrontar de manera rápida y concisa.

### **2.3.5.3 Valores asociados con la función de la Contraloría**

#### **a) ¿Qué es la ética?**

En el ámbito conceptual de la ética, tenemos un círculo correlacionado entre ethos-hábitos-actos. En efecto si ethos es el carácter adquirido por hábito, y hábito, nace por repetición de los actos iguales, ethos es a través del hábito "fuente de los actos" ya que será el carácter, obtenido (o que llegamos a poseer) por la repetición de actos iguales convertidos de hábito. La palabra ética proviene de la voz griega ethos, que significa costumbre, y se utiliza a menudo para designar el carácter del hombre.

El hombre a través de su vida va realizando actos. La repetición de los actos genera "actos y hábitos" y determinan además las "actitudes". El hombre de este



modo, viviendo se va haciendo a sí mismo. El carácter como personalidad es obra del hombre, es su tarea moral, es el cómo “resultará” su carácter moral para toda su vida.

La Ética es la parte de la Filosofía que trata de la Moral y de las obligaciones del hombre. El objeto de la ética es la bondad y malicia de las acciones humanas; la ética es el estudio de lo que está bien y lo que está mal, de lo bueno y lo malo en la conducta humana, las actos están relacionadas con el deber ser:

- 1.-Aquellos que el hombre debería hacer
- 2.-Aquellos que no debería de hacer
- 3.-Aquellos que puede hacer y deja hacer

Ser moral es constituirse uno mismo como hombre, por medio de acciones que no son naturales, y a través de las cuales se relaciona con los otros hombres (el hombre es un ser social), son reguladas por un conjunto de normas impuestas por una sociedad, mismas que señalan al hombre la forma en que se debe comportarse dentro de un determinado orden social.

Podemos aproximarnos a la conceptualización de la palabra “moral” como la adquisición de “Modo de Ser logrado por apropiación”, o por niveles de apropiación, donde se encuentran los sentimientos, las costumbres y el carácter. El carácter o personalidad moral, como resultado de actos que uno a uno el hombre ha elegido, es lo que el hombre ha hecho por sí mismo o por los demás, el hombre en este contexto se hace y la vez es hecho por los demás, tanto positiva como negativamente.

La ética florece a partir de nuestros valores que nos dictan si algo esta bien o mal (correcto o incorrecto) en un acto humano. Mayor relevancia adquiere cuando el acto afecta a un tercero. Normalmente la ética se emplea respecto a aproximaciones de tipo filosóficas y de tipo racional como tal. El término moral por su parte, se utiliza más en consideraciones de tipo religioso. Frente a la justificación de las normas de comportamiento se utiliza la ética como concepto. Moral en cambio, es referido a “código concretos de comportamiento” que se transmiten de generación en generación.

Cualquier civilización que alcanza niveles superiores de complejidad y desarrollo de su cultura tiende a regular los comportamientos de sus integrantes, a establecer normas aceptadas de conducta y de relación. Estas pueden ser compartidas por la mayoría del grupo social, permitidas por dicha sociedad o impuestas por quienes sustentan cierta autoridad sobre los demás.

Por cultura se entiende el sistema de relaciones y productos generados al interior de una sociedad cuyos miembros comparten unas creencias y una determinada concepción de la existencia. Tras las normas, existen sistemas de creencias y valores característicos del grupo social, que corresponden a sus condiciones materiales e históricas de existencia.

## **b) El acto humano**

Se pueden distinguir dos tipos de actos, los actos humanos y los actos del hombre. Tanto unos como otros son ejecutados por el hombre; en esto se asemejan, pero los primeros son ejecutados consciente y libremente, es decir en nivel racional, la diferencia de los segundos, que carecen de conciencia o de libertad o ambas cosas.

Los actos humanos son originados en la parte más típicamente humana del hombre, es decir, en sus facultades específicas como son la inteligencia y la voluntad; los actos del hombre sólo pertenecen al hombre porque él los ha ejecutado, pero no son propiamente humanos, porque su origen no está en el hombre, en cuanto a hombre, sino en cuanto al animal.

Por ejemplo: leer, escribir, trabajar, comer, etc. son ordinariamente actos humanos con tal de que ejecuten de un modo consciente y voluntario. Por el contrario, los actos ejecutados durante el sueño o distraídamente, así como actos mecánicos o automáticos, son actos del hombre. También se debe tomar en cuenta que un mismo acto puede ser humano en unas circunstancias y del hombre en otras circunstancias. Por ejemplo, ordinariamente la respiración es un acto del hombre, pero en un atleta que realiza ejercicios conscientes y voluntarios de respiración, este acto se convierte en humano.

Los actos del hombre tal como han sido puntualizados, carecen de valor moral, son amorales, incluso cuando pudieran ser buenos o malos bajo otro aspecto (biológico o estético, por ejemplo), tomemos en cuenta el caso de la digestión en cuanto a que no está dirigida en forma consciente y voluntaria es un acto del hombre. Por tanto si se juzga como buena o mala, no vamos a verla desde el punto de vista moral, sino desde un punto de fisiológico. En cambio el acto de trabajar es un acto humano y esto implica el valor moral. La ética por lo tanto, estudia actos humanos, cargada de este sentido, deja a un lado los actos del hombre.

## **c) Ética profesional**

La profesión se define como: la actividad que una persona realiza de una manera estable y honrada al servicio de los demás y en beneficio propio, en donde se pone de manifiesto su vocación y dignidad.

En sentido estricto, la palabra designa solamente a las carreras universitarias y en un sentido amplio abarca los oficios, trabajos permanentes y remunerados, aunque no se requiera de un título universitario.

En virtud de su profesión, el sujeto ocupa una situación que le confiere deberes y derechos especiales:

La vocación juega un papel significativo, puesto que cada persona debe elegir libremente la actividad a la que se quiere dedicar, en función de sus circunstancias y su entorno, asegurando de alguna manera la mitad del éxito en su trabajo.



La finalidad de una profesión: es el bien común, la capacitación que se requiere para hacer un trabajo, está siempre orientada a un mejor rendimiento dentro de sus actividades para el beneficio de la sociedad.

Un médico contribuye a la salud pública, un arquitecto contribuye a la construcción de una ciudad, el abogado lucha por la justicia en las relaciones con los ciudadanos, el maestro busca el desarrollo integral del ser humano en cuanto a procesos educativos. Por lo tanto sin este horizonte y finalidad, una profesión se convierte solamente en un medio de lucro o de honor, o simplemente en el instrumento de degradación moral del propio sujeto., ya que el trabajo dignifica al hombre, más sí se trata de un trabajo creador, es un bien para la sociedad entera. Un profesional debe ofrecer una preparación especial en triple sentido: **capacidad intelectual, moral y física**, por tanto encontrar un candidato con las características idóneas garantiza su manejo profesional ético.

La capacidad intelectual consiste en el bagaje de conocimientos que, dentro de su profesión, lo hacen aptos para desarrollar trabajos especializados.

La capacidad moral es el valor del profesional como persona, lo cual da una dignidad, seriedad y nobleza a su trabajo, abarca la honestidad en el trato y en los negocios, no sólo el sentido de responsabilidad en el cumplimiento de lo pactado, sino el valor agregado que se le da a ese trabajo.

La capacidad física, se refiere principalmente a la salud y a las cualidades corpóreas, que siempre es necesario cultivar, como buenos instrumentos de la actividad humana.

Un profesional debe considerar ciertas actitudes que debe observar y guardar, como son: el secreto profesional, la solidaridad, la asociación entre compañeros; de tal manera que al profesional se le exige especialmente actuar de acuerdo con la moral establecida, por lo tanto debiera evitar defender causas injustas, usar la ciencia como instrumento del crimen y del vicio, producir artículos de mala calidad, hacer presupuestos para su exclusivo beneficio, proporcionar falsos informes, etc.

Su conducta honesta, dentro y fuera del ejercicio de su profesión, le atraerá confianza y prestigio, lo cual no deja de ser un estímulo que lo impulsará con más presteza en el recto ejercicio de su carrera.

#### **d) ¿Qué son los valores?**

En la actualidad se habla de valores y se les cita de manera exagerada sin precisar su noción, sus alcances, sus implicaciones, asumimos un concepto sobreentendido de valor sin asegurarnos que realmente este bien definido.

Tal confusión es producida porque algunas personas y corrientes del pensamiento no parten del *ser de las cosas* para definir el concepto de *valor*, sino que se invierte el proceso, es decir con la palabra *valor* definen todo lo que existe.



Los valores son inviolables por ser verdaderos por responder a las verdaderas exigencias de la naturaleza humana<sup>19</sup>.

Además otra circunstancia influye actualmente en el estudio del tema de los valores: se trata de la importancia que la sociedad da a la economía. Prácticamente, y de modo casi automático, se le da un **enfoque economista** y se pone un precio, a la persona, al amor, a la amistad, a la vida... todo vale aunque no necesariamente sea valioso. Debido a esto la mayoría de las personas asienten ante este término, sin preocuparse por investigar el contenido dando por hecho que se está hablando de algo muy bueno y que se encuentra bien fundamentado, el término valor es cotidianamente usado en Economía, en realidad sólo la filosofía añade la riqueza y profundidad de los valores humanos.

El concepto etimológico de Valor se deriva del latín tardío valeo-ui, emparentado con la palabra valere, que significa ser: fuerte, robusto, tener fuerza o poder, prevalecer, tener eficacia<sup>20</sup>.

El concepto de valor trata de extraer de la realidad una presencia que se intuye: la fuerza, la potencia de un ser, esta potencia es abstracta y se concreta gracias a la actividad humana. Muchas veces, el hombre espera algo de una realidad y no lo obtiene debido a que desconoce el tipo de valores (presencias) contenidos en ese determinado ser. Esto podría resumirse en un refrán popular, que dice así: "No le pidan peras al olmo".

Cuando un hombre alcanza lo que espera (esa presencia), confirma que los valores que había intuido realmente existen, empieza a reconocerlos y puede utilizarlos con seguridad y en forma adecuada. Actualmente, el hombre se considera capaz de explicar y controlar todo mediante su inteligencia, al ejercer esa capacidad, descubre los valores, los asume, hace valoraciones (interpreta y proyecta) y pretende dominar su entorno.

El valor y la valoración actualizan el ejercicio de la inteligencia. El valor se capta al conocer, la valoración se ejercita al hacer juicios. En el primer momento el hombre conoce la realidad, después la contempla y la comprende. Después, al valorar, vuelve sobre las cosas, las ordena, las jerarquiza y las clasifica.

Una persona, ante su realidad, busca los valores y los clasifica en distintos tipos, de acuerdo con lo que encuentra. A través de sus propios actos, descubre sus propios valores y la capacidad para emplearlos. Así algunos valores se aprecian por su utilidad o por la aptitud de las personas y las cosas para satisfacer las necesidades humanas; otros, porque se pueden poseer. Alguien se considera valioso cuando logra un propósito sorteando las dificultades y los peligros.

---

<sup>19</sup> López de LLergo, Ana Teresa. Humanismo y Empresa: La Empresa y la promoción de valores. Universidad Panamericana. México, 1996.

<sup>20</sup> Cfr. Diccionario Unesco de Ciencias Sociales Tomo IV, p. 2323.

La persona muchas veces juzga el valor de los objetos cuando los intercambia a manera de compra-venta o trueque, y muchas veces esta actividad aprovecha el valor del otro objeto por el que se cambió.

De aquí que los valores suponen respeto a la naturaleza de las criaturas.

**Volver a los valores significa respetar la naturaleza de cada sujeto.**

Los valores tienen pluralidad de significados pero no dependen del sentido que les den las personas, sino de que realmente estén en cada uno de los seres.

Se considera al valor como: **toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser<sup>21</sup> de cada sujeto. Esta perfección merece nuestra estima, reconocimiento y agrado.**

En sí los valores son un conjunto de principios que van a regir nuestra conducta, es decir, cómo debemos actuar, un símbolo que guía la conducta y que ayuda a las personas hacia su misión.

El valor es considerado como: *toda cualidad propia de un ser, cosa o hecho que despierta aprecio, deseo, estima, admiración y nos orienta hacia su búsqueda.*

Por ejemplo si sospechas que para ti por ejemplo es importante aprender algo de arquitectura es posible que decidas hacerlo y si tienes aptitudes para esos estudios, la actividad que realices como arquitecto reportará grandes beneficios y satisfacciones, tal vez logres diseñar una casa funcional y original. Otro ejemplo pudiera ser que quizá tengas una habilidad especial para manejar las computadoras, pero si nunca te acercas a ellas, jamás descubrirás ese valor.

Las personas, ante la realidad, buscamos los valores y vamos descubriendo que unos son básicos y otros se apoyan en los primeros, la unidad es un valor único que promueve valores derivados, así, para conservar una sociedad unida hay que vivir los valores de solidaridad, servicio, ayuda mutua, etc.

No sólo vamos descubriendo los valores de los demás, sino que a través de nuestros actos descubrimos los valores propios y advertimos la capacidad para emplearlos.

### **e) La jerarquización de valores**

Existe una gran cantidad de valores, que se pueden ordenar dentro de una jerarquía que muestra la calidad de dichos valores comparados entre sí, es claro que son diferentes las escalas entre lo material, lo espiritual, lo animal o lo intelectual, lo humano con lo divino, lo estético o lo moral.

---

<sup>21</sup> Todo sujeto tiene una razón de ser –tarea o misión- que fundamenta y da sentido a su existencia. La razón de ser de cada persona es bidimensional, por un lado, a partir de sus aptitudes, debe alcanzar la perfección propia, y por otro, debe actualizar la razón de ser de las demás personas, López de LLergo, Ana Teresa. Humanismo y Empresa: La Empresa y la promoción de valores. Universidad Panamericana. México, 1996.

Siendo el hombre el punto de referencia (la naturaleza humana), la ordenación de dichos valores permite la perfección humana, es por eso, que cuando un valor ocupa un lugar importante, ocupa una categoría más elevada y por lo tanto el hombre se perfecciona en un estrato cada vez más íntimamente humano.

Hay cuatro categorías de valores:

1. **Valores infrahumanos:** Perfeccionan al hombre en sus estratos inferiores, se encuentra en lo que tiene en común con los otros seres como son los animales, por ejemplo: Se encuentran valores como: el placer, la fuerza, la agilidad, la salud, etc. todos éstos pueden ser poseídos (a veces con mayor intensidad por las mismas bestias).

Es importante aclarar que el placer sensible es palpablemente un valor, es un bien positivo que perfecciona al hombre; por supuesto, dentro de un nivel todavía no puramente humano pero al fin y al cabo es menor y como tal hay que apreciarlo. Ésta aclaración es una crítica contra dos extremos que se suelen tomar respecto a la valoración del placer. Algunos lo rechazan como malo o pecaminoso, esta es una posición del puritanismo.

En cambio el hedonismo, es una doctrina que coloca al placer sensible como centro de todos los valores. En la práctica abunda más esta actitud mientras que en la teoría se rechaza, en contra de los dos extremos antes descritos, se coloca la tesis de la jerarquía del valor; el placer sí es un valor, pero con categoría menor dentro de toda la escala de valores, al igual que la fuerza, la agilidad y la destreza.

A veces se confunde la correcta jerarquía de valores, no se debe desvalorizar a un atleta, ni sobrevalorarlo hasta descuidar los valores realmente superiores.

2. **Valores humanos inframorales:** En esta segunda categoría del nivel superior se pueden colocar todos los valores humanos, es decir, aquellos que son exclusivos del hombre, que perfeccionan los estratos que sólo posee el ser humano, como los siguientes:
  - a) Valores económicos: La riqueza, el éxito y todo lo que expande la propia personalidad (valores eudemónicos).
  - b) Valores noéticos: Los referentes al conocimiento: la verdad, la inteligencia, la ciencia.
  - c) Valores estéticos: La belleza, la gracia, el arte, el buen gusto.
  - d) Valores sociales: La cooperación y la cohesión social, la prosperidad, el poder de la nación, la patria, el prestigio, la autoridad.

Estos son los valores junto con los religiosos que considera Allport como los trascendentales en el ser humano.

3. **Valores morales:** En una escala ascendente, están los valores morales como las virtudes: prudencia, justicia, fortaleza y templanza.

La diferencia de los valores morales con relación a los valores inframorales, se muestra en dos características principales:

a. Los valores morales dependen exclusivamente del libre albedrío, el sujeto va forjando sus virtudes siendo responsable de su conducta moral, mientras que los valores inframorales no dependen solamente de las elecciones (aunque la libertad tiene parte en la consecución de ellos), puesto que la riqueza puede heredarse y lo mismo se diga del grado de inteligencia y el buen gusto, las virtudes, en cambio no se heredan sino que se consiguen a base esfuerzo y constancia.

Los valores morales están colocados en un nivel más íntimo dentro de la personalidad humana; son superiores porque se aprenden a base de méritos, por el funcionamiento del hombre que es un sujeto activo, no pasivo, con respecto a los valores morales.

Sin embargo un mismo acto humano puede proporcionarlos dos tipos de valores, por ejemplo; dos estudiantes que aprenden una lección pero uno lo hace con un gran esfuerzo, debido a sus circunstancias familiares y el otro no. Aunque el resultado es el mismo, los dos han incrementado el valor de la ciencia en el mismo grado, pero el primero ha obtenido además un incremento en su valor moral debido a su tenacidad y fortaleza para sobrellevar las dificultades familiares y económicas por las que atravesaba.

b. La segunda razón por la cual son superiores los valores morales es definitiva. Éstos perfeccionan al hombre volviéndolo más hombre, en cambio los de la segunda categoría perfeccionan al hombre en cierto aspecto, exclusivo del hombre, pero no en el núcleo propiamente personal, como profesionalista, sabio o gobernante. Por ejemplo, la virtud de la justicia hace al hombre más noble, mayor dignidad y calidad personal, en cambio la ciencia o la riqueza perfeccionan al hombre, pero no de forma personal. Esta diferencia se utiliza en las valoraciones cotidianas y así, por ejemplo, se dice que Fernando es “como profesionalista excelente pero como persona no tanto”, otro ejemplo sería que Javier “como sabio y rico es muy valioso pero como hombre, en el fondo de su persona hay defectos de mezquindad que no me gustan”.

Resumiendo, los valores morales hacen al hombre más persona y dependen exclusivamente del uso del libre albedrío. En cambio los valores humanos inframorales perfeccionan al hombre exclusivamente, pero no lo hacen en su estrato propiamente personal, además no dependen exclusivamente del libre albedrío, sino que el hombre los puede recibir pasivamente, sin ningún mérito para él.

4. **Valores Religiosos:** Ocupan la cima de la jerarquía, son valores sobrehumanos, sobrenaturales, o más fácilmente, los valores religiosos, están en un nivel superior a las potencias naturales del hombre tales como las virtudes teologales.

Estos valores, como se puede ver, perfeccionan al hombre de un modo superior, en un plano que no está en los moldes naturales de lo humano.

#### f) Referencia de valores

A continuación se muestra una lista referida a valores, con el fin de identificarlos en el ser humano.

1	Verdad	Compromiso	Realización
2	Perseverancia	Libertad	Apoyo comunal
3	Recursos	Emoción	Equidad
4	Eficiencia	Reconocimiento	Educación
5	Sinceridad	Amistad	Integridad
6	Confiabilidad	Creatividad	Orden
7	Iniciativa	Aprendizaje	Fortaleza
8	Alegría	Influencia	Paz
9	Confianza	Felicidad	Espiritualidad
10	Adaptabilidad	Honradez	Autodominio
11	Relaciones	Justicia	Lealtad
12	Excelencia	Honor	Aventura
13	Poder	Orginilidad	Inteligencia
14	Sabiduría	Calidad	Claridad
15	Trabajo en equipo	Innovación	Cooperación
16	Control	Inocencia	Éxito
17	Flexibilidad	Trabajo duro	Seguridad
18	Servicio	Obediencia	Humor
19	Valentía	Prosperidad	Belleza
20	Perspectiva	Sensibilidad	Amor
21	Competitividad	Humildad	Colaboración
22	Reto	Respeto	Apoyo
23	Sencillez	Empatía	Bondad
24	Profesionalismo	Constancia	Imaginación
25	Rapidez	Compromiso	Talento
26	Honestidad	Conciencia	Dinamismo
27	Decisión	Ética	Tolerancia
28	Escuchar	Familia	Solidaridad
29	Paciencia	Fraternidad	Conocimiento
30	Igualdad	Convivencia	Organización

### g) Los valores trascendentales en la función de la Contraloría

Al igual que las personas las organizaciones también requieren de valores para su desarrollo. De hecho una organización sólo tiene vida gracias a los recursos humanos y, por consecuencia a los valores de éstas.

Algunas veces se ha llegado a comparar a las organizaciones con las personas debido a que las dos tienen personalidad, cultura y valores, por tanto su importancia es notable no sólo por el supuesto similar con una persona, sino por la utilidad que esto mismo encierra.

Las organizaciones tienen dos tipos de valores: los primeros se refieren a los de naturaleza propia y los segundos son compartidos con otras organizaciones por



congruencia con el “debe ser”, por tanto es importante la clarificación valores propios y la correspondencia de estos con los de la Organización con el fin de cumplir tanto los objetivos personales como los de la Dependencia, cumpliendo la Misión y la Visión de la Organización.

Los siguientes, son algunos valores que es pertinente revisar para ayudarnos a decidir en relación a los propios valores de la Contraloría: Servicio y Calidad, valores que se deben considerar en el servicio público.

### **1.- Servicio**

Debido a la Globalización de los mercados, actualmente los clientes se han vuelto más exigentes, más conocedores y más complejos, dispuestos a elegir con decisión. Los gerentes reconocen que se pueden obtener ventajas competitivas sustanciales mediante un mejor servicio al cliente, así mismo el servicio al cliente ha venido a ser un medio poderoso para diferenciar una empresa de sus competidores. En la actualidad el servicio ha asumido un nuevo significado para los clientes, ya que, en él se evalúan atención, precios, calidad y la capacidad para brindar una diferenciación distinta del producto en sí.

La búsqueda de una diferenciación competitiva se ha convertido en una prioridad en la mayoría de los negocios orientados al mercado.

Recientemente, muchas empresas han comenzado a cambiar su definición de calidad más allá de la estrecha descripción de las características propias del producto para ampliarla hacia la oferta total del producto. En otras palabras, la calidad total es igual al producto principal más el ambiente del producto. Así, para llegar hacer un proveedor de calidad a los ojos del cliente, la organización debe cumplir con los requerimientos y expectativas en todos los aspectos de la oferta. En consecuencia debido al potencial que ofrece el ambiente del producto, tanto como para diferenciarlo como para realzar la calidad total percibida por el cliente, la administración del servicio se ha convertido en lo más importante, ya que, implica la habilidad de medirlo y por tanto, para contratarlo (Benchmarking Competitivo).

Para entender que es un servicio de Calidad debemos entender los siguientes:

**Definición de Servicio:** Es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no puede vincularse a un producto físico, en otras palabras entenderemos por servicio a todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores.

Características de los Servicios:

a) Intangibles: Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de adquirirlos. Se pueden buscar de antemano opiniones o actitudes; una adquisición repetida puede descansar en experiencias previas, al cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio, pero a la larga la obtención de un servicio es la adquisición de algo intangible. De lo anterior se deduce que la intangibilidad es la característica definitiva que distingue productos de servicios y que intangibilidad significa tanto algo palpable como algo mental.

Estos dos aspectos explican algunas de las características que separan el marketing del producto del de servicio. Con frecuencia los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor. Una consecuencia de esto es, que la creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo de su consumo y sea este parcial o total. Los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos mientras que los servicios se venden y luego se producen y consumen por lo general de manera simultánea. Esto tiene gran relevancia desde el punto de vista práctico y conceptual, en efecto, tradicionalmente se ha distinguido nítidamente funciones dentro de la organización en forma bien separada, con ciertas interrelaciones entre ellas por lo general a nivel de coordinación o traspaso de información que sirve de input para unas u otras, sin embargo, aquí se puede apreciar una fusión que una coordinación, el personal de producción del servicio, en muchos casos, es el que vende y/o interactúa más directamente con el cliente o usuario mientras este hace uso del servicio (consume).

b) Heterogeneidad: Es difícil lograr la estandarización de producción en los servicios, debido a que cada unidad de prestación de un servicio puede ser diferente de otras unidades. Además no es fácil asegurar un nivel de producción desde el punto de vista de la calidad, desde el punto de vista de los clientes y que también es difícil juzgar a la calidad con anterioridad a la compra.

c) Perecibilidad: Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Por otra parte, para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de perecibilidad del servicio. Las decisiones claves se deben tomar sobre que máximo nivel de capacidad debe estar disponible para hacer frente a la demanda antes de que sufran las ventas. Igualmente hay que prestar atención a las épocas de bajos niveles de uso, a la capacidad de reserva o a la opción de políticas de corto plazo que equilibren las fluctuaciones de demanda.

d) Propiedad: El pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos. La falta de propiedad es una diferencia básica en una industria de servicios y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado.

Importancia de los Servicios: Existen varias razones por la que se considera importante la calidad del servicio, una de ellas es que los clientes son cada vez más críticos respecto a los servicios que reciben. Muchos clientes, no solo desean un servicio mejor sino que lo esperan. Otra de las razones es que el crecimiento nuevo del futuro va a concentrarse más aún sobre el sector de servicios. Un ejemplo claro de esta situación la representa la situación vivida en EEUU que después de la recesión en 1982, casi el 85% de los puestos creados, pertenecen a las industrias de servicio, en comparación con el sector de fabricación. Otro motivo para este mayor énfasis podría consistir en que muchas industrias de servicio, cuyos mercados eran limitados hace unos años (por ejemplo, la banca, seguros, comunicaciones, tratamiento de datos.) está ahora compitiendo en mercados de mayor amplitud geográfica. Existe otro motivo por el



que se centra la atención en el servicio: la competencia, puesto que, muchos productos esencialmente son iguales, el campo de batalla se centra en el servicio. Ya para finalizar, el servicio de calidad tiene sentido para las organizaciones por que marcan la diferencia entre ellas.

Es por eso que una principales preocupaciones es la de proporcionar a la sociedad un buen servicio, proporcionando productos y servicios de la esperada calidad, de la mayor uniformidad posible, adoptando las medidas necesarias, con los sacrificios e incomodidades inherentes para hacerlo con la máxima oportunidad.

## **2.- Calidad**

**Definición de Calidad:** Es la medida de la dimensión en que una cosa, satisface una necesidad resuelve un problema o agrega valor para alguien.

**Importancia de la Calidad:** Recientemente ha habido un deseo de utilizar medidas subjetivas como indicadores de la calidad. Estas medidas son subjetivas porque enfocan la percepción y la actitud, contrariamente a un criterio más objetivo y concreto. Ellas permiten a las organizaciones comprender mejor, de un modo más global, la actitud de sus clientes con relación a productos y servicios.

Las medidas subjetivas incluyen investigaciones de la satisfacción de los clientes, las cuales determinan su percepción en relación con la calidad del servicio del producto que recibieron. La medición de la actitud de los clientes se esta volviendo un elemento cada vez más importante en el movimiento para la calidad total en las organizaciones. El conocimiento de la actitud y de la percepción de los clientes sobre los negocios de una organización aumenta significativamente sus oportunidades de tomar mejores decisiones de negocios. Estas organizaciones conocerán las expectativas y las necesidades de sus clientes y podrán determinar y están atendiendo a esas necesidades. Para utilizar las actitudes y las percepciones de los clientes, para evaluar la calidad de los productos y de los servicios, los instrumentos de obtención de datos de la satisfacción del cliente deben medir con exactitud esas percepciones y actitudes. Si tales instrumentos son desarrollados de manera inadecuada, representaran de manera impropia las opiniones de los clientes. Las decisiones basadas en esas informaciones pueden ser perjudiciales para el éxito de la organización. Por otro lado, las organizaciones con información precisa sobre la percepción de los clientes con relación a la calidad de sus servicios y productos pueden tomar mejores decisiones para servir mejor a sus clientes.

En un estudio realizado por TARP Technical Assistance Research Program en más de 400 grandes corporaciones en Estados Unidos, Japón y Europa, fueron identificados tres problemas básicos con estudio de satisfacción de los clientes:

- El primero es que una organización no consigue interpretar el significado de insatisfacción de sus clientes.
- El segundo es que pocas organizaciones que miden la satisfacción de los clientes incluyen preguntas sobre las acciones o comportamientos resultantes del nivel de satisfacción o el servicio.



- El tercer problema que se encontró es que no se indaga a los clientes sobre cuestiones que podrían revelar las fuentes de su satisfacción o insatisfacción.

Podemos inferir que la satisfacción no puede ser considerada en un vacío. Las acciones y los comportamientos de los clientes relacionados a su satisfacción son críticas para el éxito duradero de una empresa. Por eso, la causa de la insatisfacción debe ser traducida en términos de pérdida o perjuicio del mercado.

Definición de la Calidad del Servicio: Si hablamos de servicios que apoyan un producto o de un servicio enfocado a industria, *la calidad de servicio es un componente importante del valor para el consumidor, por lo que afecta las evaluaciones de satisfacción del cliente.* Al hablar de servicio debemos distinguir entre tres categorías:

- a) Servicio de Preventa: Provee al consumidor de información y auxilio en el proceso de toma de decisiones.
- b) Servicio en la Transacción: Esta directamente asociado con la transacción entre una organización y sus clientes.
- c) Servicio Postventa: Tiene lugar después de la venta.

Podemos concluir que la Calidad de Servicio no es más que cumplir y exceder con las expectativas del cliente, de tal manera que logre crear **valor agregado en los mismos.**

Los Elementos Básicos de la Calidad del Servicio son los siguientes:

1. Dimensiones de la Calidad del Servicio (atributos): esta compuesto de varios atributos o dimensiones tanto objetivas como subjetivas. Solamente a través de la comprensión de las dimensiones de la calidad es que seremos capaces de desarrollar medidas para evaluar nuestro desempeño en el suministro de servicios. Por ejemplo, en un servicio de atención al cliente algunos atributos son fundamentales como: **Disponibilidad, Accesibilidad, Cortesía, Agilidad, Confianza, Competencia, Comunicabilidad.**

2. Servicio Esperado: Conocer lo que los clientes esperan con relación a los varios atributos del servicio es posiblemente la etapa más crítica para la prestación de servicios de alta calidad. Muchas organizaciones subestiman la necesidad de entender por completo las expectativas de sus clientes. A pesar de que ellas tienen un genuino interés en proveer servicios de calidad, ellas pierden el foco porque piensan de adentro hacia fuera, ellas saben lo que a los clientes les gustaría tener y proveen eso, en vez de un abordaje de afuera hacia dentro. Cuando esto sucede, las empresas suministran servicios que no atienden las expectativas de los clientes.

3. Factor de Influencia: Varios factores están constantemente influenciando y moldeando las expectativas de los clientes en relación al servicio. Son ellos: las comunicaciones de boca a boca, las necesidades personales, las experiencias pasadas con un mismo proveedor y/o con otros proveedores (concurrentes), y las comunicaciones externas, que incluyen una variedad de mensajes directas e



indirectas, emitidas por las organizaciones a sus clientes actuales o futuros compradores.

4. Servicio Percibido: Este elemento es el resultante del contacto del cliente con el proveedor del servicio.

5. Calidad del Servicio Prestado: La percepción general que los clientes tienen sobre la calidad de una determinada empresa de servicios está basada en diversos atributos que los clientes consideran importantes. Para cada atributo, ellos notan la diferencia entre la clasificación que dieron para la calidad recibida y la calidad que esperaban recibir.

6. El nivel de Satisfacción: Es la diferencia que hay entre lo que el cliente espera recibir del servicio y el servicio real que recibe.

7. Nuevas actitudes: Son los cambios que introducen las organizaciones en sus procesos de prestación de los servicios dirigidas a mejorar la satisfacción de sus clientes o consumidores.

8. Nuevo Comportamiento: Es el comportamiento dirigido a lograr un aumento de la utilización de los productos o servicios, un aumento de la intención de realizar nuevos negocios y la divulgación entre otras personas sobre los aspectos positivos de la experiencia.

**2.1 Componentes de la Calidad del Servicio:** Los clientes evalúan la calidad de servicio por medio de 5 componentes:

- a) Confiabilidad: Es la capacidad de ofrecer un servicio de una manera exacta, segura y consciente.
- b) Respuesta: Es la capacidad para brindar un servicio puntual.
- c) Seguridad: Conocimiento y cortesía de empleados o servidores, así como la habilidad para transmitir seguridad.
- d) Empatía: Atención personalizada y cuidadosa a clientes o consumidores.
- e) Tangibles: Aspectos físicos del servicio.

**2.2 Dimensiones de la Calidad del Servicio:** Para medir la calidad de servicio debemos tener en cuenta 7 dimensiones:

1. Respuesta: La capacidad de respuesta manifiesta el grado de preparación que tenemos de entrar en acción. La lentitud del servicio es algo que difícilmente agregue valor para el cliente. Por ejemplo, si se trata de servicio hospitalario la capacidad de respuesta puede ser trágica. Cualquier error es tolerable cuando todavía hay tiempo para corregirlo, y el más mínimo error es intolerable cuando el cliente ha esperado más de lo necesario.

2. Atención: Todo lo que implica ser bien atendido, como por ejemplo ser bien recibido, sentirse apreciado, ser escuchado, recibir información, ser ayudado y además invitado a regresar. No debemos dar lugar a la apatía, la indiferencia o el desprecio y debemos despojarnos de nuestros prejuicios motivados por la impresión o apariencia que muestra el cliente o consumidor.

3. Comunicación: Establecer claramente que estamos entendiendo a nuestro cliente y que también nosotros estamos siendo entendidos. No debemos dejarnos seducir por la jerga que se utiliza en nuestra especialidad, podemos estar en presencia de alguien que no entienda nada acerca de lo que estamos hablando.
4. Accesibilidad: ¿Dónde estoy cuando me necesitan?; ¿Cuántas veces suena mi teléfono antes de que alguien lo atienda?; ¿Cuántas personas han querido mis servicios y no lograron encontrarme o comunicarse conmigo a tiempo? no se gana nada por ser muy bueno en algo que es inalcanzable para los clientes.
5. Amabilidad: Debemos generar capacidad para mostrar afecto por el cliente interno y externo. Se debe respetar la sensibilidad de la gente, por que muchas veces es altamente vulnerable a nuestro trato. Cuando se trata de atender reclamos, quejas y clientes irritables, no hay nada peor que una actitud simétrica o de mala voluntad. Debemos ser amables especialmente cuando nos cuesta, porque después de todo, somos siempre la misma clase de personas sin importar a quien estamos atendiendo.
6. Credibilidad: Nunca se debe mentir al cliente, porque después de una mentira, el cliente sólo puede esperar nuevas mentiras y violaciones a su dignidad. No debemos jamás prometer algo en falso, por que una promesa incumplida es un atentado a nuestra credibilidad. Crear expectativas exageradas genera falta de compromiso con el cliente y desprecio por la verdad.
7. Comprensión: Es mantener una empatía con el cliente, colocándonos en el lugar del cliente para entender sus necesidades, como por ejemplo, para un técnico que repara refrigeradores un servicio puede significar un cambio de termostato, pero para el cliente es solucionar algo que afecta la alimentación de su familia.

Desde siempre, en la medida en que el nivel cultural del país lo ha permitido y más recientemente con un enfoque más decisivo, la organización aspira a la calidad total, no sólo de sus productos y servicios, sino en todos los aspectos de su operación, aspiramos a hacer todo lo que hacemos bien desde la primera vez.

Para la medición de valores la prueba que más se utiliza es la de **ALLPORT-VERNON-LINDZEY** debido a su exactitud, se llama: ESTUDIO DE VALORES, en ella se califica el estudio de valores, se definen los valores como algo de suma importancia para la persona, que representan fines buenos o deseados y que, por tanto son perseguidos en forma continua y constante, pues representan bienestar o un interés, los valores en esta prueba pueden ser considerados incentivos que disparan la acción, o motivadores que mueven nuestras decisiones. El reporte nos muestra claramente la escala de valores del evaluado, los resultados arrojan las preferencias por los diferentes tipos de valores, mencionados con anterioridad, los cuales son: Teórico, Económico, Estético, Social, Político y Religioso, la prueba se puede realizar de manera individual o colectiva y dura aproximadamente una hora su aplicación, otra prueba similar es la prueba de **SECODAM DE ÉTICA Y VALORES**, en ella se muestran las tendencias de valores en los empleados por lo tanto no es indispensable la consideración de los valores religiosos.



#### 2.3.5.4 Afrontamiento del Estrés

El estrés se define como la experiencia de incomodidades, molestias y frustraciones mayores y menores de la vida cotidiana, según Ivancenich y Matteson: “Estrés es una respuesta adaptativa, mediada por las características individuales y/o procesos psicológicos, la cual es a la vez consecuencia de alguna acción, de una situación o un evento externo que plantean a la persona especiales demandas físicas o psicológicas”<sup>22</sup>.

Relacionado con la definición anterior, señalaron Stoner y Wankel en 1989 que la tensión y presión que resultan cuando un individuo considera que una situación presenta una exigencia que amenaza con superar sus capacidades y recursos son constituyentes del fenómeno del estrés, para los Sarason en 1988, una persona puede enfrentarse satisfactoriamente a una situación atemorizante y problemática y en otras hacerlo en forma desadaptada, habiendo dos razones principalmente: el estrés y la vulnerabilidad, comprendiendo que hay diferentes conductas y estas definen al estrés como reacciones que ocurren en situaciones que presentan exigencias, coacciones u oportunidades y en cuanto a la vulnerabilidad se concibe como la probabilidad de que una persona reaccione en forma desadaptada ante ciertas situaciones y agregan a ésta última factores hereditarios, características de personalidad, falta de ciertas habilidades o acumulación de experiencias negativas (como se mencionó anteriormente) que incrementan el estrés y la vulnerabilidad y en un momento determinado pueden interactuar, por lo tanto, cuanto mayor sea el estrés, se necesita tener menos vulnerabilidad para que no ocurra una conducta desadaptada.

La escala de Estrés se mide en las siguientes categorías: salud, trabajo, finanzas personales, familia (muerte de un familiar, un divorcio, etc.), obligaciones sociales y preocupaciones ambientales y mundiales. Todos los individuos experimentan estrés en su vida. Sin embargo, no todos viven efectos deletéreos sobre su bienestar físico y psicológico como resultado del estrés cotidiano. Algunas personas fuertes o resistentes a éste parecen capaces de evaluarlo y afrontarlo, de tal modo que se protegen contra sus efectos adversos sobre la salud. El perfil de estrés está diseñado para identificar aquellas áreas que ayudan a una persona a tolerar las consecuencias dañinas del estrés cotidiano, así como las que hacen que alguien sea vulnerable a las enfermedades relacionadas con el mismo.

Hablando del trabajo, un empleado puede padecer estrés debido a 2 causas: las actividades que realiza y la estructura de la organización, otras causas pueden ser: el aburrimiento en el trabajo, cuando la unidad de mando se rompe y los empleados dependen de la decisión de más de un jefe, las reglas y regulaciones excesivas, las comunicaciones ambiguas, temperaturas extremas, iluminación pobre o ruidos distractores. Frew <sup>23</sup>en 1977 identificó que en el trabajo, los factores estresores son 8:

1. El contrato psicológico no escrito entre la organización y el empleado;

<sup>22</sup> <http://www.uv.mx/iiesca/revista/suma36.html>

<sup>23</sup> Idem.



2. Los estresores inherentes a la profesión y al desarrollo profesional;
3. El impacto negativo que ejercen en la familia las exigencias del trabajo;
4. El efecto del cambio en cuanto a la obsolescencia humana;
5. La obsolescencia organizacional;
6. El estrés originado por intentos de sobreponerse a las exigencias del trabajo;
7. El afrontamiento de las expectativas de los jefes; y
8. La ideología de la organización

Por otra parte Mario Timio<sup>24</sup> en 1983, al realizar algunos estudios, determinó que el trabajo puede estar cargado se situaciones productoras de estrés de corta y larga duración. Entre los primeros están comprendidos:

- 1.1 Sobrecarga de trabajo que debe ejecutarse en una fracción de tiempo limitada.
- 1.2 Confusión y distracción determinada por rumores, luces, ruido, hacinamiento del ambiente de trabajo.
- 1.3 Temor de no hacer bien y en el tiempo debido el trabajo, temor de quedar expuesto a críticas, de incurrir en peligros físicos, etc.

Entre los estímulos productores de estrés a larga duración se enumeran:

- 1.1 Inseguridad de mantener el propio trabajo.
- 1.2 Atención prolongada
- 1.3 Sentido de aislamiento, como puede encontrarse en las cadenas de montaje, y
- 1.4 La organización del tipo de trabajo

El estrés de breve duración y leve intensidad puede producir modificaciones fisiológicas en términos de desequilibrios hormonales momentáneos, sin embargo el estrés que se repite en un tiempo prolongado asume un significado patológico en ciertas circunstancias y en determinados individuos, cuando el individuo no puede adaptarse al estrés tiene una sensación de impotencia y el relativo conflicto frente a un obstáculo, a una situación desfavorable o una condición de injusticia son algunos elementos productores del estrés más difundidos.

Según Salvatore R. Maddi y Suzanne C. Kobasa<sup>25</sup> al investigar los factores que hacen que algunas personas se sientan agotadas y consumidas por los estresores mientras que otras se sientan estimuladas y excitadas se debe a cuatro características:

- 1.1 Estilo personal y personalidad, es decir de que manera tiende uno a percibir e interpretar los acontecimientos productores de estrés y como responde uno ante ellos.
- 1.2 Apoyos Sociales, que consisten en el grado en qué la familia, los amigos, los compañeros de trabajo y otras personas brindan aliento y apoyo emocional durante los momentos de estrés.
- 1.3 Predisposición constitucional, o sea, el vigor y la salud de nuestro cuerpo en cuanto a la constitución innata.

<sup>24</sup> <http://www.uv.mx/iiesca/revista/suma36.html>.

<sup>25</sup> Idem.

1.4 Los hábitos higiénicos, esto es, grado en que uno mantiene buenas condiciones físicas mediante el ejercicio y evitando los comportamientos destructivos como el tabaquismo, alcoholismo, etc.

Algunas personas ven los problemas como retos y no como amenazas, mientras que otras personas con poca fortaleza tienden a asumir una actitud pesimista a los estresores y realizan acciones evasivas de ellos, disminuyendo su eficiencia. Boucher y Binette en 1989 en su libro *Conozca y controle su estrés* presentan la clasificación de Sharpe y Lewis de los agentes estresantes y la tipología del Instituto Internacional del Estrés sobre los mismos. La clasificación divide a los estresantes de la siguiente manera<sup>26</sup>:

- 1.1 Estresante de rendimiento
- 1.2 Estresante de amenaza
- 1.3 Estresante de dificultad
- 1.4 Estresante de frustración
- 1.5 Estresante de pérdida o de duelo
- 1.6 Estresante físico

La clasificación de los estresantes en general según el Instituto Internacional del Estrés es<sup>27</sup>:

- 1.1 Estresantes en general: Ayuno, inanición, desnutrición, sobrealimentación, atiborramiento, traumatismo (físico).
- 1.2 Estresantes físicos: Altitud, hipoxia, descomposición, quemaduras, calor, electroshock, ejercicio físico, frío, congelación, gravedad, aceleración, desaceleración, guerra, combate, hiperventilación, hiperoxia, comprensión, rayos solares, rayos tonificantes, rayos x, espectro visible, magnetismo, campo electromagnético, inmovilización, coacción física, sonido, ruido, temperatura en general, rayos ultravioletas e infrarrojos, ultrasonido, vibración.
- 1.3 Estresantes neuropsiquiátricos: Ansiedad, inquietud, emociones, aflicción, duelo, carencia afectiva, cuidados a los niños, exámenes, tests, combatividad, manipulación (animales), privación sensorial, privación de sueño, entrevistas, medios, motivación, discurso público, nerviosismo del artista.
- 1.4 Estresantes psicosociales: Cautiverio, prisión, catástrofes, cataclismos, clima, meteorología, superpoblación, amontonamiento, cultura, problemas económicos, familia (divorcio, delincuencia, malos tratos a los niños), hospitalización, terapia intensiva, envejecimiento, contaminación, inmigración, mudanza, aislamiento social, problemas sociales, transporte, viajes, vida urbana, vivienda.
- 1.5 Estresantes relacionados con la ocupación: Aviación, aeronáutica, arquitectura, control aéreo (señalización, fuerzas armadas, artes, atletismo, criminalidad, arte dental, ejecutivos, trabajo de oficina, industria, comercio, derecho, medicina, manejo de automóviles, marina, guardería, paracaidismo, policía, submarinismo, trabajo social, educación (profesorado, estudios), jubilación y desempleo.

<sup>26</sup> <http://www.uv.mx/iiesca/revista/suma36.html>

<sup>27</sup> Idem.

Por lo que se refiere a los síntomas, el estrés se manifiesta de varias maneras que se dividen en dos categorías: síntomas fisiológicos y psicológicos.

Para Cox en 1978 las consecuencias o síntomas del estrés abarcan<sup>28</sup>:

- 1.1 Efectos subjetivos: ansiedad, agresión, apatía, aburrimiento, depresión, fatiga, frustración, culpabilidad, vergüenza, irritabilidad y mal humor, melancolía, poca estima, amenaza y tensión, nerviosismo y soledad.
- 1.2 Efectos conductuales: propensión a sufrir accidentes, drogadicción, arranques emocionales, excesiva ingestión de alimentos o pérdida del apetito, consumo excesivo de bebida o cigarrillos, excitabilidad, conducta impulsiva, habla afectada, risa nerviosa, inquietud, temblor.
- 1.3 Efectos cognoscitivos: incapacidad para tomar decisiones y concentrarse, olvidos frecuentes, hipersensibilidad a la crítica y bloqueo mental.
- 1.4 Efectos fisiológicos: aumento de catecolaminas y corticoesteroides de la sangre y de la orina, elevación de glucosa sanguínea, incrementos del ritmo cardíaco y de la presión sanguínea, sequedad de la boca, exudación, dilatación de las pupilas, dificultad para respirar, escalofríos, nudo en la garganta, entumecimiento y escozor en las extremidades.
- 1.5 Efectos organizacionales: ausentismo, relaciones laborales pobres y baja productividad, alto índice de accidentes y de rotación de personal, clima organizacional pobre, antagonismo e insatisfacción en el trabajo.

Davis y Newstrom en 1987 indicaron que las personas tienen diferente tolerancia al estrés y al nivel estresante que cada quien puede tolerar le llaman umbral, A. J. Dubrin citado por Hodgetts y Altman, en el mismo año, indicaron cuales son algunas reacciones negativas a la tensión<sup>29</sup>:

- 1.1 Reacciones psicosomáticas: úlceras, hipertensión, dolores de cabeza, dermatitis, etc.
- 1.2 Desórdenes emocionales: conducta neurótica, nerviosismo extremo.
- 1.3 Alcoholismo y drogadicción
- 1.4 Conducta defensiva: proyección, racionalización y compensación.
- 1.5 Preocupación por detalles de trabajo
- 1.6 Aislamiento del ejecutivo: evasión, el gerente se vuelve obsoleto,

### **Pruebas para medir el Estrés**

Tres de los métodos más usuales para medir el Estrés:

- La escala de rangos de reajuste social diseñada por Thomas Holmes y Richard Rahe en 1967. Estos autores estudiaron los efectos clínicos de los principales cambios que ocurren en la vida. Como resultado de sus estudios pudieron asignar un valor numérico a cada uno de los eventos y establecieron una escala.

La escala de rangos de reajuste social se ha utilizado como una estimación aproximada del grado de estrés que tiene una persona en el momento de constatarla. La desventaja principal es que esta escala no toma en cuenta la capacidad de la persona para afrontar el estrés.

<sup>28</sup> <http://www.uv.mx/iiesca/revista/suma36.html>

<sup>29</sup> Idem.

- La evaluación Michigan del estrés. Esta medida fue desarrollada por French y Kahn (1962) e identifica las principales variables sociopsicológicas que ocasionan estrés.
- Perfil del Estrés de Kenneth M. Nowack, PhD (1990), el objetivo de la prueba es evaluar 15 áreas relacionadas con el estrés y el riesgo para la salud en personas de 20 a 68 años de edad.

Consta de 123 reactivos que permiten abordar áreas como Hábitos de salud, Conducta tipo A, Estilo de Afrontamiento, Bienestar psicológico, Red de apoyo social, etc., además de contar con la medida de sesgo e índice de inconsistencia en las respuestas. Los usos del Perfil de Estrés son múltiples: para los clínicos, proporciona información sobre estilos de vida y conductas relacionadas con la salud que pueden estar contribuyendo a la presencia de enfermedades y trastornos físicos o psicológicos relacionados con el estrés; por tanto, facilita al personal de salud tomar decisiones sobre el tratamiento a estos pacientes. Puede aplicarse también en programas de promoción de salud, compañías de seguros y cualquier investigación con fines clínicos, experimentales o epidemiológicos. Su aplicación puede ser individual o colectiva, toda la prueba se resuelve en aproximadamente 25 minutos.

Hay diferentes estilos de Afrontamiento, las escalas de afrontamiento se desarrollaron para valorar cuatro estrategias de afrontamiento que tienen una base conceptual diferente: Valoración positiva, Valoración negativa, Minimización de la Amenaza y Concentración en el problema.

Cada una de estas estrategias puede ser eficaz para reducir el estrés y los riesgos de enfermedad relacionados con éste y suelen emplearse de manera combinada para dar cuenta de diferentes aspectos de un episodio estresante. Sin embargo, la confianza excesiva en alguna de estas estrategias, puede interferir con la reducción del estrés e incluso magnificar las consecuencias negativas de las situaciones estresantes sobre la salud. Por ejemplo, aunque la minimización de la amenaza podría ser una estrategia de afrontamiento más eficaz que la concentración en el problema en circunstancias que están fuera del control del individuo, esta última sería una mejor estrategia en presencia de padecimientos crónicos pero tratables, como las enfermedades, donde son indispensables la vigilancia y la atención continua para el cuidado correcto.

La gente que emplea la valoración positiva, se concentra como su nombre lo dice en aspectos positivos de una situación, reduce el impacto de los problemas o frustraciones recientes recordando experiencias felices o visualizando una solución positiva para una situación problemática.

Las personas que se centran en la valoración negativa, se concentran en los peores aspectos o consecuencias de una situación, reflexionan sobre las cosas que debieron o no haberse hecho en determinada situación o sobre su resolución insatisfactoria.

La Minimización de la amenaza, es conocida como la evitación, se afronta mediante la mitigación de su significación o no extenderse en ellos, las personas que la utilizan se burlan de alguna situación problemática; desvía intencionalmente su atención de un problema borrándolo de su mente o descalificándolo.

La Concentración en el problema, es cuando las personas se centran en el problema cuando desarrollan un plan de acción específico para enfrentar la situación, piden a otros que hagan cambios determinados para aliviar las circunstancias estresantes o analiza su propia experiencia y la de otros para determinar un curso de acción eficaz para resolver un evento estresante.

Teóricamente no se encuentra información específica acerca de la relación entre el estrés y el trabajo del contralor, sin embargo en la inteligencia del trabajo que desarrolla se requiere analizar el perfil de estrés del contralor, esto con el fin de que por medio de un estilo de afrontamiento determinado pueda desarrollar su capacidad de análisis al máximo a fin de poder determinar observaciones objetivas e independientes apegadas a la normatividad aplicable y sobretodo a la realidad, debe ser demasiado cuidadoso y cauteloso, cualquier error resulta determinante en la toma de decisiones, esta sometido a estresores constantemente, durante largos períodos, debe responder de manera correcta, eficiente y rápida a las demandas cotidianas que se le presenten.

### **2.3.6 Definición de Perfil de Puesto del Auditor**

A partir de lo que ya hemos analizado, el Auditor cumple las funciones de la Contraloría, como ya hemos mencionado, el Contralor y el Auditor para los efectos de esta investigación cumplen con los mismos requisitos, ya que el Auditor es una categoría de la Contraloría, su Perfil de Puesto estará integrado por dos partes esenciales: Su Perfil Profesional integrado por elementos esenciales que son: conocimientos, habilidades y actitudes, y su Perfil Psicológico integrado por elementos complementarios, muy importantes a mi juicio que son: Su Perfil de Personalidad, su Perfil de Inteligencia, sus Valores y su tipo de Afrontamiento del estrés

Por lo tanto se define operativamente que: el Perfil de Puesto del Auditor, identifica las cualidades personales específicas para desarrollar una tarea de Contraloría. Comprende el tipo de auditor necesario en términos de elementos básicos como: conocimientos, habilidades y actitudes, además de otros elementos complementarios esenciales como son tipo de personalidad, capacidades, valores y manejo de estrés que una persona deberá poseer para ser capaz de desarrollar las actividades principales de la Contraloría y que son: Auditorías y Revisiones.

### **2.4 La Selección del Contralor**

La Contraloría representa un rol esencial en la administración pública, por lo que su marco institucional y la manera en que opera tradicionalmente, presenta diversos retos y áreas de oportunidad que deben ser atendidas. El modelo tradicional de la Contraloría presenta algunas barreras para su buen funcionamiento tomando en cuenta las actuales exigencias sociales.

La Dependencia gubernamental tiene dos frentes de mejora, uno es externo y el otro es interno, el objetivo del frente externo se refiere involucrar al ciudadano en el funcionamiento del gobierno, ya que como tal tiene limitadas o nulas formas de participar en los procesos y procedimientos internos del gobierno. Para mejorar esto la Contraloría puede organizar grupos de trabajo (funcionarios-sociedad), reuniones, talleres, reportes, encuestas, líneas abiertas, con la finalidad de intercambiar ideas y sugerencias, la retroalimentación, es un elemento indispensable en los procesos de calidad.

El frente interno se refiere a tener una buena estructura organizacional dentro de la Contraloría con el fin de visualizar y atender diversos retos internos, entre ellos el fraude, que es el acto indebido que tiene alta incidencia dentro de los gobiernos. El fraude efectuado por un contralor (cualquiera que sea el puesto, desde un delegado hasta un auditor) se compone de tres elementos, en la figura 2, que se presenta a continuación.

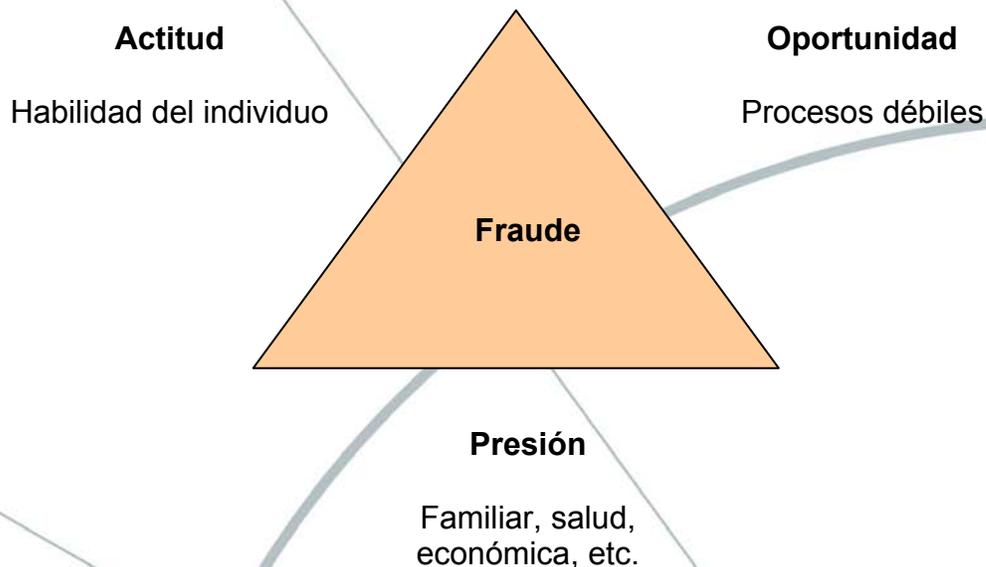


Figura 2. Por Fernando Fernández<sup>30</sup>.

Estos elementos dan origen a acciones que generan consecuencias graves para la sociedad. La **mala actitud** de un servidor público puede ser evitada desde su contratación si existiese un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal. La **oportunidad** para realizar actos indebidos cometiendo un daño al patrimonio público puede ser restringida o eliminada si hubiesen procesos de trabajo sólidos y transparentes. La **presión** por obtener beneficios indebidos puede ser contrarrestada con un programa de capacitación e incentivos y sanciones que genere un ambiente de trabajo propicio para el buen desempeño de los colaboradores.

<sup>30</sup> Fernández, Fernando. Auditor General Adjunto del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Cd. De México, 20 febrero de 2003.



Motivo por el cuál analizaremos el proceso de selección del Contralor, La tradición en esta materia se caracteriza generalmente por una asignación de puestos públicos en base a la lealtad, relación, sincronía partidista y confianza que existe entre la autoridad y los interesados es dichos puestos.

Esta tradición ha generado una muy grave fragilidad en las estructuras gubernamentales al tener al recurso humano de las dependencias en un estado constante de **rotación** y al no ocuparse los diversos puestos públicos con personal que cuente con el perfil y los méritos necesarios que les permita cumplir con sus funciones de la mejor manera.

El principal problema para la Contraloría es la designación del Contralor, por ejemplo, un análisis realizado a 24 Leyes Orgánicas Municipales de igual número de entidades federativas, revela que el 54% de ellas no previenen los requisitos o la forma de selección del Contralor Municipal, lo que hace favorecer la racionalidad política sobre el perfil de quien debe ocupar dicho cargo.

Por otra parte, algunas leyes han otorgado la designación del Contralor a las minorías partidistas o han obligado a que su designación sea por la aprobación de las  $\frac{3}{4}$  partes del cuerpo colegiado gubernamental, con la finalidad de “transparentar” la función de éstas áreas, pero las condicionantes mencionadas no garantizan una buena administración, la eficiencia operativa o la transparencia en el área. Es necesario entonces puntualizar en el perfil de quién debe ocupar el cargo de Contralor (estudios, experiencia, etc.), así como definir el proceso de selección y nombramiento. El objetivo es que el puesto no se convierta en un cargo político, cuando hay mala selección el empleado no se pone la “camiseta de la dependencia” y su rendimiento como no es en base a sus méritos tiende a decrecer, ya que cree que no tiene que hacer ningún trabajo extra para ganarse la confianza del supervisor y adquirir más responsabilidades que le brinden satisfacción personal y profesional.

Ante esta problemática, la Contraloría debe colaborar con el departamento de recursos humanos del gobierno y contribuir a mejorar los procesos de selección, promoción y despido del personal, basándose siempre en la objetividad de el análisis de perfiles y méritos que se requieran para ocupar cada puesto dentro de la estructura del gobierno. Con ello se pretende lograr que cada función gubernamental sea operada por la persona mejor calificada para dicha operación.

#### **2.4.1 Selección del Personal de las Organizaciones**

Hoy más que nunca, ante las exigencias del mercado, se piden organizaciones cada vez más eficientes, con alto nivel de excelencia. Por eso, es imprescindible una adecuada selección de las personas a las que se confiará el cambio y las transformaciones necesarias para un mejor desarrollo del actual sistema empresarial, al igual que un conocimiento más acertado y fidedigno acerca de los puestos de trabajo y de la cultura organizacional de la empresa.

Se requiere personal que sepa trabajar con la adversidad, positivar todos los recursos a su alcance y encontrar óptimas soluciones a los dilemas del entorno.

Una errónea selección del elemento humano trae consecuencias tangibles:

1. Alta rotación de personal.
2. Pérdidas económicas para la organización.
3. Tensión, confusión y frustración en el entorno laboral, con una caída del rendimiento.

La selección en la mayoría de las organizaciones en la actualidad, está compuesta por una serie de pasos que específicos que se emplean para decidir cuáles son los solicitantes que ser contratados, el proceso inicia cuando la persona solicita el empleo y termina cuándo se contrata a un solicitante.

La selección de personal es un proceso integral, el cual está conformado por los siguientes pasos (Figura 3):

1. Análisis y descripción del puesto de trabajo a cubrir.
2. Elaboración del perfil profesiográfico o profesiograma.
3. Reclutamiento.
4. Preselección.
5. Entrevistas preliminares.
6. Pruebas.
7. Entrevista a profundidad.
8. Redacción de informes de candidatos finalistas.
9. Entrevista con personal directivo de la empresa. Contratación.
10. Plan de Acogida.
11. Integración a la empresa. Socialización.

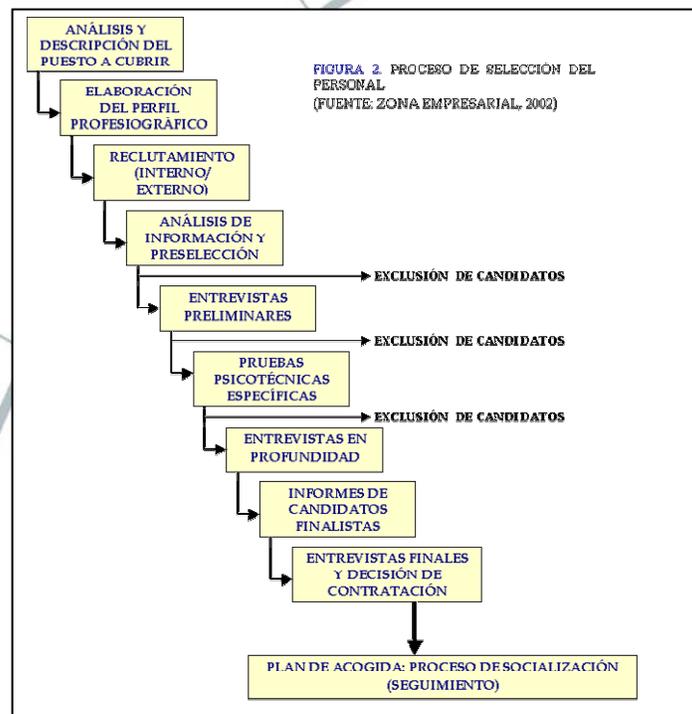


Figura 3. Proceso de selección del personal<sup>31</sup>

<sup>31</sup> [www.Gestiopolis.com/recursos/documentos/archivosdocs/derecshum/rrhho2/tecselecpersoempnal.zip](http://www.Gestiopolis.com/recursos/documentos/archivosdocs/derecshum/rrhho2/tecselecpersoempnal.zip)

Este modelo se aplica actualmente a la estructura de la Administración Pública. El proceso de selección esta basado en tres elementos esenciales que son: la información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; planes adecuados de recursos humanos a corto y largo plazo. Si se obtienen informes confiables de los análisis de puestos, los planes de recursos humanos adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, se puede lleva un proceso de selección en condiciones óptimas. Otros elementos adicionales en un proceso de selección y que deben ser considerados son: la oferta limitada del empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad, el objetivo de la selección es identificar al candidato idóneo para ocupar la vacante.

La selección interna es la primera opción a considerar para un puesto, es recomendable debido a que detectar al candidato dentro de la organización puede ser fácil, tomando en cuenta su desempeño, es poco probable equivocarse de su idoneidad, pero muchas veces lleva un poco de tiempo porque la persona que será reubicada dejará una vacante también. Cuando no se encuentra a la persona indicada dentro de la organización se recurre a un proceso externo de reclutamiento y selección.

El empleo de la ética en la selección es importante, los especialistas que desempeñan la decisión de contratar, deben tener la conciencia de su importante labor, las “recomendaciones”, las gratificaciones y los obsequios a cambio de contrataciones, son condenables y de alto riesgo, generalmente esta práctica se da dentro de la administración pública, ***sí la selección se realiza apegada a la normatividad existente, el candidato idóneo responderá con conforme al código de ética (Ver Anexo 1), a sus valores y a los de la organización y su desempeño será exitoso con la confianza de que difícilmente podrá ser corrompido.***

Hay también un proceso de selección externa, la cual debería constar de los siguientes pasos, tomando en cuenta que en la mayoría de las empresas se hace de esta manera y en este orden, la mayoría de los cuales a veces se simplifican, dependiendo el tipo de contrato que vayan a firmar. Los pasos de la selección son:

Decisión de Contratar	Paso 8
Descripción realista del puesto	Paso 7
Entrevista con el supervisor	Paso 6
Examen Médico	Paso 5
Verificación de datos y referencias	Paso 4
Entrevistas de selección	Paso 3
Pruebas de idoneidad	Paso 2
Recepción preliminar de solicitudes	Paso 1

Figura 4. Pasos del Proceso de Selección.<sup>32</sup>

<sup>32</sup> Werther, Jr & Davis Heith. Administración de Personal y Recursos Humanos. 4ta edición. México:1999.

**Paso 1: Recepción preliminar de solicitudes.** Se realiza de dos formas: La organización elige a los candidatos y les da una cita o los candidatos van a la organización con una solicitud de empleo, el candidato entrega una solicitud formal de trabajo y su currículum vitae, cartas de recomendación y referencias personales.

**Paso 2: Pruebas de Idoneidad.** Estas pruebas son instrumentos que evalúan la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto, consisten en exámenes de conocimiento y psicológicos, se consideran también otros tipos de pruebas que simulan las condiciones de trabajo, dependiendo del tipo de puesto al que se quiera aplicar. Es necesario aplicar pruebas efectivas y confiables, ya que el procedimiento es costoso.

La administración de las pruebas psicológicas se hizo común desde la Primera Guerra Mundial, se popularizó este sistema para determinar la capacidad del individuo ante determinadas circunstancias, una prueba es válida cuando la puntuación y el desempeño se correlacionan.

Además de válida una prueba debe ser confiable, esto quiere decir, que cada vez que se aplique al mismo individuo se obtendrán resultados similares.

Cada tipo de prueba a aplicar tiene un objetivo diferente, existen pruebas psicológicas, de conocimiento, de desempeño y de respuesta gráfica, todas ofrecen diferentes grados de validez y confiabilidad.

**Paso 3: Entrevista de Selección.** Es una plática formal y en profundidad, dependiendo del puesto que requiera el solicitante, se lleva a cabo entre el entrevistador y el entrevistado, es decir un representante de la organización y un candidato, el objetivo es responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?, la popularidad de la entrevista se debe a la flexibilidad que ofrece.

Hay diferentes tipos de entrevistas que corresponden a diferentes formatos de preguntas, éstos pueden ser:

**3.1. Entrevistas no estructuradas:** permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en una plática común, en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

**3.2. Entrevistas estructuradas:** Se basan en un marco de preguntas predeterminadas, las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas, este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, porque no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. La impresión de los participantes es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico, por lo que se crea un ambiente de tensión.

**3.3. Entrevistas Mixtas:** En la mayoría de las organizaciones se opta por este tipo de entrevista ya que la parte estructurada muestra una base informativa que permite las comparaciones entre los candidatos mientras que la parte no estructurada revela el interés en el proceso y permite conocer características específicas del candidato.

**3.4. Entrevistas de solución de problemas:** las cuáles se centran en un asunto el cual tienen que resolver, el grado de validez sube si las situaciones hipotéticas son similares a las que se incluyen en el puesto.

**3.5.** Para finalizar contamos con **entrevistas que provocan tensión**, las cuales tienen la finalidad de saber cómo reacciona un candidato a ese elemento, consta de una serie de preguntas tajantes, sucesivas y poco amistosa. Es de difícil demostración ya que a veces la secuencia de la entrevista no coincide con el trabajo a realizar.

Para que prevalezca la validez y la confiabilidad de la entrevista es necesario que se unifiquen criterios entre los entrevistadores. Generalmente en administración pública son entrevistas individuales y estructuradas, por estructurado, entendemos que las preguntas están predeterminadas, esto le resta flexibilidad a la entrevista, porque el entrevistador no puede explorar las respuestas interesantes o poco comunes.

**Paso 4: Verificación de Datos y Referencias.** Esto es con la idea de verificar la confiabilidad de la información que ha proporcionado el solicitante, la cual es un tanto discutible, ya que las referencias personales muchas veces son suministradas por los amigos y familiares, las laborales en cambio, dicen un poco más de la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo.

**Paso 5: Examen Médico.** Existen razones poderosas para verificar la salud del futuro personal: el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, la prevención de accidentes, evitar en lo posible el ausentismo debido a sus constantes quebrantos de salud.

**Paso 6: Entrevista con el Supervisor.** Este paso a veces se invierte con el primer paso, ya que es el supervisor o el gerente inmediato el que selecciona a sus candidatos y luego los envía al departamento de Recursos Humanos para que tomen la decisión final y mediante las pruebas se permita saber quien es el empleado idóneo, en cuanto a conocimientos, estado psicológico y su resistencia al estrés, por ejemplo, esto es porque el supervisor es el que conoce el puesto perfectamente y sabe las necesidades que sufre su departamento, además esto permite que el supervisor se fije una idea del empleado y se pueda desarrollar cierta empatía que permita el éxito en el desempeño del trabajo.

**Paso 7: Descripción Realista del Puesto.** Sí el solicitante tiene expectativas erróneas de su futura posición, el resultado de su desempeño será un fracaso, los trabajos de varios investigadores han demostrado que la tasa de rotación del



personal disminuye cuando se advierte claramente a los futuros empleados sobre las realidades menos atractivas de su futura labor, sin destacar sólo aspectos positivos.

**Paso 8: Decisión de Contratar.** Este es el proceso final de la selección, corresponde esta responsabilidad al supervisor o al departamento de personal, muchas veces no informan a los solicitantes que no fueron seleccionados su decisión final, por lo que dan una mala imagen de la Organización, después de esto, se firma el contrato y el contratado entrega copias de algunos documentos que la Organización considera importantes para la integración del expediente del empleado, los cuales pueden ser: Título, Cédula Profesional, CURP, copia de identificación oficial, comprobante domiciliario, entre otros.

Un proceso de selección eficiente de las organizaciones y en este caso de la Contraloría, garantiza una elección de un candidato idóneo que pueda responder de manera eficaz y eficiente a las demandas del puesto, por lo tanto se asegura de alguna forma su éxito personal y laboral y por tanto el de la Dependencia ya que cumplirá sus metas y objetivos.