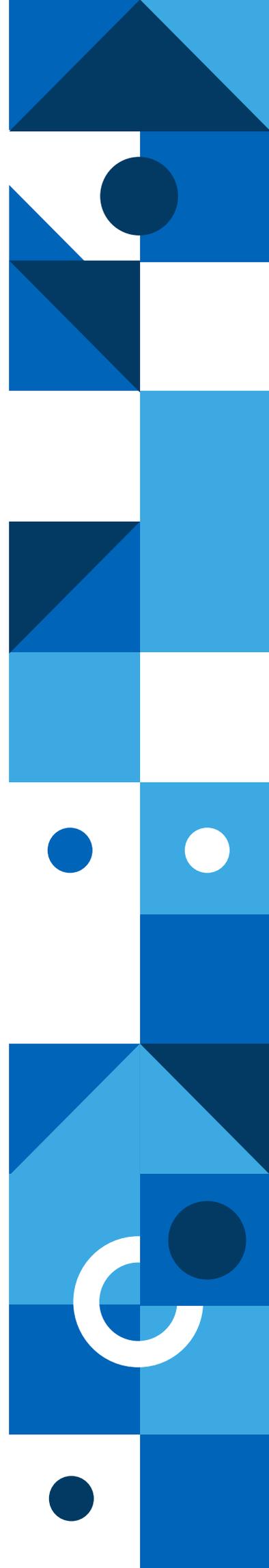


## MEJORAR EL CLIMA LABORAL PARA FORTALECER LA VOCACIÓN DE SERVICIO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.

LA ENCUESTA DE CLIMA Y  
CULTURA ORGANIZACIONAL  
DE LA ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA FEDERAL  
(ECCO) DE MÉXICO<sup>1</sup>

<sup>1</sup> La autora agradece a César Osuna Gómez, extitular de la Unidad de Política de Recursos Humanos (2003 – 2018), Jaime Larrazabal Escárraga, titular de la Unidad de Política de Recursos Humanos de la Administración Pública Federal (2021 – ) y Silvia Reza Cisneros, directora general de Desarrollo Humano y Servicio Profesional de Carrera en la APF (2020 - ) de la Secretaría de la Función Pública del Gobierno de México por los alcances brindados para la elaboración del presente caso.



# OIGIP

OBSERVATORIO INTERAMERICANO DE  
GOBERNANZA E INNOVACIÓN PÚBLICA

## Cynthia Su Lay

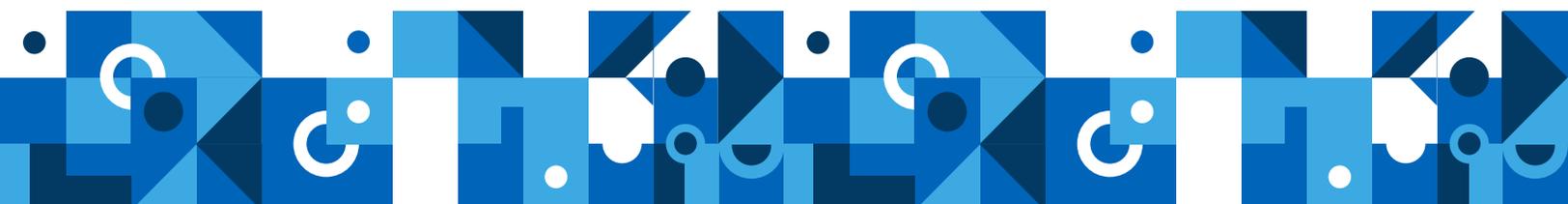
ESCRITORA

MBA por la Pontificia Universidad Católica del Perú, Magíster en Gerencia Social por la misma casa de estudios y Licenciada en Economía por la Universidad del Pacífico (Perú). Tiene más de diecisiete años laborando en el sector público y en organizaciones no gubernamentales internacionales, principalmente, en temas de reforma del servicio civil, modernización del Estado, fortalecimiento institucional y desarrollo organizacional. Formó parte del equipo técnico que diseñó la reforma del servicio civil peruano y también del equipo que lideró su implementación.

<sup>2</sup>. Correo electrónico: [csu@pucp.pe](mailto:csu@pucp.pe) Twitter: [@CynSuLay](https://twitter.com/CynSuLay)

# ÍNDICE

<b>1.</b>	INTRODUCCIÓN _____	4
<b>2.</b>	ANTECEDENTES: ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL DE MÉXICO _____	5
<b>3.</b>	LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL: EL INICIO _____	7
<b>4.</b>	EL SALTO A LA VIRTUALIZACIÓN DE LA ECCO _____	9
<b>5.</b>	LA EVOLUCIÓN DE LA ECCO A LO LARGO DE LOS AÑOS _____	10
<b>6.</b>	SOSTENIBILIDAD DE LA ECCO _____	13
<b>7.</b>	CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS _____	14
<b>8.</b>	A MODO DE REFLEXIÓN _____	16
<b>9.</b>	REFERENCIAS _____	17
<b>10.</b>	ANEXOS _____	18



# 1.

## INTRODUCCIÓN

---

Eran los inicios del sexto año de gobierno del presidente Vicente Fox en el 2000. Como era costumbre en México, durante las campañas presidenciales, la ciudadanía solía enviar un sinnúmero de cartas con peticiones de trabajo, quejas, denuncias, sugerencias, intercesiones, entre otros temas. El electo presidente inició la revisión de todo el material recibido para poder contar con información para dar impulso a las políticas durante su periodo de gobierno. Al clasificar la información, se dieron con la sorpresa que una parte de las cartas recibidas provenían de los propios servidores públicos. El presidente de la República consideraba que los servidores públicos eran una importante fuente de información interna sobre la marcha y operación del gobierno, entonces, ¿cómo se podría poner en funcionamiento un mecanismo que permitiera indagar, de primera fuente, el pensar y el sentir de los servidores públicos en la Administración Pública Federal (APF)? La premisa era que, a mayor satisfacción laboral de los servidores públicos, las instituciones públicas federales funcionarían mejor y, por tanto, mayor sería la satisfacción del ciudadano.

En el año 2021, luego de casi 20 años de implementación de la encuesta de clima y cultura organizacional, la APF logró un índice de aceptación global de 80.91, con una participación de 270 instituciones y 809,978 servidores/as públicos/as.

# 2.

## ANTECEDENTES: ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL DE MÉXICO

El presidente de la República se apoya en la Administración Pública Federal para asumir sus responsabilidades. La APF opera a través de instituciones que asisten al poder ejecutivo en la realización de sus funciones administrativas, como: la implementación de las políticas sustantivas nacionales, su planeación y organización. La APF agrupa a casi 300 instituciones que se dividen en dos: i) Administración Pública Centralizada (APC), y ii) Administración Pública Paraestatal (APP). La APF cuenta con alrededor de un millón y medio de servidores públicos. La Figura 1 presenta la clasificación administrativa de las instituciones que conforman la APF.

Son dos las instituciones globalizadoras dentro de la APC: la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y la Secretaría de la Función Pública. Estas secretarías norman y dictan políticas que deben cumplir el resto de las instituciones, además de atender a la ciudadanía en sus ámbitos específicos.

**Figura 1:** Estructura de la Administración Pública Federal según clasificación administrativa



Fuente: Portal del Gobierno de México, <https://www.gob.mx/gobierno#dependencias>  
Elaboración propia

La Unidad de Servicio Civil (perteneciente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público) tenía como objetivo expedir y emitir normas, metodologías y procesos en materia de administración y desarrollo de personal que permitan un servicio civil de carrera congruente con las necesidades del Gobierno Federal, así como también dictaminar y registrar (conjuntamente con la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo) las estructuras orgánicas de la Administración Pública Federal.

En el 2003, se promulgó la Ley del Servicio Profesional de Carrera (SPC) para su aplicación en la administración pública centralizada. De esta manera, desapareció la Unidad de Servicio Civil y se creó la Unidad de Política de Recursos Humanos de la Administración Pública Federal dentro de la Secretaría de la Función Pública.



# 3.

## LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL: EL INICIO

---

El clima y cultura organizacional son el conjunto de factores que afectan positiva o negativamente el desempeño, la productividad, la calidad de los servicios y la imagen de la Institución. Estos dos factores son el resultado de las relaciones internas, actitudes, percepciones y conductas de los servidores públicos, retroalimentadas por las motivaciones personales, las prácticas al interior de la organización, el tipo de liderazgo, la evaluación y el reconocimiento de resultados<sup>3</sup>.

En el año 2002, como parte del impulso a la función pública mediante la implementación de políticas de servicio público, la Oficina de Innovación Gubernamental de la Presidencia propuso la aplicación de la primera encuesta de clima laboral u organizacional. Su implementación y operación quedó a cargo de la Unidad de Servicio Civil de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público<sup>4</sup>. Fueron dos los objetivos de la encuesta: (1) orientar las estrategias y acciones de las instituciones para facilitar a los servidores públicos a que puedan trabajar en un clima laboral satisfactorio que fortalezca su vocación de servicio a la ciudadanía; (2) contribuir al desarrollo de las organizaciones públicas.

La aplicación de la primera encuesta de clima laboral

u organizacional en las principales dependencias que formaban parte de la APF, como un proyecto presidencial, marcó un hito sin precedentes. Era la primera vez que se implementaba en la Administración Pública Federal de México un ejercicio de magnitud global, simultánea y sistemática en materia de recursos humanos y que considerara a las personas en el ejercicio del servicio público como capital fundamental de las instituciones.

La herramienta debía medir la percepción que tenían las personas que trabajaban en las instituciones públicas sobre ciertos factores que incidían en el ambiente de trabajo para poder mejorarlos con acciones y, por lo tanto, contribuir al mejor cumplimiento de su misión: desempeño, productividad, calidad de servicios e imagen. El atributo principal de la herramienta debía ser el garantizar el anonimato de las respuestas.

¿Cuál era el enfoque de la práctica? No limitarse solamente a medir la satisfacción laboral, sino preocuparse también por los servidores públicos como personas, dado que constituían el eje de las organizaciones.

La encuesta de clima y cultura organizacional de la

<sup>3</sup>. Acuerdo por el que se emiten Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 12 de julio de 2010 y modificatorias (en adelante, Disposiciones RRHH).

<sup>4</sup>. Con la promulgación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera (SPC), se creó la Unidad de Política de Recursos Humanos de la Administración Pública Federal como parte de la Secretaría de la Función Pública. Esta Unidad fue la encargada de la aplicación de la ECCO cada año desde entonces.

APF (ECCO) se estructuró en tres partes. La primera contenía los datos sociodemográficos de los participantes: género, edad, nivel educativo, nivel de puesto, sistema de profesionalización y antigüedad en la APF. La segunda parte, que en su fase de arranque se alineó con el Modelo de Innovación Gubernamental que estaba impulsando la administración de turno, contenía los catorce factores o capítulos sobre los cuales se evaluaría a las instituciones: i) Recompensas y reconocimientos; ii) Capacitación y desarrollo; iii) Innovación y cambio; iv) Calidad y orientación al cliente; v) Género y diversidad; vi) Comunicación; vii) Disponibilidad de recursos; viii) Calidad de vida laboral; ix) Balance trabajo – familia; x) Colaboración y trabajo en equipo; xi) Liderazgo y participación; xii) Identidad con la dependencia; xiii) Valores; xiv) Enfoque a resultados y efectividad. La medición de estos factores se realizaba a través de 90 reactivos utilizando la escala de Likert<sup>5</sup> para que las personas encuestadas respondieran sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo respecto de las situaciones planteadas. La tercera parte consistía en comentarios y sugerencias de los servidores públicos.

Fueron 35 instituciones las que participaron en esta primera encuesta, con una muestra de alrededor de 31,000 servidores públicos. La encuesta se aplicó a través de cuadernillos impresos en papel, con captura de información a posteriori.

<sup>5</sup>. Valores de respuesta entre 1 y 5, donde 1 corresponde a Muy en desacuerdo y 5 a Muy de acuerdo.

# 4.

## EL SALTO A LA VIRTUALIZACIÓN DE LA ECCO

---

¿Cuáles fueron las primeras dificultades enfrentadas? La dificultad más grande fue el uso de cuestionarios impresos en papel. En términos operativos, impedía la ampliación de la cobertura y, también, se encontraba el reto de eliminar el uso de papel. En el año 2003, se decidió crear una herramienta informática que albergara el cuestionario en Internet, implementándose como plan piloto. En el año 2004, se logra el primer salto en la cobertura de la encuesta: de 31,000 servidores públicos a más de 136,000. Así se dio origen al sistema ECCO.

Otro beneficio de la implementación del sistema ECCO vía Internet fue la captura de información en tiempo real, bajo el cuidado de la Dirección de Sistemas de Información de Recursos Humanos de la APF, eliminando el riesgo de entrega de resultados manipulados por parte de las instituciones. Asimismo, se eliminó la necesidad de contratar a un despacho para la tabulación de las respuestas.

## 5.

## LA EVOLUCIÓN DE LA ECCO A LO LARGO DE LOS AÑOS

Luego de la virtualización de la ECCO, el siguiente ajuste que se realizó fue el relacionado con la entrega de resultados. Durante los primeros años de aplicación de la ECCO, los resultados o “calificaciones” que se entregaba a cada institución aplicante eran globales. La ECCO servía también como escaparate de denuncias e identificación de problemas. Los ejemplos podían ir desde la falta de agua en alguna institución, problemas organizacionales (que podían dar pie a reestructuraciones), hasta denuncias por temas éticos o acoso laboral.

¿Cómo podrían, entonces, los titulares de las instituciones conocer de manera profunda lo que estaba sucediendo al interior de su institución? En este sentido, se modificó el sistema ECCO para que, a partir de la aplicación 2004 - 2005, cada institución pudiera recibir sus resultados desagregados por áreas organizacionales.

La ECCO fue concebida como fuente de información interna sobre la marcha y operación del gobierno. Por ello, las acciones de mejora que las instituciones planificaban, luego de obtenidos sus calificaciones, se enfocaban en elevar el puntaje del sistema de metas de la Presidencia de la República.

¿Cómo podrían las instituciones plasmar acciones concretas para mejorar su clima laboral? En el año 2007, se realizó una revisión exhaustiva de la herramienta para tener reactivos más exigentes y tener más información sobre las brechas de mejora, es decir, se incrementaron los factores de medición (a

19) y se disminuyeron los reactivos (a 73). La variación en los reactivos significó una caída en los índices de satisfacción en dicho año, como se puede apreciar en el Anexo 1. Por otro lado, a partir de la aplicación de la ECCO del año 2007, se emitieron criterios técnicos para reenfocar las acciones de mejora hacia los factores que se determinen como áreas de oportunidad (factores con puntaje bajo). Así, se formalizó el Programa de Acciones de Mejora (PAM) del clima y cultura organizacional que debía ser registrado en la Secretaría de la Función Pública, quedando reflejados los criterios en las Disposiciones RRHH. De esta manera, la ECCO no solo era una herramienta de medición, sino que proponía un método de análisis de resultados y, sobre la base de ellos, cada institución generaba un programa anual de acciones de mejora.

Tratar de obtener información para poder tomar mejores decisiones basadas en evidencia no es tarea sencilla. Contar con información centralizada de más de un millón de personas puede resultar una tarea titánica. No solo se trataba de lograr que se sumaran esfuerzos de mejora hacia un mismo objetivo. En el caso de la ECCO en particular, como toda encuesta, debía trabajarse en la disminución de la resistencia de las instituciones a involucrarse en un proceso anual de esta naturaleza y en el aumento de confianza y credibilidad hacia la herramienta, es decir, explicar para qué sirve, para qué se utilizan los resultados, entre otros aspectos.

Se trabajó en dos frentes para disminuir la resistencia

dentro de las instituciones. Por un lado, el Oficial Mayor<sup>6</sup> tenía la responsabilidad (a través de las Disposiciones RRHH) de aplicar la ECCO<sup>7</sup> en cada institución. Por otro lado, se construyó una red con los Coordinadores (y sus auxiliares) para la aplicación en cada institución y a la par que se mantenía una comunicación constante, tanto entre instituciones como en todos los niveles (mandos superiores y operadores) en cada una de ellas. Esto último implicó la integración de un directorio de las áreas de recursos humanos y afines de la APF con más de 1,600 contactos (Titulares y Oficiales Mayores; Directores de Área; Jefes de Departamento, y Enlaces de Alta Responsabilidad).

Los operadores de la ECCO en cada institución eran capacitados en dos reuniones generales al año con todos los Coordinadores de Aplicación de la Administración Pública Federal. En la primera reunión, llamada etapa de planeación, se daban a conocer las mejoras al sistema ECCO y el calendario de aplicación. En la segunda reunión, llamada etapa de resultados, se presentaban los resultados globales de la APF, se entregaban los resultados a cada institución aplicante y se establecía el plazo para el registro de los Programas de Acciones de Mejora del año. Estas capacitaciones iban acompañadas de guías para implementar cada fase del proceso global (ver Anexo 3), las mismas que se difundían periódicamente. También se atendían peticiones especiales de capacitación.

En el año 2012, se introduce otro cambio normativo en las Disposiciones RRHH: la aplicación anual de la ECCO sería obligatoria para todas las instituciones de la Administración Pública Federal. Asimismo, la aplicación de la ECCO se debía realizar al universo de servidores públicos dentro de cada institución, es decir, ya no se aplicaría de manera muestral. Este cambio influyó en los indicadores de participación (ver Anexo 2). Cabe señalar que, si bien la encuesta debía aplicarse de manera universal, la participación de los servidores públicos no ha sido uniforme, ya sea porque no se lograba llegar a todos los servidores dentro de la institución o porque no lograban

completar toda la encuesta. Vale la pena preguntarse ¿cuáles son los incentivos o desincentivos que tienen los/as servidores/as públicos/as para participar en este tipo de proceso?

En el año 2014, luego de doce aplicaciones anuales (trascendiendo dos sexenios de gobierno), la ECCO era la única experiencia de alcance general, en materia de recursos humanos, con contenidos estandarizados, confiables, y cuya herramienta permitía posibilidades de explotación de información. Por eso, en dicho año, la ECCO fue galardonada con el “Premio Interamericano a la Innovación para la Gestión Pública Efectiva”, otorgado por la Organización de Estados Americanos (OEA) en la categoría “Innovación en la Gestión de Recursos Humanos”.

Los Programas de Acciones de Mejora constituían actividades específicas para intentar paliar las áreas de oportunidad. Sin embargo, estos no eran suficientes para lograr cambios significativos. Por ello, en el año 2016, mediante las Disposiciones RRHH, los Programas de Acciones de Mejora fueron sustituidos por las Prácticas de Transformación de Clima y Cultura Organizacional (PTCCO) como un medio para realizar cambios reales al interior de las instituciones a partir de los resultados obtenidos en las encuestas.

La pandemia ocasionada por la COVID-19 cambió al mundo en el año 2020 y significó un reto, en particular, a las administraciones públicas para poder seguir funcionando y entregar los bienes y servicios a la ciudadanía. Frente a ello, la ECCO 2020 introdujo un factor para conocer la percepción de las personas servidoras públicas que laboraban a distancia, de forma presencial y/o mixta, sobre las medidas y condiciones con las que contaban o se implementaron en sus instituciones para hacer frente a la emergencia sanitaria generada por la COVID-19. En ese mismo año, se incorporaron criterios para elaborar el ranking de instituciones con mejor puntaje de clima y cultura organizacional. Se tomó en cuenta dos aspectos: i) tamaño de la institución<sup>8</sup>; ii) participación de más de 80% de sus servidores en la

<sup>6</sup>. Equivalente a un Gerente General o Secretario General (en temas administrativos) en otros países.

<sup>7</sup>. Cabe señalar que, a partir de 2019, la responsabilidad recae sobre la Unidad de Administración y Finanzas (o equivalente) y ya no sobre el Oficial Mayor.

<sup>8</sup>. 5 rangos de instituciones según cantidad de servidores públicos: i) 1 a < 600; ii) 600 a < 1,500; iii) 1,500 a < 3,000; iv) 3,000 a < 66,000; v) > 66,000 servidores.

encuesta.

El objetivo final de la aplicación de la ECCO debe ser la mejora de la gestión pública. En ese sentido, en el año 2021, se decidió dar más énfasis a las PTCCO. Se estableció que, a partir del año 2022, las prácticas de transformación deben enfocarse principalmente en los factores que presentan mayores áreas de oportunidad al haber quedado por debajo del índice global. El cronograma de aplicación de la ECCO incluía: aplicación de la encuesta durante el tercer y cuarto trimestre del año en curso. La SFP entregaba los resultados a las instituciones entre enero y febrero del año siguiente, con lo cual las instituciones contaban con un mes para la elaboración de sus PTCCO. La retroalimentación que recibían las instituciones sobre sus PTCCO se realizaba al año siguiente de su implementación.

Los resultados de la ECCO en el año 2021 fueron los siguientes:

- Participación de 270 instituciones y 809,978 servidores públicos.
- Se midieron 22 factores y la APF logró un índice de aceptación global de 80.91.
- Los tres factores mejor evaluados fueron: identidad con la institución y valores (85.6); derechos humanos (83.8); transparencia y combate a la corrupción (83.4).
- Los factores con menor índice de percepción positiva correspondieron a aplicar eficientemente los recursos de las tecnologías de información y comunicación (76.96); disponibilidad de recursos materiales (76.81); igualdad de género (76.79).
- 252 instituciones reportaron sus PTCCO, siendo un total de 2,457 las prácticas registradas en la SFP.

# 6.

## SOSTENIBILIDAD DE LA ECCO

---

La sostenibilidad de la ECCO se podía evaluar en cuatro ejes. El primero era el presupuestal. La encuesta era sostenible en términos financieros, ya que el presupuesto era destinado al pago del personal que atendía todo el proceso (una dirección de área y tres subdirecciones). Al 2014 el presupuesto ascendió a \$ 200,000 pesos mensuales o \$ 2,400,000 pesos anuales<sup>9</sup>. Este gasto en personal suponía el 0.17% del presupuesto general de la Secretaría de la Función Pública. La alternativa a una encuesta centralizada era la contratación de una empresa del sector privado para tal fin. El costo promedio de aplicar cada encuesta en el sector privado ascendía a \$ 312 pesos<sup>10</sup>, en el 2013. Es decir, la aplicación centralizada y general de una encuesta de la magnitud de la ECCO suponía un ahorro de \$ 188,000,000 pesos anuales<sup>11</sup> a la Administración Pública Federal.

El segundo eje era el normativo. A partir del 2012, la aplicación anual de la ECCO se hizo obligatoria a través de las Disposiciones RRHH. Asimismo, en dichas Disposiciones, también se reflejaron los cambios explicados en párrafos anteriores.

El tercer eje era el cultural. Al ser una herramienta de medición para toda la APF, se logró sumar esfuerzos para mejorar la gestión pública y conseguir la apropiación de la herramienta por parte de las instituciones (sin importar su tamaño, ni misión) y

servidores públicos, generando expectativas de cambio y mejora. Esto se vio reflejado en la implementación de la encuesta a lo largo de veinte años desde su creación, trascendiendo cuatro periodos presidenciales.

El cuarto eje era el operativo. La aplicación de la encuesta dejó varias lecciones aprendidas, cuyos elementos deben ser considerados para replicar la experiencia. La sensibilización a los mandos superiores de las instituciones fue estratégica, pues su apoyo fue importante en cada institución. Se debió destacar las bondades y beneficios organizacionales que se obtendrían por aplicar la encuesta. El desarrollo de una red de socios u operadores entre instituciones o áreas fue importante, así como también que no haya rotación en los equipos encargados dentro de cada institución. Por último, el apoyo o soporte técnico de un área informática fue crucial para la replicabilidad de la experiencia.

<sup>9</sup>. USD 13,500 dólares americanos mensuales o USD 162,800 dólares americanos anuales aproximadamente.

<sup>10</sup>. Costo unitario de USD 21 dólares americanos aproximadamente.

<sup>11</sup>. USD 12,700,000 dólares americanos anuales aproximadamente.

# 7.

## CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

La Encuesta de Clima y Cultura Organizacional no fue solo un instrumento de medición o un sistema informático. La ECCO era un proceso para mejorar la gestión de las instituciones públicas a través de sus prácticas de transformación de clima y cultura organizacional. Si los servidores públicos trabajaban en un buen ambiente laboral, ello podría repercutir en la calidad de los servicios que recibiría la ciudadanía.

La ECCO fue, y continúa siendo, la experiencia más ambiciosa en materia de recursos humanos en la APF, dada la magnitud del ámbito de aplicación: contar con 300 instituciones participantes y la información de alrededor de 600,000 servidores públicos. Además, implicaba un proceso de aplicación global, sistemático, homogéneo y simultáneo dirigido a todos los niveles administrativos, desde mandos superiores hasta personal operativo, con impacto en la función pública.

La aplicación de la ECCO cumplió con su objetivo de brindar información relevante sobre el clima y cultura organizacional de las instituciones. Además de los factores evaluados, se podía obtener información cualitativa sobre denuncias, irregularidades, problemas éticos u organizacionales. Por esas razones, todo el ciclo de gestión de recursos humanos se veía afectado por los resultados de la ECCO. A partir de los resultados obtenidos, los planes

de mejora o transformación debían enfocarse en aquellas áreas con puntaje bajo. No solo se podían programar capacitaciones, sino que también podían darse posibles modificaciones organizacionales (por carga de trabajo, por ejemplo). En el caso de que se llegasen a detectar irregularidades dentro de las instituciones, se podía involucrar al órgano de control institucional.

Luego de veinte años de aplicación, hay varias lecciones aprendidas que deben tomarse en cuenta:

- Involucramiento de la alta dirección para garantizar el éxito del ejercicio, así como el involucramiento de los servidores públicos de cada institución.
- Involucramiento de las áreas de recursos humanos, dado que los resultados obtenidos impactan en todo el ciclo de gestión de recursos humanos, considerando que las personas son el motor de las instituciones públicas.
- Transmisión de los beneficios, tanto para el servidor como para la institución, al participar en un proceso de esta magnitud. Esto implica también la difusión de los objetivos (para qué sirve y para qué se utiliza) de tal forma que coadyuve a la credibilidad de la encuesta y la disminución de la resistencia a la misma. La comunicación es crucial a todos los niveles.
- Garantía de confidencialidad, el anonimato evitaba que hubiera represalias individuales. Sin

embargo, se debía trabajar en riesgos como la suplantación para el ingreso de respuestas.

- Logro de acuerdos interinstitucionales que den sostenibilidad a la aplicación de la encuesta cada año.
- Consolidación como mecanismo para generar información sobre desempeño organizacional, lo que constituye una herramienta para dar voz a los servidores públicos y puedan expresar su sentir respecto de su institución. Esto también implica evaluar el salto de lo cuantitativo a lo cualitativo en las respuestas.
- Seguimiento a los planes de transformación y resultados de las encuestas. Se debe percibir claridad en la atención de las mejoras (no solo quejas administrativas, sino que sean mejoras en la gestión). De no ser así, y si los problemas siguen siendo reiterativos, podría generar alertas o incluso desalentar a los servidores a seguir participando en las encuestas en los años siguientes.
- Cambios en la cultura organizacional. Se debe asegurar que las prácticas no sólo estén destinadas a mejorar el clima laboral, sino que puedan generar cambios a mediano plazo en las instituciones.

# 8.

## A MODO DE REFLEXIÓN

---

El caso de la ECCO muestra una experiencia de materia de gestión de recursos humanos que se convirtió en política de Estado, pues su implementación ha trascendido varios periodos presidenciales en México.

¿Cuáles son sus retos a futuro teniendo en cuenta los cambios en la administración pública? ¿Cómo impactan los resultados de la ECCO en los distintos subsistemas del ciclo de gestión de recursos humanos? ¿Cómo deberían evolucionar las administraciones públicas a partir de los resultados obtenidos? ¿Qué otro tipo de análisis se puede realizar a partir de la data que arroja la encuesta? Entendiendo el clima y cultura organizacional como elementos variables a lo largo del tiempo, ¿con qué frecuencia deberían ser medidos para lograr cambios significativos?

¿La ECCO puede ser replicada en otros países? ¿Qué elementos principales deben tenerse en consideración para lograr implementarla? ¿Cuáles son los mecanismos para lograr la apropiación de una herramienta de estas características más allá de ser una obligación legal?

# REFERENCIAS

---

Cámara de Diputados del Congreso de la Unión (1976). Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Última reforma publicada DOF 05/04/2022. Recuperado de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LOAPF.pdf>

Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. Glosario de Términos más usuales en materia de Ingreso, Gasto y Deuda Pública. Recuperado de <https://www.cefp.gob.mx/publicaciones/documento/2014/noviembre/cefp0202014.pdf>

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Manual de Organización General de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Publicado en el DOF el 06/01/1999. Recuperado de [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=4943118&fecha=06/01/1999#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4943118&fecha=06/01/1999#gsc.tab=0)

Secretaría de la Función Pública (2010). Acuerdo por el que se emiten Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera. Última reforma publicada DOF 17/05/2019. Recuperado de <https://minio-des.apps.funcionpublica.gob.mx/uprhportal/micrositio-ecco/disposiciones-en-las-materias-de-rh-y-spc-17may20193.pdf>

Secretaría de la Función Pública (s/f). Guía de aplicación de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional – ECCO.

Secretaría de la Función Pública (s/f). Nociones básicas de la Administración Pública Federal. Recuperado de [https://imt.mx/images/files/SPC/Curso%20Nociones/contenidos/modulo3/mod\\_3\\_1.htm](https://imt.mx/images/files/SPC/Curso%20Nociones/contenidos/modulo3/mod_3_1.htm)

Secretaría de la Función Pública. Resultados de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional – ECCO 2015, 2019, 2020, 2021.



# ANEXOS

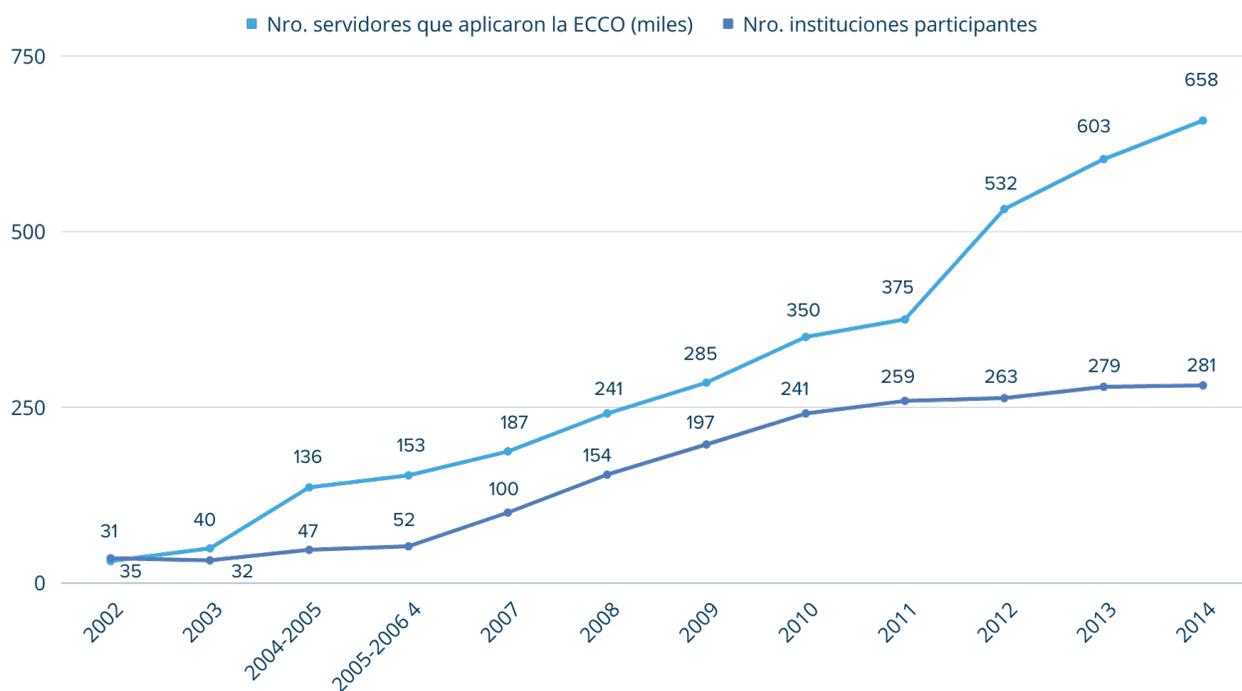
# 10.

### Anexo 1: Evolución del Índice de clima y cultura organizacional de la APF 2002 - 2013



Secretaría de la Función Pública – Unidad de Política de Recursos Humanos  
Elaboración propia

### Anexo 2: Evolución del número de instituciones y servidores participantes de la ECCO 2002 - 2014



Fuente: Secretaría de la Función Pública – Unidad de Política de Recursos Humanos  
Elaboración propia

### Anexo 3: Proceso general de la encuesta de clima y cultura organizacional<sup>12</sup>



#### I. Planeación

- Primera fase del proceso: diseño del instrumento.
- Determinación de participantes y responsables del ejercicio: universo de servidores públicos, tanto en la institución como por unidades organizacionales.
- Difusión sobre las generalidades de la herramienta: cambios, mejoras, estructura.
- Calendarización de las etapas de aplicación de la ECCO.

#### II. Aplicación

- Se aplica por grupos o ramos de instituciones.
- Cada institución cuenta con dos semanas para aplicar la encuesta.
- Los participantes ingresan al sistema RHnet para llenar la encuesta de manera anónima: recolección de datos sociodemográficos, reactivos determinados, comentarios y sugerencias.

#### III. Resultados

- La Unidad de Política de Recursos Humanos genera los resultados (cualitativos y cuantitativos) e índices a partir de la consolidación de las bases de datos y valida el ejercicio.
- Las instituciones, una vez obtenidos los resultados, determinan las acciones de mejora que deberán implementar a través de sus prácticas.

#### IV. Prácticas de transformación de clima y cultura organizacional (PTCCO)

- Las prácticas se definen, particularmente, sobre aquellos aspectos o factores que presentan mayores áreas de oportunidad.



<sup>12</sup> Adaptado de: Secretaría de la Función Pública - Unidad de Política de Recursos Humanos de la Administración Pública Federal. Guías de aplicación de la ECCO y presentaciones de resultados de la ECCO.

