

# El ambiente de control como sustento de las acciones para endogeneizar la transparencia en una entidad pública en México

## Control Environment as Support of Actions to Endogenize Transparency in One Public Entity of Mexico

Mary Carmen Milán Espinosa\*

*Resumen:* La transparencia es un valor que debe ser construido por el accionar organizacional, problema que, en lo general, enfrenta la administración pública. Esto puede verse en acciones específicas inmersas en el ambiente de control, toda vez que se incrustan en la rutina y la conducta de todo funcionario público para establecer un flujo constante de información dentro de una entidad y, como consecuencia, hacia su exterior. Para la obtención de información, que probará lo anterior, se diseñó un instrumento (entrevistas semiestructuradas) que se aplicó a ocho funcionarios públicos. A partir de los resultados, efectivamente, se identificaron las acciones que realizan dentro de su dinámica del ambiente de control y se observó la interacción que da sentido organizacional para endogeneizar la transparencia. Explorar el mundo de las acciones no sólo expande las posibilidades de un cambio profundo en la cultura organizacional, desde los niveles directivos, sino que también infunde confianza y optimismo hacia una administración pública más transparente y reitera la importancia de abordar aspectos tanto individuales como organizacionales para abrir el camino hacia un futuro más transparente. En consecuencia, esta investigación ofrece una propuesta para abonar al desarrollo de investigaciones centradas en el análisis del ambiente de control en organizaciones públicas.

*Palabras clave:* flujo de información, proceso de comunicación, liderazgo, identificación con la entidad, estructura organizacional, intercambio de conocimientos.

*Abstract:* Transparency, a value that must be built through organizational actions, is a challenge commonly faced by public administration. This challenge is addressed through specific actions embedded in the control environment, which become part of the routine and

---

\* **Mary Carmen Milán Espinosa** es doctorante en Gestión y Políticas de Innovación de la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás, Instituto Politécnico Nacional. Manuel Carpio 471, col. Plutarco Elías Calles, 11340, Alcaldía Miguel Hidalgo, Ciudad de México. Tel: 55 57 29 60 00, ext. 61601. Correo-e: mcm9503@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7653-0660>.

Artículo recibido el 11 de mayo de 2023 y aceptado para su publicación el 30 de mayo de 2024.

**DOI:** <https://doi.org/10.60583/gypp.v33i2.8269>

behavior of every public official to establish a constant flow of information within and outside an entity. To gather information supporting the above, a tool was designed (semi-structured interviews) and applied to eight public officials. The results revealed actions within their control environment dynamics, highlighting the interaction that gives organizational meaning to endogenize transparency. This exploration of actions not only opens up new possibilities for making a profound change in organizational culture, starting from managerial levels, but also instills hope and optimism for a more transparent public administration. It underscores the importance of addressing individual and organizational aspects, paving the way for a more transparent future. As a result, this research not only contributes to the development of investigations focused on analyzing the control environment in public organizations but also provides a beacon of hope for public administration professionals and policymakers.

*Keywords:* information flow, communication process, leadership, identification with the entity, organizational structure, knowledge sharing.

## INTRODUCCIÓN

La transparencia es un derecho constitucional que tiene todo mexicano sobre el uso y destino de los recursos públicos. La percepción de la ciudadanía respecto a este principio puede variar considerablemente, lo que refleja la necesidad de reforzar la cultura de transparencia y la rendición de cuentas al interior de los entes públicos. De acuerdo con Arellano (2008), construir la transparencia en las entidades gubernamentales requiere mecanismos de identificación para que los actores le den sentido organizacional y la conviertan en un criterio de acción; es decir, hacer endógena la transparencia (p. 71). Lograr esto implica edificar una serie de acciones que orienten el comportamiento de los funcionarios públicos para garantizar un flujo constante de información dentro de las entidades.

El presente estudio propone explorar cómo el ambiente de control (AC), primer elemento del sistema de control interno (SCI), influye en el accionar organizacional para endogeneizar la transparencia. Para conseguirlo, se operacionaliza el AC a través de un conjunto de acciones enmarcadas en cuatro factores organizacionales como su soporte. La finalidad es administrar las acciones en la rutina y el comportamiento de los funcionarios para asegurar el flujo constante de información al interior de cualquier entidad.

Para visualizar lo anterior, el artículo se estructura como sigue. El primer apartado aborda el concepto del SCI y la relevancia del AC como su soporte. El segundo vincula el AC con la construcción organizativa de la transparencia, por la forma integradora de contribuir a que las organizaciones alcancen sus objetivos. El tercero estudia la incorporación de factores organizacionales a los criterios del

AC y su operacionalización para identificar acciones como parte del proceso de comunicación de una entidad. El cuarto define la entidad gubernamental donde se realizó la investigación y establece la metodología de recolección de datos. El quinto muestra los resultados de las acciones identificadas en las entrevistas. El sexto presenta la discusión de los resultados. Y en el último apartado se expone una propuesta como conclusión para endogeneizar la transparencia.

#### **SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI)**

El sistema de control interno es una herramienta que coadyuva al logro eficiente de las operaciones, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de la normatividad de una organización. Todas las entidades gubernamentales en México están obligadas a observar disposiciones de carácter general en materia de control interno; por consiguiente, la normatividad establece las bases del diseño e implementación del SCI, así como de su supervisión, evaluación, actualización y mejora continua (DOF, 2016).

El SCI es una práctica internacional que surgió a consecuencia del escándalo de Watergate en Estados Unidos, propiciado por una debilidad en el control de las operaciones. Esta herramienta fue el resultado de organizaciones preocupadas por mejorar la eficiencia de las operaciones, la transparencia de información, la rendición de cuentas y la prevención de la corrupción, documentada en el informe Coso (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).<sup>1</sup> Sin embargo, más allá de considerar el SCI una herramienta simple, es importante observarlo como un consenso que fue producido por hechos reales sobre la interacción social en un momento determinado que llevó a reflexionar sobre cómo coordinar el comportamiento humano dentro de una organización.

Este informe, en opinión de Henk (2020), presenta objetivos de control interno con un alcance amplio por considerar todo el entorno de control y la importancia de la evaluación de riesgos (p. 252). La tendencia de la literatura en esta materia, siguiendo al autor, es que presenta una gran variedad de definiciones donde la responsabilidad recae en varios actores.

Arwinge (2013) admite que la teoría de la agencia ofrece una explicación de naturaleza económica respecto a la configuración de los sistemas de control,

<sup>1</sup> Comité integrado por cinco organizaciones: American Accounting Association, American Institute of Certified Public Accountants, Financial Executives International, Institute of Internal Auditors and Institute of Management Accountants. El Informe Coso presenta el marco integrado de control interno que ayuda al diseño e implementación del SCI al interior de una organización.

mientras que la teoría institucional proporciona una perspectiva contrastante sobre la adopción y estructuración de dichos controles (p. 25). Además, reconoce que la teoría de las organizaciones puede aportar elementos relevantes para diseñar los procesos de control interno (p. 94).

El SCI se estructura con cinco elementos: AC, administración de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y mejora continua. El AC considera la disciplina y estructura sobre el comportamiento de la organización; la administración de riesgos se enfoca en la manera de afrontar el logro de los objetivos previstos; las actividades de control consideran el establecimiento de las políticas y procedimientos para responder a los riesgos identificados; la información y comunicación se concentran en los medios necesarios para producir información y los canales de comunicación donde fluya la información; y la supervisión atiende la vigilancia y las evaluaciones periódicas para mantener la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones (DOF, 2016).

La alta dirección de cada organización es la que proporciona las directrices para el diseño del SCI. Estas directrices se enmarcan en el AC y son las que dan soporte a todo el SCI. Asimismo, la dirección tiene la capacidad y facultad para incorporar acciones que impulsen la transparencia como parte de su diseño. En la implementación de estas acciones será la conducta humana la que permee al interior de la organización y fortalezca a los actores que tienen a su cargo objetivos específicos.

El AC precisa cinco elementos esenciales sobre lo que hay que hacer. El primero es la actitud de compromiso con la integridad, los valores éticos y las normas de conducta para guiar al personal con los valores, la filosofía y el estilo operativo institucional. El segundo es ejercer una estructura de vigilancia y seguimiento sobre el funcionamiento del control interno. El tercero es el establecimiento de una estructura organizacional, asignación de responsabilidades y delegación de autoridad. El cuarto es establecer los estándares de contratación, capacitación y retención de profesionales competentes. El quinto es evaluar el desempeño del control interno y hacer responsable a todo el personal sobre el SCI (DOF, 2016).

El AC representa un conjunto de factores que repercuten en las actividades diarias de una organización. Sin embargo, estos factores demandan que todo supervisor, con personal a cargo, implemente acciones específicas para garantizar que todas las operaciones se realicen con calidad. Además, se requieren acciones para que se cumplan las políticas y los procedimientos del control interno, como parte del proceso de comunicación.

## AMBIENTE DE CONTROL Y TRANSPARENCIA

Rae y Subramaniam (2008) plantean que el AC representa un conjunto de acciones generales que la administración establece para dar pauta al procesamiento de información; esto es, el estilo que presenta la administración y la calidad de las actividades con las cuales el personal se adhiere a las políticas internas. Sin embargo, señalan que existe poca evidencia empírica sobre cómo el AC interno y ciertos elementos organizacionales pueden afectar la calidad de los procedimientos de control interno (p. 106).

Ahora bien, Arellano (2007) especula, desde el punto de vista simoniano, que “la transparencia es una búsqueda para mejorar la comunicación, para desarrollar un ambiente psicológico organizacional positivo hacia la apertura, la vigilancia mutua, la generación de confianza” (p. 34). Para ello, se requiere identificar, conocer, entender y evaluar la acción gubernamental mediante sus prácticas y su gestión. Esto implica, según Arellano (2008), incorporar el criterio de la transparencia a la rutina organizacional, a la acción organizacional (p. 74). Mientras López (2017) señala “la construcción de un conjunto de prácticas y procesos organizacionales para asegurar un flujo constante de información” (p. 283).

La construcción organizativa de la transparencia, en opinión de Arellano (2008), requiere edificarse por medio de mecanismos de sentido, de agrupación y de integración que se enlacen entre las relaciones de las personas y el conjunto de valores y de normas de la acción organizativa (p. 69). Este autor propone establecer criterios por medio de parámetros que puedan ser medibles, generen nuevos valores e internalicen la transparencia.

El accionar organizacional puede ser visto con acciones específicas que se generen en el AC, toda vez que se incrustan en la rutina y la conducta de todo supervisor para moldear el comportamiento del personal. Para que las acciones sean medibles se requiere, primero, identificar qué factores organizacionales engloban el AC y, segundo, reconocer un conjunto de acciones que den valor a cada factor.

Follett (2013), Mayo (1949), McGregor (2006), Simon (1982) y Nonaka y Takeuchi (1995) argumentan algunos factores válidos como mecanismos de influencia sobre el comportamiento de las personas para que sus decisiones estén encaminadas al logro de los objetivos organizacionales. En primer lugar, consideran la necesidad de tener personas con cualidades y habilidades para ejercer liderazgo. Esto implica tener la actitud y destreza para influir en la transformación y gestión de las relaciones sociales dentro de una organización, con el fin de cultivar la confianza entre sus miembros.

En segundo lugar, proponen establecer formas para que el personal se identifique con los valores y objetivos organizacionales, a fin de orientar sus decisiones hacia el compromiso, la motivación, la transparencia y la rendición de cuentas. En tercer lugar, plantean la necesidad de desarrollar una estructura organizacional que coordine las actividades, la información y los canales de comunicación, con una clara identificación de los roles y un plan de formación para conseguir las expectativas deseadas. Finalmente, consideran establecer un clima organizacional que promueva una actitud proactiva en el personal para intercambiar tanto conocimientos tácitos como explícitos.

El liderazgo, la identificación con la entidad, la estructura organizacional y el intercambio de conocimientos son factores esenciales para desarrollar un ambiente propicio, alcanzar objetivos organizacionales y fomentar un flujo constante de información. Estos elementos precisan el establecimiento de acciones incrustadas en la rutina diaria inmersas en el proceso de comunicación; el propósito es hacer que el personal se sienta miembro de un todo, así como adquirir conocimientos sobre la interrelación de todas las actividades.

La comunicación también permite que el personal se adapte a las exigencias y demandas del contexto, construya una visión compartida y crezca como individuo. Este proceso, según Echeverría (2003), se desarrolla con el diálogo, donde en escuchar está la forma de entender lo que se dice y dar sentido de lo que se dice como parte de la comunicación humana.

Incorporar los factores del liderazgo, la identificación con la entidad, la estructura organizacional y el intercambio de conocimientos al AC hace posible identificar acciones para el proceso de comunicación y propiciar un cambio en el comportamiento del personal. Asimismo, la interacción de las acciones favorece un flujo constante de información donde la transparencia tendrá un sentido organizacional dentro del SCI.

#### **FACTORES ORGANIZACIONALES EN EL AMBIENTE DE CONTROL**

En este estudio se incorporan los cuatro factores citados en el apartado anterior a los elementos del AC, mencionados en el primer apartado uno de este estudio. Esto es, sobre el deber de lo que hay que hacer como parte de la normatividad del SCI en el AC, en calidad de pilares esenciales para la coordinación del comportamiento del personal. La finalidad es mapear en la práctica la acción humana como soporte del AC. Por lo tanto, se conceptualiza cada factor y se propone una serie de acciones para operacionalizar el AC.

## Liderazgo

Simon (1982) y Follett (2013) coinciden en que la autoridad es inherente a la jerarquía y al entretendido de las funciones que desempeña un actor como parte de su responsabilidad para ejecutar lo planeado. McGregor (2006) enfatiza que los actores requieren conocimientos y habilidades para predecir y controlar la conducta de los demás. Asimismo, necesitan actuar con valores para crear una reciprocidad en su comportamiento, en el entendido de que toda decisión tiene una consecuencia en su comportamiento. En otros términos, las organizaciones precisan de actores con particularidades de liderazgo como un proceso de influencia hacia un grupo de personas que facilite el logro de algo en particular (Northouse, 2016).

Algunos autores sostienen que ciertas particularidades de liderazgo tienen mayor probabilidad de conseguir una actitud de compromiso con la integridad, los valores éticos y las normas de conducta que guíen al personal con los valores, la filosofía y el estilo operativo de una entidad. De acuerdo con Marques (2017) es la conciencia sobre el contexto que los rodea, el respeto hacia los demás, la moralidad para expresar su profesionalismo, la visión para compartir los objetivos y la comprensión sobre las funciones que realizan. Bligh (2017) y Ohemeng *et al.* (2020) consideran la necesidad de que los demás sientan confianza y observen sus competencias. Mientras Bontis *et al.* (2002) consideran importante que perciban cómo incentivan el aprendizaje.

Distintos autores han identificado acciones sobre la manera en que el liderazgo orienta la conducta del personal con valores hacia los objetivos: Walumbwa *et al.* (2008) desde una perspectiva moral internalizada respecto al modo de externar su doctrina y que concuerda con sus acciones; Podsakoff *et al.* (1996) a la forma de fomentar la aceptación de los objetivos dentro de un área para procurar que trabajen en conjunto por el mismo objetivo; y García-Morales *et al.* (2012) a la manera de transmitir la misión, la razón de ser y los objetivos institucionales a todo el personal.

El liderazgo también requiere manifestar confianza. En este sentido, McAllister (1995) valora acciones sobre la forma de relacionarse para compartir ideas y sentimientos, y la manera de abordar el trabajo con profesionalismo y dedicación. Mientras que Shockley-Zalabak, Ellis y Winograd (2000, citado en Dietz y Hartog, 2006) subrayan el modo de comunicarse y externar sinceridad con los miembros del equipo, y Tzafirir y Dolan (2004, citado en Dietz y Hartog, 2006) consideran la consistencia de sus palabras cuando toman decisiones.

El liderazgo requiere una serie de competencias. El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 2016) presenta una guía de competencias

laborales para el sector público. Esta guía enfatiza la necesidad de un liderazgo efectivo con acciones para traducir la visión y lograr que el personal se comprometa; para brindar apoyo y motivar al equipo en momentos de adversidad; para propiciar, favorecer y acompañar un clima laboral positivo en un entorno de respeto, y para fomentar una comunicación clara, directa y concreta.

Finalmente, Bontis *et al.* (2002) aluden acciones para que el liderazgo impulse el aprendizaje y dé sentido al personal sobre su dirección y su interrelación para propiciar el intercambio de conocimiento entre las diferentes áreas como parte del aprendizaje organizacional.

Como se aprecia, las personas cuyo cargo les da poder para dirigir a un grupo de personas requieren ciertas características de liderazgo para el establecimiento de acciones e influir en su comportamiento. Su habilidad para externar confianza, demostrar competencias y fomentar el aprendizaje será de gran valor para hacer posible un proceso de comunicación efectivo.

### **Identificación con la entidad**

En opinión de Simon (1982), las personas requieren identificarse con la entidad en la cual laboran para valorar las distintas alternativas y tomar decisiones hacia las metas. McGregor (2006) señala que las personas se identifican organizacionalmente debido al compromiso que asumen para tener iniciativa, ingenuidad y autodirección en el logro de los objetivos. Meyer y Herscovitch (2001) y Miao *et al.* (2019) lo relacionan con el compromiso para crear una fuerza en su actuar con valores y su convicción para conseguir las metas. En cambio, Perry y Wise (1990) manifiestan la necesidad de generar una motivación para con el servicio público.

Desde el punto de vista de Marques *et al.* (2019), identificarse organizacionalmente propicia el intercambio de conocimiento. En cambio, Willem y Buelens (2007) y Kim y Lee (2006) señalan que promueve la coordinación de las actividades y la fluidez en la información, así como ser un estímulo para el conocimiento organizacional.

Para ejercer una estructura de vigilancia y seguimiento sobre el funcionamiento del control interno es necesario que los actores establezcan acciones para identificarse. Etkin y Schvarstein (1989) distinguen vínculos respecto al sentido de: pertenencia, pertinencia, cooperación o del rol que desempeñan, comunicación por medio de los distintos canales, y aprendizaje que modifique sus estructuras. Entretanto, Meyer y Herscovitch (2001) contemplan acciones hacia el logro de un cambio que es importante para el personal y que quieren hacer como un



compromiso afectivo, así como acciones centradas para estar forzados a lograrlo como un compromiso normativo.

Por otra parte, Perry (1996) enmarca acciones sobre la motivación en el servicio público en relación con el deber cívico que perciben los funcionarios públicos, la importancia que representa el servicio público para la comunidad y el interés de hacer lo mejor para toda la comunidad. En cambio, por principios constitucionales y legales del servicio público y asentados en los códigos de ética de las instituciones son indispensables las acciones para actuar con valores éticos; es decir, con legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad, eficiencia y economía (DOF, 2018).

Por consiguiente, como organización existe la inquietud de que el personal comprenda la importancia de su labor para lograr los objetivos y ejercer sus funciones con eficiencia. El establecimiento de acciones para que se identifiquen con la entidad genera conciencia para dar sentido a lo que hacen. Actuar con valores, compromiso y motivación en el servicio público serán una guía para comprender su contexto y propiciar un flujo constante y transparente de información.

### **Estructura organizacional**

La estructura organizacional contempla elementos esenciales como la autoridad, la división de funciones y las responsabilidades. Elementos que han sido abordados por Follett (2013), McGregor (2006) y Simon (1982). Aún más, en opinión de Etkin y Schvarstein (1989), se materializan cuando los actores construyen relaciones internas en un aquí y ahora mediante el orden, la estabilidad y la certeza que se desprenden cuando existe una identificación con la entidad.

Siguiendo a Etkin y Schvarstein (1989), para intercambiar información y entablar un diálogo al interior de la organización se necesita establecer con claridad los roles para vincular las relaciones entre los actores y las metas a seguir. Para ello, es necesaria una capacitación que haga eficientes los recursos disponibles y la evaluación del desempeño sobre la productividad. Por otra parte, Rainey (2014) reconoce que la tecnología de información es un elemento que afecta la estructura organizacional en las entidades públicas por tener un papel importante como factor que influye en la toma de decisiones.

Para establecer una estructura organizacional, la asignación de responsabilidades y delegar autoridad hacia el logro de las metas y objetivos, así como preservar la integridad y rendir cuentas de los resultados alcanzados, Willem y Buelens (2007) plantean la necesidad de acciones para actuar conforme a procedimientos formales, a facilitar la colaboración lateral en el intercambio de

conocimientos e información, así como a promover el aprendizaje como parte de una coordinación informal.

Welbourne *et al.* (1998) proponen acciones sobre la existencia de una claridad en los roles respecto a las expectativas del personal para con el trabajo, el profesionalismo y el sentido de innovación. Mientras, Tracy y Tews (2005) sostienen el establecimiento de un clima de capacitación enfocado en generar nuevos conocimientos, habilidades y pensamientos innovadores, apoyar el trabajo para desarrollar en el personal nuevas formas de realizar sus actividades y afrontar el entorno organizacional enmarcadas en las políticas y procedimientos. De igual manera, para abordar la tecnología de información se requieren acciones para que los actores recaben información, se comuniquen con otras áreas y cumplan con sus labores.

En consecuencia, la estructura organizacional desempeña un papel importante para coordinar las actividades y establecer canales apropiados de comunicación, toda vez que representa el eje donde se asiente la organización para lograr su cometido. El establecimiento de roles claros, de un clima de capacitación y de un buen uso de la tecnología de información puede proporcionar con agilidad información necesaria y suficiente para el desarrollo de las actividades.

### **Intercambio de conocimientos**

Mayo (1949) señala el valor de las habilidades sociales para comunicarse y transmitir conocimientos intrínsecos, y Nonaka y Takeuchi (1995) para compartir experiencias, creencias, puntos de vista y valores como parte esencial del comportamiento individual de los actores. Salleh *et al.* (2013) mencionan la importancia de impulsar el intercambio de conocimientos como un proceso de comunicación sobre los conocimientos tácitos y explícitos. Park y Kim (2018) aluden a la necesidad de que los actores mantengan una actitud para comprender, entender y razonar la información a fin de interactuar con los demás y solucionar los problemas que afrontan.

Bock *et al.* (2005), Mohammad *et al.* (2018), y Mirzaee y Ghaffari (2018), consideran la importancia de crear un clima organizacional con acciones para producir confianza, asentar una actitud en los actores en la cual compartan y sientan motivaciones intrínsecas y extrínsecas para hacerlo. Además, para interiorizar el conocimiento, Nonaka y Takeuchi (1995) expresan que la comunicación diaria es un facilitador para convertir el conocimiento explícito en tácito.

Para establecer los estándares de contratación, capacitación y retención de profesionales competentes se requiere también la intención de intercambiar

conocimientos. En este sentido, Van Den Hooff y Van Weenen (2004) proponen acciones para transmitir, compartir y recopilar lo aprendido, y Willem y Buelens (2007), para intensificar la efectividad de compartir el conocimiento. Mientras que Bock *et al.* (2005) y Mohammad *et al.* (2018) consideran acciones para establecer un clima organizacional con equidad que genere confianza y justicia, con afiliación para que exista unión y cercanía, así como con la aceptación de ideas.

Por otro lado, Bock *et al.* (2005) consideran importante la actitud de los actores para intercambiar conocimientos mediante acciones sobre la creencia de las normas subjetivas y la percepción de la motivación para materializarlo. En tanto que Mohammad *et al.* (2018) valoran que los actores perciban motivaciones intrínsecas y extrínsecas con la ayuda de acciones para sentirse satisfechos por la manera de aprender y anticipar relaciones recíprocas más que las económicas.

Por lo tanto, el intercambio de conocimiento es un proceso donde las actividades requieren que las personas socialicen con los demás a fin de exteriorizar experiencias, información y conocimientos. El establecimiento de un clima apropiado para intercambiar, la generación de una actitud de querer hacerlo y el asentamiento de motivaciones intrínsecas y extrínsecas pueden propiciar un flujo constante y transparente de información.

Lo anterior también hará posible identificar mejores riesgos, establecer nuevas actividades de control y comunicar información adecuada, creando así nuevos conocimientos organizacionales como parte de la supervisión y retroalimentación que todo sistema requiere.

### **Operacionalización del AC**

A partir de los cuatro factores organizacionales expuestos anteriormente, se diseñó un instrumento de recopilación de información. Su finalidad es operacionalizar el AC en dimensiones de análisis y disgregarlas en subdimensiones específicas que ayuden a identificar acciones sobre el proceso de comunicación al interior de una entidad en el logro de los objetivos institucionales.

En el cuadro 1 se muestran los cuatro factores organizacionales enmarcados en dimensiones. Cada dimensión se conceptualiza en términos de los criterios que establece el informe Coso para el AC. Del análisis de la literatura se identifican tres subdimensiones para cada dimensión.

La dimensión del liderazgo está integrada por la confianza, la competencia y el aprendizaje. La dimensión de la identificación con la entidad está compuesta por el compromiso, la motivación en el servicio público y los valores éticos. La dimensión de la estructura organizacional se conforma por los roles, el clima de

CUADRO 1. Matriz de operacionalización del AC

<i>Dimensión</i>	<i>Definición conceptual</i>	<i>Subdimensiones</i>	<i>Autor de referencia</i>
<i>Liderazgo</i> Walumbwa <i>et al.</i> (2008), Podsakoff <i>et al.</i> (1996) y García-Morales <i>et al.</i> (2012)	Actitud de compromiso con la integridad, los valores éticos y las normas de conducta.	Confianza	McAllister (1995), Shockley-Zalabak y Ellis (2000) en Dietz y Den Hartog (2006), y Tzafrir y Dolan (2004) en Dietz y Den Hartog (2006)
		Competencia	CLAD (2016)
		Aprendizaje	Bontis <i>et al.</i> (2002)
<i>Identificación con la entidad</i> Etkin y Schvarstein (1989)	Ejercer una estructura de vigilancia y seguimiento.	Compromiso	Meyer y Herscovitch (2001)
		Valores	DOF (2018)
		Motivación en el servicio público	Perry (1996)
<i>Estructura organizacional</i> Willem y Buelens (2007)	Establecimiento de una estructura organizacional, asignación de responsabilidades y delegar autoridad.	Roles	Welbourne <i>et al.</i> (1998)
		Clima de capacitación	Tracy y Tews (2005)
		Tecnología de información	Elaboración propia
<i>Intercambio de conocimientos</i> Willem y Buelens (2007), y Van Den Hooff y Van Weenen (2004)	Establecer estándares de contratación, capacitación y retención de profesionales competentes.	Clima organizacional	Bock <i>et al.</i> (2005) y Mohammad <i>et al.</i> (2018)
		Actitud del personal	Bock <i>et al.</i> (2005)
		Motivaciones intrínsecas y extrínsecas	Mohammad <i>et al.</i> (2018)

*Fuente:* Elaboración propia a partir de la literatura.

capacitación y las tecnologías de información. Por último, la dimensión del intercambio de conocimientos se forma con el clima organizacional, la actitud del personal para intercambiar, y las motivaciones intrínsecas y extrínsecas. Cada dimensión y subdimensión se identifica con los diferentes autores para medirlas.

### Validación de la operacionalización del AC

Con el propósito de dar certeza y confiabilidad a la operacionalización del AC y observar las interrelaciones de las dimensiones de análisis, se llevó a cabo un estudio cualitativo para identificar nuevas acciones en cuatro entidades públicas por medio de un estudio fenomenológico. Además, las acciones identificadas se compararon con los diferentes autores expuestos en la operacionalización anterior.

CUADRO 2. Validación del cuestionario por medio del Alfa de Cronbach

<i>Dimensiones</i>	<i>Reactivos</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>	
<i>Liderazgo</i>	3	0.92	0.98
Confianza	3	0.93	
Competencia	5	0.95	
Aprendizaje	3	0.90	
<i>Identificación con la entidad</i>	5	0.81	0.94
Compromiso	2	0.68	
Motivación en el servicio público	3	0.74	
Valores éticos	6	0.88	
<i>Estructura organizacional</i>	3	0.71	0.93
Rol	4	0.84	
Clima de capacitación	3	0.77	
Tecnología de información	3	0.83	
<i>Intercambio de conocimiento</i>	4	0.88	0.94
Clima organizacional	3	0.69	
Actitud del personal	2	0.86	
Motivaciones intrínsecas y extrínsecas	2	0.71	
Suma	54	0.98	

*Fuente:* Elaboración propia.

Con las acciones identificadas se propuso un cuestionario con una escala Likert para ver la consistencia interna del instrumento de medición, o bien la falta de precisión o distorsión. Se aplicó el cuestionario a 34 funcionarios de la administración pública federal en México.

Los resultados fueron sometidos a una validación para ver su confiabilidad por medio de la prueba de Alfa de Cronbach. Un criterio de validación superior a 0.80 indica que la confiabilidad es óptima. En el cuadro 2 se observan resultados con niveles promedio que están por encima del rango de confiabilidad aceptable.

#### DESCRIPCIÓN DEL SUJETO DE ESTUDIO Y METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los datos para el presente estudio se recopilaron en una entidad paraestatal federal ubicada en la Ciudad de México que ofrece servicios públicos de interés general en materia de telecomunicaciones y radiodifusión. Su organigrama se integra por

una dirección general, ocho direcciones, 16 subdirecciones y 25 jefaturas de departamento. De los 49 responsables de la administración de poner en funcionamiento el AC, se entrevistó a ocho funcionarios (uno a uno), dos de nivel dirección, tres subdirectores y tres jefes de departamento. Actores que dependen de un jefe inmediato y al mismo tiempo son jefes de otros actores. Se consideraron los resultados del estudio que dio validez a la operacionalización del AC, así como la experiencia del investigador para realizar un muestreo por conveniencia.

El tipo de la entrevista fue semiestructurada para establecer una conversación a través de una guía integrada por 16 preguntas relacionadas con la operacionalización del AC. La finalidad fue identificar las acciones que llevan a cabo los entrevistados sobre la dinámica de su AC. Al inicio de las entrevistas se explicó el objetivo de la investigación y se expusieron las consideraciones éticas a seguir. Las entrevistas se llevaron a cabo a principios del ejercicio 2022. Se utilizó la plataforma tecnológica Zoom para facilitar la comunicación a distancia.

#### **RESULTADO DE LAS ACCIONES IDENTIFICADAS**

Al analizar las entrevistas se indagaron las acciones que establece cada uno para establecer su dinámica del AC, considerando su sentido de comunicación dentro de su contexto. Las acciones se clasificaron por cada uno de los elementos de la operacionalización del AC para establecer un nexo teórico-metodológico y dar validez a las conclusiones, como lo plantean Cohen y Gómez (2019). Se utilizó como herramienta el ATLAS.ti 22 por manejar un conjunto de datos textuales, estructurar los resultados en códigos y categorías, e identificar las relaciones que existen entre ellos.

Como resultado, se identificó una serie de acciones que los funcionarios realizan, así como la percepción de acciones que tienen sobre sus supervisores. En el cuadro 3 se presentan ejemplos de las acciones por cada uno de los elementos de la operacionalización del AC.

#### **DISCUSIÓN**

Esta investigación contribuye a comprender cómo la interacción de ciertas acciones enmarcadas en las dimensiones del AC hace posible la construcción organizativa de la transparencia. Al organizar los hechos y representar la conducta de los entrevistados, se aprecia cómo fluye la información al interior de la entidad, considerando ese flujo como valor para endogeneizar la transparencia.

Para la construcción del flujo, en la entidad de estudio, se considera lo que hacen, dicen y piensan los entrevistados. Las acciones identificadas se comparan con los

CUADRO 3. Resultado de acciones identificadas

<i>Dimensión</i>	<i>Acciones</i>	
	<i>Que realizan</i>	<i>Que perciben</i>
<i>Liderazgo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacción con el equipo</li> <li>• Dinámica de respeto</li> <li>• Seguimiento de los asuntos</li> <li>• Compartir información</li> <li>• Implementar procesos</li> <li>• Comunicar planes, metas y objetivos</li> <li>• Transmitir la importancia de la labor de cada uno en el cumplimiento de metas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los supervisores son figura de respeto, comunicativos, honestos y tratan por igual a todos</li> <li>• El director general es abierto a cualquier situación</li> <li>• Ante un problema, involucran a todos</li> <li>• Frente a resultados, aceptan lo nuevo</li> </ul>
<i>Confianza</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Platicar sobre las formas de hacer el trabajo</li> <li>• Permitir que el personal participe</li> <li>• Tener clara la responsabilidad</li> <li>• Establecer un canal de coordinación</li> <li>• Compartir información y conocimiento</li> <li>• Escuchar al personal</li> <li>• Concientizar las necesidades del personal</li> <li>• Manejar resultados, más que horarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura para escuchar diferentes opiniones</li> <li>• Externan conocimientos y valores que se trabaja muy bien</li> <li>• Sentir confianza para comunicarse</li> <li>• Se nota capacidad de dirección</li> <li>• Se trabaja conforme a la normatividad</li> </ul>
<i>Competencia</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender el proceso</li> <li>• Establecer líneas de acción</li> <li>• Dar seguimiento a los asuntos</li> <li>• Solucionar los problemas en el momento</li> <li>• Establecer canales de coordinación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se entienden las instrucciones y la importancia sobre lo que se desarrolla</li> <li>• Se percibe en la dirección una figura con capacidades para dirigir</li> </ul>
<i>Aprendizaje</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar al personal con nuevas ideas</li> <li>• Dejar que el personal experimente</li> <li>• Visualizar desde diferentes perspectivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ante una problemática, se abren canales que logran solución</li> <li>• Se comparten conocimientos que se aprenden</li> </ul>
<i>Identificación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer la misión, visión y objetivos</li> <li>• Explicar que el trabajo que desarrollan es importante para cumplir con los objetivos</li> <li>• Reconocer el apoyo que brinda el personal</li> <li>• Compartir el programa anual del área</li> <li>• Exponer los problemas, necesidades, logros y planes a seguir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentirse identificados con los objetivos les da pertenencia</li> <li>• Se identifican con el servicio público</li> <li>• Explicarles la labor que realizan les abrió el panorama</li> <li>• Todos conocen la normatividad</li> </ul>
<i>Compromiso</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender necesidades para conseguir reciprocidad en las responsabilidades</li> <li>• Compartir el programa anual</li> <li>• Manejar resultados en lugar de horarios</li> <li>• Trabajar con calendarios establecidos</li> <li>• Cumplir en tiempo y con calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe todavía una resistencia al cambio en la forma de hacer las labores</li> <li>• A algunas personas sindicalizadas hay que empujarlas para que trabajen</li> <li>• Se percibe un ambiente de empatía</li> </ul>

CUADRO 3. Resultado de acciones identificadas (continuación)

<i>Dimensión</i>	<i>Acciones</i>	
	<i>Que realizan</i>	<i>Que perciben</i>
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmitir instrucciones, necesidades y objetivos</li> <li>• Ofrecer servicios de calidad</li> <li>• Impulsar que se hagan cosas diferentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El profesionalismo para trabajar</li> <li>• Sentir que su trabajo aporta</li> <li>• Identificarse con el servicio</li> </ul>
Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar comunicados sistemáticamente sobre los valores</li> <li>• Brindar servicios con imparcialidad y ética</li> <li>• Dar atención a todos por igual</li> <li>• Respetar los valores e ideas</li> <li>• Actuar con el ejemplo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentirse seguros de trabajar con una persona que actúa con imparcialidad, legalidad y honestidad</li> <li>• Promover en los jóvenes el estudio y la investigación</li> </ul>
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con procesos definidos</li> <li>• Trabajar con el manual de organización</li> <li>• Trabajar de manera coordinada</li> <li>• Apoyar a las otras áreas</li> <li>• Establecer un flujo de información y comunicación entre las áreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo se realiza con transparencia y de acuerdo con la normatividad.</li> <li>• La relación entre directores es cordial</li> <li>• Cada área identifica sus metas</li> <li>• Las reuniones semanales de direcciones fortalecen las redes personales</li> </ul>
Roles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender el proceso</li> <li>• Establecer líneas de acción</li> <li>• Trabajar con calendarios establecidos</li> <li>• Exponer cada quién su punto de vista</li> <li>• Trabajar en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad para cumplir en tiempo</li> <li>• Libertad que emociona para ser creativos</li> <li>• Forman un equipo para lograr objetivos</li> <li>• El trabajo es colaborativo</li> </ul>
Clima de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar las actividades</li> <li>• Compartir experiencias</li> <li>• Verificar los resultados</li> <li>• Enseñar nuevos procesos</li> <li>• Establecer programas internos de capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos saben hacer el trabajo de todos</li> <li>• Un flujo de información de manera natural</li> </ul>
TI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrar a las plataformas digitales</li> <li>• Aprender por medios digitales</li> <li>• Utilizar la tecnología para comunicarse</li> <li>• Enseñar el manejo interno de los sistemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer un adecuado uso eficiente de la tecnología</li> <li>• Toda comunicación oficial es por medios digitales que ahorra tiempos</li> <li>• El manejo de los sistemas internos facilita la consulta de información</li> </ul>
Intercambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambiar experiencia</li> <li>• Retroalimentar cada actividad</li> <li>• Solucionar cualquier eventualidad</li> <li>• Escuchar propuestas y soluciones</li> <li>• Explicar las actividades paso a paso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reciprocidad en la forma de solucionar situaciones</li> <li>• Escuchar mejora su punto de vista</li> <li>• Las pláticas de la dirección son de mucho valor</li> </ul>



CUADRO 3. Resultado de acciones identificadas (continuación)

<i>Dimensión</i>	<i>Acciones</i>	
	<i>Que realizan</i>	<i>Que perciben</i>
Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparentar lo que realizan</li> <li>• Solventar dudas de los demás</li> <li>• Compartir el trabajo</li> <li>• Compartir conocimiento para enriquecer</li> <li>• Buscar alternativas con lluvia de ideas</li> <li>• Saber el proceso de cada quién</li> <li>• Dejar que propongan proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La retroalimentación siempre es importante</li> <li>• El trabajo es de todos, no solo de una persona</li> <li>• Involucrarlos en las metas los motiva</li> <li>• Las relaciones enriquecen y se fortalecen cuando comparten</li> <li>• Fluye el conocimiento por compañerismo y cordialidad entre todos</li> </ul>
Actitud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceptar la ayuda de los que saben</li> <li>• Ser abiertos a las preguntas</li> <li>• Atender los puntos de vista de los demás</li> <li>• Compartir conocimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Admitir que los demás te pueden enseñar</li> <li>• Conformar un grupo multidisciplinario fortalece al equipo</li> <li>• Hay cordialidad y compañerismo</li> </ul>
Motivaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucrar al personal en cosas nuevas</li> <li>• Dejar al personal proponer</li> <li>• Reconocer el trabajo y el valor de los demás</li> <li>• Buscar la superación del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacitación siempre ayuda al desarrollo del trabajo</li> <li>• Se percibe un ambiente de compañerismo</li> <li>• La reciprocidad de las necesidades personales y laborales</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración propia.

autores de la matriz de operacionalización del AC; la intención es comprender cómo contribuyen al proceso de comunicación al contextualizar su dinámica del AC.

### Liderazgo

Las actividades son encabezadas por el liderazgo de la dirección general con acciones hacia la edificación de una comunicación efectiva, la difusión del intercambio de conocimiento, la creación de una identificación clara con las metas y el trabajo colaborativo. El director general expresa valores<sup>2</sup> que son compartidos y aceptados como parámetros a seguir por parte de los funcionarios.

El sentido de las acciones que perciben los entrevistados sobre el liderazgo de la dirección corresponde a una actitud de compromiso hacia la integridad, los valores éticos y las normas de conducta para guiarlos. Hechos que hacen posible,

<sup>2</sup> Considerando los valores, de acuerdo con Echeverría (2003), como juicio que realizan los demás, sobre lo que expresa el director, al observar el pasado y esperar algo en el futuro por el poder de influencia que tiene este, lo cual permite la construcción de relaciones.

en ellos, una apreciación de satisfacción. Además, son acciones que representan habilidades y experiencia de un liderazgo con las cuales edifica un clima organizacional favorable en el desempeño de las labores, según Walumbwa *et al.* (2008). Asimismo, ayudan al intercambio de conocimientos, la confianza y el aprendizaje hacia la comunicación, la colaboración y la motivación para alcanzar objetivos comunes, como aluden Park y Kim (2018).

Los entrevistados también aprecian la capacidad de la dirección para entender los procesos y transmitir información personal, así como el manejo de resultados más que horarios, que ellos sienten compromiso hacia su labor. Estas acciones conducen a una sinceridad para comunicarse y al mismo tiempo generar confianza, como plantean Shockley-Zalabak *et al.* (2000, citado en Dietz y Den Hartog, 2006).

De manera similar, se aprecia un liderazgo en los supervisores para generar confianza en su personal, que permite compartir ideas y sentimientos. Esto es, por la responsabilidad y seguridad con la cual interactúan entre todos, por el establecimiento de canales de coordinación, de información y de conocimientos, así como la disposición para escuchar cualquier comentario y aportación de sus colaboradores. Estas acciones, según McAllister (1995), reflejan un trabajo con profesionalismo y dedicación que crea confianza.

Cuando los supervisores promueven el desarrollo de nuevas formas de realizar las actividades y permiten experimentar con ideas distintas, se infiere un proceso dinámico de experiencias, conocimiento y comportamiento para crear, adquirir y transferir conocimiento, así como influir en el ambiente; es decir, incentivan el aprendizaje, según Bontis *et al.* (2002).

### **Identificación con la entidad**

El proceso de identificación sobre lo que hacen y el rol que desempeñan los entrevistados se aprecia en la forma de darles a conocer la misión, la visión, los objetivos, el programa a seguir y la normatividad, así como por la explicación que les dio la dirección sobre la labor que realiza cada uno, enfatizando la importancia del cumplimiento de los objetivos. Esto último, comentaron, les abrió su panorama y les generó apertura para compartir su información. Estas acciones hacen sentir pertenencia, pertinencia y colaboración, como asumen Etkin y Schvarstein (1989).

Aunque se reconoce que algunos funcionarios se resisten al cambio sobre la forma de realizar las labores y hay otros a los que hay que empujarlos para que trabajen, se percibe un ambiente de empatía por acciones como trabajar en con-

junto e involucrar a todo el personal en las actividades. Asimismo, se muestran acciones cuando revisan los procesos, trabajan por resultados y cumplen con calidad y en los tiempos establecidos. Estas acciones generan compromiso para hacer las cosas de forma eficiente y, por otro lado, para estar forzados a lograr los objetivos, como señalan Meyer y Herscovitch (2001).

Por el hecho de que los supervisores transmiten instrucciones, necesidades y objetivos a su personal, impulsan a hacer cosas diferentes para ofrecer servicios de calidad y sienten el profesionalismo con el cual se trabaja para identificarse con el servicio que se ofrece, se considera una motivación en el servicio público, desde el enfoque de Perry (1996). En este sentido, Miao *et al.* (2019) argumentan que, cuanto más se identifica un funcionario con la entidad para la cual trabaja, más internaliza los valores institucionales en su comportamiento hacia los objetivos institucionales y crea una mayor motivación para esforzarse en alcanzarlos.

### **Estructura organizacional**

Las actividades de los mandos medios figuran en procedimientos formales que explican cómo se elaboran los trabajos; sin embargo, la forma en que se coordinan las áreas cuando requieren otros procesos que no están bajo su responsabilidad, quedan a criterio de los supervisores. Algunos de estos criterios están plasmados en profesiogramas y otros son de modo verbal. Sin embargo, los entrevistados perciben una comunicación asertiva y abierta que facilita la colaboración, tanto dentro de las áreas, como con otras áreas, al tiempo que intercambian conocimientos e información como parte de una coordinación lateral. Según Willem y Buelens (2007), una coordinación lateral coadyuva a que la comunicación de las actividades sea efectiva y además genera un ambiente apropiado para intercambiar conocimientos.

La dinámica e integración grupal que presentan los entrevistados para con los objetivos y el cumplimiento de las metas, aunado a la responsabilidad que perciben, tanto del personal de base como el de confianza, implica que tienen claro el desarrollo de sus actividades, según Welbourne *et al.* (1998). Esto se aprecia con acciones cuando dejan que cada uno exponga su punto de vista, trabajan en equipo y con calendarios establecidos. Además, perciben ser parte de un equipo, comparten experiencias, sienten responsabilidad, cumplen en tiempo y alcanzan las metas, por lo que sienten satisfacción.

En cuanto a la formación y desarrollo de habilidades para llevar a cabo las labores se percibe un clima de compromiso por parte de los supervisores para orientar al personal. Las acciones que perciben los entrevistados son que propician

que toda el área sepa hacer el trabajo de todos. Además, impulsan el desarrollo de nuevas formas de realizar las funciones cuando exponen lo planeado y vigilan su seguimiento hasta alcanzar los resultados.

También, se advirtió que cuando enseñaron nuevos procesos se obtuvo un flujo de información de manera natural. Y, por último, en el momento que establecen programas internos para desarrollar nuevas habilidades, secundan prácticas sobre la formación de sus funciones que crean un clima de capacitación, como plantean Tracy y Tews (2005).

Ahora bien, las entrevistas se realizaron durante el tiempo en que la mayoría laboraba a distancia. Esto dio lugar a percibir un mayor uso de la tecnología de información. Se subieron al tren de las plataformas web y buscaron alternativas de capacitación. El proceso de comunicación fue por medios digitales, todo comunicado oficial era difundido por correo electrónico y las reuniones a distancia. Estos hechos lograron concientizar en el personal un ahorro de tiempo. Por consiguiente, esta dinámica interna propició la adaptación al uso de la tecnología para recabar información, comunicarse con otros y poder tomar decisiones.

### **Intercambio de conocimientos**

Como parte del ambiente se aprecia un fuerte intercambio de conocimientos por la reciprocidad que tienen para solucionar cualquier situación, esto es por medio de pláticas e intercambio de experiencias que aprenden y retroalimentan cada actividad. Asimismo, solucionan cualquier eventualidad, comprenden, entienden y razonan una instrucción, una contestación de oficio o una resolución sobre algo en particular. Esto provoca que el personal transmita, comparta y recopile lo aprendido, como proponen Van Den Hooff y Van Weenen (2004).

En tanto, la intensidad y la efectividad con que se comparte el conocimiento, según Willem y Buelens (2007), se percibe cuando las personas están abiertas a escuchar las distintas propuestas de soluciones y las actividades paso a paso cuando no saben que aprenden y comparten información.

Las acciones para propiciar un clima organizacional para intercambiar conocimientos, al cual aluden Bock *et al.* (2005), se observan cuando la labor se realiza con carpetas compartidas, cuando se transparenta lo que se hace y se resuelven las dudas de todos, así como en el momento en que proponen lluvia de ideas y conocen todo el proceso, lo que genera confianza y favorece el flujo de información.

En algunos entrevistados se aprecia una apertura para aceptar la ayuda de los que saben y aprender de ellos. Consideran que al conformar grupos multidisci-

plinarios se fortalecen los equipos y fluye el conocimiento por el compañerismo y cordialidad de todos. Estas acciones corresponden a una actitud para intercambiar conocimientos como manifiestan Bock *et al.* (2005).

Las acciones que llevan a cabo algunos entrevistados, como parte de sus motivaciones para intercambiar conocimientos que enfatizan Mohammad *et al.* (2018), están cuando perciben que la capacitación les ayuda a desarrollar su trabajo, así como sentir un ambiente de compañerismo y reciprocidad entre las necesidades personales y laborales.

### Otras consideraciones

Las acciones que realizan en forma diaria los entrevistados y las percepciones que tienen sobre sus superiores son hechos que ocurren en un contexto particular como rutinas. Ilustran cómo las acciones, vistas desde la perspectiva de las dimensiones del AC, son fuente para el establecimiento del proceso de comunicación. También conducen hacia el aprendizaje sobre la lógica organizacional y reducen la incertidumbre en la toma de decisiones como parte de su dinámica. O bien, como dice Echeverría (2003), llevan implícita cierta intencionalidad para atender inquietudes sobre cómo lograr los objetivos encomendados de quienes dirigen.

Todas las acciones son producto de la convivencia de unos con otros, donde su comportamiento está moldeado por el liderazgo efectivo que presenta la dirección general. Además, se produce un clima laboral positivo dentro de un entorno de respeto para entablar una comunicación clara, directa y concreta que predispone un flujo constante y transparente de información en el logro de los objetivos institucionales. Por su capacidad, diría Echeverría (2003), lingüística, toda vez que crea un enfoque sistémico basado en sus capacidades para trascender en la visión de sus colaboradores y comprometerlos.

Las habilidades del liderazgo, el compromiso activo y la comunicación efectiva son elementos que se mencionaron a lo largo del estudio. Estos elementos también son reconocidos por Pliscoff y Lagos (2021) como factores de anclaje que facilitan la implementación de un sistema de integridad al quehacer institucional. Lo que lleva a inferir que estos factores son cruciales en los procesos para la construcción organizativa de la transparencia.

### CONCLUSIONES

Como se evidencia en este estudio, hacer endógena la transparencia compromete la interacción de un conjunto de acciones que influyan tanto en la actitud y el comportamiento de los funcionarios públicos como en la estructura y cultura

organizacional. Esto implica fomentar acciones que fortalezcan la identificación con la función pública en todos los niveles jerárquicos para lograr un flujo constante de información en el accionar organizacional.

En la interacción de las acciones identificadas en la entidad, objeto del estudio, por medio de las dimensiones del AC, se aprecia cómo el liderazgo de la dirección general resultó fundamental para fomentar la confianza entre el personal y reforzar el compromiso para divulgar información. La identificación con la entidad por parte de los funcionarios propició un sentido de pertenencia y colaboración que hizo posible transparentar información.

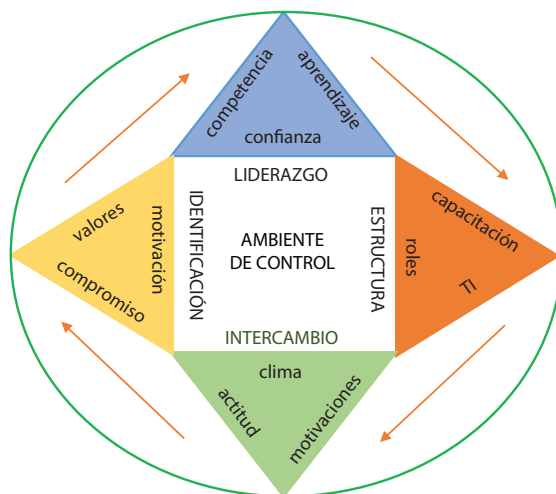
Los roles, el clima de capacitación y la tecnología de información integrados en la estructura organizacional garantizaron un flujo eficiente de información dentro de la entidad y redujo posibles obstáculos que pudieran dificultar la transparencia. Mientras el intercambio de conocimientos entre los funcionarios públicos contribuyó a crear un ambiente en el cual la información se comparte libremente, promoviendo así una toma de decisiones más informada y transparente.

A partir de esa interacción, se observa cómo el valor de la transparencia tiene sentido organizacional para facilitar un flujo constante de información como parte del proceso de comunicación institucional. Esto lleva a concluir que, al agrupar acciones dan sentido al AC como valores y normas de la acción organizativa. Asimismo, al integrarlas al proceso de comunicación se produce una interacción social; esto es, permite formar relaciones, colaboración, aprendizaje y un desarrollo como individuos dentro de una organización, lo que hace posible hacer endógena la transparencia como valor dentro de una entidad gubernamental de México.

Para construir organizacionalmente la transparencia desde las dimensiones del AC se propone realizarlo a través de su dinámica representada en el esquema 1. El propósito es contextualizar una serie de acciones a través de las dimensiones para que puedan ser medibles. Primero, se ubican las dimensiones como pilares del AC enmarcadas en un cuadrado, luego se sitúan las subdimensiones como su respaldo, formando un triángulo equilátero para darle el mismo peso a cada una de ellas.

Los colores utilizados tienen un significado importante en las acciones a emprender por parte de las organizaciones que apliquen el modelo: el blanco se usa para crear un orden claro y simple en el comportamiento. El azul se relaciona con el liderazgo y busca inspirar confianza, estabilidad y autoridad. El amarillo se emplea para identificar con los objetivos y transmitir optimismo e involucramiento.

ESQUEMA 1. Dinámica del ambiente de control



Fuente: Elaboración propia.

El naranja representa la estructura y el movimiento de las operaciones. El verde se asocia con el intercambio y pretende inspirar creatividad como parte del crecimiento.

Las flechas, de color naranja, muestran la interacción entre las acciones incrustadas en la rutina. Mientras que el círculo verde simboliza el equilibrio y la estabilidad de la armonía para asegurar un funcionamiento óptimo, creando así una dinámica del AC.

Esta representación no sólo facilita el establecimiento de estrategias de acción efectivas en el proceso de comunicación, también coadyuva a explorar el mundo de las acciones para expandir nuevas posibilidades en el accionar organizacional. La intención es buscar la interrelación de las acciones que generen reciprocidad en el comportamiento de las personas y estimular la transparencia a través del diálogo. Asimismo, es esencial reconocer que a través de las acciones es posible identificar, conocer, entender y evaluar la coordinación de actividades de los miembros de una organización para alcanzar objetivos comunes.

A partir de los datos obtenidos de la investigación, el investigador propone el diseño de la dinámica del AC con capacidad de orientar a los funcionarios públicos de manera práctica para implementar acciones que se ajusten a la complejidad

de su contexto. Las acciones propuestas en este estudio no sólo ayudan en la gestión estratégica, sino que también pueden influir en la formación del comportamiento del personal a su cargo. Sin embargo, para que impacte en la efectividad de los controles internos y de la transparencia se reconoce el peso de un buen liderazgo comenzando desde la alta dirección.

De igual manera, la investigación realiza una contribución teórica al AC, al proponer cuatro dimensiones como sus pilares con la finalidad de distinguir acciones e incrustarlas en la rutina diaria para asegurar la integridad del SCI y respaldar la efectividad en el logro de los objetivos organizacionales, todo ello integrado como dinámica del AC. En consecuencia, este estudio busca contribuir al desarrollo de investigaciones centradas en el análisis del AC interno en organizaciones públicas, con la posibilidad de replicarse en otros contextos.

Algunas limitaciones de esta investigación son que las acciones analizadas son específicas de la entidad estudiada, lo que puede limitar su generalización a otros contextos. Sin embargo, hay que recordar que Elton Mayo realizó sus estudios en una sola organización y sus resultados se generalizaron a la administración en general. Por lo tanto, podría recomendarse llevar a cabo investigaciones adicionales y en distintos contextos para obtener una comprensión más amplia de las acciones para hacer endógena la transparencia de manera global en diferentes entidades. ☒

## REFERENCIAS

- Arellano, D. (2007), “Fallas de transparencia: Hacia una incorporación efectiva de políticas de transparencia en las organizaciones públicas”, *Convergencia*, 14(45), pp. 31-46.
- Arellano, D. (2008), “Transparencia desde un análisis organizativo: Los límites del nuevo institucionalismo económico y las ‘fallas de transparencia’”, *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 40, pp. 53-80, en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533671003> [fecha de consulta: 12 de diciembre de 2020].
- Arwinge, O. (2013), *Internal Control A Study of Concept and Themes*, Nueva York, Physica-Verlag of Springer.
- Bligh, M.C. (2017), “Leadership and Trust”, en J. Marques y S. Dhiman (eds.), *Leadership Today Practices for Personal and Professional Performance*, Nueva York, Springer International Publishing, pp. 21-42.
- Bock, G., J. Lee, R. Zmud y Y. Kim (2005), “Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-psychological Forces, and Organizational Climate”, *MIS Quarterly*, 29(1), pp. 87-111, DOI: <https://doi:10.2307/25148669>.



- Bontis, N., M. Crossan y J. Hulland (2002), “Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows”, *Journal of Management Studies*, 39(4), pp. 437-469.
- CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo) (2016), *Guía referencial iberoamericana de competencias laborales en el sector público*, aprobada en la XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Bogotá, 7 y 8 de julio, en: <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Guia-Referencial-Iberoamericana-de-Competencias-Laborales-en-el-Sector-Publico-07-2016.pdf> [fecha de consulta: 12 de junio de 2021].
- Cohen, N. y G. Gómez (2019), *Metodología de la investigación ¿para qué? La producción de los datos y los diseños*, Buenos Aires, Editorial Teseo.
- Dietz, G. y D. Den Hartog (2006), “Measuring Trust Inside Organisations”, *Personnel Review*, 35(5), pp. 557-588, DOI: <https://doi.org/10.1108/00483480610682299>.
- DOF (Diario Oficial de la Federación) (2016), Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual administrativo de aplicación general en materia de control interno, Ciudad de México, 3 de noviembre, en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n481.pdf> [fecha de consulta: 12 de diciembre de 2020].
- DOF (Diario Oficial de la Federación) (2018), Acuerdo por el que se dan a conocer los Lineamientos para la emisión del Código de Ética a que se refiere el artículo 16 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas, Ciudad de México, 12 de octubre, en: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5540872&fecha=12/10/2018#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5540872&fecha=12/10/2018#gsc.tab=0) [fecha de consulta: 12 de diciembre de 2020].
- Echeverría, R. (2003), *Ontología del lenguaje*, Santiago, Comunicaciones Noreste.
- Etkin, J. y L. Schvarstein (1989), *Identidad de las organizaciones: Invarianza y cambio*, Buenos Aires, Editorial Paidós.
- Follett, M.P. (2013), *Freedom and Co-ordination: Lectures in Business Organization*, Nueva York, Routledge Taylor & Francis Group.
- García-Morales, V., M. Jiménez-Barrionuevo y L. Gutiérrez-Gutiérrez (2012), “Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation”, *Journal of Business Research*, 6(7), pp. 1040-1050, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>.
- Henk, O. (2020), “Internal Control through the Lens of Institutional Work: A Systematic Literature Review”, *Journal of Management Control*, 31(3), pp. 239-273, DOI: <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00301-4>.
- Kim, S. y H. Lee (2006), “The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-sharing Capabilities”, *Public Administration Review*, 66(3), pp. 370-385.
- López, S. (2017), “La transparencia gubernamental”, en *Cien ensayos para el centenario*:

- Estudios jurídicos tomo 2*, Instituto de Investigaciones Jurídicas, Serie Doctrina Jurídica, 786, pp. 277-296.
- Marques, J.M.R., J. Lopes La Falce, F.M.F.R. Marques, C. Fernandes y J.T. Moreira (2019), “The Relationship between Organizational Commitment, Knowledge Transfer and Knowledge Management Maturity”, *Journal of Knowledge Management*, 23(3), pp. 489-507, DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0199>.
- Marques, J. (2017), “Leadership and Purpose”, en J. Marques y S. Dhiman, *Leadership Today Practices for Personal and Professional Performance*, Nueva York, Springer International Publishing, pp. 7-19.
- Mayer, R. y J. Davis (1999), “The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment”, *Journal of Applied Psychology*, 84(1), pp. 123-136, DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.123>.
- Mayo, E. (1949), *The Social Problem of an Industrial Civilization*, Abingdon, Routledge, Taylor & Francis Group.
- McAllister, D. (1995), “Affect- and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations”, *Academy of Management Journal*, 38(1), pp. 24-59.
- McGregor, D. (2006), *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill eBook.
- Meyer, J.P. y L. Herscovitch (2001), “Commitment in the Workplace toward a General Model”, *Human Resource Management Review*, 11(3), pp. 299-326.
- Miao, Q., N. Eva, A. Newman y G. Schwarz (2019), “Public Service Motivation and Performance: The Role of Organizational Identification”, *Public Money Management*, 39(2), pp. 77-85, DOI: <https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1556004>.
- Mirzaee, S. y A. Ghaffari (2018), “Investigating the Impact of Information Systems on Knowledge Sharing”, *Journal of Knowledge Management*, 22(3), pp. 501-520, DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0371>.
- Mohammad, M.T.F., S.A. Alajmi y E.A.R.D. Ahmed (2018), “Motivation Factors toward Knowledge Sharing Intentions and Attitudes”, *International Journal of Business Administration*, 9(4), pp. 110-126, DOI: <https://doi.org/10.5430/ijba.v9n4p110>.
- Nonaka, I. y H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-creating Company*, Nueva York, Oxford University Press.
- Northouse, P.G. (2016), *Leadership Theory and Practice*, 7a ed., Berkeley, Sage.
- Ohemeng, F.L.K., T. Obuobisa y E. Amoako-Asiedu (2020), “Bureaucratic Leadership, Trust Building, and Employee Engagement in the Public Sector in Ghana”, *International Journal of Public Leadership*, 16(1), pp. 17-40, DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPL-05-2019-0018>.
- Park, S. y E. Kim (2018), “Fostering Organizational Learning through Leadership and Knowledge Sharing”, *Journal of Knowledge Management*, 22(6), pp. 1408-1423, DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0467>.

- Perry, J.L. (1996), "Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), pp. 5-22.
- Perry, J.L. y L.R. Wise (1990), "The Motivational Bases of Public Service", *Public Administration Review*, mayo-junio, pp. 367-373.
- Pliscoff Varas, C. y N. Lagos Machuca (2021), "Implementación de sistemas de integridad como estrategia de control de la corrupción en el gobierno central de Chile", *Gestión y Política Pública*, volumen temático, pp. 81-114, DOI: <http://dx.doi.org/10.29265/gypv30i3.961>.
- Podsakoff, P.M., S.B. Mackenzie y W.H. Bommer (1996), "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Management*, 22(2), pp. 259-298.
- Rae, K. y N. Subramaniam (2008), "Quality of Internal Control Procedures Antecedents and Moderating Effect on Organisational Justice and Employee Fraud", *Managerial Auditing Journal*, 23(2), pp. 104-124, DOI: <https://doi:10.1108/02686900810839820>.
- Rainey, H.G. (2014), "Organizational Structure, Design, Technology, Information Technology, and Social Media", en *Understanding and Managing Public Organizations*, Independece, Jossey-Bass, pp. 208-256.
- Salleh, K., S. Choy Chong, S. Noh Syed Ahmad y S. Omar Sharifuddin Syed Ikhsan (2013), "The Extent of Influence of Learning Factors on Tacit Knowledge Sharing among Public Sector Accountants", *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 43(4), pp. 424-441, DOI: <https://doi:10.1108/VINE-06-2012-0021>.
- Shockley-Zalabak, P., K. Ellis y G. Winograd (2000), "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters", *Organization Development Journal*, 18(4), pp. 35-48.
- Simon, H.A. (1982), *El comportamiento administrativo: Estudios de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*, Buenos Aires, Aguilar.
- Tracy, J.B. y M.J. Tews (2005), "Construct Validity of a General Training Climate Scale", *Organizational Research Methods*, 8(4), pp. 353-374, DOI: <https://doi:10.1177/1094428105280055>.
- Tzafirir, S.S. y S.L. Dolan (2004), "Trust Me: A Scale for Measuring Manager-employee Trust", *Management Research*, 2(2), pp. 115-32.
- Van Den Hooff, B. y F. Van Weenen (2004), "Committed to Share: Commitment and CMC Use As Antecedents of Knowledge Sharing", *Knowledge and Process Management*, 11(1), pp. 13-24, DOI: <https://doi:10.1002/kpm.187>.
- Walumbwa, F., B. Avolio, W. Gardner, T. Wernsing y S. Peterson (2008), "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-based Measure", *Journal of Management*, 34(1), pp. 89-126, DOI: <https://doi:10.1177/0149206307308913>.

- Welbourne, T.M., D.E. Johnson y A. Erez (1998), “The Role-based Performance Scale: Validity Analysis of a Theory-based Measure”, *Academy of Management Journal*, 41(5), pp. 540-555.
- Willem, A. y M. Buelens (2007), “Knowledge Sharing in Public Sector Organizations: The Effect of Organizational Characteristics on Interdepartmental Knowledge Sharing”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(4), pp. 581-606, doi: <https://doi:10.1093/jopart/mul021>.

**Mary Carmen Milán Espinosa** es candidata a doctora en Gestión y Políticas de Innovación del Instituto Politécnico Nacional en México. Con maestría en Gestión Pública Aplicada y contador público por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Cuenta con más de treinta años de experiencia en el ejercicio profesional independiente, en particular auditando entidades de la administración pública en México en el Despacho Milán Brito, donde, desde 2011, se desempeña como socia directora. Además, es socia del Colegio de Contadores Públicos de México, donde ha colaborado con distintas publicaciones en materia de control interno y auditoría gubernamental. Actualmente, es presidenta de la Comisión de Investigación en Contabilidad y Auditoría Gubernamental del mismo Colegio, donde se promueven investigaciones y publicaciones en materia de contabilidad y auditoría gubernamental.