

Resultados



Índice

	Pág.
Introducción	3
2. Análisis Cuantitativo	8
2.1 Datos sociodemográficos	9
2.2 Resultados Estadísticos e índice global IMPI	19
3. Análisis Cualitativo	21
4. Análisis Comparativo	23
4.1 Análisis por factor	28
4.2 Análisis comparativo entre Instituciones	50
4.3 Análisis comparativo IMPI (últimos 5 años)	51
4.4 Identificación de fortalezas y áreas de oportunidad	53
4.5 Modelo Tichy	56
5. Prácticas de Transformación de Clima y Cultura Organizacional (PTCCO)	62
5.1 Efectividad del PTCCO 2021	63
5.2 Programación PTCCO 2022	66
Conclusiones	67



Encuesta de Cultura y Clima Organizacional



Introducción

El Clima y la Cultura Organizacional son factores que afectan positiva o negativamente el desempeño, productividad, calidad de los servicios y la imagen Institucional; además de ser el resultado de las relaciones internas, actitudes, percepciones y conductas de las personas servidoras públicas, retroalimentadas por las motivaciones personales, cultura de la organización, tipo de liderazgo, evaluación y reconocimiento de resultados.

La ECCO es una herramienta de la Secretaría de la Función Pública (SFP) cuya aplicación es anual para toda la Administración Pública Federal, su función es medir el clima y la cultura organizacional del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, se trata de un cuestionario que permite conocer el sentir de las personas, sobre diferentes aspectos de su trabajo, siendo éste un mecanismo para identificar la percepción que tienen las personas servidoras públicas respecto al clima del entorno laboral donde se desenvuelven, considerando el trabajo a distancia, presencial o mixto.

Dicha Encuesta, permite medir el desarrollo organizacional, así como brindar una semblanza del clima laboral al momento de la aplicación, en este caso, en el IMPI, se ha reconocido los esfuerzos institucionales para continuar trabajando a distancia, logrando permear la consecución de metas, independientemente del lugar físico donde se laboré; esto aunado a la persistencia de la contingencia sanitaria producida por el SARS-CoV2 (COVID-19), en este sentido, en el IMPI con el Protocolo Sanitario, se han implementado acciones necesarias para hacer frente a la pandemia.

Lo anterior, ha ocasionado un impacto en los factores estratégicos que, si bien es cierto, se encuentran alineados a los principales ejes normativos de la presente administración, también lo es, que aunado a los factores generales impactan de manera directa en el ámbito laboral.

Es así que, la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional, ha permitido conocer el impacto identificando las fortalezas y áreas de oportunidad, que afectan de forma positiva o negativa el desempeño, productividad, calidad en los servicios o incluso, la imagen institucional, mismo que se traduce en la implementación de las Prácticas de Transformación de Clima y Cultura Organizacional (PTCCO), con el fin de subsanar o minimizar el impacto de las áreas de oportunidad identificadas.

Fundamento Jurídico

Con fundamento en los numerales del 59 al 62 de las 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.

Alcance

Considerando que el ambiente de trabajo es la suma de los Recursos Humanos y materiales que pueden influir en el rendimiento y motivación laboral, la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional (ECCO), así como las Prácticas de Transformación de Clima y Cultura Organizacional (PTCCO) 2022, son consideradas de aplicación general a todas las personas servidoras públicas del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

Objetivo de la ECCO

Identificar y atender las áreas de oportunidad detectadas en el IMPI, a fin de alcanzar un clima laboral sano y cordial entre las personas servidoras públicas, que permitan desarrollar los procesos de cambio que incidan en el combate a la corrupción, garantizando la austeridad republicana, los derechos humanos, la igualdad de género, la inclusión y pertenencia cultural, acciones que se concretan en las Prácticas de Transformación de Clima y Cultura Organizacional (PTCCO) 2022, a partir de los resultados ECCO, promoviendo el desarrollo profesional y compromiso institucional

Modificación en la ECCO

Con la finalidad de que la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional coadyuve como una herramienta de mejora en la Administración Pública Federal fue necesario que tuviera una transformación considerando los siguientes aspectos:

- I. Gobierno de la Cuarta Transformación.
Cambio en las políticas gubernamentales, generando un impulso en la profesionalización, el mérito, la honestidad y el trabajo en beneficio de la sociedad.
- II. Coadyuvar con el Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la impunidad, y de Mejora de la Gestión Pública 2019-2024.

Específicamente en el objetivo prioritario número cuatro relacionado a “Promover la profesionalización y la gestión eficiente de los recursos humanos de la Administración Pública Federal”,

- III. Construcción de una nueva ética pública constituye una de las prioridades del Gobierno Federal.
- IV. Esta administración se ha propuesto erradicar la corrupción y construir un Estado de Bienestar y de Derecho y heredar un país libre, democrático y soberano, en el que la política se oriente por el principio del servicio a las demás personas donde el desarrollo no deje fuera a nadie. Para cumplir tales propósitos es obligado impulsar una revolución de las conciencias, esto es: construir una nueva ética pública.
- V. Cambio de cultura en las dependencias o instituciones.
Basada en un servicio público austero, cimentado en los cinco ejes constitucionales de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia, así como en los principios legales y valores del Código de Ética de las personas servidoras públicas del Gobierno Federal
- VI. Mejorar el clima organizacional en las dependencias o instituciones
A través de la capacitación, la difusión y la sensibilización de las personas servidoras públicas, en los principios, valores y reglas de integridad previstas, tanto en el Código de Ética, como en el de Conducta.

La ECCO 2021, está conformada por **22 FACTORES**, de los cuales solo le aplican al Instituto **21 FACTORES**, ya que el IMPI no está sujeto al Servicio Profesional de Carrera.



ESTRATÉGICOS

1. Austeridad republicana
2. Derechos humanos
3. Igualdad de género
4. Igualdad y no discriminación
5. Profesionalización de la Administración Pública Federal
6. **Servicio Profesional de Carrera**
7. Transparencia y combate a la corrupción

GENERALES

8. Aplicar eficientemente los recursos de las tecnologías de información y comunicación (TIC's)
9. Balance trabajo-familia
10. Calidad de vida laboral
11. Calidad y orientación a la ciudadanía
12. Colaboración y trabajo en equipo
13. Comunicación
14. COVID-19
15. Disponibilidad de recursos materiales
16. Identidad con la institución y valores
17. Impacto de la encuesta en mi institución
18. Liderazgo positivo
19. Mejora de la gestión pública
20. Normatividad y procesos
21. Reconocimiento laboral
22. Trabajo a distancia



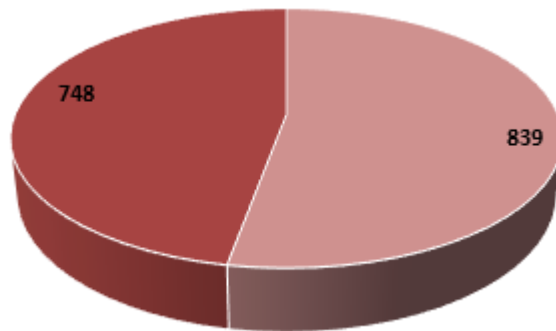
Análisis Cuantitativo



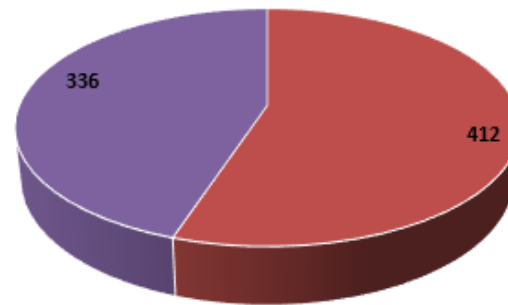


2. Análisis Cuantitativo

2.1 Datos sociodemográficos



De un universo de 839 personas al momento de la aplicación, se obtuvo un 89% de participación, equivalente a 748 personas participantes.



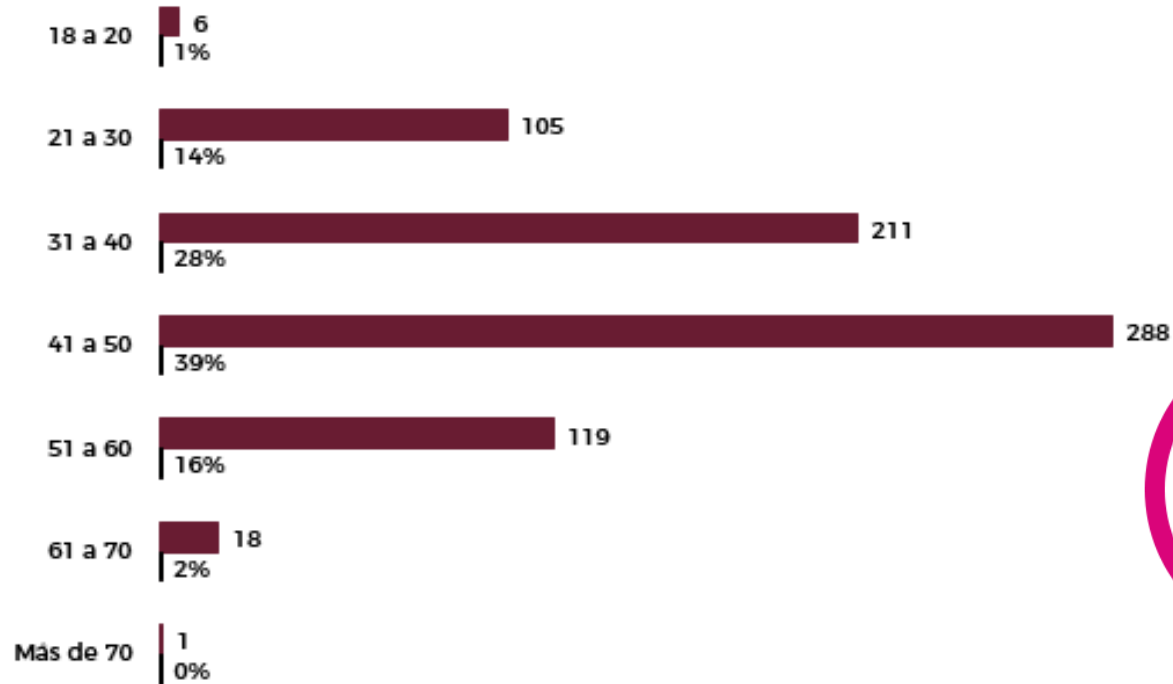
■ Mujeres ■ Hombres



De las 748 personas que participaron en la ECCO, 412 fueron mujeres y 336 hombres



Edad



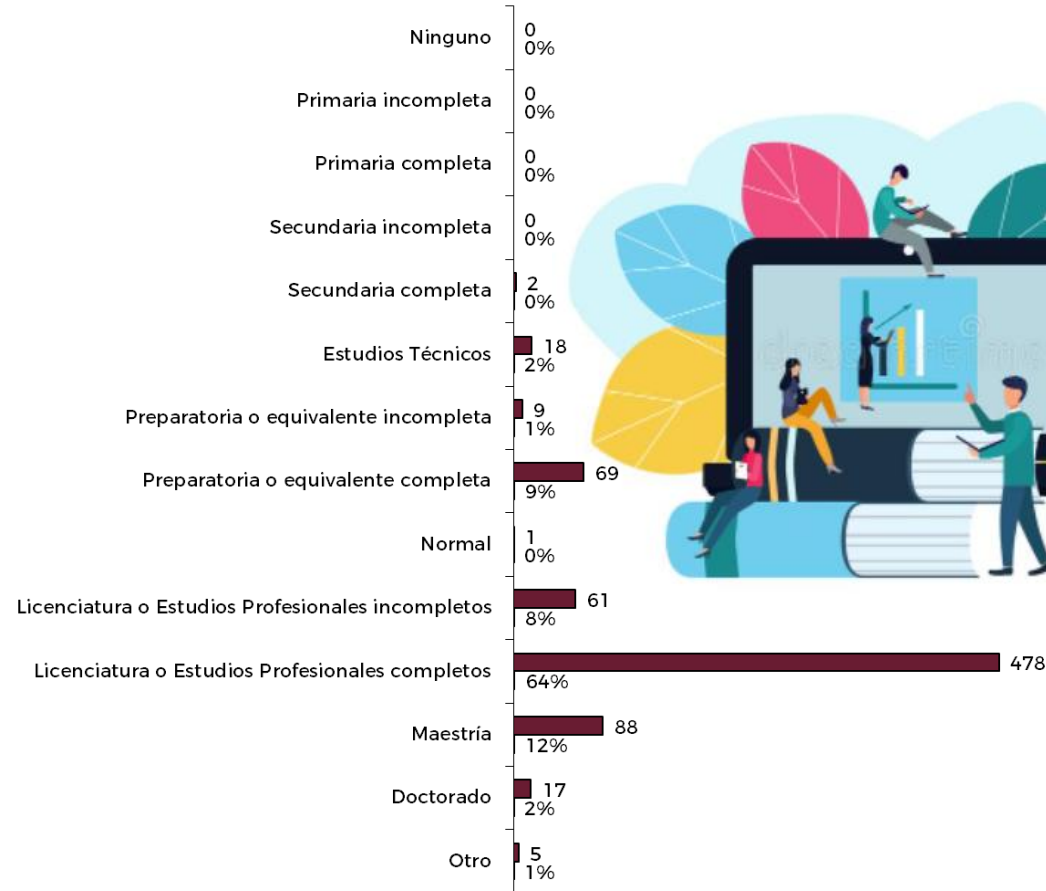
De las 748 personas que participaron en la ECCO, 288 pertenecen al rango mayor de 41 a 50 y un consecutivo de 211 miembros de 31 a 40 años.

Estado Civil



De las 748 personas que participaron en la ECCO, 401 están solteras y 347 están casadas.

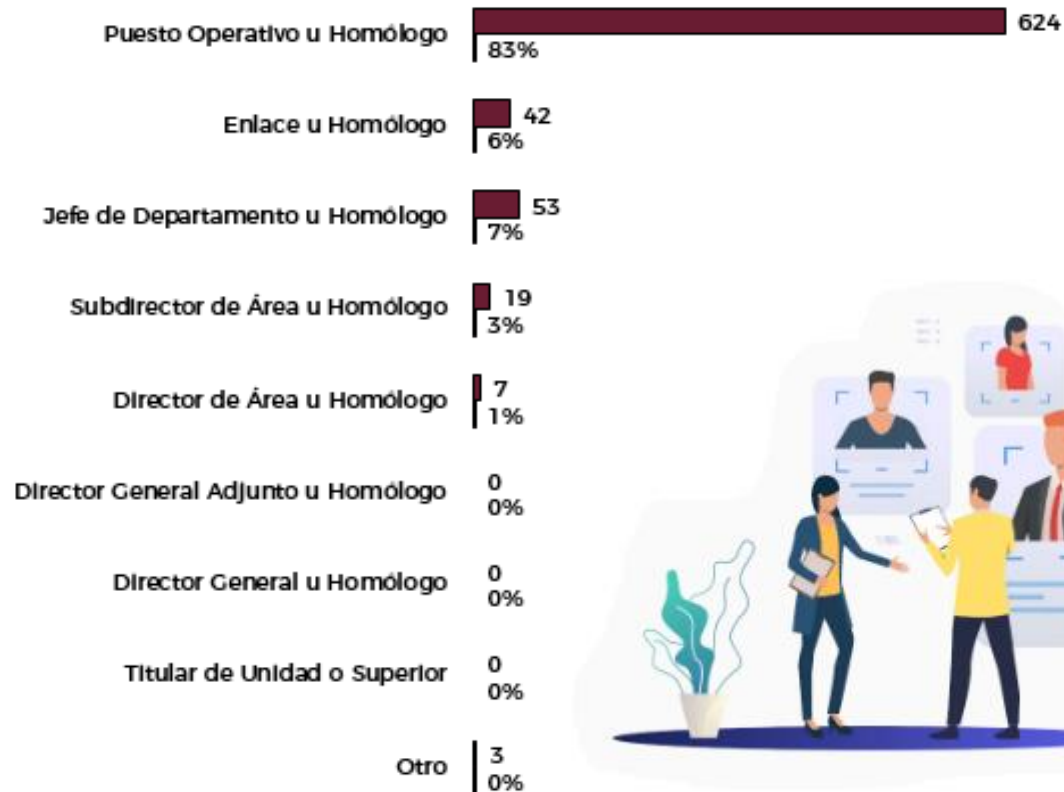
Escolaridad



De las 748 personas que participaron en la ECCO, 478 ya cuentan con Licenciatura o estudios profesionales completos.



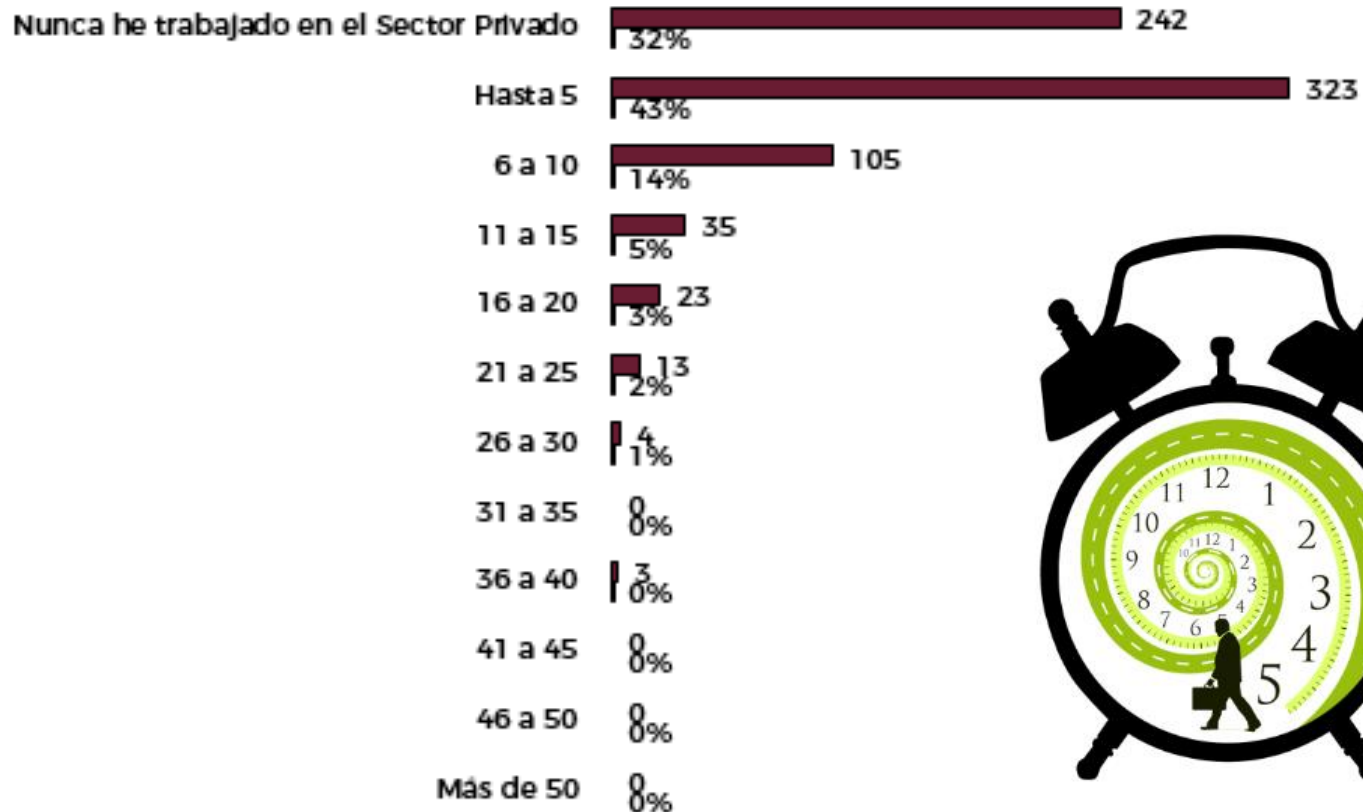
Puesto desempeñado actualmente



De las 748 personas que participaron en la ECCO, 624 se concentran en un puesto operativo u homólogo.



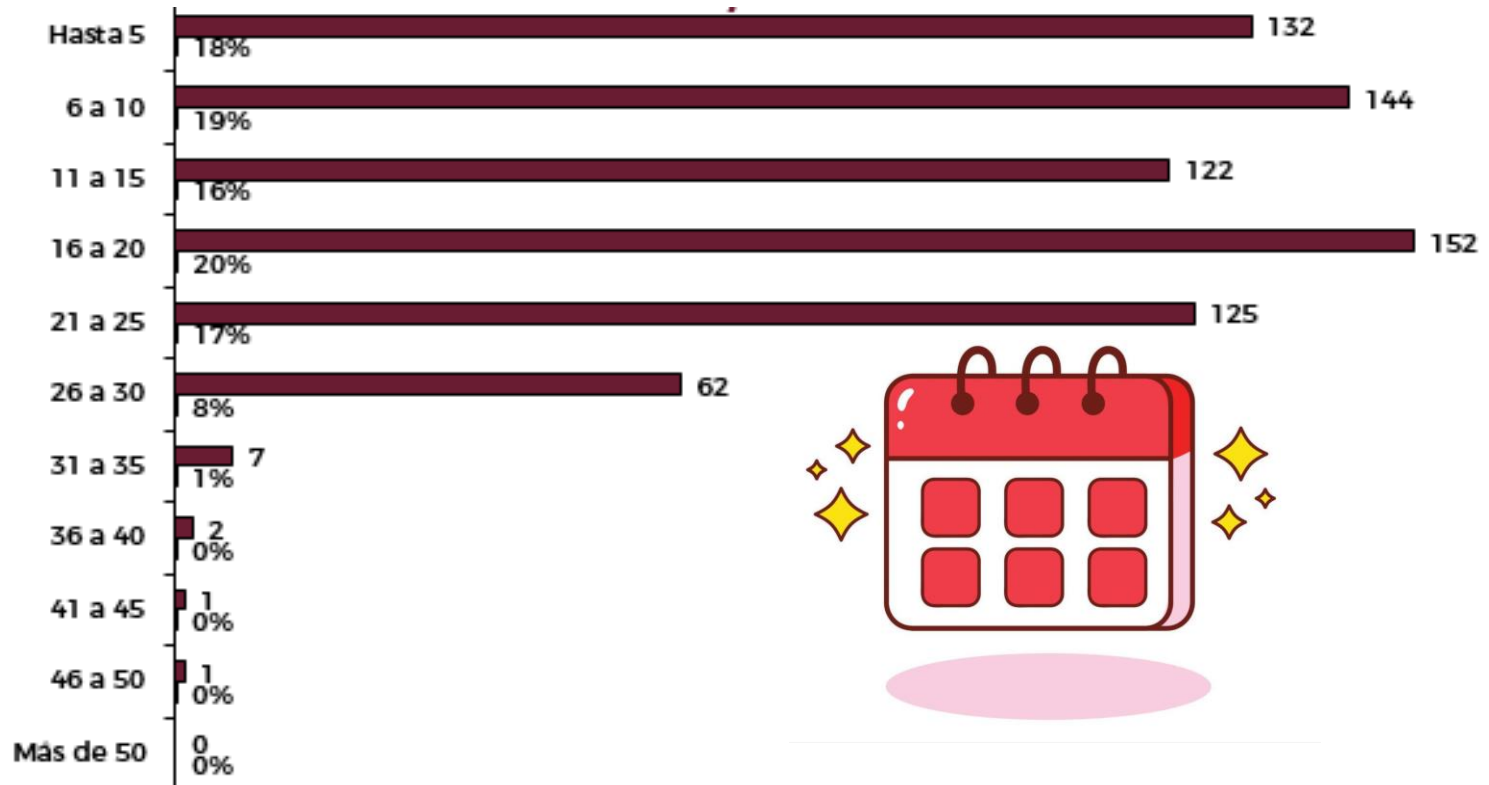
Años de trabajo en el Sector Privado



De las 748 personas que participaron en la ECCO, 323 personas tienen experiencia hasta de 5 años laborando en el sector privado.



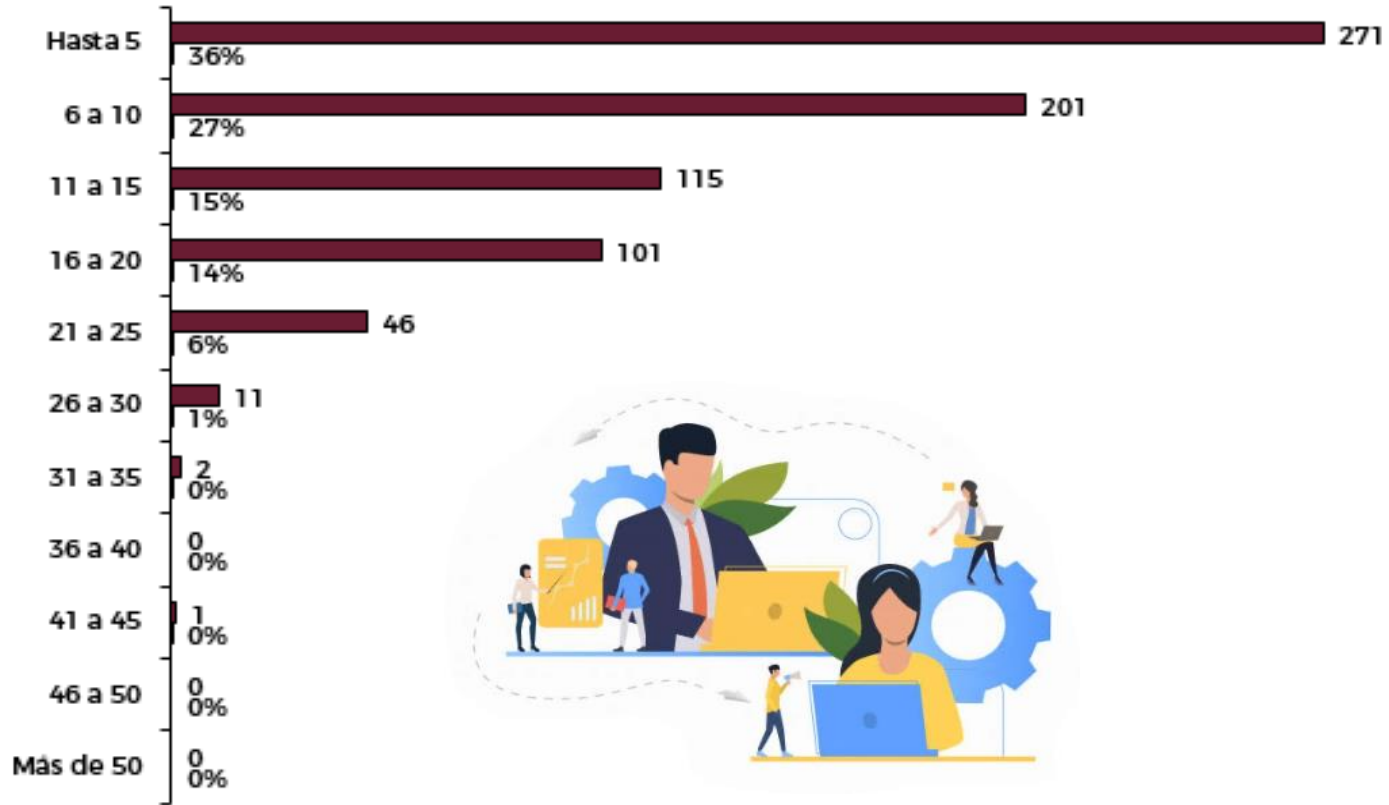
Años de trabajo en el Sector Público



De las 748 personas que participaron en la ECCO, existen 2 parámetros altos; 152 destacan en llevar 16 a 20 años laborando en el ámbito del sector público, consecutivamente 144 de 6 a 10 mismos.



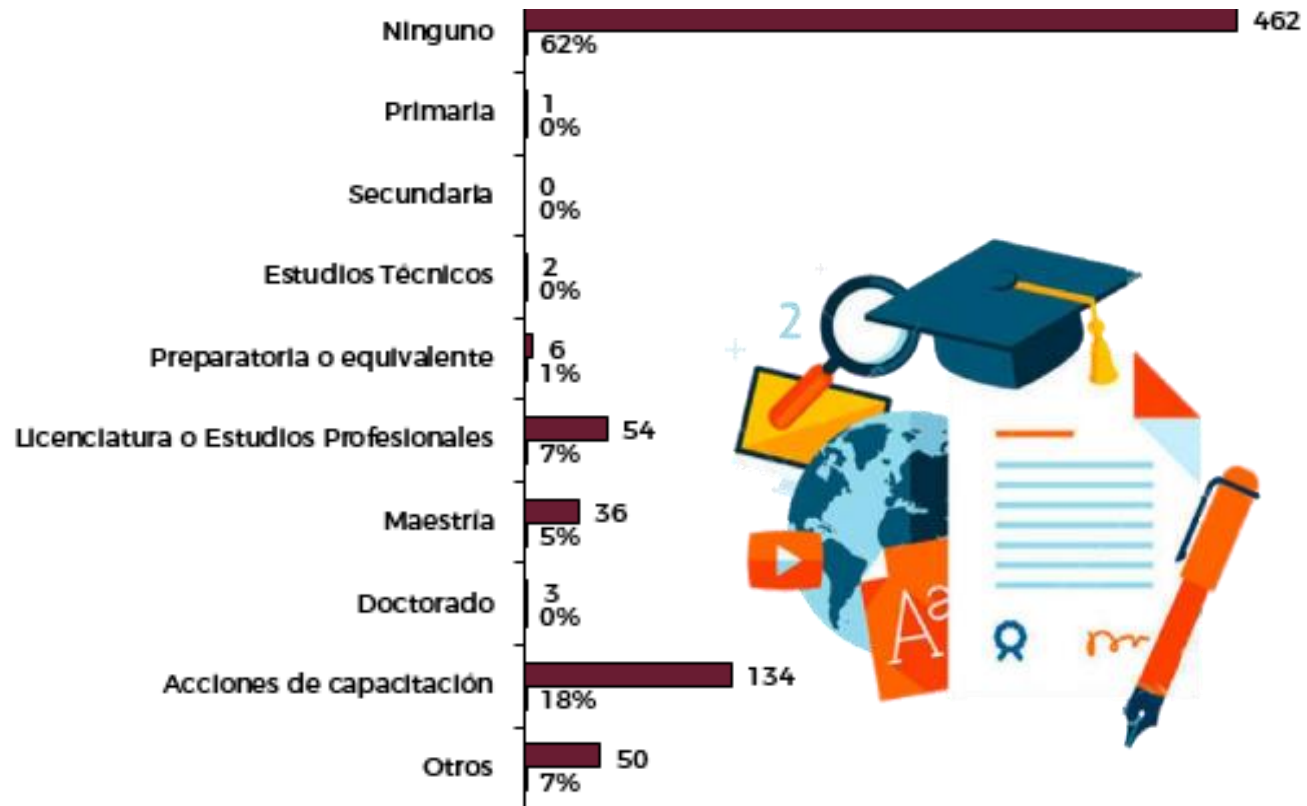
Años en el Puesto Actual



De las 748 personas que participaron en la ECCO, 271 llevan una trascendencia en su puesto actual hasta de 5 años.



Estudios Actuales



De las 748 personas que participaron en la ECCO, actualmente 134 se encuentran en proceso de transferencia de conocimientos.

Resultados Estadísticos e Índice



2.2 Resultados Estadísticos e Índice

ECCO - Factores de Clima y Cultura Organizacional APF / 2021



CALIFICACIÓN GLOBAL DEL IMPI: 82



Análisis Cualitativo

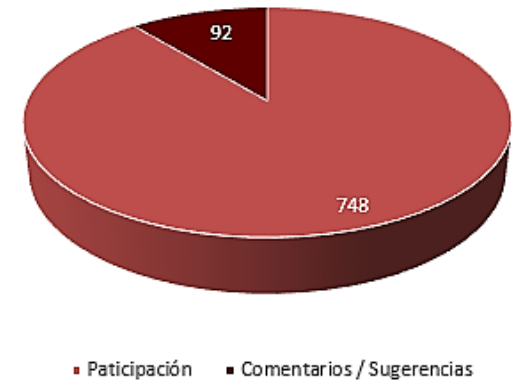


3. Análisis cualitativo

1. Sugerencias 22 (24%)	2.-Felicitación o reconocimiento 30 (32%)
<p>El 24% de las sugerencias en el IMPI, residen en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficientar el Protocolo Sanitario • Solicitud de tolerancia y respeto a los horarios laborales en el trabajo a distancia • Continuar con el trabajo a distancia como una modalidad reconocida • Solicitar que los cursos de capacitación sean distribuidos en el año y no concentrados en un solo periodo • Eliminar la alfombra en algunos lugares de trabajo • Facilitar el trabajo a distancia a personas con comorbilidades, aun estando vacunados 	<p>El 32% del personal, felicitar al IMPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por el apoyo de la ECCO • Por las capacitaciones impartidas • Por el apoyo recibido del IMPI durante la pandemia al facilitar el trabajo a distancia.
3. Quejas 22 (24%)	4. Otro 28(20%)
<p>El 24% refleja inconformidades tales como:</p> <p>Mejorar y lograr la equidad de salarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exceso de cargas de trabajo • Inequidad en las cargas de trabajo • No se respeta el horario laboral en el trabajo a distancia 	<p>Con un 20% las opiniones más significativas reflejan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la evaluación del desempeño • Fomentar el reconocimiento hacia el personal • Propiciar la ventilación en IMPI Arenal • Que el trabajo a distancia persista, como una modalidad de trabajo permanente



Comentarios y Sugerencias



De un universo de 840 personas;748 realizaron su participación en la ECCO mientras que 92 restantes solo hicieron sugerencias.



Análisis Comparativo



4. Análisis Comparativo

Descriptor de Factores

No.	Factor	Descriptor
79	Austeridad Republicana	Evalúa la percepción de las personas servidoras públicas sobre si en su institución se lleva a cabo una política de austeridad republicana en las que los recursos económicos de los que disponen se administran con eficacia, eficiencia, economía, transparencia y honradez.
80	Derechos Humanos	Evalúa la percepción de las personas servidoras públicas sobre sus obligaciones constitucionales de derechos humanos, así como detectar las necesidades de capacitación en la materia.
81	Igualdad de Género	Evalúa la percepción de las personas servidoras públicas sobre qué tanto mujeres como hombres acceden con las mismas condiciones, posibilidades y oportunidades a los bienes y servicios públicos, a los programas y beneficios institucionales, así como a los empleos, cargos y comisiones gubernamentales.
82	Igualdad y no Discriminación	Evalúa la percepción de las personas servidoras públicas sobre el cumplimiento de los principios de igualdad de trato y no discriminación en su ambiente de trabajo.
83	Profesionalización de la APF	Evalúa la percepción de las personas servidoras públicas sobre el proceso de su crecimiento profesional y compromiso a fin de alcanzar su máximo potencial, así como de las condiciones institucionales necesarias para lograrlo.
85	Transparencia y combate a la corrupción	Evalúa la percepción de las personas servidoras públicas sobre el aprovechamiento de los recursos de la institución, así como de la prevención y combate a la corrupción.
86	Aplicar eficientemente los recursos Tic's	Evalúa la percepción de las personas servidoras públicas sobre cómo utilizar eficientemente las tecnologías de la información y comunicación (Tic's) en la institución, para la consecución de sus objetivos.
87	Balance trabajo-familia	Permite evaluar la percepción de las personas servidoras públicas sobre la carga laboral y su impacto en la vida familiar.
88	Calidad de vida laboral	Evalúa la percepción de las personas servidoras públicas sobre factores que inciden al interior de la institución, tales como integración, bienestar, salud, seguridad, atención, trato digno y respetuoso.

No.	Factor	Descriptor
89	Calidad y orientación a la ciudadanía	Evalúa la identificación y conocimiento que tienen las personas servidoras públicas de las necesidades y expectativas de la ciudadanía para incorporarlas a la mejora de sus actividades.
90	Colaboración y trabajo en equipo	Evalúa la percepción de las personas servidoras públicas sobre los mecanismos que establece la institución en sus diferentes áreas para impulsar el trabajo en equipo e incrementar la participación.
91	Comunicación	Permite evaluar la percepción de las personas servidoras públicas sobre la funcionalidad, calidad y los medios de la comunicación interna en su institución para el cumplimiento de sus objetivos.
92	COVID-19	Evalúa la percepción de las personas servidoras públicas sobre la respuesta de la institución ante la emergencia sanitaria del COVID-19.
93	Disponibilidad de recursos materiales	Evalúa la percepción de las personas servidoras públicas sobre la eficacia en el suministro de los recursos requeridos para el desarrollo de su trabajo.
94	Identidad con la institución y valores	Permite evaluar la autoestima de las personas servidoras públicas, su percepción del reconocimiento social con relación a su institución y su vivencia de los valores institucionales.
95	Impacto de la encuesta en mi institución	Permite evaluar la percepción de las personas servidoras públicas sobre su institución difunde resultados de la encuesta de clima y cultura organizacional y promueve acciones de mejora.
96	Liderazgo positivo	Evalúa la percepción de las personas servidoras públicas sobre el liderazgo de su superior jerárquico, fundado en el ejemplo y la práctica de la comunicación, la promoción de la participación y la igualdad.
97	Mejora de la Gestión Pública	Permite evaluar el grado en que las personas servidoras públicas mejoran el aprovechamiento de procesos e instrumentos, a fin de fomentar el incremento de la efectividad y la disminución de costos de operación de las instituciones.

No.	Factor	Descriptor
98	Normatividad y procesos	Permite evaluar la percepción de las personas servidoras públicas sobre cómo afectan los procesos y la normatividad a la organización y desarrollo de su trabajo.
99	Reconocimiento Laboral	Evalúa la percepción de las personas servidoras públicas sobre el reconocimiento de su desempeño en la institución.
100	Trabajo a Distancia	Evalúa la percepción de las personas servidoras públicas sobre las condiciones con las que cuenta para realizar actividades eficazmente vía remota.

Una vez que han sido definidos los factores, se procederá a analizar cada factor, con una semblanza de lo obtenido en el IMPI, posteriormente se mostrará un comparativo con otras instituciones, así como el comparativo del Índice General obtenido en el Instituto en los últimos años.

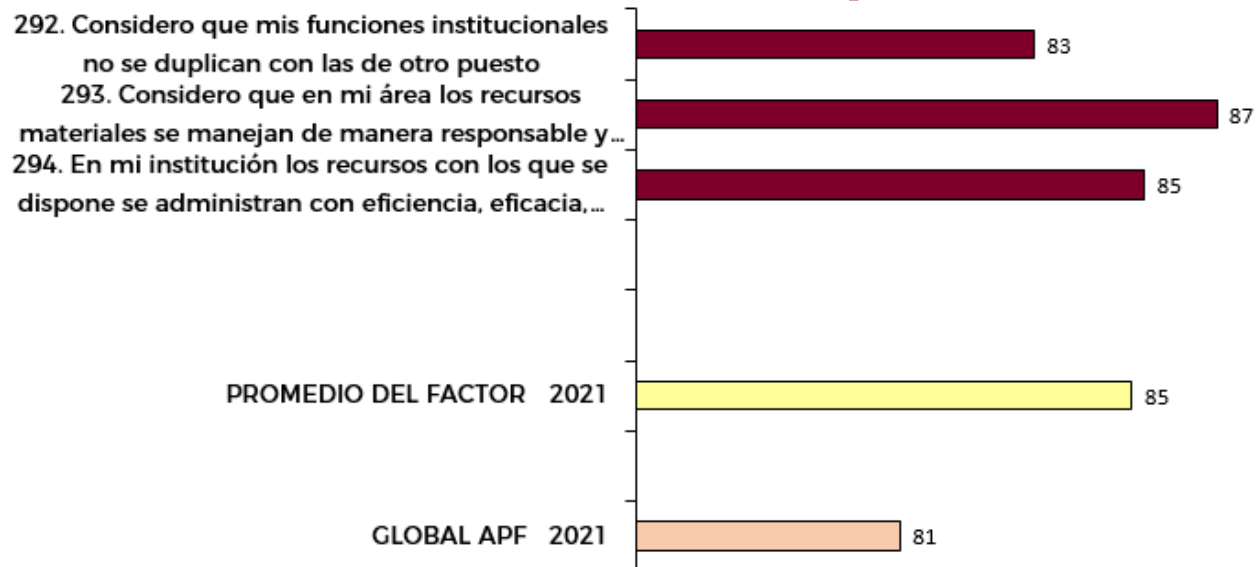
Análisis por Factor



4.1 Análisis por factor

FACTOR 79

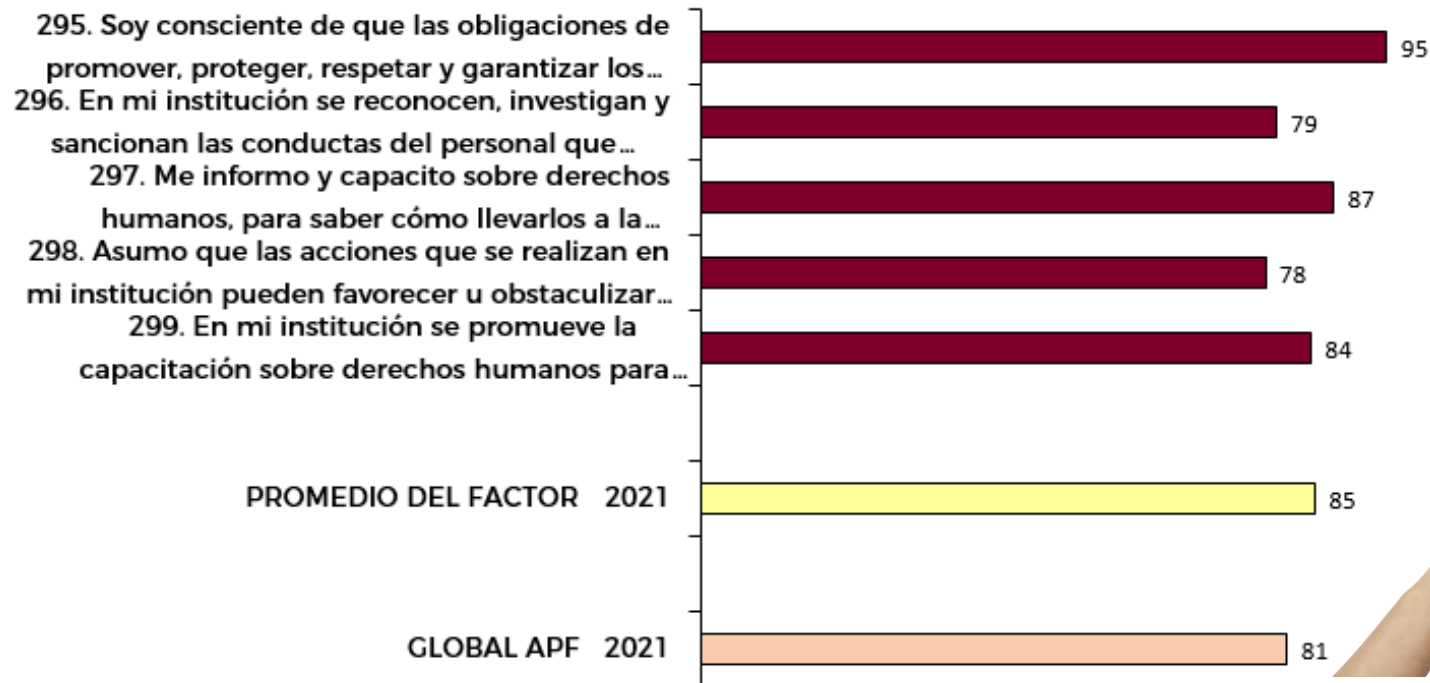
Austeridad Republicana / 2021



En el IMPI, la percepción del personal es que se lleva a cabo una política de austeridad republicana, así como que los recursos económicos de los que se disponen, se administran con eficacia, eficiencia, economía, transparencia y honradez.

FACTOR 80

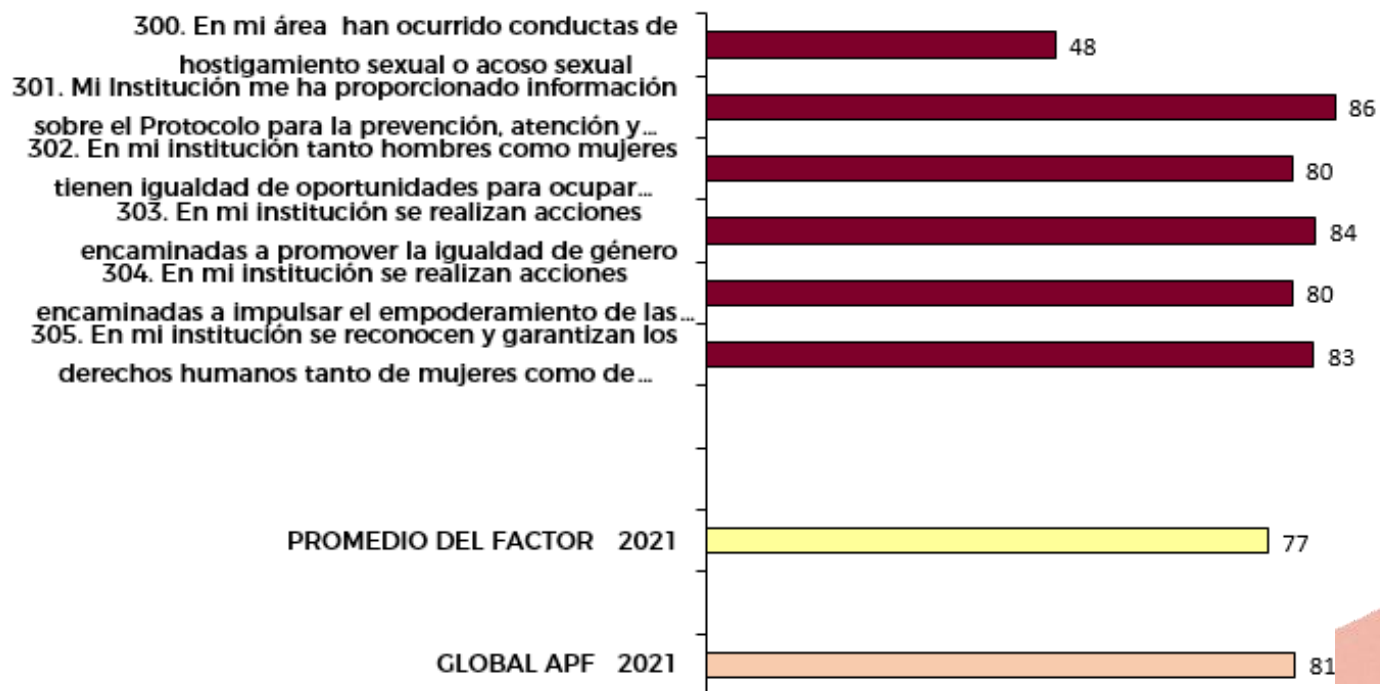
Derechos Humanos / 2021



En el IMPI, la percepción del personal es que conocen sus obligaciones constitucionales de derechos humanos, así mismo que se han detectado las necesidades de capacitación en esta materia.

FACTOR 81

Igualdad de Género / 2021

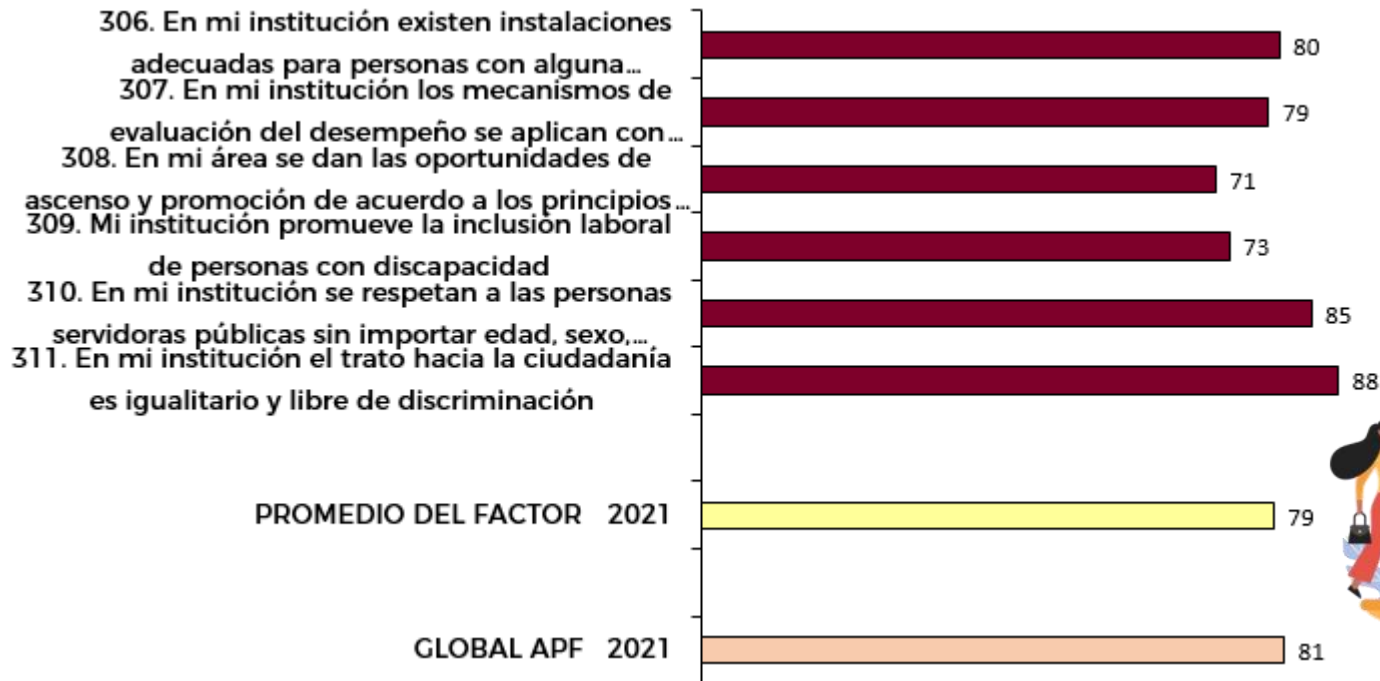


En el IMPI, la percepción de las personas servidoras públicas es que no hay tanta igualdad entre mujeres y hombres, en el acceso de posibilidades y oportunidades a los bienes y servicios públicos, a programas y beneficios institucionales, así como a empleos, cargos y comisiones.



FACTOR 82

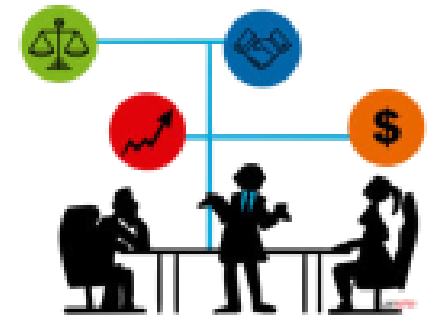
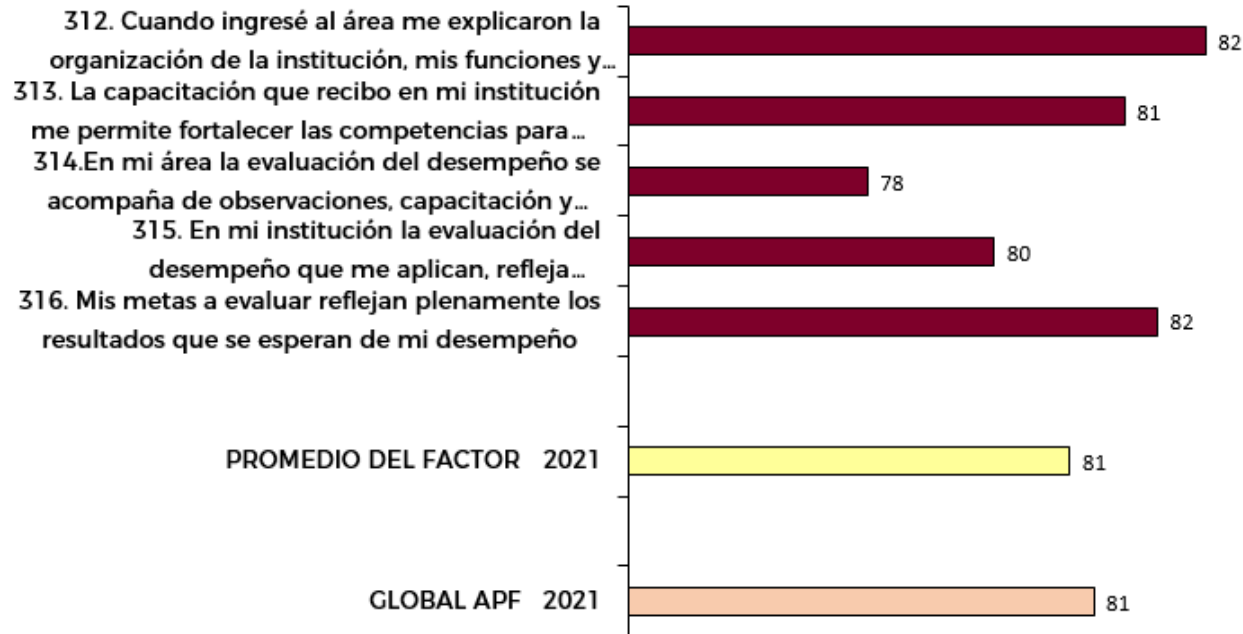
Igualdad y no discriminación/ 2021



Aun cuando el puntaje no es tan bajo, lo cierto es que, en el IMPI, la percepción de las personas servidoras públicas es que falta un poco, para dar cumplimiento a los principios de igualdad de trato y no discriminación en el aspecto laboral.



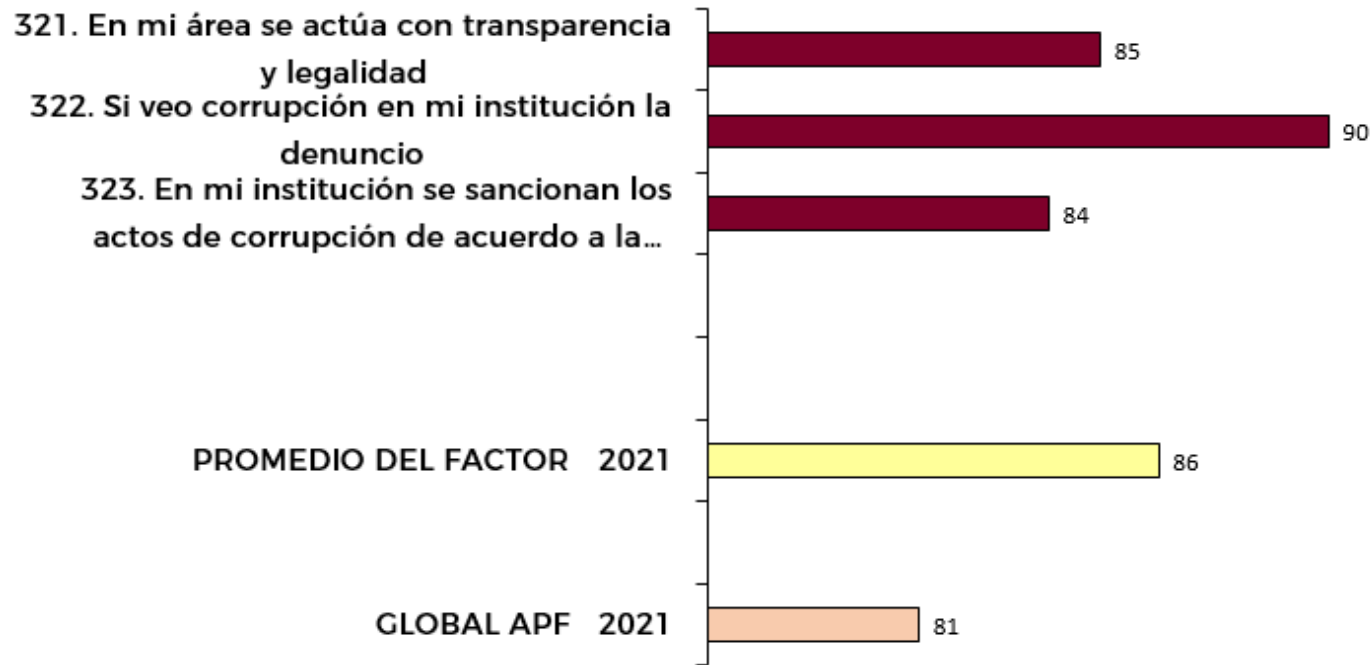
Profesionalización de la APF / 2021



En el IMPI, se tiene la percepción de crecimiento profesional y compromiso institucional, para alcanzar las metas institucionales dando su máximo potencial, aunado con el otorgamiento de las condiciones institucionales, necesarias para lograrlo.

FACTOR 85

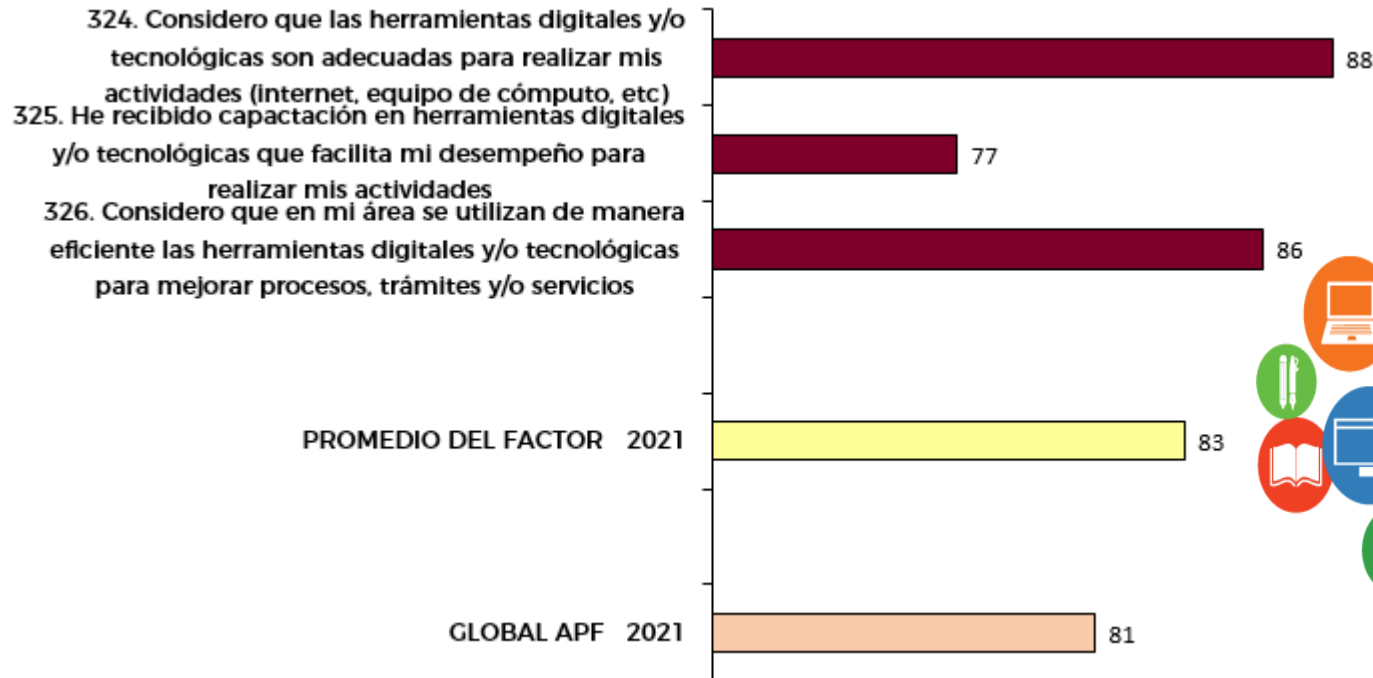
Transparencia y combate a la corrupción/ 2021



En el IMPI, las personas servidoras públicas tienen la percepción de que el aprovechamiento de los recursos de la institución son el marco de la prevención y combate a la corrupción.

FACTOR 86

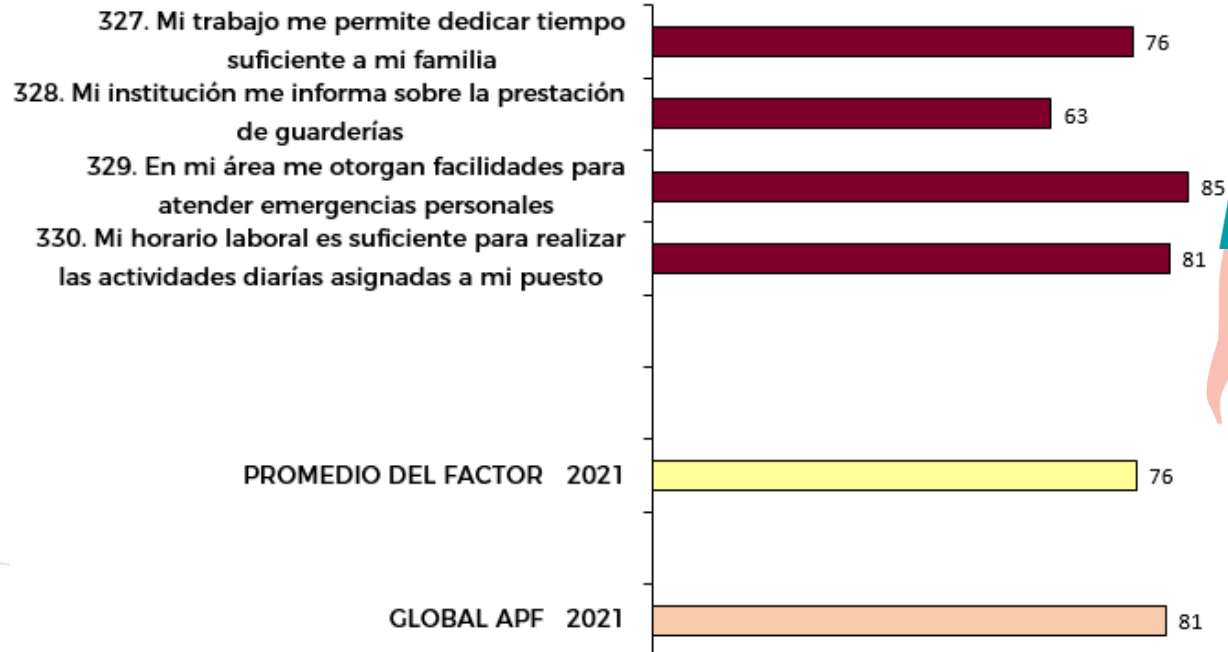
Aplicar eficientemente las TIC's/ 2021



En el IMPI, el personal tiene la percepción de que las tecnologías de información y comunicación (TIC's), son utilizados eficientemente para la consecución de objetivos y metas institucionales.

FACTOR 87

Balance trabajo-familia 2021

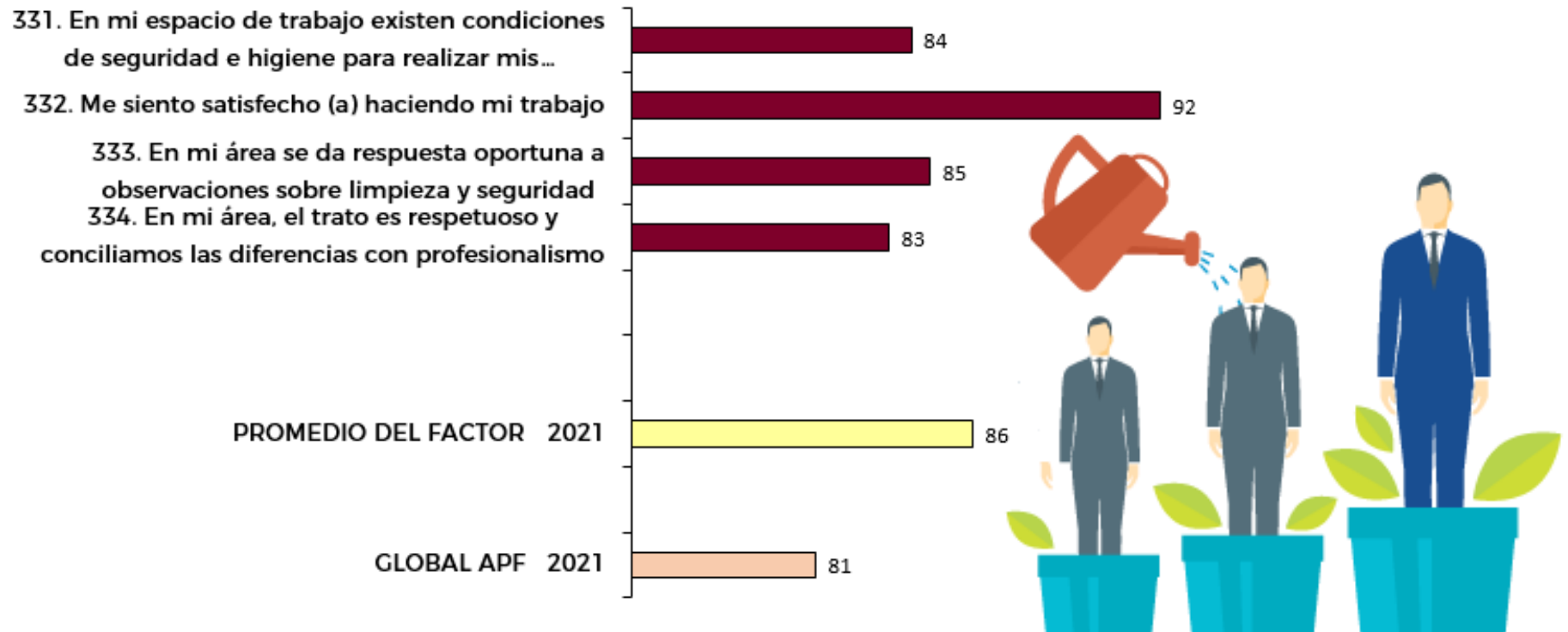


En el IMPI, las personas servidoras públicas tiene la percepción de que las cargas laborales y su impacto en la vida familiar no se encuentran equilibradas.



FACTOR 88

Calidad de vida laboral / 2021

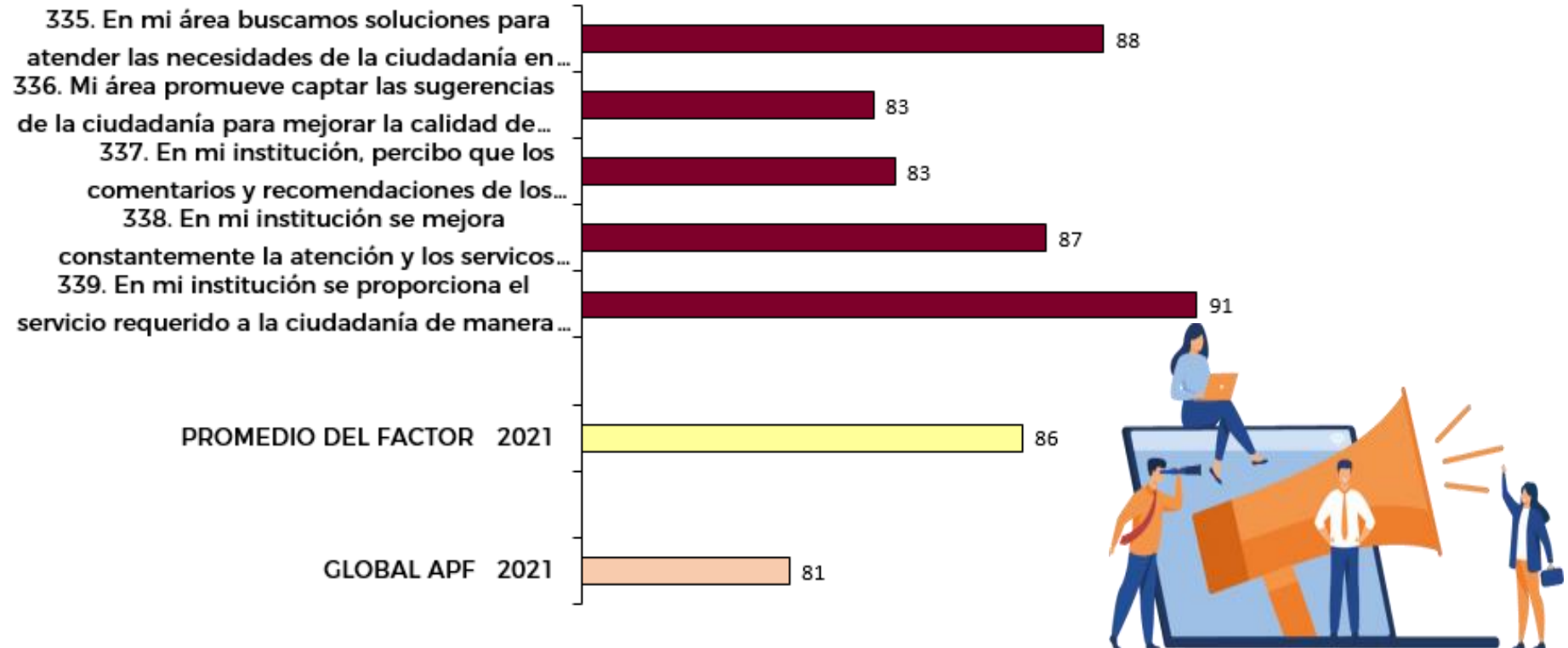


En el IMPI, el personal tiene la percepción que existe integración, bienestar, salud, seguridad, atención, trato digno y respetuoso entre las personas servidoras públicas, lo que conlleva a una buena calidad de vida laboral y, por ende, a que el personal mantenga “puesta la camiseta” institucional.



FACTOR 89

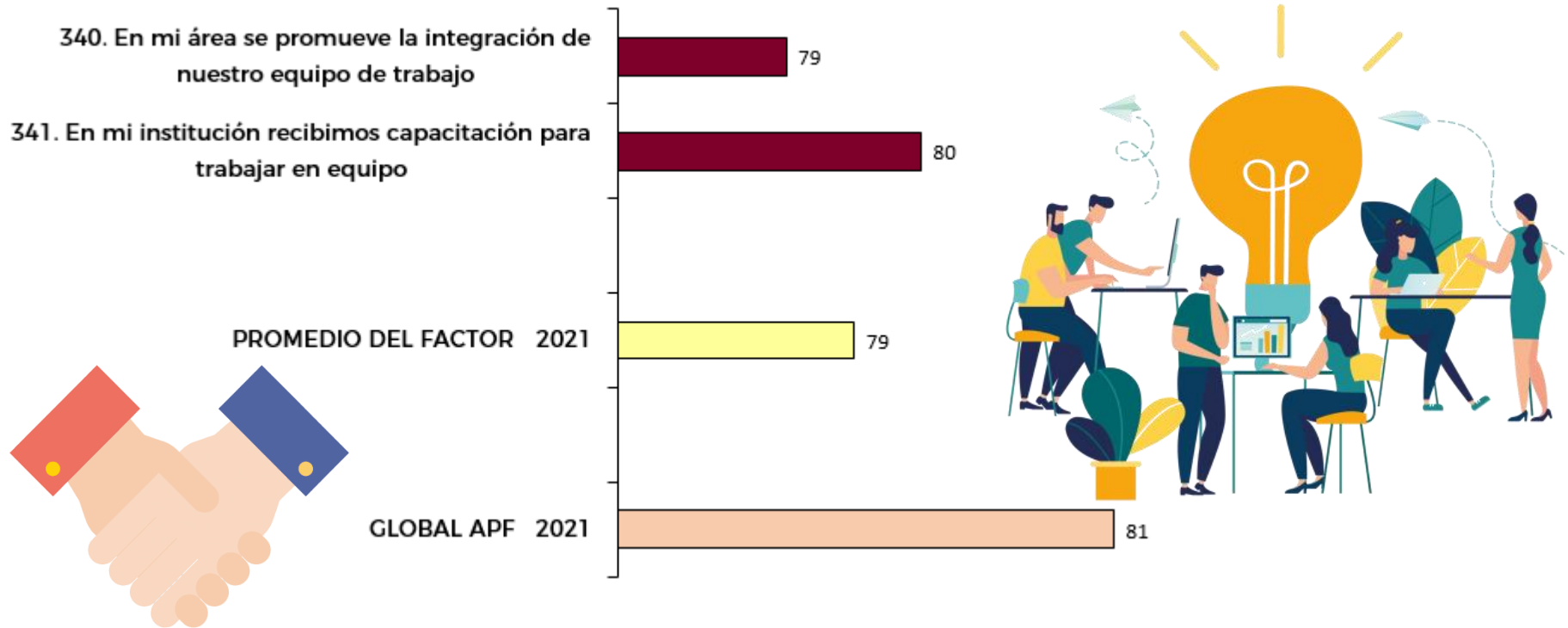
Calidad y orientación a la ciudadanía / 2021



En el IMPI, las personas servidoras públicas tienen conocimiento y han identificado las necesidades y expectativas de la ciudadanía, incorporando a la mejora de su atención y actividades laborales cotidianas.

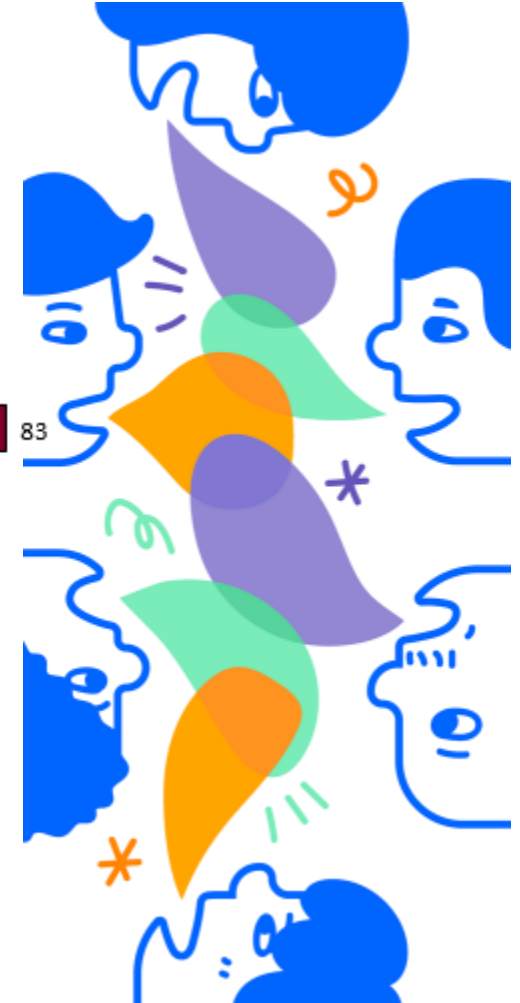
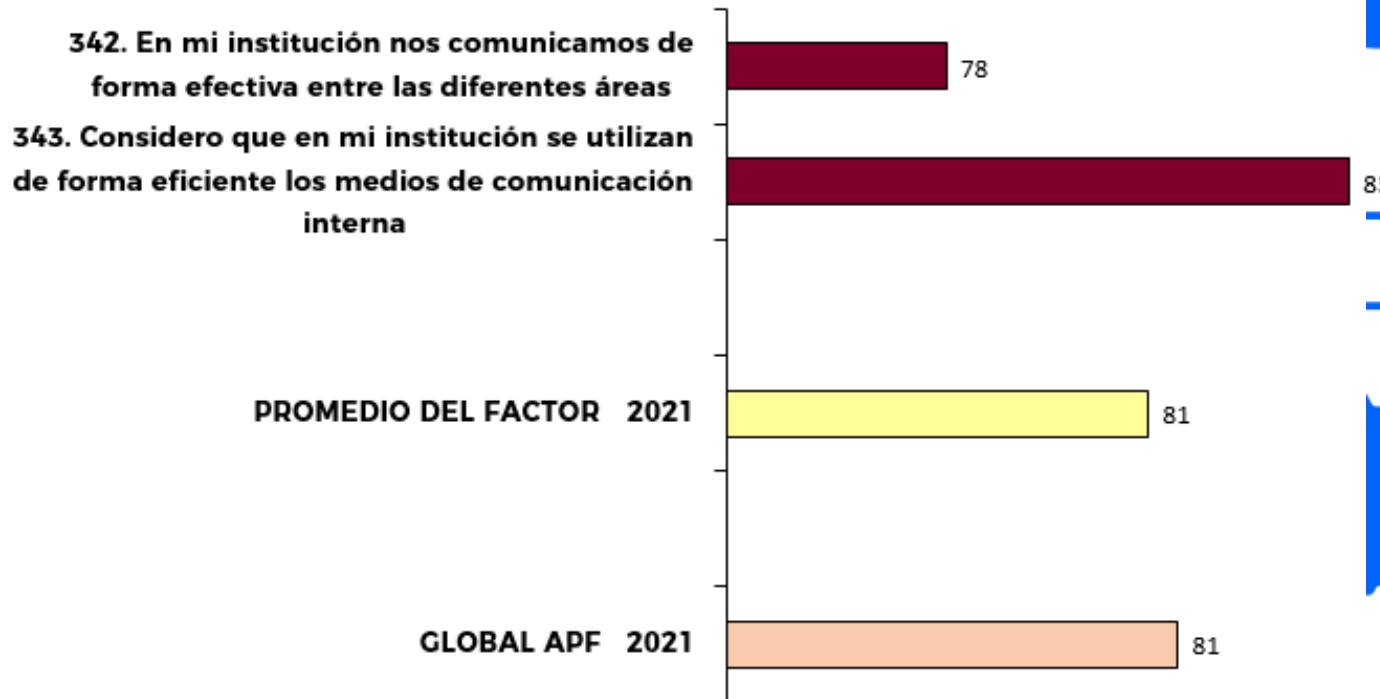


FACTOR 90 Colaboración y trabajo en equipo / 2021



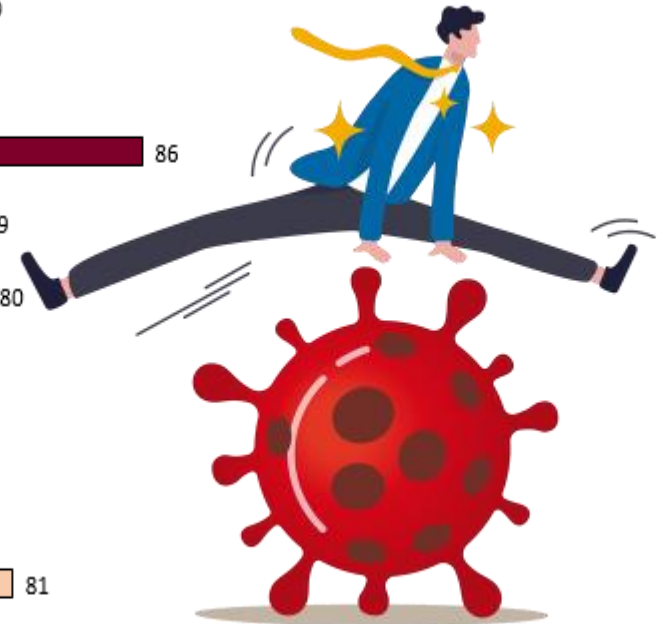
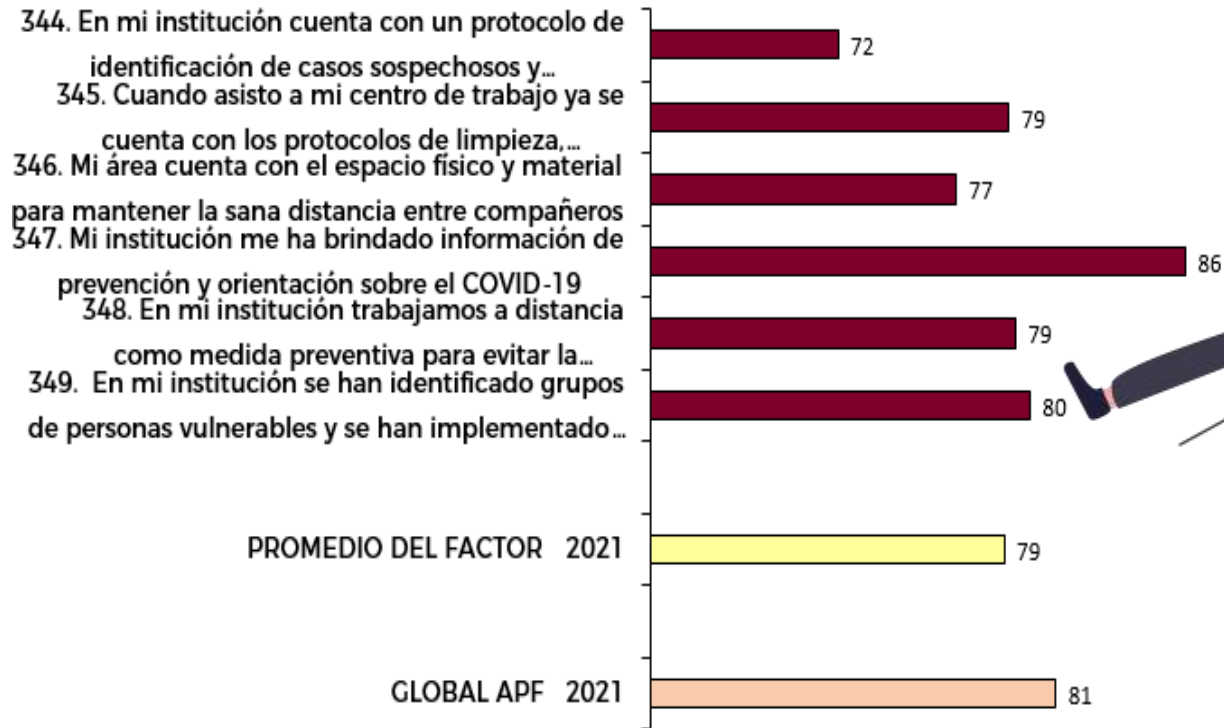
En el IMPI, el personal tiene la percepción de que hace falta implementar mecanismos que lleven a impulsar el trabajo en equipo e incrementar su participación.

FACTOR 91 Comunicación / 2021



En el IMPI, las personas servidoras públicas, tienen la percepción que los medios de comunicación interna son efectivos para mantener informados al personal.

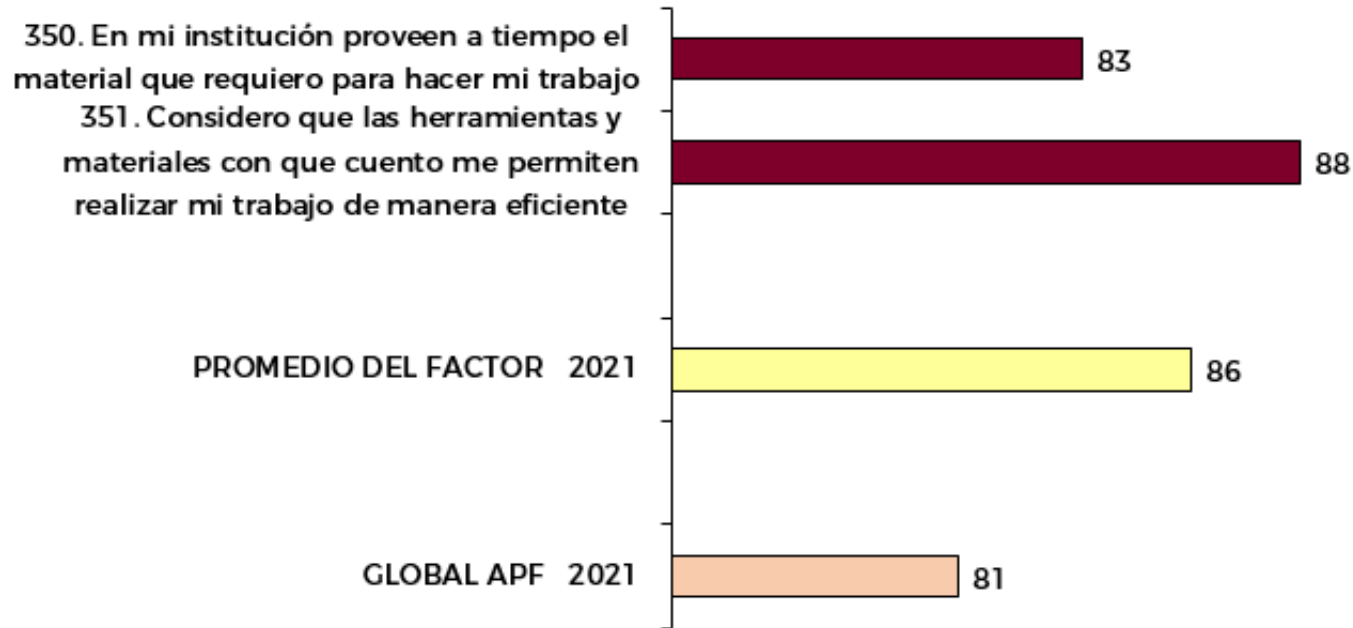
FACTOR 92 COVID 19 / 2021



En el IMPI, la percepción que se tiene acerca de la respuesta institucional ante la emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19, tiene que ser fortalecida, con la finalidad de mitigar la propagación e impacto de dicho virus.

FACTOR 93

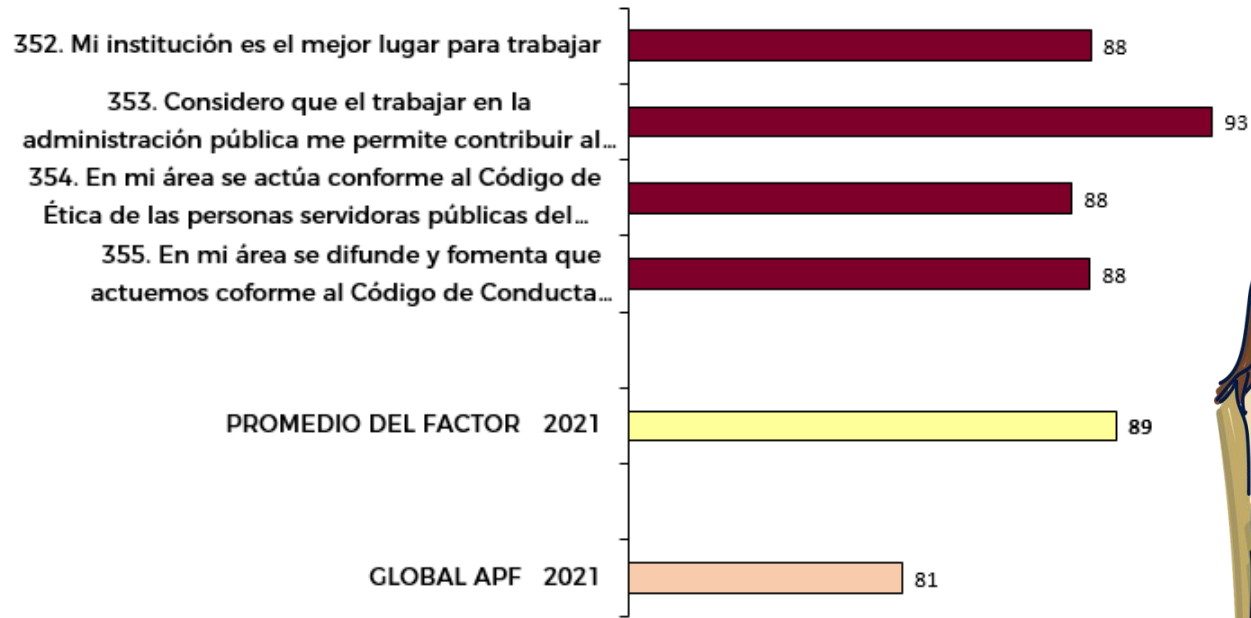
Disponibilidad de recursos materiales / 2021



En el IMPI, la percepción de las personas servidoras públicas es que el suministro de los recursos requeridos para el desarrollo de su trabajo es eficiente para el cumplimiento de metas institucionales.

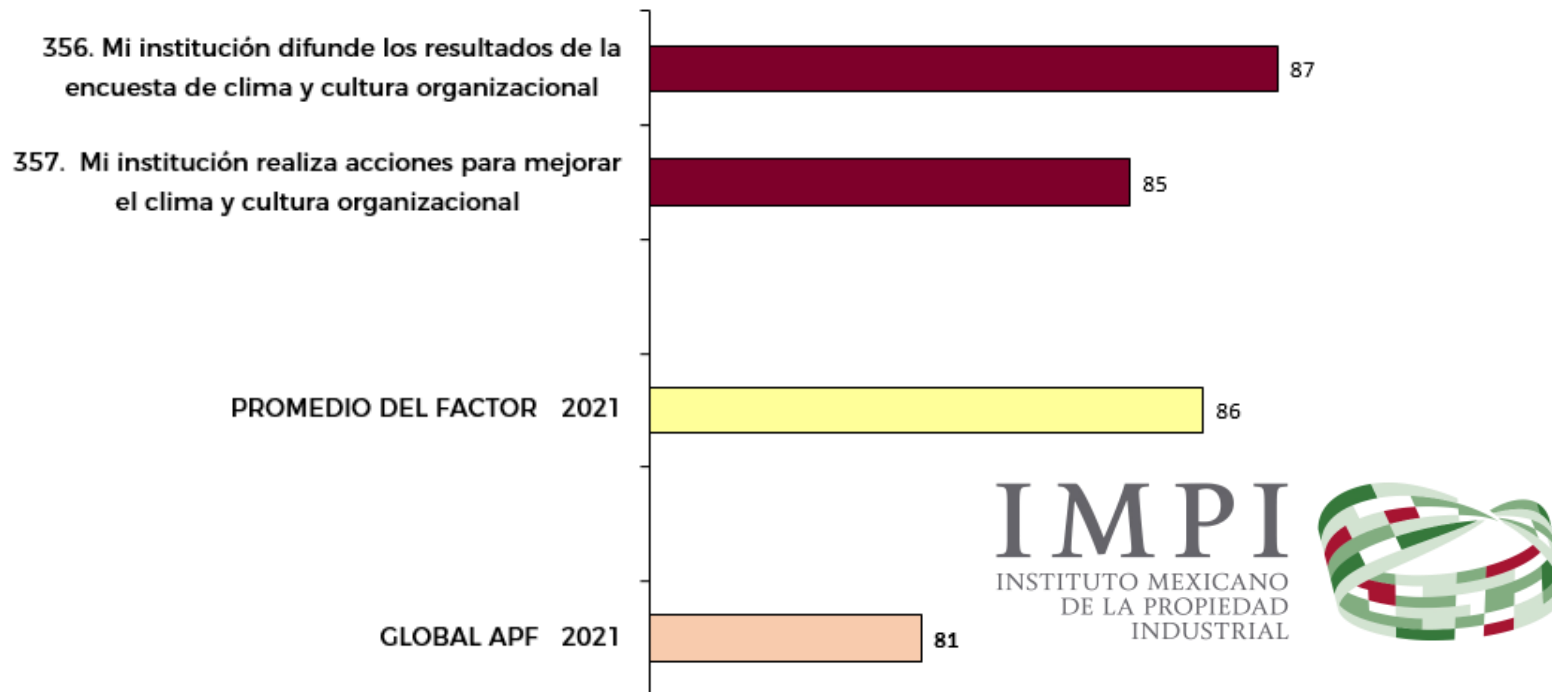


FACTOR 94 Identidad con la institución y valores / 2021



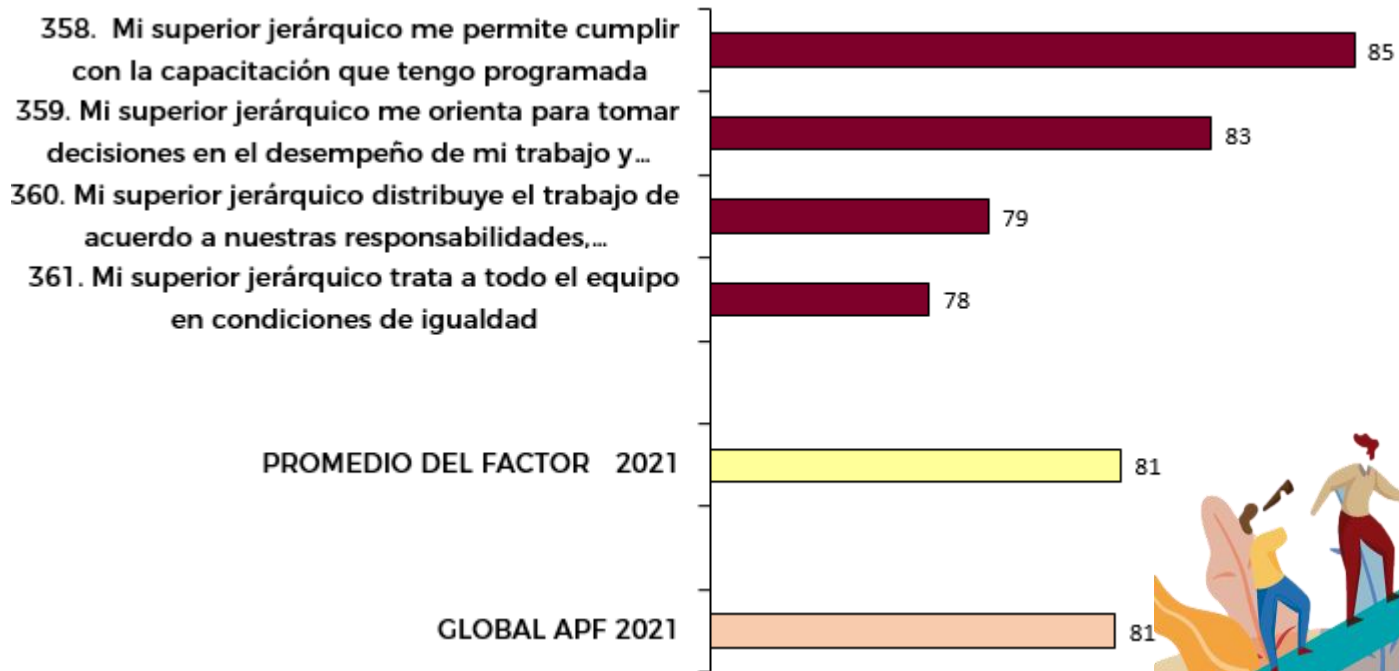
En el IMPI, como se ha mencionado anteriormente, el personal mantiene “puesta la camiseta”, por lo que hay una buena identificación con la institución, así como una vivencia de valores institucionales.

Impacto de la encuesta en mi institución / 2021



En el IMPI, las personas servidoras públicas tienen la percepción de que la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional (ECCO), difunde los resultados obtenidos, así como que se promueve acciones de mejora.

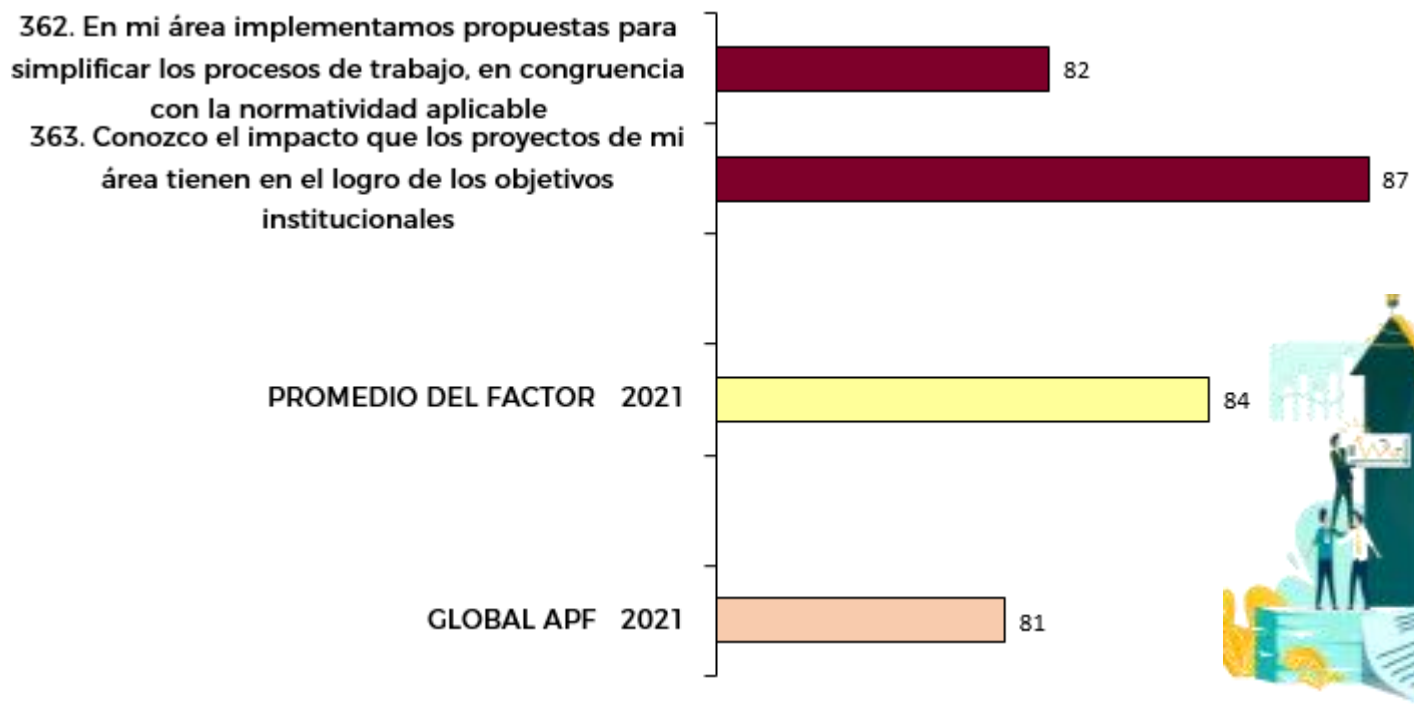
FACTOR 96 Liderazgo positivo / 2021



En el IMPI, en general el personal tiene la percepción de que su superior jerárquico, tiene un liderazgo positivo, fundado en el ejemplo y la comunicación, la promoción de la participación y la igualdad.

FACTOR 97

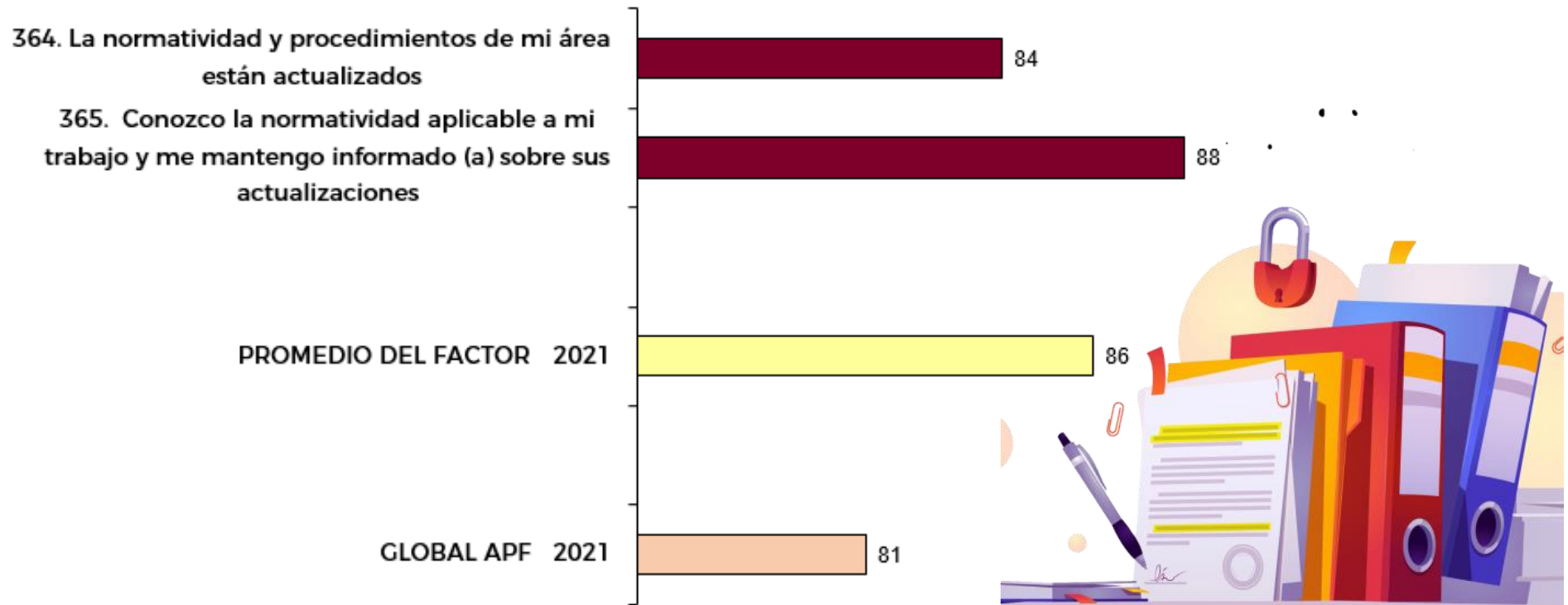
Mejora de la Gestión Pública / 2021



En el IMPI, las personas servidoras públicas mejoran el aprovechamiento de procesos e instrumentos, fomentando el incremento de la efectividad y la disminución de costos de operación institucional.

FACTOR 98

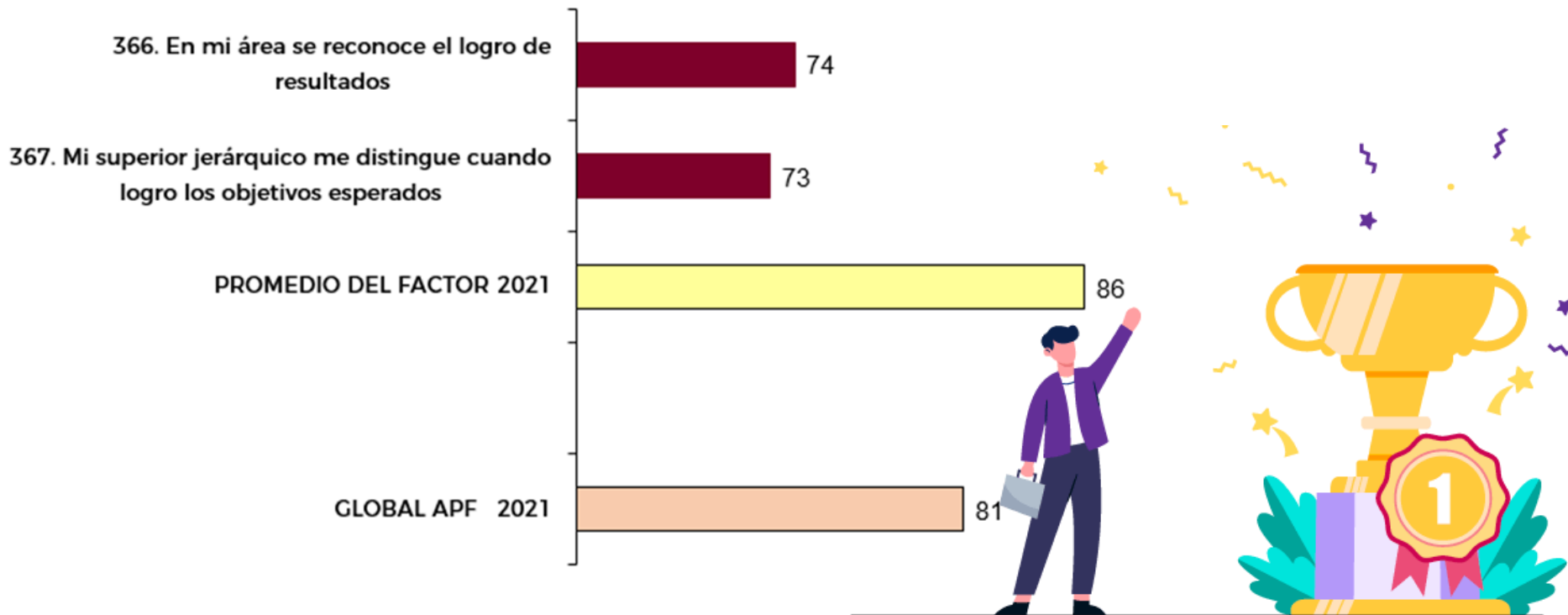
Normatividad y procesos / 2021



En el IMPI, el personal se apega a la normatividad establecida, por lo que los procesos de la organización y desarrollo laboral, son eficaces y eficientes



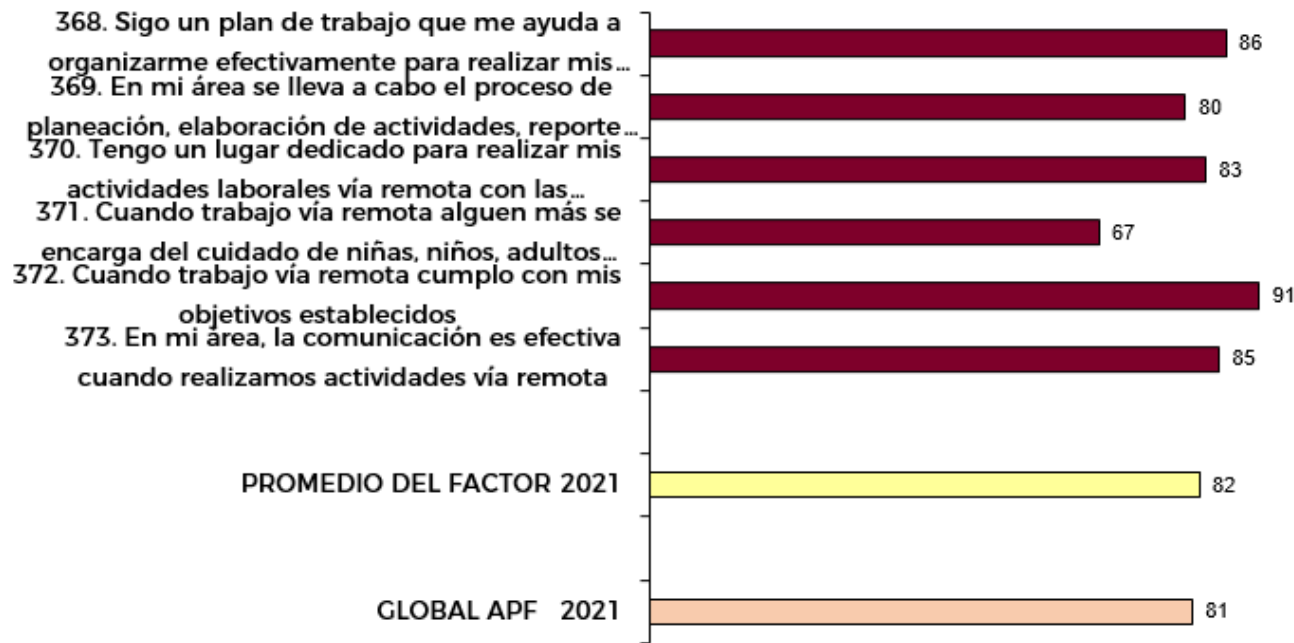
FACTOR 99 Reconocimiento laboral / 2021



En el IMPI, el personal requiere mayor reconocimiento de su desempeño, para sentirse motivado en la consecución de metas institucionales.

FACTOR 100

Trabajo a distancia / 2021



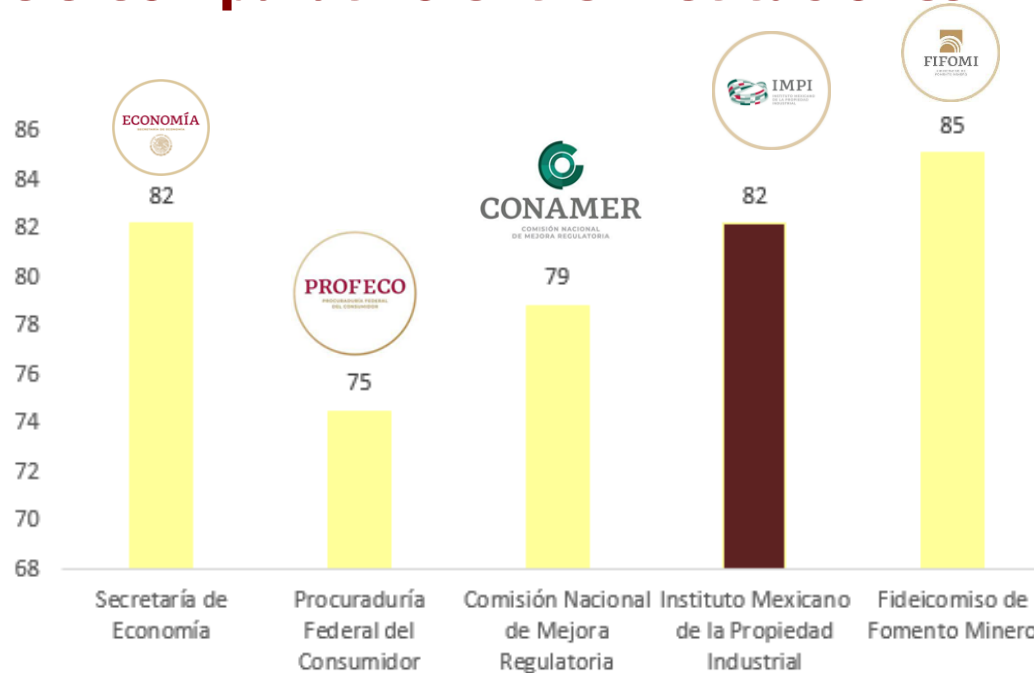
En el IMPI, la percepción de las personas servidoras públicas acerca del trabajo a distancia es de aprobación e incluso dan cumplimiento con los objetivos establecidos de la Institución, sin embargo, también perciben que hay una sobrecarga de jornadas, al asumir el cuidado de una tercera persona aunado al trabajo a distancia.



Análisis Comparativo por institución



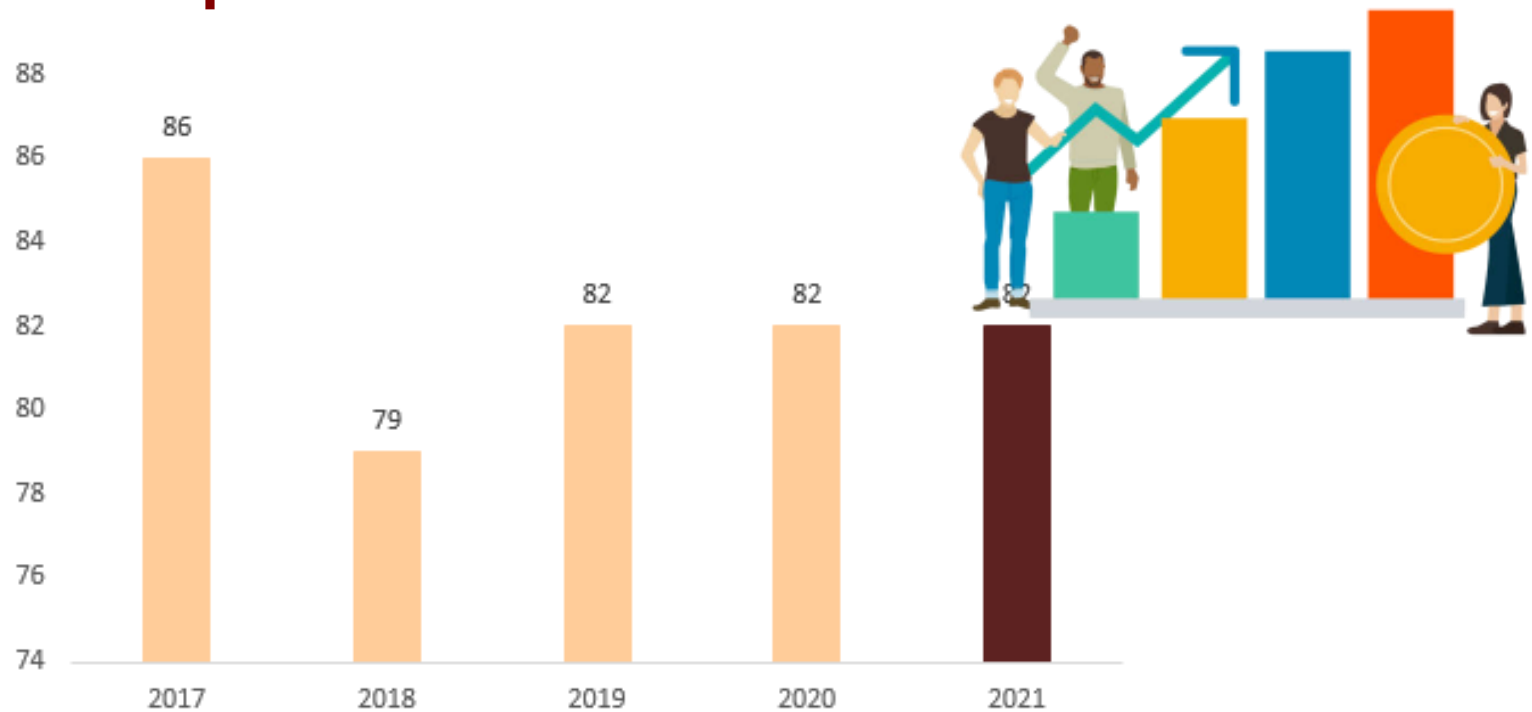
4.2 Análisis Comparativo entre Instituciones



Índices Globales por Institución

Como se puede apreciar en la gráfica el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), tiene un puntaje superior al 80, lo cual, nos indica que en general, se observa un clima y cultura adecuada, permitiendo al personal desarrollarse de forma integral, con la vivencia de valores y principios que enmarcan la nueva ética pública, favoreciendo a la ciudadanía. Finalmente, se puede afirmar que al igual que la cabeza de sector (Secretaría de Economía), el IMPI obtuvo el mismo índice global y solo por unos puntos más, estuvo por encima el Fideicomiso de Fomento Minero.

4.3 Análisis Comparativo del IMPI últimos 5 años



En general, los puntajes en el IMPI se han mantenido constante, el cambio drástico en los puntajes del año 2017 y 2018, la hipótesis fundamental, fue el cambio de Dirección General del Instituto, lo cual generó entre el personal incertidumbre; no obstante, el IMPI es un Instituto resiliente posterior a la adaptación, mantuvo su puntaje constante, incluso durante la crudeza de la pandemia; lo cual habla sin duda, que es un IMPI fortalecido.

Identificación de Fortalezas y Áreas de Oportunidad



4.4 Identificación de Fortalezas y Áreas de Oportunidad

Promedio de la APF: **81**

Fortalezas

Factores	Puntaje
Austeridad Republicana	85
Derechos Humanos	85
Profesionalización de la APF	81
Transparencia y combate a la corrupción	86
Aplicar eficientemente los recursos de las TICs	83
Calidad de vida laboral	86
Calidad y orientación a la ciudadanía	86
Comunicación	81
Disponibilidad de recursos materiales	86
Identidad con la institución y valores	89
Impacto de la encuesta en mi Institución	86
Liderazgo positivo	81
Mejora de la gestión pública	84
Normatividad y procesos	86
Trabajo a distancia	82

Las fortalezas con las que cuenta el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, es la identificación institucional del personal, su compromiso para la consecución de metas, así como la vivencia de principios y valores, mismos que impactan en un adecuado clima y cultura organizacional, lo anterior, se vio reforzado con facilidades para el trabajo a distancia, lo cual impactó en la mejora de la gestión pública.





Áreas de Oportunidad

Promedio de la APF: 81

Factores	Puntaje
Igualdad de género	77
Igualdad y no discriminación	79
Balance trabajo-familia	76
Colaboración y trabajo en equipo	79
COVID-19	79
Reconocimiento Laboral	74



En el IMPI, las áreas de oportunidad que se requiere trabajar es la igualdad de género y no discriminación; fomentar el balance trabajo y familia, lo cual puede ser reforzado en la vuelta a la normalidad, con el trabajo presencial, promoviendo compartir las tareas domésticas con todas las personas integrantes de la familia, buscando el equilibrio entre los aspectos familiar, personal y laboral.

Por otro lado, en el trabajo, se requiere mayor difusión del Protocolo Sanitario, con la finalidad de mitigar el contagio por el COVID-19, así como reforzar la colaboración y trabajo en equipo entre las personas integrantes del equipo de trabajo y, en este mismo sentido, buscar métodos para hacer más patente el reconocimiento del personal, con el fin de que las personas servidoras públicas se sientan más motivadas en sus labores cotidianas.

Modelo Tichy



4.5 Modelo Tichy

Administración del Cambio Estratégico

La teoría de Tichy se basa en los cambios que experimentan las instituciones, tales como situaciones de incertidumbre, de cambios o turbulencias, donde resulta necesario entender mejor los cambios estratégicos.

Tichy, menciona que toda organización está interrelacionada por tres sistemas: Técnico, Político y Cultural, dichos sistemas deben encontrarse alineados para enfrentar los problemas en el ambiente, es decir, deben apoyarse entre sí y no actuar de forma aislada e independiente.

Las tres herramientas básicas para la alineación de los sistemas son:

- La Misión y estrategia de la organización
- Estructura y procedimiento administrativo
- Práctica de administración de Recursos Humanos



Sistemas	Herramientas		
	Misión/ Estrategia	Estructura de la Organización	Administración de los Recursos Humanos
Técnico	Análisis del ambiente y de la organización Definición de misión y ajuste de recursos	Diferenciación e integración Alineamiento de estructura y estrategia	Ajuste del personal a las funciones Medidas del Desempeño
Político	Determinación de aquellos que influyen en la misión y la estrategia Determinación del comportamiento alrededor de decisiones estratégicas	Distribución del poder Balance de poder a través de grupos y funciones	Políticas de sucesión Diseño y administración de sistemas de recompensas
Cultural	Administración de influencia de valores y filosofía en misión y estrategia Desarrollo de cultura alineada con misión y estrategia	Desarrollo de un estilo administrativo alineado con la estructura Desarrollo de subculturas para apoyar las funciones integración de subculturas para formar la cultura de la empresa	Selección de personal para reforzar la cultura Desarrollo de modelos para reforzar la cultura organizacional

Conforme a lo obtenido en la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional 2021, en el IMPI los resultados de los cuadrantes fueron los siguientes:

Cuadrante	Nombre	Factores	Puntaje	Índice Global por cuadrante	Índice por Institución
C1	Política de Gobierno	Austeridad Republicana	85	83	85
		Derechos Humanos	85		
C2	Que lo público funcione	Mejora de la Gestión Pública	84	83	85
		Transparencia y combate a la Corrupción	86		
C3	Cultura Organizacional	Identidad con la institución y valores	89	82	82
		Liderazgo positivo	81		
		Balance trabajo-familia	76		
C4	Tareas y Responsabilidades	Disponibilidad de Recursos Materiales	86	80	86
		Normatividad y procesos	86		
C5	Igualdad y no discriminación	Igualdad de género	77	78	78
		Igualdad y no discriminación	79		



Cuadrante	Nombre	Factores	Puntaje	Índice Global por cuadrante	Índice por Institución
C6	Comunicación	Aplica eficientemente recursos y tecnología (Tic's)	83	79	82
		Colaboración y trabajo en equipo	79		
		Comunicación	81		
		Impacto de la encuesta en mi institución	86		
C7	Profesionalización	Profesionalización de la APF	81	81	80
		Calidad vida laboral	86		
		Reconocimiento Laboral	74		
C8	Emergencia Sanitaria COVID-19	COVID-19	79	80	80
		Trabajo a Distancia	82		
C9	Servicio a la sociedad	Calidad y orientación a la ciudadanía	86	83	86

Sistemas	Herramientas Administrativas		
	Organizacional y estratégico	Estructura y Procedimientos	Recursos Humanos
Técnico	C1	C4	C7
	Política de Gobierno 85 +2	Tareas y Responsabilidades 86 +6	Profesionalización 80 -1
Político	C2	C5	C8
	Que lo público funcione 85 +2	Igualdad y no discriminación 78 0	Emergencia Sanitaria COVID-19 80 0
Cultural	C3	C6	C9
	Cultura Organizacional 82 0	Comunicación 82 +3	Servicio a la Sociedad 86 +3



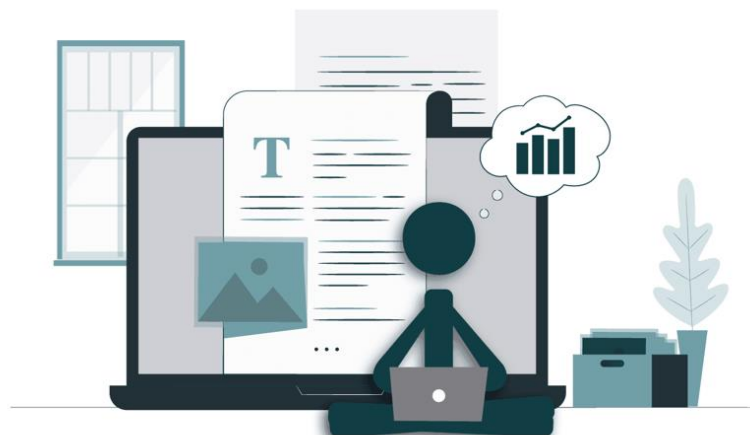
Conforme al Modelo Tichy, en general, el IMPI presenta un adecuado desarrollo organizacional.

Tomando en cuenta los cuadrantes antes señalados, el cuadrante que requiere atención es el aspecto de Recursos Humanos, específicamente el C7 de Profesionalización, la labor primordial es fomentar el potencial del personal, otorgando las condiciones institucionales para ello, logrando las metas institucionales. Los demás cuadrantes presentan puntajes mayores a los globales por cuadrante; por lo que, solo sería necesario continuar un trabajo de reforzamiento para mantener o aumentar los valores, el siguiente año.

Considerando la base teórica del Modelo de Tichy, en la búsqueda de la alineación de los sistemas técnicos, políticos y cultural, se considera relevante a partir de la estructura del IMPI, fortalecer los recursos humanos, para lograr un ajuste en el ambiente organizacional.

Para ello, con el fin de lograr ese ajuste en la organización, que conlleve a fomentar sus fortalezas y trabajar con las áreas de oportunidad, se debe contar con un plan estratégico global, en este caso, ese plan es el Programa de Transformación de Clima y Cultura Organizacional (PTCCO), cuyo fin es fomentar un ambiente organizacional más adecuado para potencializar el desarrollo integral de las personas servidoras públicas del IMPI.

Prácticas de Transformación de Clima y Cultura Organizacional (PTCCO)



5. Prácticas de Transformación de clima y cultura organizacional (PTCCO)

5.1 Efectividad del PTCCO 2021

No.	Objetivo Estratégico	Práctica de Transformación	Precisión	Acciones implementadas
1	Difundir los resultados de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional 2020, así como el plan de Prácticas de Transformación de Clima y Cultura Organizacional (PTCCO) 2021	Llevar a cabo una campaña de difusión acerca de los resultados de la ECCO y del PTCCO	Informar a través de los medios internos de comunicación a todo el personal	Se difundió a todo el personal, a través de comunicación interna los resultados de la ECCO y el PTCCO, cumpliendo con el objetivo estratégico.
2	Fortalecer el liderazgo con perspectiva de género, impactando la mejora en el servicio público	Fomentar el liderazgo efectivo entre mujeres y hombres en igualdad de oportunidades	Se certificará al personal en Liderazgo en el servicio público, en comunicación efectiva en el trabajo y en trabajo en equipo	Se atendió el objetivo estratégico mediante el Programa de Consolidación de la Cultura Organizacional del IMPI, mediante acciones de capacitación
3	Dotar de mecanismos al personal, para un retorno laboral seguro y adecuado, adaptándose a la nueva normalidad en tiempos de pandemia	Otorgar herramientas emocionales y psicológicas que ayuden a personas servidoras públicas a fortalecer el clima y la cultura de su entorno para un mejor aprovechamiento de recursos	Mediante la plataforma CLIMSS se fomentará la participación del personal en cursos virtuales para la prevención y atención del COVID-19. Mediante la plataforma para el fortalecimiento de la ética pública y el control interno en el ámbito laboral con perspectiva de género, fortaleciendo la competencias del personal	Mediante la plataforma CLIMSS se fomentó la prevención y atención de la contingencia sanitaria, asimismo, a través del Programa Desarrollo de Habilidades y Destrezas se logró dotar al personal de competencias psicológicas y emocionales para su desarrollo integral

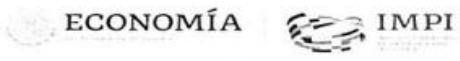


No.	Objetivo Estratégico	Práctica de Transformación	Precisión	Acciones implementadas
4	Dotar de herramientas y competencias al personal para un trabajo a distancia eficaz	Dotar al personal de herramientas psicoemocionales y tecnológicas en el ámbito laboral para lograr una adaptabilidad efectiva en tiempos de contingencia, logrando el cumplimiento de metas institucionales	A través del Programa Integral para el fortalecimiento de la Ética Pública y el Control Interno en el ámbito laboral con perspectiva de género, se brindará al personal herramientas psicoemocionales y tecnológicas para mejorar la efectividad del desempeño en cualquier ámbito laboral (presencial, a distancia y mixto), adaptándose a las circunstancias actuales.	Objetivo estratégico atendido con las acciones de capacitación, para fortalecer habilidades del personal, fomentando el aprovechamiento de uso de tecnologías de información y comunicación; con dichas acciones se buscó dotar al personal de herramientas psicoemocionales y tecnológicas en el ámbito laboral
5	Concientizar al personal sobre la importancia de la corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal, así mismo coadyuvar al apego de principios y valores	Fomentar la corresponsabilidad familiar, personal y laboral mediante acciones de capacitación que permitan concientizar sobre la importancia de la corresponsabilidad. Asimismo, se publicará en medios de comunicación interna información relevante para fomentarlo	Mediante el Programa Integral para el fortalecimiento de la Ética Pública y el control interno en el ámbito laboral con perspectiva de género y no discriminación, se implementarán talleres dirigidos a los roles de madre y padre en la familia para fomentar la corresponsabilidad personal y laboral	Se cumplió el objetivo estratégico mediante diversos programas, donde se implementaron acciones de capacitación, se fomentó entre el personal, la corresponsabilidad entre el trabajo y la familia, con apego a la perspectiva de género y el respeto a los derechos humanos, consolidando una cultura ética más sólida

No.	Objetivo Estratégico	Práctica de Transformación	Precisión	Acciones implementadas
6	Fortalecer la cultura institucional con perspectiva de género	Fortalecer la igualdad laboral entre mujeres y hombres, mediante acciones afirmativas que impulsen la paridad de género	Mediante diversos programas y con acciones de capacitación, se fomentará el respeto a los Derechos Humanos, la igualdad de género, así como, se continuará trabajando para mantener la Certificación en Igualdad Laboral y no Discriminación	Objetivo estratégico atendido mediante diversos programas con acciones de capacitación, se fortaleció la cultura institucional a través de la concientización, formación de equipos de trabajo más cohesionados, alineado a la perspectiva de género y el respeto a los derechos humanos

En el IMPI, se logró una efectividad del 100% del programa de Prácticas de Transformación de Clima y Cultura Organizacional (PTCCO), dando cabal cumplimiento a los Objetivos Estratégicos programados anualmente y atendiendo los resultados arrojados en la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional (ECCO).

5.2 Programación PTCCO 2022

	Ramo	10- Economía
	UR Siglas	K8V
	UR Nombre	K8V - Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial
	Códigos de Ramo - UR	10 - K8V
Encuesta de Clima y Cultura Organizacional de la APF (ECCO)		
Registro de Prácticas de Transformación de Clima y Cultura Organizacional (PTCCO)		/Reporte para firma del Oficial Mayor o Equivalente

Reporte de PTCCO

Núm.	Objetivos estratégicos	Tipo de práctica	Práctica de transformación	Personal dirigido	Fecha de registro	Fecha de inicio	Fecha de fin	Precisión	Factores relacionados	Impacto
1	1 - Difundir los Resultados de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional 2021, así como el plan de Prácticas de Transformación de Clima y Cultura Organizacional (PTCCO) 2022.	1- Estratégica	Difundir los resultados de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional 2021, así como el plan de Prácticas de Transformación de Clima y Cultura Organizacional (PTCCO) 2022.	1- Todo el personal	25/05/2022	04/04/2022	31/12/2022	Informar a todo el personal, mediante los medios de comunicación interna	6. Comunicación 13. Transparencia y combate a la corrupción 17. Impacto de la Encuesta en mi institución	Alto
2	2 - Fortalecer el liderazgo positivo en el personal de Mando Medio con perspectiva de género y respeto a los Derechos Humanos	1- Estratégica	Fortalecer el Liderazgo positivo, mediante el desarrollo integral de las personas servidoras públicas, con la finalidad de impactar en el desempeño del equipo de trabajo.	3- Mandos Medios	25/05/2022	01/07/2022	30/11/2022	Mediante acciones de capacitación se fomentará la adecuada comunicación y el fortalecimiento de un liderazgo positivo para impactar de manera propositiva al equipo de trabajo.	10 - Colaboración y trabajo en equipo 11 - Liderazgo y participación 3 - Mejora y cambio	Medio
3	3 - Proveer al personal de herramientas para alcanzar el bienestar laboral, con un buen adecuado manejo de la salud mental y emocional	2- Operativa	Brindar al personal herramientas prácticas, consiguiendo un adecuado manejo de la salud mental y emocional para alcanzar el bienestar laboral y con ello, impactar a un buen servicio a la ciudadanía.	1- Todo el personal	25/05/2022	01/07/2022	30/11/2022	Mediante la implementación de un curso-taller, se dotará al personal de herramientas que conduzcan al bienestar laboral, con el manejo adecuado de la salud mental y emocional.	6. Comunicación 3. Mejora y cambio 18 - Profesionalización de la Administración Pública Federal	Medio
4	4 - Potencializar el desarrollo del personal a través de la gestión del cambio y la cultura del compromiso	1- Estratégica	Proveer a las personas servidoras públicas de conocimientos y técnicas que, permitan potencializar su desarrollo a través de la gestión del cambio y la cultura del compromiso.	1- Todo el personal	25/05/2022	01/07/2022	30/11/2022	Brindar al personal conocimientos y técnicas para potencializar su desarrollo con la gestión al cambio y fortaleciendo la cultura del compromiso, apegándose a principios y valores institucionales.	12 - Identidad con la Institución y valores 14 - Enfoque a resultados y productividad 8 - Calidad de vida laboral	Alto
5	5 - Fomentar la corresponsabilidad entre la vida familiar, personal y laboral, como una estrategia de desarrollo organizacional	2- Operativa	Fomentar mediante acciones de capacitación y difusión la corresponsabilidad entre la vida familiar, personal y laboral, cuya finalidad es mejorar el desarrollo organizacional.	1- Todo el personal	25/05/2022	01/07/2022	30/11/2022	Mediante acciones de capacitación y difusión, se fomentará entre el personal, la importancia de la corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral y personal, impactando en la evaluación del desempeño.	9. Balance trabajo-familia 5. Equidad y género	Medio
6	6 - Fortalecer el Protocolo Sanitario para mitigar el impacto de la contingencia sanitaria producida por el SARS-CoV2 (COVID-19)	1- Estratégica	Mitigar el embate de contagios por COVID-19 en el IMPI, mediante acciones de capacitación y difusión.	1- Todo el personal	25/05/2022	01/07/2022	30/11/2022	Mediante la plataforma de CLIMSS se fomentará la participación de personal en temas alusivos a la prevención y atención del COVID-19, así como en otros temas relevantes para su desarrollo integral, asimismo a través de acciones de difusión, se fortalecerá el Protocolo Sanitario para la estricta observancia del mismo.	92. COVID-19 6. Comunicación	Alto

Fecha : 25 de Mayo de 2022

Firma:



Ing. Víctor Manuel Terán Arista
Director Divisional de Administración

Conclusiones

Al analizar cada uno de los factores del clima y la cultura organizacional, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- De los resultados obtenidos en la ECCO 2021, se observa que el IMPI el clima laboral es predominantemente adecuado, el personal en general se encuentra identificado con la institución, por lo que compromete a alcanzar las metas institucionales.
 - El IMPI cuenta con los aditamentos y condiciones necesarias para llevar a cabo las labores cotidianas, en este sentido y dada la permanencia de la contingencia sanitaria, será necesario reforzar el Protocolo Sanitario para mitigar el impacto de contagio en el personal.
 - El Liderazgo, ofrece una cadena de valor para la toma de decisiones y por lo tanto, en la consecución de metas, mismo que impactará en el servicio a la ciudadanía.
 - Asimismo, se reconoce el esfuerzo institucional, por preservar la salud integral del personal, al otorgar las facilidades necesarias para continuar trabajando a distancia, en este sentido, es imprescindible señalar que la calidad y productividad de las personas servidoras públicas prevaleció independientemente el lugar físico del trabajo.
-

Ahora bien, considerando el Modelo Tichy, en aras de fortalecer al IMPI, se recomienda a través de la implementación de las Prácticas de Transformación del Clima y Cultura Organizacional (PTCCO) 2022, lo siguiente:

- Trabajar puntualmente en preservar la igualdad de género en el IMPI, respetando la alineación de los principales ejes normativos.
- Fomentar el balance trabajo-familia, a fin de alcanzar una cultura solidaria, consciente y equilibrada.
- Buscar estrategias que permitan el reconocimiento del personal, que lo lleve a mejorar su evaluación del desempeño y por ende, lograr la consecución de metas sin afectar su vida personal y familiar.

En conclusión, con las PTCCO en el IMPI se busca la mejora continua, considerando el factor humano como uno de los primordiales factores que interviene en el desarrollo organizacional; aprovechar y valorar las fortalezas, así como trabajar en las áreas de oportunidad, a fin de contar con un IMPI más fortalecido.

