



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN  
NICOLAS DE HIDALGO**



**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA FACULTAD  
DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Maestría en Administración**

---

*“El desempeño de la calidad del servicio en los Servidores  
Públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) en  
Morelia, Michoacán”*

---

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A**  
C.P. María Guadalupe Núñez Alonzo

**Directores de tesis**  
Doctora en Ciencias Virginia Hernández Silva  
Maestro en Inglés Juan Manuel Pérez Morelos

Morelia, Michoacán., Enero de 2014



## CARTA CESION DE DERECHOS

En la Ciudad de Morelia, Michoacán, el día del mes de del año 2013 el que suscribe **MARIA GUADALUPE NUÑEZ ALONZO**, alumna del Programa de Maestría en Administración, adscrito a la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de tesis bajo la dirección de la Dra. Virginia Hernández Silva y cede los derechos del trabajo intitulado: **“EL DESEMPEÑO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO MORELIA, MICHOACAN”** a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección [guadalualonzo@gmail.com](mailto:guadalualonzo@gmail.com), si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

**C.P. MARIA GUADALUPE NUÑEZ ALONZO**



## DEDICATORIA

A mi hijo **Misael** por ser mi razón de vivir y mi motor.

A mi familia por su amor, su comprensión y su confianza.

A mi co-asesor el **Mtro. Morelos** por su apoyo incondicional.

A mis amigos por estar siempre conmigo.



## AGRADECIMIENTOS

A mi hijo **Misael** por todo su apoyo, por enseñarme con su ejemplo que todas las metas se pueden alcanzar, por sacrificar nuestro tiempo de convivencia para que pudiera hacer realidad otro sueño más en mi vida profesional y sobre todo por ser el motor de mi vida.

A mi familia por su apoyo y comprensión, y por creer en mí.

A mis asesores: **Dra. Virginia Hernández Silva y Mtro. Juan Manuel Pérez Morelos** por su apoyo.

En especial al **Mtro. Juan Manuel Pérez Morelos** por todo su apoyo durante el transcurso de la Maestría, porque gracias a sus consejos no me di por vencida y pude continuar hasta llevar a buen término mi sueño; y sobre todo por compartir sus conocimientos que fueron parte esencial, por su tiempo para analizar, revisar y dirigir paso a paso este trabajo de investigación.

Al **Dr. Marco Alberto Valenzo Jiménez** por su asesoría y sus sugerencias para culminar esta tesis.

A mis amigos por su apoyo incondicional y por estar siempre conmigo.



# CONTENIDO

	<b>Página</b>
<b>GLOSARIO</b> .....	<b>8</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>11</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>12</b>
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>13</b>
<b>1 FUNDAMENTO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>13</b>
1.1. <b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>13</b>
1.2. <b>SITUACIÓN PROBLEMÁTICA</b> .....	<b>16</b>
1.3. <b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>20</b>
1.4. <b>PREGUNTA GENERAL</b> .....	<b>22</b>
1.5. <b>PREGUNTAS ESPECÍFICAS</b> .....	<b>22</b>
1.6. <b>OBJETIVO GENERAL</b> .....	<b>22</b>
1.7. <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>23</b>
1.8. <b>HIPOTESIS GENERAL</b> .....	<b>23</b>
1.9. <b>HIPOTESIS ESPECIFICAS</b> .....	<b>23</b>
1.10. <b>JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO</b> .....	<b>24</b>
1.11. <b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>25</b>
1.12. <b>HORIZONTE TEMPORAL Y ESPACIAL</b> .....	<b>26</b>
1.13. <b>UNIVERSO Y MUESTRA</b> .....	<b>27</b>
1.14. <b>SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>27</b>
1.15. <b>VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>27</b>
1.16. <b>TÉCNICA ESTADÍSTICA UTILIZADA</b> .....	<b>29</b>
1.17. <b>DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES INVOLUCRADAS</b> .....	<b>30</b>
1.18. <b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>30</b>
1.19. <b>MATRIZ DE CONGRUENCIA METODOLÓGICA</b> .....	<b>36</b>
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>39</b>
<b>2 ANTECEDENTES, CONCEPTUALIZACIÓN Y ORIENTACIONES</b> .....	<b>39</b>
2.1 <b>ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN</b> .....	<b>39</b>
<b>CAPITULO III</b> .....	<b>63</b>
<b>3 CONCEPTUALIZACIÓN TEÓRICA DE LAS VARIABLES</b> .....	<b>63</b>
3.1. <b>VARIABLES INDEPENDIENTES</b> .....	<b>63</b>
3.1.1. <b>LIDERAZGO</b> .....	<b>63</b>
3.1.2. <b>MOTIVACIÓN</b> .....	<b>69</b>
3.1.3. <b>SATISFACCIÓN LABORAL</b> .....	<b>81</b>
3.1.4. <b>GESTIÓN DE LA CALIDAD</b> .....	<b>93</b>
3.2. <b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> .....	<b>99</b>
3.2.1. <b>CALIDAD EN EL SERVICIO</b> .....	<b>99</b>
<b>CAPITULO IV</b> .....	<b>126</b>
<b>4 INVESTIGACIÓN DE CAMPO</b> .....	<b>126</b>



4.1.	<b>TRABAJO DE CAMPO</b> .....	126
4.2.	<b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	127
4.3.	<b>INSTRUMENTOS</b> .....	128
4.4.	<b>DISEÑO DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN</b> .....	128
4.5.	<b>ESCALAS DE MEDICIÓN</b> .....	129
4.5.1.	CÁLCULO DE CONFIABILIDAD UTILIZADO EN LA INVESTIGACIÓN.....	129
4.5.2.	CÁLCULO DE VALIDEZ .....	131
4.5.3.	MEDICIÓN DE LAS VARIABLES .....	133
4.6.	<b>SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	137
4.7.	<b>UNIVERSO DE ESTUDIO</b> .....	143
4.8.	<b>MUESTRA</b> .....	143
4.9.	<b>PRUEBA PILOTO</b> .....	143
4.10.	<b>CUESTIONARIO</b> .....	144
4.10.1.	Cuestionario Final.....	144
4.11.	<b>OBTENCIÓN DE DATOS</b> .....	145
4.12.	<b>PROCESAMIENTO DE DATOS</b> .....	147
4.12.1.	PROCESAMIENTO DE LOS DATOS OBTENIDOS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE (CALIDAD DEL SERVICIO).....	147
4.12.2.	PROCESAMIENTO DE LOS DATOS OBTENIDOS DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTE: LIDERAZGO, MOTIVACIÓN, SATISFACCIÓN LABORAL Y GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	153
4.13.	<b>COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON</b> .....	156
4.14.	<b>COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN</b> .....	157
<b>CAPITULO V</b> .....		<b>159</b>
5.	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	159
5.1.	<b>RESULTADOS DE LA PRIMERA PARTE DEL CUESTIONARIO</b> .....	159
5.2.	<b>ANÁLISIS DE VARIABLES DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE</b> .....	162
5.2.1.	CALIDAD DEL SERVICIO .....	163
5.2.2.	LIDERAZGO .....	164
5.2.3.	MOTIVACIÓN .....	167
5.2.4.	SATISFACCIÓN LABORAL .....	168
5.2.5.	GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	170
5.3.	<b>PRUEBA DE HIPÓTESIS</b> .....	173
5.4.	<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....	174
<b>CONCLUSIONES</b> .....		<b>176</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		<b>180</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS</b> .....		<b>182</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....		<b>182</b>
<b>ANEXOS</b> .....		<b>186</b>
1.	<b>ANEXO 1 CUESTIONARIO</b> .....	<b>186</b>
	1ERA. PARTE.....	186
	2DA. PARTE .....	186
2.	<b>ANEXO 2 MATRIZ DE DATOS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS</b> ....	<b>190</b>



3. ANEXO 3 ESTADISTICOS DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DE LA  
SECRETARIA DE DESARROLLO ECONÓMICO DE MORELIA, MICHOACAN. ...196



# GLOSARIO

**Calidad:** es el proceso constante de mejora en las personas, productos y procesos de una empresa, para cubrir y sobrepasar las necesidades y expectativas del cliente; es el mínimo requerido del mañana.

**Calidad en el servicio:** es satisfacer de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató.

**CEAIPEMO:** Comisión Estatal para el Acceso a la Información Pública del Estado de Michoacán de Ocampo.

**Cliente:** es la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero y otro artículo de valor.

**Coefficiente de correlación de Pearson:** es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón. Se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables.

**Confiabilidad:** es una propiedad de las puntuaciones obtenidas cuando se administra la prueba a un grupo particular de personas en una ocasión particular y bajo condiciones específicas.

**CONOREC:** Consejo Nacional de Organismos Estatales por la Calidad, creado en el 2001 como el máximo organismo nacional que agrupa a las instituciones estatales dedicadas a impulsar, promover y desarrollar la cultura de calidad total en sus entidades.

**Dependencia:** oficina, habitación o espacio dedicado a un uso determinado; *dependencias de gobierno*.

**Escala tipo liker:** es en estricto sentido, una medición ordinal, la cual “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos.

**Gestión de la calidad:** sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en práctica de una serie de principios que guían



la acción organizativa, unas prácticas para llevar a cabo dichos principios, y finalmente, unas técnicas que intentan hacer efectivas estas prácticas, todo ello para la consecución de la mejora de la calidad.

**Hipótesis:** Es una afirmación o negación sobre el comportamiento de una variable o sobre la relación existente entre dos o más variables.

**ISO 9001:2000:** ISO, que significa “Organización Internacional de Normalización”, es un modelo de calidad en donde todas las actividades son planificadas e implementadas sistemáticamente, para brindar la seguridad de que se cumplirá con los requerimientos de calidad y satisfacción de los clientes.

**Liderazgo:** es el modo de organizar el trabajo de un ente (institución, organización), alrededor de una visión y misión capaz de comprometer a un grupo de personas en el logro de metas.

**Liderazgo transformacional:** es aquel liderazgo que trasciende cualquier intercambio, estos líderes invitan a los demás a que abandonen sus propios intereses en beneficio de los intereses del grupo.

**Liderazgo transaccional:** es el liderazgo por el refuerzo condicional. Los seguidores son motivados por promesas de los líderes, gratificaciones y/o amenazas de castigos”

**Mejora continua:** es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio.

**Modelo de Calidad INTRAGOB:** está orientado a satisfacer plenamente las expectativas y necesidades de los clientes y ciudadanos en la prestación de los productos y servicios que proporciona la Administración Pública Federal (APF), a consolidar el servicio civil de carrera, a desarrollar una cultura de calidad y a fortalecer la actuación responsable del personal de todas las Dependencias y Entidades ante la sociedad

**Motivación:** la palabra motivación deriva del latín *motivus* que significa “causa del movimiento”; puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso



necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

**Satisfacción laboral:** Es una actitud general de un individuo hacia su trabajo y que en dependencia de cómo sea esta (favorable o desfavorable a los objetivos de la organización), así será su impacto sobre la calidad y el desempeño organizacional

**Sector público:** Es el conjunto de organismos administrativos mediante los cuales el Estado cumple, o hace cumplir, la política o voluntad expresada en las leyes del país.

**Servicio:** Es el conjunto de actividades que se relacionan entre si y de actitudes que se diseñan para satisfacer las necesidades de los usuarios.

**Servidor Público:** Es una persona que brinda un servicio de utilidad social, que realiza una actividad que beneficia a otra persona y no genera ganancias privadas.

**SERVQUAL:** Es un método de evaluación de los factores claves para medir la Calidad de los Servicios prestados (quality in the service).

**Variable:** Puede definirse como una característica, atributo, propiedad o cualidad.

**Variable dependiente:** Es la variable que predice para, el supuesto efecto que varía de manera simultánea con cambios o variaciones en la variable independiente

**Variable independiente:** Es la variable que predice para, el supuesto efecto que varía de manera simultánea con cambios o variaciones en la variable independiente

**Ventaja competitiva:** Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos.



## RESUMEN

Se analizará la calidad en el servicio y su relación con aspectos socio-psicológicos (liderazgo, motivación, satisfacción laboral y gestión de la calidad) en la “Secretaría de Desarrollo Económico en Morelia, Michoacán”; se aplicarán métodos, técnicas, análisis de la información y estadística descriptiva, que reflejen la importancia y relación que existe entre cada una de las variables, dimensiones e indicadores que influyen positiva o negativamente.

Se debe ser consciente del papel tan importante que representa el servidor público en la calidad del servicio, no como un mero cumplidor de normas y procedimientos impuestos por la normatividad aplicable, sino como un interlocutor directo entre el sector público y el cliente y el único capaz de captar sus necesidades; debemos tomar en cuenta que es el servidor público el encargado de fomentar e incentivar la calidad del servicio, en él recae la responsabilidad del juicio que el ciudadano haga de la calidad del servicio recibido.

**PALABRAS CLAVES:** Calidad en el Servicio, Liderazgo, Motivación, Satisfacción Laboral y Gestión de la Calidad.



## ABSTRACT

It will analyze the quality in the service and its relationship with socio-psychological aspects (leadership, motivation, labor satisfaction and the quality of negotiation). In the Economical and Development Secretariat in Morelia, Michoacán, the application of these methods, techniques and the analysis of the information and descriptive statistics, that reflects the importance and the relationship which exists between each of the variables, dimensions and the indicators that influence positive or negatively.

It must be conscious of the importance roll that it represents the public functionary in the quality of service, not just like a mere perform of norms and procedures that it has been set according with the applicable norm. just like direct speaker between the public sector and the customer and the only one capable of get their own needs, we must notice, that he is a public functionary who is in charge of promote the quality in the service, he has the responsibility of the judgment that the citizen make of the quality of service obtained.

**CODE WORDS:** quality in the service, leadership. Motivation, labor satisfaction, management of quality.



# CAPITULO I

## 1 FUNDAMENTO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. INTRODUCCIÓN

La calidad es el proceso constante de mejora en las personas, productos y procesos de una empresa, para cubrir y sobrepasar las necesidades y expectativas del cliente; es el mínimo requerido del mañana.

La calidad es un proceso, no un programa; el proceso nunca termina, el programa tiene fin.

La Persona que define la calidad es el cliente, del cual tenemos que saber sus necesidades. A parte de los clientes externos también existen los clientes internos, los cuales se encuentran dentro de la organización. Si no realizan los trabajos con calidad no se da un buen servicio al cliente externo y, por lo tanto, la organización se deshace.

El servicio es el conjunto de actividades que se relacionan entre si y de actitudes que se diseñan para satisfacer las necesidades de los usuarios (Colunga, 1995).

Por lo tanto la Calidad en el servicio es satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances (Bolaños, 2005).

La calidad en los servicios se ha enfatizado en los últimos tiempos, porque algunas organizaciones han encontrado formas para reducir sistemáticamente los errores en su prestación y otras han avanzado mucho más, lo están mejorando e innovando



constante y sistemáticamente, lo cual ha elevado enormemente su competitividad en cuanto a la calidad y el precio y está obligando a las demás empresas a buscar alternativas de competitividad para poder sobrevivir.

Para el contexto del sector público, los argumentos de obtener una ventaja competitiva en un sector de mercado específico a través de la Mejora Continua de Procesos, son razones obvias poco aplicables. Sin embargo, el entorno en el que actúan los gobiernos también se ha ido modificando notablemente en las últimas dos décadas y lo que llevamos del nuevo siglo (al igual que en el sector privado). La sociedad a la cual sirve, se ha vuelto más dinámica y compleja, generando procesos de cambios rápidos y turbulentos. Han surgido nuevos factores (económicos, sociales, políticos, tecnológicos, culturales, de gestión e incluso del conocimiento y la información), que ha llevado a las Administraciones a experimentar profundas transformaciones en su gestión pública, como respuesta a estas presiones de este ambiente extremadamente conmovido y que requiere de una atención y respuesta inmediata a sus requerimientos (Suárez, 2008).

Además, la necesidad de mejorar la calidad, eficacia y eficiencia de los servicios que reciben los ciudadanos es el otro gran argumento utilizado para justificar dichos cambios (Barberá, 2009).

La mayoría de los esfuerzos para mejorar la calidad en el servicio en el Sector Público se debe enfocar en las capacidades, habilidades y actitudes, comunicación, trabajo en equipo, empatía y a la prestación de los servicios de los servidores públicos.

Es importante además, desarrollar una adecuada gestión de la calidad de manera que el cliente externo no sea el único vinculado a la calidad del servicio, sino también el cliente interno, estos tienen un peso importante a la hora de que el cliente externo perciba una buena calidad de los servicios que brinda el sector público; por



tal razón es crucial que los servidores públicos sean capaces de satisfacer y de cubrir las necesidades de sus clientes, puesto que un servidor público motivado por su trabajo debe brindar un servicio de calidad que satisfaga al cliente, demostrando amabilidad y buen ánimo .

En las dependencias de gobierno, existen insatisfacciones del personal que pueden influir en el nivel de desempeño individual y general, lo que afecta la calidad del servicio que se brinda. Es por ello que se realiza esta investigación con el objetivo de analizar la calidad percibida del servicio de gobierno y su relación con las variables socio-psicológicas (motivación, satisfacción laboral, liderazgo), lo que permitirá formular estrategias que contribuyan a la elevación de las mismas (Varna, 2008).

En primer lugar, se debe ser consciente del papel tan importante que representa el servidor público en la calidad del servicio. No como un mero cumplidor de normas y procedimientos impuestos por la normatividad aplicable, sino como un interlocutor directo entre el sector público y el cliente y el único capaz de captar tanto las necesidades de los clientes, como de ofrecer un servicio de calidad excelente, adaptado a cada cliente. Este papel está centrado en el cumplimiento de las normas y procedimientos y no en la cooperación y la colaboración de los empleados. Si nos damos cuenta la calidad en el servicio recae en la aplicación de la normatividad para conseguir así un mayor cumplimiento con los estándares de calidad, sin embargo, debemos tomar en cuenta que es el servidor público el encargado de fomentar e incentivar la calidad del servicio, en él recae la responsabilidad del juicio que el ciudadano haga de la calidad del servicio.

De ahí el título de este trabajo de investigación: *“El desempeño de la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) en Morelia, Michoacán”*. Dicha investigación pretende ofrecer una visión general de la situación administrativa y del grado de implantación de los instrumentos de la Calidad Total en la SEDECO.



## 1.2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La gestión de la calidad ha evolucionado desde sus orígenes hacia una visión cada vez más global. Ello ha dado lugar a diferentes enfoques distinguidos por plantear diferentes formas de aplicación de la calidad en las empresas y organizaciones, están caracterizados por una serie de principios y técnicas o prácticas operativas. La gestión de la calidad total es un enfoque más global, apoyado en mayor número de principios y consecuentemente en mayor número de técnicas operativas de calidad., centrado sobre los aspectos intangibles o socioculturales de la gestión de la calidad que aplican un mayor número de técnicas relacionadas con la gestión de los recursos humanos y con todo lo que tiene que ver con la cultura organizativa.

La gestión de la calidad produce un impacto positivo en la organización, considerando tanto los resultados tangibles como son los de orden económico o competitivo, como los intangibles, como pueden ser los relacionados con los recursos humanos. Criado Y Vázquez (1999) y Camisón et al. (2000) evidencian una falta de homogeneización en cuanto a nivel o rigor metodológico, lo que supone un obstáculo a la hora de extraer resultados y conclusiones que permitan avanzar en este campo. La consecuencia de este hecho deriva en la dificultad de diferenciar a priori entre aquellas iniciativas en gestión de calidad que generen resultados aceptables de las que no. Por lo tanto, se hace necesario desde una perspectiva de administración de empresas, la realización de estudios que reflejen el enfoque de gestión de la calidad adoptado por los directivos, así como los principios, las prácticas y las técnicas utilizadas en una organización para la implantación del sistema de calidad (Cruz, 2001).

La calidad, entendida como una serie de características que debe cumplir un servicio, siempre ha existido, quizás la diferencia más importante es que antes generalmente se prestaban los servicios con muchos altibajos en la calidad de los



mismos y en el trato a los clientes y con un alto precio: Los clientes soportaban todo porque no tenían mejores alternativas para contratar otros servicios.

La calidad en los servicios se ha enfatizado en los últimos tiempos, porque algunas organizaciones han encontrado formas para reducir sistemáticamente los errores en su prestación y otras han avanzado mucho más, lo están mejorando e innovando constante y sistemáticamente, lo cual ha elevado enormemente su competitividad en cuanto a la calidad y el precio y está obligando a las demás empresas a buscar alternativas de competitividad para poder sobrevivir (Carsa).

Cada Dependencia de Gobierno es una organización pública compleja y dinámica, que requiere y necesita mejorar continuamente sus modelos de gestión de acuerdo a los cambios de su entorno. En este sentido, cualquier intento de las mismas por aplicar modelos de mejora debe realizarse a través de una aproximación transversal u horizontal. En otros términos, a través de los procesos de la institución. Por lo tanto, las organizaciones públicas también pueden ser concebidas como una red de procesos de gestión interconectados entre sí (1).

Existe la necesidad por no sólo de aplicar modelos de Mejora Continua de Procesos en las Administraciones locales, sino que además, hay que sostenerlos durante el tiempo necesario para que se pueda observar un impacto en la gestión de los mismos, que repercuta en los resultados de la institución y en todos los actores interesados. Sin embargo, el reto de sostener las mejoras parece ser un tema nada sencillo y difícil de conseguir en las organizaciones tanto públicas como privadas (1).

La calidad de servicio ha ido adquiriendo un papel preponderante para las organizaciones, ya que se ha convertido en una estrategia que permite satisfacer al cliente, contar con su lealtad y, en determinados sectores, facilitar una mejora de calidad de vida de algunos colectivos de usuarios. Todo ello ha favorecido un incremento en la investigación de la calidad de servicio. Pero, para entender



realmente el porqué de la importancia de este campo de investigación, es necesario conocer cuál es el contexto en el que se desarrollan las organizaciones y cómo afrontan los cambios que en él se presentan. Dicho entorno, actualmente, está caracterizado por cambios relevantes de distinta índole: tecnológicos, culturales y políticos. Esto ha desembocado en la existencia de un mercado donde los usuarios son jueces cada vez más exigentes a la hora de evaluar la calidad de las organizaciones, lo que ha obligado a las organizaciones y los investigadores a poner mayor énfasis en la delimitación del concepto de calidad de servicio, así como en su impacto sobre otros variables. Además, se busca una gestión cada vez mejor de dicha calidad.

Los cambios tecnológicos han permitido romper con las barreras espacio-temporales. A su vez, la globalización impulsa la innovación y la rapidez con que estas innovaciones se trasladan al tejido socio-económico. La creación de comunidades científicas internacionales y su impacto sobre las sociedades son un claro ejemplo. Los nuevos conocimientos y las tecnologías se trasladan a las organizaciones de distinta índole incorporando equipamiento y tecnología, pero también nuevos modos de gestión que afectan a los procesos, las estructuras, las personas y las relaciones laborales que se establecen.

Lo anterior nos lleva a una orientación cada vez mayor hacia la profesionalidad y la base científica en el estudio y control de la calidad del servicio. Así, la calidad de servicio, se convierte en un pilar cada vez más importante sobre el cual se diseña y controla la producción de bienes y servicios (Martínez-Tur, Peiró, y Ramos, 2001a). Tanto en el sector público como en el privado, la mejora de la calidad se ha visto como una estrategia relevante que permite modernizar e innovar (MarcadorDePosición1).

En el mes de Diciembre de 2006 la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) fue reconocida por la ciudadanía como una de las dependencias de la administración pública estatal que ofrecen mejores servicios, obteniendo una



calificación global de 9.25, la más alta entre catorce dependencias evaluadas por la Comisión Estatal para el Acceso a la Información Pública del Estado de Michoacán de Ocampo (CEAIPEMO).

En septiembre del 2004 las áreas centrales de SEDECO recibieron la certificación bajo la Norma ISO 9001:2000 (Salas, 2006).

En Octubre logró alcanzar la última fase del Premio Nacional de Calidad 2008, máximo reconocimiento que se le da a las organizaciones mexicanas que se distinguen por la calidad de su estrategia, su excelencia operativa y sus resultados de competitividad y sustentabilidad.

Este resultado se logró gracias a la firma de acuerdo y el compromiso de política de calidad que existe entre el gobierno del estado de Michoacán y el personal de la administración pública estatal (GEM08).



### 1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

<b>Hechos empíricamente comprobados</b>	<b>Explicaciones empíricamente verificables</b>
La SEDECO recibió la certificación ISO9001, conforme a la norma NMX-9001-IMNC-2000/ISO9001-2000.	Garantizar un mejor servicio a la ciudadanía y mayor organización que además facilite el trabajo de los servidores públicos y sea un ejemplo práctico para que empresas michoacanas implanten sistemas de gestión de calidad y aseguren con ello, su competitividad en el mercado nacional e internacional.
Obtiene una calificación global de 9.25, la más alta entre catorce dependencias evaluadas por la Comisión Estatal para el Acceso a la Información Pública del Estado de Michoacán de Ocampo (CEAIPEMO).	Una organización que trabaja bajo principios de modernización, eficacia, mejora continua y regulatoria, calidad, y honestidad.
611 usuarios de diversas dependencias fueron encuestados, consideraron que el mejor servicio a la ciudadanía, atención brindada por los servidores públicos y procedimientos a seguir para realizar trámites u obtener el servicio deseado es la Sedeco.	Cumplir los requerimientos del cliente, con liderazgo y participación de personal, bajo procesos con un enfoque sistemático, hacia la mejora continua y de objetividad en la toma de decisiones.
Falta de continuidad de la SEDECO a la renovación del certificado ISO9001, a causa de los cambios de administración y a la falta de interés de los servidores públicos de retomar los procesos y continuar con la mejora continua.	Sostener el programa el tiempo necesario para que se pueda observar un impacto en la gestión de los mismos, que repercuta en los resultados de la institución y en todos los actores interesados.

Fuente: En base a los artículos del periódico La Jornada Michoacán años



La necesidad de mejorar la eficacia y eficiencia de los servicios que reciben los ciudadanos y la de implementar la mejora Continua de los Procesos en la que intervienen factores como el liderazgo, la motivación, la satisfacción laboral y la gestión de la calidad; es el motivo principal de esta investigación, para identificar si estas variables influyen en la prestación del servicio y en la satisfacción del ciudadano al recibirlo.

Por lo tanto el problema a resolver es determinar: ¿En qué medida el liderazgo, la motivación, la satisfacción laboral y la gestión de la calidad determinan el desempeño de la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) en Morelia, Michoacán?



#### **1.4. PREGUNTA GENERAL**

¿Analizar de qué manera el liderazgo, la motivación, la satisfacción laboral y la gestión de la calidad impactan en la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) en Morelia, Michoacán?

#### **1.5. PREGUNTAS ESPECÍFICAS**

Para la realización del siguiente trabajo de investigación se plantearon las siguientes interrogantes:

- 1) ¿Cómo influye el liderazgo en el desempeño de la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la SEDECO en Morelia, Michoacán?
- 2) ¿De qué forma repercute la motivación en el desempeño de la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la SEDECO en Morelia, Michoacán?
- 3) ¿Qué impacto tiene la satisfacción laboral en el desempeño de la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la SEDECO en Morelia, Michoacán?
- 4) ¿Qué importancia tiene la gestión de la calidad en el desempeño de la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la SEDECO en Morelia, Michoacán?

#### **1.6. OBJETIVO GENERAL**

Determinar en qué medida el liderazgo, la motivación, la satisfacción laboral y la gestión de la calidad impactan en la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) en Morelia, Michoacán.



## **1.7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Verificar de qué manera influye el liderazgo en la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) en Morelia, Michoacán.

Analizar de qué forma repercute la motivación en la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) en Morelia, Michoacán

Determinar qué impacto tiene la satisfacción en la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) en Morelia, Michoacán

Evaluar qué importancia tiene la gestión de la calidad en el desempeño de la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) en Morelia, Michoacán

## **1.8. HIPOTESIS GENERAL**

El liderazgo, la motivación, la satisfacción laboral y la gestión de la Calidad son las principales variables que determinan el desempeño de la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) en Morelia, Michoacán.

## **1.9. HIPOTESIS ESPECIFICAS**

1. A mejor estilo de liderazgo mayor desempeño de la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) en Morelia, Michoacán.



2. Una mayor motivación traerá como consecuencia un mejor desempeño de la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) en Morelia, Michoacán.
  
3. Una mayor satisfacción laboral traerá como consecuencia un mejor desempeño de la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) en Morelia, Michoacán.
  
4. Una adecuada gestión de calidad realza el desempeño de la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) en Morelia, Michoacán.

#### **1.10. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

El entorno cambiante que genera presiones externas e internas por modernizar y mejorar, crea la necesidad por no sólo aplicar modelos de Mejora Continua de Procesos en la Administración local, sino que además, hay que sostenerlos durante el tiempo necesario para que se pueda observar un impacto en la gestión de los mismos, que repercuta en los resultados de la institución y en todos los actores interesados (Kaye y Anderson, 1999; Pollit, 2006). Sin embargo, el reto de sostener las mejoras parece ser un tema nada sencillo y difícil de conseguir en las organizaciones tanto públicas como privadas.

Es importante resaltar, que el problema de investigación que aquí se indica, surge como una necesidad planteada desde un punto vista práctico, es decir, se originó desde de la propia experiencia e interés del investigador por el tema de la mejora de los procesos y servicios en un ámbito público (Barraza, 2007).



Por lo tanto la **Relevancia social** de la presente investigación es cubrir con los requerimientos de la institución y de todos los actores interesados que en este caso son los ciudadanos.

**Los beneficiados** con esta investigación son la institución y todos los ciudadanos que requieren de un servicio público en la Secretaría de Desarrollo Económico.

**La implicación práctica** recae en gestionar ante la Secretaría de Desarrollo Económico, continuar con los programas de Calidad Total, que como consecuencia ofrecerán un servicio de calidad a los ciudadanos que día con día manifiestan su inconformidad con los trámites que son más burocráticos y con una atención cada vez más deficiente.

**La utilidad metodológica** de esta investigación contribuirá a la reanudación de un proyecto que inició la administración pasada y que estaba contribuyendo en la mejora de la imagen del servicio que prestan las instituciones públicas, en particular de la Secretaría de Desarrollo Económico.

## LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Las limitaciones de información o acceso a ella estarán determinadas por la Dirección de Calidad, el área de atención ciudadana y el personal que tiene contacto directo con los usuarios.

### 1.11. TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Popper (1963) la ciencia comienza con problemas, problemas que van asociados con la explicación del comportamiento de algunos aspectos del mundo o universo.



Por lo tanto, la presente investigación tiene un diseño descriptivo-correlacional, hipotético deductivo-inductivo y también de carácter cuantitativo-cualitativo, con predominancia cualitativa.

Es descriptiva, como su nombre lo indica, porque describe la calidad en el servicio y los factores que contribuyen a ella. Es correlacional, porque en esta investigación se busca medir el grado de relación entre la motivación, el liderazgo, la satisfacción laboral y la gestión de la calidad con la calidad del servicio en los servidores públicos de la SEDECO en Morelia, Michoacán.

Es causal, porque busca una explicación o causa de entendimiento entre las variables involucradas. Es hipotético deductivo-inductivo porque se propone una hipótesis como consecuencia del conjunto de datos empíricos o de principios y leyes más generales.

Este proceso de investigación incluye ambas metodologías, la deductiva y la inductiva. Deductiva porque está basada en teorías e inductiva porque se realizarán observaciones para comprobar la hipótesis o teoría específica.

Es cualitativo-cuantitativo porque se plantean preguntas para medir las actitudes y se establecen escalas numéricas para responderlas.

## **1.12. HORIZONTE TEMPORAL Y ESPACIAL**

La siguiente investigación se desarrollará en un periodo de 3 (tres) meses posteriores a la aprobación del presente protocolo, iniciará y terminará en 2012.

Esta investigación es longitudinal ya que, se llevara a cabo en distintos momentos, se realizarán evaluaciones de los cambios reales experimentados por los participantes a lo largo del tiempo.



El horizonte espacial de esta investigación corresponde a los clientes internos que conforman la Secretaría de Desarrollo Económico ubicada en la ciudad de Morelia, Michoacán.

### **1.13. UNIVERSO Y MUESTRA**

Para el estudio de esta investigación se tomara como universo todos los empleados de la Secretaría de Desarrollo Económico tanto de base, como de confianza y de contrato, resultado un total de **274** empleados.

Utilizando la herramienta de consulta Mitofsky para calcular la muestra con una confianza del 95% y un margen de error de 5% y esperando una tasa de respuesta del 100% se requieren 148 encuestas para que esta sea representativa.

### **1.14. SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación se pretende aplicar ciento cuarenta y ocho encuestas a Directores, Jefes de Departamento, Supervisores, Técnicos Profesionales, secretarias, Choferes, Mensajeros y Auxiliares de Intendencia; en las cuales se incluirán preguntas para las variables de motivación, liderazgo, satisfacción laboral y gestión de la calidad de manera general.

### **1.15. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño, la recolección de datos, la evaluación de pruebas y otros instrumentos de evaluación no son el último paso. Antes de que una prueba pueda utilizarse con



cierta seguridad, debe obtenerse información acerca de su confiabilidad y validez por lo que a sus propósitos específicos concierne.

Validez es el grado en que una prueba mide lo que está diseñada para medir. En un sentido muy general, un instrumento de medición es válido si mide lo que se intenta medir, o lo que se propone medir. La validación siempre requiere investigación empírica. Los métodos por los cuáles puede determinarse la validez son de contenido, criterio y constructo.

- La validez de contenido. Se refiere a algo más que a la apariencia, atañe a si éste produce un rango de respuestas que son representativas del dominio entero o universo de habilidades, entendimientos y otras conductas que supuestamente debe medir la prueba. También es de interés en las medidas de aptitud, interés y personalidad, aunque quizá menos que la validez de constructo o la relacionada con un criterio.
- Validez con relación a criterio. Hace referencia a procedimientos en los cuales las calificaciones en la prueba de un grupo de personas se comparan con las puntuaciones, clasificaciones u otras medidas de desempeño. Siempre que se dispone de una medida de criterio en el momento de la prueba puede determinarse la validez concurrente y si no están disponibles sino hasta después de cierto tiempo de que se aplicó la prueba, se enfatiza la validez predictiva de la prueba.

La Confiabilidad es una propiedad de las puntuaciones obtenidas cuando se administra la prueba a un grupo particular de personas en una ocasión particular y bajo condiciones específicas. Al determinar la confiabilidad se asume que la prueba mide una característica relativamente estable (Alvarado, 2007).

Existen diversos métodos para estimar la confiabilidad de los instrumentos de medición (coeficiente test-retest, coeficiente de formas paralelas, coeficiente de consistencia interna), pero una de las más usadas actualmente se conoce como el coeficiente de confiabilidad de alfa-Cronbach.



- Se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la medición, 1 representa un máximo de confiabilidad (Hernández Sampieri Roberto, 2003).

### 1.16. TÉCNICA ESTADÍSTICA UTILIZADA

**Paquete Estadístico SPSS.-** Es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación de mercado. Responde al funcionamiento de todo programa que lleva a cabo análisis estadísticos: pasados los datos a analizar a un fichero con las características del programa, éste es analizado con una serie de órdenes dando lugar a unos resultados de tipo estadístico que el investigador debe interpretar. (Castillo J. d., 2007)

**Office 2010** (Word, Excel, Power Point, Access, Infopath, Publisher, outlook), los más utilizados en este trabajo de investigación serán el Word, Excel y Power Point.

**La estadística** que se utilizará será la descriptiva: La estadística descriptiva utiliza tres tipos de técnicas:

1. [Tabulación de datos](#)
2. [Parámetros estadísticos](#)
3. [Representaciones gráficas](#)

(Becerra E. J., 2007)

## 1.17. DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES INVOLUCRADAS

IMAGEN 1.1.



## 1.18. MARCO TEÓRICO

TABLA 1.1.

Calidad en el Servicio			
<b>Liderazgo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Competencia social y personal</li><li>•Organización</li><li>•Control y Disciplina</li><li>•Comunicación</li></ul>	<b>Motivación</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Necesidad Social</li><li>•Sueldo</li><li>•Logro</li><li>•Existencia</li><li>•Afilación</li><li>•Estima y Autoestima</li><li>•Poder y vocacion profesional</li></ul>	<b>Satisfacción Laboral</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Relación jefe-subordinado-grupo</li><li>•Competencia</li><li>•Comunicación</li><li>•Control</li><li>•Estimulación</li><li>•Organización</li><li>•Condiciones de trabajo</li><li>•Beneficios</li><li>•Bienestar subjetivo</li></ul>	<b>Gestión de la calidad</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Competitividad</li><li>•Estrategias</li><li>•Procesos</li><li>•Recursos</li><li>•Estructura Organizacional</li><li>•Documento</li></ul>



---

## CALIDAD EN EL SERVICIO

Es satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances

En primer lugar, se debe ser consciente del papel tan importante que representa el servidor público en la gestión de la calidad del servicio. No como un mero cumplidor de normas y procedimientos impuestos por la normatividad aplicable, sino como un interlocutor directo entre el sector público y el cliente y el único capaz de captar tanto las necesidades de los clientes, como de ofrecer un servicio de calidad excelente, adaptado a cada cliente. Este papel está centrado en el cumplimiento de las normas y procedimientos y no en la cooperación y la colaboración de los empleados. Si nos damos cuenta la gestión de la calidad recae en la aplicación de la normatividad para conseguir así un mayor cumplimiento con los estándares de calidad, sin embargo, debemos tomar en cuenta que es el servidor público el encargado de fomentar e incentivar la calidad del servicio, en él recae la responsabilidad del juicio que el ciudadano haga de la calidad del servicio.

- **Liderazgo**

Insertar la calidad de los servicios que ofrece una entidad, implica de un esfuerzo de cooperación entre la dirección y el personal de la misma. Para desarrollar un servicio de calidad, una empresa o entidad debe seguir principios que le ayuden a desarrollar la calidad máxima en los servicios que ofrece, dirigidas por los gerentes de la empresa, EL LIDER.



El director o gerente de la empresa o entidad debe tener una visión clara de lo que implica la calidad del servicio en su empresa y transmitirla a sus empleados y hacer que sus empleados creen en ellas. Los buenos líderes comunican su dedicación a la calidad del servicio a través de acciones visibles tanto para los empleados como para los clientes. Poner atención a los detalles, conversar con sus empleados y clientes, comprometerse con la implementación de la calidad en los servicios y sacar adelante a la empresa. (Salgado, 2011)

- **Motivación**

Cuando se trata de prestar un servicio, **el personal encargado de producirlo es una pieza fundamental y decisoria para la calidad de ese servicio**. De hecho, muchas empresas encuentran que la tarea de motivar a su personal para conseguir orientarlos al cliente es una misión a veces imposible.

Hay muchas dificultades en este ámbito, ya que no **es sencillo transmitir una cultura** determinada, o bien cambiar una cultura existente. Sin embargo, hoy quisiera dar otro enfoque de la relación entre calidad y motivación del personal.

Lo natural es asociar que si no hay motivación del personal, la calidad del servicio se verá afectada, y esto es cierto. Personas que no están conformes con su trabajo, que se levantan todos los días con mucho esfuerzo para hacer algo que no les entusiasma, difícilmente puedan llegar a encantar a los clientes (Pizzo, 2011).

- **Satisfacción Laboral**

Es una actitud general de un individuo hacia su trabajo y que en dependencia de cómo sea esta (favorable o desfavorable a los objetivos de la organización), así será su impacto sobre la calidad y el desempeño organizacional.



Proporcionar SL al trabajador de manera sistemática representa un desafío que deben aprovechar las organizaciones, considerando que al factor humano se le hacen muchas exigencias, entre ellas la calidad, también de manera sistemática.

El rol del factor humano en la calidad, así como la necesidad de su atención por parte de los directivos, es ya reconocido y destacado por los bien llamados padres de la calidad.

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

Definir las características del ambiente de trabajo significa tener claros los aspectos tanto físicos como humanos que es necesario garantizar para que la producción del producto o servicio se realice de forma tal que cumpla los requisitos del cliente, legales y de la organización y que esto se haga de manera tal que proporcione satisfacción a quienes llevan a cabo las labores: los trabajadores.

Es necesario dedicar mayores esfuerzos y tiempo al análisis de la SL en las organizaciones y al diseño e implementación de las estrategias que de ello se deriven, ejerciendo un control sobre su implementación y resultados, de forma tal que garanticen la reducción de la brecha entre decir y hacer (García, 2007)

- **Gestión de la calidad**

La conducción y operación exitosas de una organización requieren de una administración sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito con la aplicación y conservación de un sistema de gestión diseñado para mejorar continuamente el desempeño abordando las necesidades de todas las partes interesadas. La administración de una organización abarca la gestión de la calidad además de otras disciplinas de la gestión (ISO9000-2000). En la última década, se ha vivido un gran crecimiento en el número de empresas certificadas en un sistema de gestión de la



calidad según la familia de normas ISO 9000. Atendiendo a alguno de los motivos siguientes: porque realmente cree en la filosofía de la calidad total y cómo esta repercute positivamente en los resultados de la empresa.

De hecho, es habitual encontrar empresas donde en el proceso de implantación del sistema, no se ha contemplado el caso concreto de la empresa con sus características particulares en cuanto a cultura y procesos sino que se ha adoptado una solución “tipo” que ha sido desarrollada para otras empresas e incluso por personas con pocos conocimientos y/o experiencia en los conceptos de la calidad total y en el desarrollo de sistemas de gestión de la calidad con lo que redundaría en un sistema “pesado” con documentación y procesos innecesarios provocando que por la ineficiencia de los procesos y deficiencias en el trabajo de formación, los integrantes de la empresa no crean en el sistema y su utilidad y se provoque la degeneración del mismo.

La solución a este problema sólo puede ser una aunque sea drástica: rediseñar el sistema de gestión de la calidad empezando la casa por los cimientos y no por el tejado.

La Gestión de la Calidad se ha convertido, por tanto, no ya en una alternativa a implantar por la empresa, sino una exigencia indispensable para la supervivencia de la misma y su posible competitividad en los mercados actuales.

La implantación de un sistema de gestión de la calidad según Pérez Olaeta, trae añadido sustanciales beneficios para la empresa como pueden ser:

- Beneficios de imagen: favoreciendo la comercialización de los productos o servicios, siendo igualmente, un factor estratégico para la exportación.
- Beneficios en la gestión de la organización: al documentar y controlar todos los procesos de gestión, aumentando la comunicación entre los diferentes departamentos o áreas de la empresa y, aumentando la eficacia y la productividad.



- Aumento de los beneficios económicos: conseguido a través de la plena satisfacción de los clientes, por la reducción de costes por no conformidades y, por la posibilidad de introducirse en nuevos mercados.
- Eliminación de errores: al normalizar los procesos de fabricación y estar bajo control y al examinar todas las causas de no conformidad y las reclamaciones de los clientes (Gioivys Frometa Vázquez, 2008)



### 1.19. MATRIZ DE CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Congruencia Metodológica				
<b>Título</b>	<b>Pregunta General</b>	<b>Preguntas Específicas</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos Específicos</b>
<b>El desempeño de la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) en Morelia, Michoacán</b>	<i>¿En qué medida el liderazgo, la motivación, la satisfacción laboral y la gestión de la calidad determinan el desempeño de la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) en Morelia, Michoacán?</i>	¿Cómo influye el liderazgo en el desempeño de la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la SEDECO en Morelia, Michoacán?	<i>Analizar de qué manera el liderazgo, la motivación, la satisfacción laboral y la gestión de la calidad impactan en la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) en Morelia, Michoacán</i>	Verificar de qué manera influye el liderazgo en la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) en Morelia, Michoacán.
		¿De qué forma repercute la motivación en el desempeño de la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la SEDECO en Morelia, Michoacán?		Analizar de qué forma repercute la motivación en la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) en Morelia, Michoacán.
		¿Qué impacto tiene la satisfacción laboral en el desempeño de la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la SEDECO en Morelia, Michoacán?		Determinar qué impacto tiene la satisfacción en la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) en Morelia, Michoacán
		¿Qué importancia tiene la gestión de la calidad en el desempeño de la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la SEDECO en Morelia, Michoacán?		Evaluar qué importancia tiene la gestión de la calidad en el desempeño de la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) en Morelia, Michoacán



Congruencia Metodológica				
Título	Hipótesis General	Hipótesis Específica	Justificación	
<p><b>El desempeño de la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) en Morelia, Michoacán</b></p>	<p>El liderazgo, la motivación, la satisfacción laboral y la gestión de la Calidad son las principales variables que determinan el desempeño de la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) en Morelia, Michoacán.</p>	<p>A mejor estilo de liderazgo mayor desempeño de la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) en Morelia, Michoacán.</p>	<p>Es importante resaltar, que el problema de investigación que aquí se indica, surge como una necesidad planteada desde un punto vista práctico, es decir, se originó desde de la propia experiencia e interés del investigador por el tema de la mejora de los procesos y servicios en un ámbito público</p>	<p>la <b>Relevancia social</b> de la presente investigación es cubrir con los requerimientos de la institución y de todos los actores interesados que en este caso son los ciudadanos de Morelia.</p>
		<p>Una mayor motivación traerá como consecuencia un mejor desempeño de la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) en Morelia, Michoacán.</p>		<p><b>Los beneficiados</b> con esta investigación son la institución y todos los ciudadanos que requieren de un servicio público en la Secretaría de Desarrollo Económico.</p>
		<p>Una mayor satisfacción laboral traerá como consecuencia un mejor desempeño de la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) en Morelia, Michoacán.</p>		<p><b>La implicación práctica</b> recae en gestionar ante la Secretaría de Desarrollo Económico, continuar con los programas de Calidad Total, que como consecuencia ofrecerán un servicio de calidad a los ciudadanos que día con día manifiestan su inconformidad con los trámites que son más burocráticos y con una atención cada vez más deficiente.</p>
		<p>Una adecuada gestión de calidad realza el desempeño de la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) en Morelia, Michoacán.</p>		<p><b>La utilidad metodológica</b> de esta investigación contribuirá a la reanudación de un proyecto que inició la administración pasada y que estaba contribuyendo en la mejora de la imagen del servicio que prestan las instituciones públicas, en particular de la Secretaría de Desarrollo Económico.</p>



Congruencia Metodológica			
Título	Tipo de Investigación		
<b>El desempeño de la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) en Morelia, Michoacán</b>	<i>La presente investigación tiene un diseño descriptivo-correlacional, hipotético deductivo-inductivo y también de carácter cuantitativo-cualitativo, con predominancia cualitativa.</i>	<p>Es descriptiva, como su nombre lo indica, porque describe la calidad en el servicio y los factores que contribuyen a ella. Es correlacional, porque en esta investigación se busca medir el grado de relación entre la motivación, el liderazgo, la satisfacción laboral y la gestión de la calidad con la calidad del servicio en los servidores públicos de la SEDECO en Morelia, Mich.</p>	
		<p>Es causal, porque busca una explicación o causa de entendimiento entre las variables involucradas. Es hipotético deductivo-inductivo porque se propone una hipótesis como consecuencia del conjunto de datos empíricos o de principios y leyes más generales.</p>	
		<p>Este proceso de investigación incluye ambas metodologías, la deductiva y la inductiva. Deductiva, porque está basada en teorías e inductiva porque se realizaron observaciones para comprobar la hipótesis o teoría específica.</p>	
		<p>Es cualitativo-cuantitativo porque se plantean preguntas para medir las actitudes y se establecen escalas numéricas para responderlas.</p>	

Fuente: Elaboración propia.





# CAPITULO II

## 2 ANTECEDENTES, CONCEPTUALIZACIÓN Y ORIENTACIONES

### 2.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración es considerada como un conjunto de normas, reglas y procedimientos sistemáticos que contribuyen en planear, organizar, integrar, dirigir y controlar los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales de una organización para alcanzar sus metas.

Conozcamos algunas definiciones que se han dado sobre administración.

**Frederick Taylor**, quien fue el primero en publicar una obra específica sobre administración, no dio ninguna definición acerca de la misma, se limitó a señalar su propósito:

*El principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad para el patrón, unido al máximo de prosperidad para cada trabajador.*

**Henri Fayol** tomó como base su modelo de proceso administrativo, para definir a la administración de la siguiente forma: “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

Posteriormente, la administración se ha definido de diversas formas; muchos autores señalan una definición de acuerdo con sus puntos de vista y con la comprensión que tienen sobre la misma. Se transcriben cuatro de ellas que en nuestro medio han sido ampliamente difundidas.



**Koontz y O'Donell** opinan que la administración consiste en:

*Establecer y conservar un medio ambiente en el cual las personas, trabajando en grupo, sean guiadas a lograr de manera efectiva y eficiente la obtención de las metas colectivas.*

**George R. Terry** afirma:

*La administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.*

**Agustín Reyes Ponce** define la administración como:

*El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.*

**José Antonio Fernández Arena** opina:

*La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.*

Por lo general, las definiciones modernas que se dan sobre administración contienen términos como “logro de objetivos” y “organismo social”, los cuales son ya conceptos básicos en la materia. En virtud de que el término *administrar* implica la existencia de algo que ha de ser administrado, ese algo será siempre un organismo social.

Un organismo social se caracteriza por que tiene un objetivo organizacional, se distingue la división del trabajo y existe una jerarquía.



Existen diferentes tipos de administración:

- Empírica
- Profesional
- Pública
- Privada

Administración Empírica es aquella que se realiza primordialmente de acuerdo con la manera de pensar, habilidades y experiencias de las personas.

Administración Profesional la ejercen las personas quienes deben poseer una serie de conocimientos sistematizados sobre planeación, organización, integración, dirección y control, para encauzar técnicamente las actividades que les sean encargadas en un organismo social y se logren los objetivos con mayor eficiencia.

Administración Pública la integran los organismos sociales públicos que se crean para cumplir con las funciones de gobierno de un país.

Administración Privada integrada por los organismos sociales particulares para realizar actividades específicas con el fin de obtener beneficios de interés privado o particular.

Por lo tanto, tenemos que la administración es un proceso común a todo esfuerzo de grupo, sea público o privado; por ello, aunque la administración pública y la privada difieren en varios aspectos, siempre existe una analogía fundamental en el proceso (planeación, organización, integración, dirección y control) y en su finalidad (lograr objetivos con mayor eficiencia).

La diferencia esencial entre una y otra radica en los objetivos, puesto que la administración pública está orientada hacia objetivos nacionales en función del beneficio social, y la administración privada pretende objetivos particulares y beneficios de tipo económico. En ambos sistemas de administración influyen factores políticos, sociales, económicos, legales, tecnológicos y culturales.



El primer estudio sistemático que se realizó sobre la administración pública, fue a través del Derecho, y se refirió a la organización jurídica de las autoridades públicas, a sus formas jurídicas de acción y a los límites de sus poderes. El primero que se efectuó sobre la administración privada fue enfocado desde la ingeniería industrial, con el propósito de incrementar la productividad de las empresas industriales mediante el mejor desempeño de los trabajadores.

El estudio de la administración como profesión dispone actualmente de técnicas y conocimientos que pueden ser empleados indistintamente en organismos sociales públicos y privados, para lograr una mayor eficiencia administrativa.

## ***ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN***

### **Antecedentes Históricos**

Si bien el conocimiento que poseemos acerca del hombre prehistórico es muy confuso, los hallazgos y la deducción lógica permiten llegar a establecer con alto grado de seguridad la formulación de hipótesis y conclusiones generales sobre ciertos aspectos, aceptando su veracidad.

Al analizar los orígenes históricos de una gran diversidad de disciplinas científicas, técnicas, sociales y artísticas, se establece que éstas tuvieron una práctica rudimentaria desde que apareció el hombre sobre la Tierra. Lo mismo sucede con el origen de la administración, tan antiguos como el hombre; y que debido a sus limitaciones físicas, los hombres prehistóricos tuvieron la necesidad de agruparse y cooperar entre sí para poder alcanzar, de manera conjunta, determinados objetivos con mayor eficiencia y economía de acción y recursos.

Las actividades del hombre prehistórico tenían como primordial objetivo el satisfacer sus necesidades relacionadas con la supervivencia en medio de grandes dificultades,





tensiones, incomodidades, etc. Mientras un hombre se dedicaba a lograr sus fines por sí mismo, realizaba actos administrativos; cuando actuaba en conjunto, dentro del grupo se daban aspectos rudimentarios de administración.

Con la caza de animales se aprovecharon tanto su carne como la piel, la carne como alimento y la piel como vestido, cambiando así, parte de sus necesidades básicas de sobrevivencia: fue una de las actividades principales que durante mucho tiempo realizaron los hombres prehistóricos y que sirve como indicio innegable de una forma de organización primitiva. Realizar tal actividad en grupo requería un plan de acción para lograr el objetivo con mayor facilidad y menores riesgos para la seguridad de los individuos, puesto que cazar animales salvajes era una peligrosa aventura.

En principio, el plan de acción consistía en asustar a los animales arrojándoles piedras, emitiendo gritos, etc., para dirigirlos hacia un precipicio o trampas previamente construidas para la consecución del objetivo.

Los métodos fueron evolucionando en la medida en que utilizaban su inteligencia para inventar armas (maza, lanza, y posteriormente el arco y la flecha), como instrumentos para mejorar las técnicas de caza.

Todo lo anterior requería de la cooperación humana, donde podemos identificar un objetivo común del grupo, una división social del trabajo, donde destacaron sujetos que sobresalieron y ejercieron el papel (rol) de líderes.

### **La administración en la Antigüedad**

Desde los orígenes de la humanidad, el trabajo en grupo siempre ha existido y la práctica administrativa en las pequeñas organizaciones se fue desarrollando de manera empírica, hasta principios del siglo XX.



Históricamente se pueden identificar referencias prácticas del pensamiento administrativo en algunas obras o acontecimientos importantes que se dieron en las civilizaciones de la antigüedad, principalmente en las tareas fundamentales de gobierno, como primeras formas de organización social estructurada; algunas aportaciones a la teoría administrativa se dieron en el campo de la administración pública, de lo cual obtenemos conocimientos al analizar las estructuras, disposiciones legales, reglamentos, relaciones y costumbres que prevalecieron como gestión administrativa en los gobiernos de la antigüedad; Egipto, China, Grecia, Roma, etc.

En general, cuando se hace referencia a la administración en la antigüedad es común destacar obras o acontecimientos importantes que se dieron en las primeras civilizaciones y su relación con aspectos administrativos.

## **La Revolución Industrial**

La Revolución Industrial fue un acontecimiento trascendental en la historia de la humanidad, se caracterizó por la sustitución de la fuerza de trabajo humana por la de las máquinas.

El desarrollo de la ciencia y el invento de nuevas tecnologías, que como consecuencia se absorbió un enorme porcentaje de la fuerza de trabajo.

Antes de tal acontecimiento histórico, el hombre había utilizado su cuerpo, principalmente las manos, para realizar cualquier actividad productiva; sus medios de apoyo fueron rudimentarios instrumentos que fue creando y la domesticación de algunos animales para utilizarlos como vehículo, fuerza o carga.

Hasta la época previa a la Revolución Industrial, la actividad predominante fue la agricultura; en las ciudades pequeñas los trabajadores eran principalmente artesanos, cuyo trabajo implicaba en gran medida una labor manual con diferentes grados de habilidad; normalmente el hombre trabaja solo o en pequeños grupos. El tipo de





organización fueros los gremios, constituidos por un grupo de personas (maestro, oficial y aprendiz) de una misma especialidad u oficio; en cada uno existía una jerarquía definida entre el aprendiz, el oficial y el maestro.

La Revolución Industrial, se define al conjunto de importantes innovaciones técnicas surgidas en Gran Bretaña entre los años 1760 y 1830, que modificaron las tradicionales formas de producción. Los primeros inventos fueron máquinas manuales de hilar y máquinas hiladoras impulsadas por fuerza hidráulica; posteriormente, al descubrir James Watt la energía de vapor, ésta fue utilizada para inventar nuevas máquinas que incrementaron la producción en las fábricas y se empleó dicha energía para inventar la locomotora y el buque de vapor como medios de transporte y para impulsar el comercio entre las ciudades. Toda innovación propició la creación de nuevos inventos o el perfeccionamiento de los mismos.

En aquella época se realizaron grandes avances científicos y tecnológicos que produjeron cambios en las estructuras económicas, políticas, sociales y culturales de las comunidades que se fueron integrando a la nueva era industrial. Entre las diversas consecuencias importantes de la Revolución Industrial se encuentran:

- a) Sustitución de la fuerza de trabajo humano, por la fuerza de las máquinas;
- b) Surgimiento y desarrollo de las fábricas;
- c) Producción de bienes y servicios en mayor cantidad y variedad;
- d) Migración de personas hacia las proximidades de las fábricas, en busca de empleo y de mejores condiciones de vida;
- e) Crecimiento de las poblaciones urbanas, con lo cual se inició el predominio de la ciudad sobre el campo;
- f) Cambio cultural, al tener que adaptarse a nuevas formas de vida, con sus repercusiones positivas y negativas;
- g) Desarrollo de los medios de transporte y comunicación;
- h) Amplio desarrollo del comercio con otras ciudades y países;



- i) Enriquecimiento acelerado de los propietarios de los medios de producción;
- j) Problemática administrativa dentro de las empresas que se fueron creando.

## **ORIGENES DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA**

Los orígenes de la administración moderna, tal y como la concebimos actualmente, se remontan a las consecuencias que propició la Revolución Industrial y que pueden resumirse en cinco hechos genéricos:

- a) Invención de máquinas que sustituyen la fuerza de trabajo humana;
- b) Formación de gran cantidad de empresas industriales, que a la vez propiciaron la creación de otro tipo de organizaciones;
- c) Crecimiento acelerado de las empresas, que originó una compleja problemática administrativa;
- d) Competencia desenfrenada entre las empresas;
- e) Necesidad de mejorar la administración para incrementar la eficiencia en las organizaciones y, por consiguiente, las utilidades.

El interés por analizar, definir y perfeccionar la administración de las organizaciones, hasta antes del siglo XX se fue desarrollando muy lentamente; el no hacer de la administración un objeto específico de estudio se debió a que hasta antes de la Revolución Industrial, normalmente se trabajaba en pequeños grupos gremiales y después, las organizaciones industriales proliferaron, crecieron y se fueron estableciendo en muchos países.

El crecimiento industrial se dio de improviso y se manejó de manera totalmente empírica puesto que la situación era nueva y desconocida; los propietarios y administradores se enfrentan a nuevos problemas: en vez de dirigir a pequeños grupos de artesanos, el problema consiste ahora en dirigir grandes cantidades de obreros; sus



decisiones son improvisadas y se padecen deficiencias administrativas. Otro problema involucrado era la grave escasez de administradores y de obreros calificados.

Hacia el final del siglo XIX, el panorama industrial ofrecía las características y condiciones necesarias para que algunas personas se dedicaran a estudiar, analizar y resolver problemas administrativos de manera científica y evitar el seguir procediendo empíricamente.

El conocimiento empírico es casual y se adquiere a través de la experiencia diaria; el conocimiento científico es un conocimiento buscado, de certeza o probabilidades fundamentadas y sistemáticamente estructurado (a través de un método).

Como resumen de los orígenes de la administración pueden contemplarse dos enfoques:

*Administración antigua.* Se da en forma rudimentaria desde que aparece el hombre sobre la Tierra, por la necesidad de los hombres de agruparse y cooperar para lograr objetivos comunes.

*Administración moderna.* Se remontan sus orígenes a la época de la Revolución Industrial, por las repercusiones que tuvo en la formación de empresas industriales y la imperiosa necesidad de mejorar la forma de administrarlas sobre bases científicas.



**TABLA 2.1.**

<b>Civilización</b>	<b>Obras o acontecimientos</b>	<b>Principales referencias administrativas</b>
Primitiva	Sobrevivir	Se dieron procedimientos rudimentarios de administración por la necesidad de agruparse para lograr sus objetivos de alimentación y vestido
Egipcia	Las pirámides de Egipto	Sorprende la hazaña que representó la realización de estas construcciones en las que trabajaron más de cien mil personas durante poco más de veinte años
Hebrea	El Éxodo (salida de Egipto)  Los diez mandamientos	Los consejos de Jetró, suegro de Moisés, que implicaron una mejor forma de organización para delegar la autoridad y la toma de decisiones. Conjunto de reglas que servían como guías de conducta individual y organizacional
China	Forma de gobernar el Imperio	Utilización de consejeros o asesores Las recomendaciones de Confucio para mejorar la administración pública
Griega	Formas de estructurar el trabajo  Motivación	La división del trabajo expuesta por Platón en su obra <i>La república</i>  La música como factor psicológico que contribuye a lograr mayor eficiencia



## La administración en la antigüedad.

El enorme interés por el estudio de la administración ha creado una amplia gama de diferentes enfoques sobre la misma, los cuales han originado una serie de escuelas o teorías administrativas con sus respectivos seguidores. Los diversos puntos de vista de administradores empíricos o de profesionales como ingenieros, psicólogos, sociólogos, economistas, etc., a menudo entran en conflicto, creando confusiones sobre cómo debe estudiarse la administración.

A continuación se señala una lista de ocho escuelas o teorías administrativas y después se describirá cuál es el enfoque principal que se da a la administración en cada una de ellas.

**TABLA 2.2.**

Nombre	Lo fundamental es	Se apoya en	Fundadores o principales representantes
Empírica	La experiencia	Estudio de casos	Ernest Dale
Científica	La eficiencia del trabajador	Estudio de métodos de trabajo	Frederick Taylor
Clásica	Estudio de las funciones administrativas y la aplicación de principios	Modelos de proceso administrativo y principios de administración	Henri Fayol
Humano-relacionista	Las relaciones humanas	Conocimiento de ciencias de la conducta	Elton Mayo
Estructuralista	La organización como sistema social	Estudio de las relaciones internas y externas de la organización	Max Weber
Humano-conductista	La adaptación del hombre a la organización	La participación democrática	Douglas McGregor
Decisional	La toma de decisiones	Modelos matemáticos y computadoras	Herbert Simon
De sistemas	Sistemas operables	Diseño de modelos de organizaciones	Kenneth Boulding



## **PROCESO ADMINISTRATIVO**

Al estudiar la administración bajo el enfoque de un proceso, éste puede analizarse y describirse en sus partes fundamentales; en la práctica se ejecutan en forma simultánea, en mayor o en menor grado, todas las funciones que componen el proceso administrativo; sólo, para efectos de estudio, cada parte del proceso se estudia por separado para mejor comprensión de quien aprende, por tanto, no debe considerarse que los conceptos de cada función puedan encasillarse y aislarse de los demás, ya que existe una gran interrelación entre ellos; por consiguiente, se habla de funciones administrativas cuando se consideran o estudian separadamente, y de proceso administrativo cuando las funciones administrativas se contemplan como un todo.

Para todas las formas de esfuerzo de grupo, la aplicación de un proceso administrativo es universal, puesto que es identificable en todo tipo de organismos sociales, sin importar el sistema económico en que se desenvuelvan, y abarca todos los niveles jerárquicos de aquéllos, sin ser sólo responsabilidad de los principales administradores.

De la diversidad de modelos de proceso administrativo que se han dado a conocer, el autor coincide con quienes consideran las siguientes cinco funciones:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

En general, podemos describir cada una de las funciones administrativas de la siguiente manera:

La **planeación** consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social.





La **organización** agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer óptima la cooperación humana.

La **integración** consiste en seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

La **dirección** es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos.

El **control** establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presente, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren.

Cuando se hace referencia a la administración, hablamos de la aplicación del proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control), que pretende alcanzar el objetivo de una organización formada por diferentes áreas funcionales, por ejemplo:

**Administración de la producción:** es la aplicación del proceso administrativo en las actividades encaminadas hacia la producción de bienes o servicios.

**Administración financiera:** es la aplicación del proceso administrativo en las actividades que se realizan para lograr el óptimo manejo de los recursos financieros de un organismo social.

**Administración de mercadotecnia:** es la aplicación del proceso administrativo en las actividades destinadas a la realización de la venta de bienes y/o servicios a determinadas personas u organizaciones.



**Administración de recursos humanos:** en general, es la aplicación del proceso administrativo en las actividades orientadas hacia la actuación eficiente, el desarrollo y la realización personal del elemento humano que pertenece a un organismo social.

El objetivo principal de esta área funcional es integrar a la organización a personas cuyas características sean afines a los requerimientos de la misma, así como impulsar su desarrollo integral mediante el establecimiento de políticas y programas que contribuyan a su realización personal y guíen apropiadamente el esfuerzo humano para actuar eficientemente. El doctor Fernando Arias Galicia, en el libro *Administración de recursos humanos*, presenta la siguiente definición:

La Administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Es de trascendental importancia el valor que tiene el recurso humano y la necesidad de darle la debida importancia para propiciar su desarrollo, porque además de ser un requerimiento clave del éxito de cualquier organización, es una gran responsabilidad social el encauzar sus potencialidades naturales en forma positiva para hacerlo más capaz y eficiente. Se debe evitar que los recursos humanos estén mal utilizados o deficientemente preparados, con todas las consecuencias que se manifiesten a nivel personal, organizacional y social.

Por lo anterior, se ha establecido una serie de funciones que son características, en mayor o menor grado, en las organizaciones, y se ha creado un área o departamento encargado de realizar las actividades necesarias para cumplir satisfactoriamente con los requerimientos organizacionales y legales que están relacionados con el elemento humano.



Las diversas funciones principales del área de recursos humanos se encuentran:

- Análisis de puestos
- Valuación de puestos
- Reclutamiento
- Selección y contratación
- Inducción
- Nómina y control de asistencias
- Entrenamiento
- Calificación de méritos
- Servicios y prestaciones
- Seguridad e higiene

Es de suma importancia el valor que representa para cualquier organización contar con los Recursos Humanos adecuados, que reúnan el perfil para ocupar cada uno de los puestos requeridos, disminuyan costos, incrementen la productividad y contribuyen a los requerimientos de calidad que los clientes y la sociedad demanda día con día en los productos o servicios (MEDINA, 2008)

### **Evolución del concepto de calidad**

A lo largo de la historia encontramos múltiples manifestaciones que demuestran que el hombre ha conseguido satisfacer sus necesidades adquiriendo aquello que le reportaba mayor utilidad. Así, de una forma u otra, se preocupaba y se preocupa por la calidad de lo que adquiere. Como consecuencia, para comprender el significado actual del término resulta conveniente analizar el proceso histórico que lo ha desarrollado hasta alcanzar el actual enfoque integral o «sistémico», distinguiendo cinco etapas claves: 1) edad media-revolución industrial, 2) revolución industrial-finales siglo XIX, 3) administración científica-II Guerra Mundial, 4) II Guerra Mundial-década de los setenta y 5) década de los ochenta y noventa.



## **Edad Media-Revolución Industrial**

Con la aparición de los primeros gremios artesanales en la Edad Media, observamos los primeros ejemplos de lo que actualmente denominamos calidad. En este periodo, los artesanos, en quienes se identificaba tanto el trabajo directivo como el manual, elaboraban en pequeños talleres una cantidad reducida de producto destinada a un mercado local o de tipo urbano, donde existía una estrecha relación con los consumidores, lo que les permitía elaborar un producto que se ajustaba todo lo posible a los requisitos exigidos por los mismos.

A partir del siglo XVII se produce la separación entre la ciudad y el mundo rural, y el desarrollo del comercio internacional, proceso que fue provocando que los artesanos se concentrasen en las ciudades. De esta forma, adquirió gran importancia la figura del mercader que compraba la producción a los artesanos para posteriormente comercializarla, permitiendo a éstos dedicarse exclusivamente a su tarea productiva. Esta relación fue intensificándose hasta llegar a la concentración de los artesanos que guardaban relación con un determinado comerciante en un solo local, consiguiendo las ventajas de la producción a mayor escala, la división del trabajo y la especialización. Durante esta fase, anterior a la producción en masa, la calidad se basaba en la habilidad y reputación de los artesanos.

## **Revolución Industrial - finales siglo XIX**

Con la Revolución Industrial, los artesanos siguieron caminos diferentes. Algunos de ellos continuaron como hasta entonces, otros se transformaron en empresarios, mientras el resto se convirtió en operario de las nuevas fábricas.

Asimismo, desde finales del s. XVIII a finales del s. XIX se produce la incorporación de la máquina a los talleres donde se concentraban los nuevos operarios (antiguos artesanos), produciéndose una reestructuración interna en las fábricas como forma de



adaptarse a los requerimientos de las nuevas tecnologías y a los mayores volúmenes de producción.

Durante toda esta etapa, los productos manufacturados elaborados tanto por los que seguían como artesanos como por los operarios de las fábricas, se ajustaban a los gustos de la época, de manera que el comprador diseñaba y especificaba los requisitos, esto es, definía la calidad del producto para que el artesano u operario con sus habilidades, lo fabricara. De esta forma, existía una estrecha comunicación entre el fabricante del producto y el cliente, que permitía que el artículo fabricado cumpliera de forma completa los deseos del comprador. Por consiguiente, la calidad continuaba dependiendo y era cuidada individualmente por el obrero u operario.

### **Administración científica - II Guerra Mundial**

A finales del siglo XIX, en los Estados Unidos desaparece totalmente esa comunicabilidad que existía entre fabricante y cliente y se inicia un proceso de división y estandarización de las condiciones y métodos de trabajo. Aparece la visión de Frederick Winslow Taylor, implicando la separación entre la planificación y la ejecución del trabajo con la finalidad de aumentar la productividad. Este trascendental cambio provocó inicialmente un perjuicio en la calidad del producto o servicio.

Asimismo, con la producción en serie, siguiendo los principios clásicos de organización científica del trabajo de Taylor, era fácil que se produjera un error humano, que se olvidara colocar una pieza, o se entregara un artículo defectuoso.

De esta forma, surgieron los primeros problemas relacionados con la calidad en la industria. Como solución, se adoptó la creación de la función de inspección en la fábrica, encargando ésta a una persona responsable de determinar qué productos eran buenos y cuáles malos, eliminando a medida que este periodo iba avanzando la preocupación o responsabilidad de los operarios por la calidad y traspasándola al inspector.



No obstante, en ese momento la calidad no era realmente un problema a considerar pues los mercados estaban poco abastecidos, por lo que absorbían con avidez la mayor parte de los productos que se les ofrecían. Así, la calidad en el ámbito de la empresa sólo comienza a estudiarse a principios del siglo XX, relacionándolo con el término inspección, concepción que ha ido evolucionando hasta llegar a entenderlo como prevención.

## **II Guerra Mundial - Década de los setenta**

Finalizada la II Guerra Mundial, la calidad siguió dos caminos diferentes. Por un lado, Occidente continuaba con el enfoque basado en la inspección. Por otro, debemos destacar a Japón que comenzó una batalla particular por la calidad con un enfoque totalmente diferente al occidental como veremos a continuación.

A partir de 1950, mientras en Japón se empezaba a aplicar el control de calidad con una amplia difusión de los métodos estadísticos, en Occidente su aplicación era más limitada. La menor importancia que le daban las empresas occidentales se debía a que la calidad no era considerada como un problema, puesto que se enfrentaban a un mercado de demanda donde sus productos se vendían con facilidad.

Hasta este momento, el control de calidad tenía un límite ya que se centraba principalmente en la planta productiva. Sin embargo, las lecciones del Dr. Juran sobre el arte del quality management y el significado de la calidad ampliaron el enfoque más allá de la simple inspección de productos.

Estas premisas básicas fueron escuchadas en Japón, pero no en EE.UU., por lo que la calidad empezó a ser una preocupación principalmente de la administración de las empresas japonesas. De esta forma, se abrieron las puertas para el establecimiento del control total de calidad en Japón tal como lo conocemos hoy en Occidente ampliando así la visión de la calidad, centrada hasta ese momento en el producto.



De esta manera Japón, durante la década de los 50 comprendió que para no vender productos defectuosos era necesario producir artículos correctos desde el principio.

Por consiguiente, pese a que el control de calidad se inició con la idea de hacer hincapié en la inspección, pronto se pasó a la prevención como forma de controlar los factores del proceso que ocasionaban productos defectuosos. Las empresas japonesas entendieron que se necesitaba un programa de control de calidad cuya aplicación fuera más amplia que la considerada hasta el momento. Por mucho que se esforzase el departamento de producción, sería imposible resolver los problemas de confiabilidad, seguridad y economía del producto si el diseño era defectuoso o los materiales eran mediocres. Por lo tanto, para desarrollar un producto de calidad era preciso que todas las divisiones de la empresa y todos sus empleados participaran en el control de la calidad.

Esto significaba que quienes intervenían en la planificación, diseño e investigación de nuevos productos, así como quienes estaban en la división de fabricación y en las divisiones de contabilidad y personal entre otras, tenían que participar sin excepción.

Por otro lado, Occidente, que todavía no se enfrentaba a una competencia fuerte, seguía considerando la inspección como sinónimo de calidad. La industria occidental, desde la II Guerra Mundial hasta los años setenta se había concentrado en proporcionar de la manera más rápida posible la tecnología y el volumen creciente de productos y servicios que una economía en continuo desarrollo exigía. Se usaban de forma intensiva las técnicas de control de calidad basadas en la inspección del producto final para determinar su idoneidad, por lo que la eliminación o retrabajo del producto defectuoso eran la práctica habitual. Las ineficiencias y el coste extra que este proceder ocasionaba era simplemente repercutido al cliente, lo que no representaba un grave problema mientras la economía siguiese creciendo.

La consecuencia de estas evoluciones dispares fue que en Japón se requerían menos horas y era más barata la fabricación de productos exactamente iguales que en los



países occidentales; factores que poco a poco fueron influyendo para la creación, evolución y consolidación de los sindicatos; motivo por el cual los trabajadores al sentir que tenían un respaldo laboral fueron disminuyendo la calidad en los servicios prestados.

### **Década de los ochenta y noventa**

Esta divergencia alcanza su grado máximo a mediados de los años setenta cuando Occidente empieza a darse cuenta del liderazgo que iba consiguiendo Japón, propio no de un milagro, sino de la construcción paso a paso de una cultura de calidad frente a la estadounidense basada en la productividad. Junto a esto, la crisis del petróleo alertó tanto de la necesidad del ahorro de energía como de la necesidad de asegurar la calidad del producto para reducir el desperdicio y así los costes. De esta manera, la competencia comienza a ser cada vez más fuerte, los mercados se globalizan y la industria occidental, y particularmente la estadounidense, comienza a perder el liderazgo en sectores donde durante décadas había disfrutado de una posición ventajosa (automóviles, acero, semiconductores, ordenadores, etc.). En mercados que comienzan a estar saturados el hecho de simplemente ofrecer un producto o servicio ya no garantiza el éxito. Ante consumidores cada vez más informados y con una oferta variada la calidad se convierte en un factor crítico.

La prevención, en vez de la inspección, es el enfoque que se utiliza ahora como se hiciera anteriormente en Japón. La calidad pasa a ser un requisito necesario para la competitividad de la empresa. Así, los años ochenta y noventa son testigo del importante logro conseguido durante décadas por los japoneses, de quienes se trata de importar soluciones.

Esta reflexión señala la importancia que vuelve a adquirir la comunicabilidad entre empresa y cliente, disminuyendo de este modo el distanciamiento que ha existido durante buena parte del siglo XX (Guilló, 2000).





## **LOS ORÍGENES DEL ESTUDIO DE LA CALIDAD DE SERVICIO**

Ya en los inicios del estudio de la calidad de servicio, se establecieron dos escuelas que tradicionalmente se han venido denominando, de acuerdo con el origen geográfico, la escuela estadounidense y la escuela europea (Martínez-Tur et al., 2001a). En el año de 1978, Grönroos, que lideraba la Escuela Nórdica de Marketing y Servicios, inició sus investigaciones acerca de la calidad del servicio, siendo sus principales trabajos al respecto los que publicara durante los años 1982 y 1984. Grönroos (1984) propone la existencia de dos sub-procesos a la hora de entender la calidad de servicio:

- Rendimiento instrumental.- Que es considerado como el resultado técnico del proceso de prestación del servicio. Lo considera un requisito previo para mantener satisfecho al cliente, pero no suficiente ya que es necesario, según Grönroos, un segundo proceso:
- Rendimiento expresivo.- Aquel que analiza el proceso de interacción entre cliente y empleado.

Los sub-procesos anteriores dan como resultado la estructura de calidad de servicio que defiende Grönroos, y que está formada por tres grandes dimensiones:

- Calidad Técnica o Calidad de resultados.- Esta dimensión se refiere a lo que el cliente recibe en el momento de su interacción con una empresa que le ofrece un servicio. La medida de esta dimensión puede ser, en palabras de Grönroos, relativamente objetiva, incluyendo aspectos tangibles de la calidad como por ejemplo, el tamaño o limpieza de una habitación de hotel.
- Calidad Funcional o Calidad del proceso.- Se refiere a los beneficios que pueden ser alcanzados por la forma en que el servicio es ofrecido. Esta medida se basa en la experiencia del cliente durante la producción y consumición del servicio. En otras



palabras, podemos decir que la calidad de este proceso está enteramente relacionada con la interacción que el cliente tiene con el personal que presta el servicio.

- La imagen de la organización.- Grönroos también indica que el cliente elabora una imagen de la organización de servicio, usando la información a la que tiene acceso (p.e. anuncios publicitarios).

La diferencia que esta escuela hace entre calidad técnica y funcional es su principal contribución al estudio de la calidad de servicio. Otros estudios, dentro de la escuela europea, han seguido esta diferenciación (p.e., Lehtinen y Lehtinen, 1991; Oberoi y Hales, 1990; Palmer y Manni, 1993). Además, la distinción entre los aspectos más tangibles del servicio y las facetas que describen el proceso de interacción social entre empleados y clientes ha tenido un impacto posterior importante, influyendo sobre la escuela estadounidense (Sánchez H. R., 2008) .

La escuela estadounidense inició su gestión en el Instituto de Ciencias del Marketing en los años ochenta del siglo pasado, de la mano de tres investigadores: Parasuraman, Zeithaml y Berry. En 1985, estos autores presentan su modelo de calidad de servicio. La metodología que utilizan consiste, inicialmente, en la recopilación de información a través de entrevistas personales (focus group), lo que les permite obtener dos perspectivas a la hora de entender la calidad de servicio: la de la empresa y sus responsables y la del cliente. Concluyen que en la calidad del servicio intervienen los cinco siguientes gaps o tipos de discrepancias:

1. Posicionamiento. Se refiere a las discrepancias que existen entre las expectativas del cliente acerca de la calidad del servicio y la percepción que la dirección tiene acerca de lo que los clientes esperan.
2. Especificación. Son aquellas diferencias que existen entre la percepción de la dirección acerca de las expectativas de sus clientes y la especificación a los empleados del modo en que deberían prestar el servicio.



3. Prestación del servicio. Se refiere a las discrepancias entre la especificación del modo en que se debe ofrecer el servicio y la manera en que realmente se presta.

4. Comunicación. Son las diferencias entre lo que se ofrece o promete al consumidor con referencia a las características del servicio (p.e. a través de la publicidad), y la calidad y características reales del servicio prestado.

5. Percepciones frente a expectativas. Según Parasuraman y col., este es el único tipo que está directamente relacionado con la calidad del servicio, ya que se refiere a las discrepancias que existen entre las expectativas del cliente y la percepción que éste tiene acerca de la calidad que realmente recibe. Consideran que este es el tipo más importante para medir la calidad del servicio.

Apoyándose en lo anterior, estos autores desarrollaron una estructura de calidad de servicio y desarrollan una escala (SERVQUAL) para medir este constructo. Realizaron sus estudios en diferentes tipos de servicios (Parasuraman, Berry, y Zeithaml, 1991; 1993; Parasuraman, Zeithaml, y Berry, (1985, 1988, 1994a 1994b); Zeithaml, (1988); Zeithaml, Berry, y Parasuraman, (1988, 1996); Zeithaml, Parasuraman, y Berry, (1985, 1990, 1993). En los primeros trabajos, Parasuraman y colaboradores llegaron a establecer hasta diez dimensiones de calidad de servicio: Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Competencia, Acceso, Cortesía, Comunicación, Credibilidad, Seguridad, Conocimiento del Cliente y Tangibles. Sin embargo, observaron un solapamiento importante entre estas dimensiones de calidad, así que, tras varias revisiones y mejoras realizadas en esta escala, los mismos autores concluyeron que la calidad de servicio se podía entender a partir de cinco dimensiones que se medían a través de su escala SERVQUAL, (Parasuraman et al., 1998):

- Tangibles. Incluye aspectos físicos del servicio (instalaciones, equipo y apariencia del personal).



- **Fiabilidad.** Se puede definir como la habilidad para prestar el servicio de una manera correcta, tal y como se había prometido.
- **Capacidad de Respuesta.** Se refiere a la voluntad de ayuda hacia los clientes y a la rapidez en la prestación del servicio.
- **Seguridad.** Engloba los conocimientos y las muestras de cortesía por parte de los empleados, así como su habilidad para inspirar en el cliente confianza y seguridad.
- **Empatía.** Se refiere a la atención personalizada de los clientes.

Seguramente hay antecedentes previos, pero estas dos escuelas (la estadounidense y la europea) son los primeros esfuerzos de investigación de la calidad de servicio de un modo sistemático. En ambas tradiciones se puede apreciar una semejanza importante: la consideración de los aspectos tangibles del servicio y del proceso de interacción entre el cliente y los empleados. En ambas escuelas, la calidad de servicio posee una faceta tangible (qué) que describe los aspectos físicos del servicio (p.e. la habitación de un hotel), pero también se tiene en cuenta el proceso de prestación del servicio (cómo). El peso que dan a cada faceta es distinto. La escuela europea plantea una situación simétrica donde ambas facetas tienen, a priori, el mismo peso. En cambio, en el modelo estadounidense (SERVQUAL) sólo se tiene en cuenta una dimensión de tangibles de un total de cinco dimensiones.

Estas dos escuelas, y especialmente la estadounidense, dieron un impulso inicial importante al estudio de la calidad de servicio. Han pasado alrededor de 30 años desde que Grönroos iniciara sus estudios y la investigación sobre calidad de servicio sigue haciendo frente a nuevos retos, por ejemplo la calidad de servicio en las compras por Internet (Sánchez H. R., 2008).



# CAPITULO III

## 3 CONCEPTUALIZACIÓN TEÓRICA DE LAS VARIABLES

### 3.1. VARIABLES INDEPENDIENTES

#### 3.1.1. LIDERAZGO

El término liderazgo no tiene por qué asociarse al de directivo. En este sentido, «un individuo puede ser un buen directivo en la medida que planifique, organice y controle adecuadamente; pero, sin embargo, ser un mal líder porque no consigue que sus subordinados desempeñen su labor en el camino correcto. Contrariamente, un buen líder puede ser un mal directivo, puesto que dirige a sus subordinados adecuadamente, pero en un sentido equivocado, que no desemboca en la consecución de los objetivos de la organización»(Claver, Gascó y Llopis, 1996; 323).

Debemos entender que los “líderes son agentes de cambio – personas cuyos actos afectan a otras personas más que los actos de los demás les afectan a ellos” (Bass, 1990, 19-20)

Tanto en el contexto social como organizacional el tema se ha encontrado unido a conceptos como “poder”, “autoridad”, “influencia”, “persuasión” y sin coincidir en ninguno de ellos, parece que nos encontramos ante un hecho que los implica a todos.

Encontrar una definición que satisfaga a los muchos investigadores que han ahondado en el estudio del liderazgo parece casi imposible. Así pues, el liderazgo según Bass (1990, 11-18) ha sido concebido:



- **Como núcleo de los procesos grupales:** el líder sería la persona delimitadora de la estructura del grupo, de sus creencias y también de la actividad y cambio del mismo, que es lo que se pretende en esta tesis.
- **El líder como un individuo con una “personalidad impactante”:** el líder tendría un mayor número de rasgos deseables de personalidad que le diferenciaría de los seguidores.
- **Como el Arte de inducir a la sumisión:** el liderazgo se entiende como un modo de moldear al grupo hacia la voluntad del líder, “el liderazgo... es control social personal”.
- **Como un modo particular de “Persuasión”.** El liderazgo implicaría persuadir a los seguidores a través del valor de los argumentos utilizados, “el liderazgo... es el arte de influenciar a una organización de gente por persuasión o ejemplo para seguir una línea de acción”.
- **Como expresión de determinadas conductas** realizadas por el sujeto que dirige a un grupo concreto, “el liderazgo... como la conducta de un sujeto mientras está implicado en dirigir las actividades grupales”
- **Como un instrumento para la consecución de metas:** el líder dirigirá al grupo hacia el logro de los objetivos propuestos, “el liderazgo... proceso de organizar una situación de modo que varios miembros del grupo, incluido el líder, pueden lograr metas comunes con la máxima economía y el mínimo tiempo y trabajo”.
- **Como un proceso de “influencia”.** El liderazgo efectivo sería el resultado de la influencia directa o modélica del líder sobre los seguidores que conllevaría el logro de las metas del grupo. Así, el mismo Brown (1998, 67) apunta: “lo que realmente caracteriza a los líderes es que ellos pueden influir a otros más de lo que ellos mismos son influidos”.
- **Como efecto de la interacción grupal:** el liderazgo sería el resultado de la interacción entre los miembros del grupo. Bogardus (1929) reflejaría esta concepción cuando dice que “como un proceso social, el liderazgo es esa interestimulación que hace que un número de personas se dispongan hacia viejas metas con un nuevo ánimo, o a nuevas metas con un gran optimismo”.



- **Como una diferenciación de roles:** de acuerdo con la teoría del rol, cada miembro de un grupo detenta una posición a la que le corresponde el desempeño de un determinado papel.
- **Liderazgo y Dirección.** Conocido es que dirigir no tiene por qué implicar liderar. Sin embargo, autores como Kochan, Schimidt y de Cotis (1975) señalan que “directivos y ejecutivos deben ser directivos y líderes a la vez”.

Menguzzato y Renau (1991, 329-330) señalan esta discrepancia en los términos siguientes: “La **dirección** es una función que implica a todos los **miembros de una organización dotados de autoridad formal**, y es precisamente el hecho de ostentar autoridad lo que diferencia la dirección del liderazgo... el **líder** es una persona a quien le es posible **influir en las actividades y opiniones** de los miembros de un colectivo **sin que para ello tenga que estar dotado de autoridad formal**”.

Warren Bennis (1985 en Kennedy, C. 1994, 30) encontró cuatro capacidades en su estudio del liderazgo:

1. **Gestión de la Atención** atribuida a una **visión** en la que los demás pueden creer y que los demás puedan adoptar como propia.
2. **Gestión del Significado** (comunicación). Comunicar la visión y traducirla en resultados positivos para la organización y propiciar que se comparta esta visión a largo plazo.
3. **Gestión de la Confianza.** La confianza es el aglutinamiento emocional que mantiene juntos a los seguidores y a los líderes, implicando constancia e integridad.
4. **Gestión de Sí Mismo.** Persistencia, conocimiento de sí mismo, voluntad para correr riesgos, dedicación y reto. Sobre todo, voluntad de aprender de la adversidad y el fracaso.



Para Schein (1988) la característica definitoria del directivo-líder sería la capacidad de crear la cultura empresarial y de cambiarla en el momento preciso. Propone una serie de cualidades que ha de poseer el líder para trascender su propia cultura:

1. **Percepción y Visión:** debe percibir el problema y tener una visión clara de los problemas culturales.
2. **Motivación y Habilidad:** debe tener la voluntad de desbloquear su propia empresa, es necesario que se sienta implicado de lleno en la empresa, incluso por encima de sus propios intereses.
3. **Fuerza Emocional:** la ansiedad surgida por el cambio debe ser absorbida en su mayoría por el líder, para mantener la seguridad psicológica de los miembros de la organización (resistencia al cambio).
4. **Capacidad para cambiar las presunciones culturales:** debe tener capacidad de provocar una “redefinición cognoscitiva” a través de la propuesta y engarce de nuevas presunciones que sustituyan a las disfuncionales.
5. **Implantación del compromiso y la participación:** además de guiar, debe saber escuchar a los miembros de la organización. Será a través de la participación como conseguirá la motivación necesaria en el resto del equipo para que se efectúe la redefinición cognitiva necesaria que propicie la aceptación de las nuevas presunciones básicas y, por tanto, el abandono de las anteriores.

Después de reunidas diferentes aportaciones teóricas por Burns (1978), Bass (1985, 1994, 1996), Avolio y Bass (1988) y Crawford (1995), clasificaron los diferentes modelos en dos apartados y los denominaron Liderazgo Transaccional y Liderazgo Transformacional. La primera categoría comprende a aquellos modelos que describen el fenómeno como un intercambio entre el líder y sus seguidores, defienden la existencia de una transacción entre el líder y los miembros del grupo, donde estos aceptan la influencia del primero siempre que éste les proporcione recursos valiosos. En palabras del propio Bass (1996, internet) “el liderazgo transaccional es el liderazgo por el refuerzo condicional. Los seguidores son motivados por promesas de los líderes, gratificaciones y/o amenazas de castigos”. La segunda categoría, Modelos



Transformacionales, englobaría a aquel liderazgo que trasciende cualquier intercambio. Como señala Burns (1978) estos líderes invitan a los demás a que abandonen sus propios intereses en beneficio de los intereses del grupo.

## El Liderazgo Transformacional

Para Bass (1984,1996), Bass y Avolio (1988, 1990, 1994) este modelo explicaría el tipo de liderazgo que trasciende el intercambio y que provoca en los seguidores un cambio de necesidades, creencias y valores. Como señala Crawford (1995, internet), “un líder transformador actúa estimulando a la organización entera para que se mueva por necesidades de orden superior”.

Los líderes transformacionales pueden actuar transaccionalmente, pero los líderes transaccionales no pueden hacerlo transformacionalmente apuntan Bass y Avolio (1989). Por tanto, “este paradigma emergente requiere un cambio simple: valorar al empleado por su propio crecimiento personal, más que como una herramienta para el incremento del beneficio económico, y a la vez aumentar los intereses del colectivo” Crawford (1995, internet).

Crawford señala seis características de estos líderes, propuestas por Hackman y Johnson (1991)

1. **Creativo.** Manifiesta un desafío constante al status quo, buscando nuevas ideas para afrontar el futuro.
2. **Interactivo.** Para poder favorecer el crecimiento de los miembros de la organización mantiene una postura abierta con los mismos. El líder escucha con interés y sin la involucración del ego.
3. **Visionario** comunican una visión de la organización que supera a la anterior, fomentando que sea compartida por el resto de los miembros.



4. **Empowering (invertir de poder):** capacidad de trasladar la intención a la realidad y mantenerla. Promociona la responsabilidad, trasladándola a los seguidores.
5. **Apasionado:** se muestran tan apasionados con la gente como con las tareas organizacionales. Su pasión les permite mantener un fuerte compromiso con la visión.
6. **Ético:** poseen patrones éticos más altos. Parece que tienen la capacidad para hacer lo correcto en cada momento.

Bass (1996) señala, en el artículo de réplica a Gronn (1995), que existe otro tipo de liderazgo denominado **Pseudo-transformacional**. Este sería el líder que se sirve de todas las características descritas para conseguir un fin narcisista, siendo la motivación última su propio beneficio.

El líder Transformacional es denominado por Conger y Kannungo (1988) como Líder Carismático (Peris, 1998).

El líder transformador es extremadamente innovador y creativo. Busca las soluciones y el éxito mediante el cambio en los ideales y valores de las personas. En situaciones confusas, oscuras y críticas en donde, este líder, se encuentra a gusto.

Su conducta ante los subordinados se basa en el intento de cambiar sus “valencias” mediante la movilización de sus necesidades de orden superior (superación, competencia, logro, saber, propia estima y servicio a los demás), lleva a cabo este proceso de transformación del siguiente modo:

- Ayudando a sus subordinados a que adopten una nueva forma de ver las cosas, una nueva jerarquía de valores;
- Haciendo que los subordinados trasciendan sus intereses personales en pos de la adopción de metas superiores;
- Movilizando necesidades superiores.



La forma de conseguirlo reside en tres factores esenciales: carisma, consideración individualizada y estímulo intelectual.

- a) Carisma. El poder debe preceder cualquier acción del líder. Sólo este poder es capaz de conseguir una transformación tan profunda en los subordinados.
- b) Consideración individualizada. Solo una actitud considerada hacia los subordinados y un trato individual con cada uno de ellos, puede resultar eficaz en el proceso transformador. Se manifiesta mediante el elogio, la participación, la delegación, la orientación, la ayuda y el apoyo con el subordinado.
- c) Estímulo intelectual. Solo la tenencia de ciertas cualidades intelectuales hace a un líder capaz de afrontar un proceso transformador. La inteligencia, la competencia profesional, la creatividad, la capacidad de ver más allá que sus subordinados, su convicción y su capacidad de comunicación pueden ser algunas de las más significativas.

(Lara, 1992)

### 3.1.2. MOTIVACIÓN

La palabra **motivación** deriva del latín *motivus*, que significa «causa del movimiento». La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

#### Según la psicología y filosofía

En psicología y filosofía, la motivación implica estados internos que dirigen el organismo hacia metas o fines determinados; son los impulsos que mueven a la persona a realizar





determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con voluntad e interés.

Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta. Todas aportan, desde diferentes perspectivas, conceptos clarificadores que explican cómo se origina (para obtener éxito, culminar una expectativa, satisfacer un deseo). Para comprender mejor la motivación humana, la teoría que mejor la describe es la aportada por Maslow, el cual jerarquizó los motivos que todo ser humano tiene o podría tener dependiendo de su situación personal.

### **Teorías sobre la motivación:**

- Pirámide de Maslow
- Teoría de los dos factores
- Teoría X y Teoría Y
- Efecto Pigmalión
- Teorías de Clayton Alderfer
- Teoría de la esperanza
- Teoría de la equidad laboral

### **La motivación en el trabajo**

Motivación de trabajo «es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá de ser un individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración».

Mientras que la motivación a menudo puede utilizarse como una herramienta para ayudar a predecir el comportamiento, varía considerablemente entre los individuos y a menudo debe combinarse con la capacidad y los factores ambientales para influir





realmente en rendimiento y comportamiento. Debido a la función de motivación en que influyen en el rendimiento y comportamiento laboral, es clave para las organizaciones a comprender y estructurar el ambiente de trabajo para fomentar comportamientos productivos y desalentar a aquellos que son improductivos.

La motivación en los colaboradores de una compañía es de vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. La motivación laboral se da mediante la relación de recompensas y rendimiento; ya que este tipo de incentivos les da mérito o reconocimiento a labores asignadas.

Un personal altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la compañía que quizás podrán generarle éxito al grupo de trabajo en la organización.

### **Relación del término con la necesidad**

La motivación exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado; ésta puede ser absoluta, relativa, de placer o de lujo. Siempre que se esté motivado a algo, se considera que ese *algo* es necesario o conveniente. La motivación es el lazo que une o lleva esa acción a satisfacer esa necesidad o conveniencia, o bien a dejar de hacerlo.

### **Causas de la motivación**

Los motivos pueden agruparse en diversas categorías:

- En primer lugar figuran los motivos racionales y los emocionales.
- Los motivos pueden ser egocéntricos o altruistas.
- Los motivos pueden ser también de atracción o de rechazo, según muevan a hacer algo en favor de los demás o a dejar de hacer algo que se está realizando o que podría hacerse.



La programación neurolingüística sostiene por el contrario que no existe una manera de motivar al personal de toda una empresa, sino que los objetivos deben ser ajustados a cada grupo o persona de acuerdo con sus características.

### **Factores extrínsecos e intrínsecos**

La motivación también puede ser debida a factores intrínsecos y factores extrínsecos. Los primeros vienen del entendimiento personal del mundo y los segundos vienen de la incentivación externa de ciertos factores.

Factores extrínsecos pueden ser:

- El dinero
- El tiempo de trabajo
- Viajes
- Coches
- Cenas
- Bienes materiales

Todos estos factores pueden incrementarse o disminuirse en el espacio alrededor del individuo; sin embargo, los factores intrínsecos dependen del significado que le dé la persona a lo que hace. Si bien es cierto, los llamados factores extrínsecos también dependen de esta interpretación de la persona, éstos pueden cambiarse radicalmente de forma muy rápida, mientras que los intrínsecos requieren de un trabajo de asimilación más adecuado a la mente del individuo. Los factores intrínsecos tratan de los deseos de las personas de hacer cosas por el hecho de considerarlas importantes o interesantes.

Existen tres factores intrínsecos importantes.

- **Autonomía:** el impulso que dirige nuestras vidas, libertad para tener control sobre lo que hacemos.





- Maestría: el deseo de ser mejor en algo que realmente importa.
- Propósito: la intención de hacer lo que hacemos por servicio a algo más grande que nosotros mismos.

(González, 2010)

De manera objetiva los estilos de vida responden a factores de crianza y posiblemente se reflejen en la actitud que se depositen hacia el trabajo. Estos estilos de vida están asociados a la personalidad. La personalidad y la satisfacción en el trabajo, así como el trabajo y la personalidad son variables que corren en dos direcciones, esto es, el trabajo se afecta por la persona y la persona se afecta por el trabajo. Es en el mundo del trabajo que se le da accesibilidad al trabajador para modificar o ajustar sus estilos de vida según la satisfacción que el individuo sienta consigo mismo.

Como ya se había mencionado en párrafos anteriores, la teoría que mejor la describe es la aportada por Maslow, el cual jerarquizó los motivos que todo ser humano tiene o podría tener dependiendo de su situación personal.

### **Teoría de Motivación : Abraham Maslow**

Las diferentes posiciones teóricas presentan distintas concepciones acerca de la motivación. Sin embargo, casi todos los teóricos concuerdan en que la motivación es un factor interno que inicia, dirige, sostiene e integra la conducta de las personas. No se puede observar directamente, pero se infiere partiendo de la conducta o simplemente se asume su existencia para poder explicar la conducta. La motivación se diferencia de otros factores que también influyen en el comportamiento tales como: experiencias pasadas, capacidad física y la situación ambiental donde se encuentra la persona.

Estos factores pueden influir en la motivación. La motivación se puede dividir en dos procesos. El primero es el impulso y el segundo es la meta o recompensa. El primero es interno, mientras que el segundo es externo, pero influye también internamente. Una vez se logra la meta o recompensa (agua, comida) deja de ser una motivación. Se





tienen que plantear nuevas metas. En términos generales la motivación se puede medir mediante tres aspectos: deprivación (privación, necesidad), estimulación e instrucciones verbales. El efecto de la motivación en el proceso de aprendizaje ha sido de importancia central para los psicólogos, (Hilgard & Bower, 1966).

En aras de entenderlo mejor se ha simplificado su estudio utilizando animales en el laboratorio. Luego se efectúan generalizaciones partiendo de esos resultados. ¿Si aumentamos el impulso (deprivación de comida) aumentamos la posibilidad de aprender nuevas respuestas? Un sujeto motivado ¿aprende más que uno que no lo está? La definición de lo que es motivación va a variar dependiendo del marco teórico que uno utilice en la explicación de la conducta.

Para Maslow la motivación está centrada en un déficit de las necesidades físicamente básicas donde el organismo tiene que dirigir y sostener una conducta que lo lleve a lograr la homeostasis. Se plantea contrario a otros teóricos, como Skinner, que una vez lograda la satisfacción se moverá hacia metas más elevadas, pero no de naturaleza física, sino de las necesidades emocionalmente básicas. De ahí que la conducta tiene necesariamente que interpretarse, de acuerdo a Maslow, partiendo de las necesidades individuales y no colocando al individuo dentro de un marco teórico determinado para ajustarlo a ese mundo. No es un asunto de parámetros de promedios, medianas y conceptualización estadística.

Esto no implica, para Maslow, la negación de estos conceptos, sino que no le ofrece un primer orden de importancia. Luego de la Segunda Guerra Mundial hubo un distanciamiento de las teorías conductistas, así como del psicoanálisis. Se trataba de gestar una tercera fuerza en la psicología de acuerdo a Maslow. Hubo una conjunción de psicólogos procedentes de las diferentes orientaciones filosóficas y psicológicas. Entre estos podemos mencionar a Carl Rogers, Rollo May, Harry Stack Sullivan, Karen Horney, Eric Fromm y Erik Erikson.



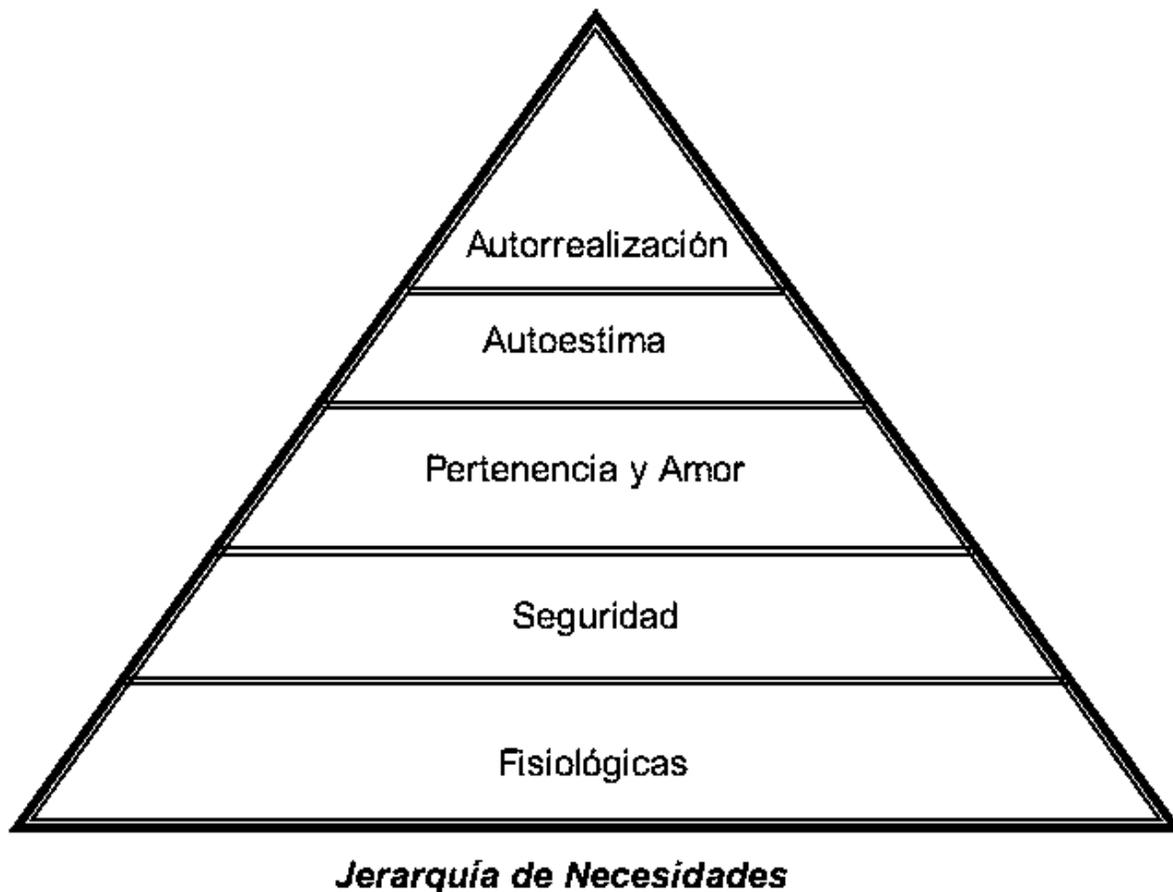
Las teorías en última instancia son como una especie de taquigrafía donde es posible enmarcar los distintos datos y observaciones que se formulan sobre la conducta humana, de manera que se puedan sistematizar y ordenar para que hagan sentido, sean lógicas y coherentes. Es una teoría de corte normal del desarrollo que está dirigida, contrario al psicoanálisis, que se encamina más a lo psicopatológico, a explicar mayormente la conducta evolutiva normal y saludable del ser humano.

No se intenta manejar conducta patológica, sino que habla de las personas que buscan cómo realizarse, cómo lograr sus metas. En fin, cómo desarrollarse como personas. Este concepto de autorrealización es inicialmente utilizado por Carl Jung (1914). La teoría de Jung es esperanzadora. El hombre está gradualmente emergiendo a través de las épocas para convertirse en un ser humano mejor y más civilizado. El gradual mejoramiento del hombre no proviene de un esfuerzo colectivo, sino del propio individuo.

Maslow postula que el ser humano nace con una especie de necesidades instintivas (instinctoid needs) que lo dirigen a crecer y superarse hasta llegar a desarrollarse en sus potencialidades. La teoría de Abraham Maslow está fundamentada en dos aspectos esenciales de las necesidades humanas: las necesidades físicas y las necesidades de orden emocional. La satisfacción o no satisfacción de éstas genera cierto tipo de conductas. El desbalance que se crea por estas necesidades es lo que hará que el individuo se mueva para lograr satisfacerla.

La motivación, que es lo que inicia, sostiene y dirige nuestra conducta, es originada por un desbalance en el organismo, unas necesidades que hacen que el individuo se mueva a lograr sus metas. Maslow sostiene que una vez satisfechas las necesidades de tipo físico el individuo buscará satisfacer sus necesidades de orden emocional. La teoría indica que estas necesidades son de naturaleza jerárquica y secuencial. Una persona no supera un escalafón de necesidades hasta que no satisface la anterior. La Jerarquía de Necesidades formulada por Maslow se ilustra en una pirámide como a continuación se presenta:



**IMAGEN 3.1.**

Fuente: Elaboración propia en base a la teoría de Abraham Maslow.

Maslow describió su teoría utilizando la pirámide de jerarquías de necesidades. En los años '60, según Maslow, en la Pirámide cada nivel representa una necesidad donde el individuo tiene que satisfacer para sentir motivación de dirección y mantenimiento para el logro de una autorrealización. El primer eslabón está relacionado a las necesidades fisiológicas del ser humano. Estas incluyen el oxígeno, el agua, los alimentos, la temperatura, el descanso, y la actividad física. Además de las necesidades de los órganos eliminatorios. Estas necesidades son las más significativas porque si el individuo no las satisface estaría expuesto a un alto riesgo de perder su vida.



Se establecen bajo un orden particular ya que unas son más fuertes que otras. Por ejemplo; la necesidad de agua es prioritaria a la de comida y la de oxígeno es prioritaria a las dos anteriores. La Necesidad de Seguridad implica que el ser humano requiere sentirse seguro, estable y protegido. Esto lo motiva a desarrollar estructura, orden y otros límites. Al no ver satisfecha esta necesidad, se generan ansiedades y miedos. En los trabajadores la seguridad se ve satisfecha al completar metas tales como; un hogar en un vecindario seguro, empleo permanente y salario razonable.

Igualmente se incluye en esta categoría los beneficios marginales tales como plan médico, plan de retiro y seguro de vida. De igual forma Maslow incluye en su teoría la Necesidad de Pertenencia y Amor. Esta es reconocida por la urgencia que tiene el individuo de pertenecer a grupos en el ámbito familiar, de trabajo y comunitario. Para algunos es importante establecerse con una pareja para establecer su familia. Asimismo desarrollan lazos estrechos en su ambiente laboral con compañeros y superiores que lo hacen sentirse parte del grupo.

El cuarto eslabón es la necesidad de la estima propia. Está muy relacionada a lograr una satisfacción en la vida personal, trabajo y en el amor. Esta necesidad focaliza en el auto respeto y el respeto por otros. Va dirigida a identificar las fortalezas y habilidades que posee para lograr ajustar sus estilos de vida. El quinto eslabón es la Necesidad de la Autorrealización es la de sentirse realizado potencialmente. Este es el punto donde la gente ha logrado sentirse realizando sus logros utilizando todas sus capacidades y/o potencialidades. Es donde la gente se siente altamente funcional actuando por sus propios méritos.

Maslow describe la autorrealización como un proceso donde el individuo tiene la capacidad para disfrutar el trabajo que realiza sobre algo importante y de mucho valor para su persona. Maslow la distingue como una vocación realizar sus logros de una manera incondicional, dispuesto a lograr su cometido sin violentar a nada ni a nadie. La gente en esta nivel son muy finas, saludables, fuertes, asertivas, muy inteligentes,





saben lo que le gusta y terminan lo que empiezan con la esperanza de llegar con firmeza y creativas.

Algunos de los resultados que promueve esta jerarquía en la vida de los individuos son:

- La autenticidad, tener vocación, reconocer que la vida es preciosa, ser bueno y sentir alegría ante todo trabajo que realiza, aprender de las cosas naturales, saben reconocer los mensajes del cuerpo, le dan al cuerpo lo que necesita no lo que le pide, se aseguran de que sus necesidades básicas estén satisfechas, aprecian la belleza, y disfrutan de las cosas buenas de la vida, entienden que tener control es bueno y un abandono completamente no es saludable, superaran las situaciones, ser buenos seleccionando lo que desean hacer o lograr, hacen el bien incondicionalmente, y son ágiles en manejar situaciones difíciles.

- La satisfacción en el trabajo, así como la satisfacción de las necesidades básicas son esenciales para que el empleado funcione óptimamente y logre sentir estos resultados. Maslow indica que las necesidades están en concordancia a las prioridades de un sistema natural del cuerpo y la mente. Dividió estas prioridades en necesidades de deficiencia y necesidades de crecimiento. Las que poseen la prioridad más inmediata son aquellas de deficiencia tales como: el hambre, la sed y la seguridad física.

De otro lado las necesidades de crecimiento tienen que ver con el amor, la autoestima y la tendencia a superarse como ser humano. Las necesidades de deficiencia deben satisfacerse antes que las necesidades de crecimiento. La jerarquía de las necesidades de recuperación de los sujetos trabajadores está íntimamente ligada a esta teoría. Un empleado que carezca de un programa de recuperación de energías tendrá un rendimiento menor y posiblemente su satisfacción será menor en la aceptación de la tarea a realizar.

Sin embargo, el salario puesto dentro de las necesidades de deficiencia parece no ser todo y se requiere, conforme a Maslow, satisfacer otras necesidades en el orden



jerárquico. Es posible que un obrero bien pagado no necesariamente tenga mayor satisfacción del trabajo que otro que devenga un sueldo menor. La necesidad de agua y alimento es más prioritaria y urgente que la necesidad del amor y la autoestima.

Esta disertación está encaminada a establecer que aún un obrero devengue un sueldo mayor no necesariamente se ausentará menos de su trabajo, ni tendrá mayor satisfacción en la tarea. De otro lado, las demandas de amor y autoestima se aplazaran hasta tanto no se satisfagan las necesidades de agua, comida y seguridad, ya que estas son prioritarias para la recuperación física y el funcionamiento del organismo.

La teoría maslowiana provee para que una vez satisfechas las necesidades básicas del empleado éste pueda recuperarlas mediante la búsqueda de un nivel homeostático satisfactorio. Una de las formas de lograr este equilibrio es mediante todas aquellas actividades no relacionadas al trabajo, así como a través de lo básico: el comer, beber y descansar o dormir. El no satisfacer estas necesidades básicas puede bloquear o hacer improductivo al empleado.

En concordancia a la teoría de A. Maslow se puede interpretar de la manera siguiente: la recuperación y la satisfacción están asociados, ya que el impulso relacionado a una necesidad es tensión y la satisfacción de ese impulso es la recuperación. El satisfacer las necesidades pone al empleado en un clima de alivio. Este alivio es bidireccional ya que puede darse de dos formas: en un aumento o disminución en el gasto de energía.

Lo que se hipotetiza es que si no se tienen estilos de vida saludables, como la de tener una dieta balanceada, descansar o dormir bien, no fumar, no ingerir alcohol en demasía, vivir una vida desorganizada y descontrolada, se dificulta mantener un nivel productivo como empleado. El empleado necesita mantener un estilo de vida con actividades no relacionadas al trabajo que le ayude a disfrutar de la vida del trabajo y de su vida personal.

La jerarquía maslowiana en términos esquemáticos la podríamos ajustar a nuestro estudio como se representa en la siguiente figura:

**IMAGEN 3.2.**

<b>Orden Psicológico</b>	<b>Masiow</b>
Necesidad de realizar bien el trabajo	Autorrealización
Necesidad de disfrutar del trabajo	Autoestima
Necesidad de relacionarse	Pertenencia
Necesidad de tener un empleo	Seguridad

<b>Orden Fisiológico</b>	
<i>Necesidades humanas básicas de gastar y recuperar energía</i>	
Gastar energías	Trabajar
Recuperar energías	Estilos de vida

Fuente: Elaboración de Carmen Zoraida Díaz Burgos, para obtener el grado de Doctor.

(Díaz, 2005)

La motivación es el impulso a actuar, por tanto este impulso puede ser racional o espontáneo. La motivación para realizar un trabajo rutinario será muy débil en tanto que podría ser fuerte en el caso de un trabajo estandarizado, porque este tipo de trabajo requiere de cierto nivel de conciencia del trabajador, de lo que hace y por qué lo hace.



### 3.1.3. SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción en el trabajo está asociada a múltiples variables en el escenario del trabajo. La persona puede derivar mayor o menor satisfacción dependiendo de la dificultad de la tarea o por el contrario puede aburrirse si la tarea es muy sencilla y rutinaria. Se pueden identificar otras variables asociadas a la tarea y su satisfacción por ejecutarla. Entre otras: la relación con el supervisor, relaciones interpersonales, oportunidades de ascenso, criterio propio para tomar decisiones, estímulos visuales del ambiente, decoración, nivel e intensidad de la luz, autonomía, cohesión de grupo y centralidad del trabajo.

La diversidad de variables no propende a que se pueda lograr una definición concreta sobre lo que operacionalmente podemos entender por satisfacción laboral. Para Maslow (1954, 1959, 1970), Schaffer (1953) y Roe (1956) se resaltan las necesidades humanas y considera la satisfacción laboral como una mera respuesta de naturaleza afectiva. Es decir que podemos ubicar la satisfacción laboral en tres áreas: como una emoción, como una necesidad o como un afecto.

Lo que sería central es la interpretación particular que cada empleado formula sobre su afán de satisfacción, ya que lo puede recibir como algo agradable. En las últimas décadas se ha visto la satisfacción en el trabajo como una serie de actitudes respaldadas por ciertos estilos de vida que son propulsores de una mayor producción. Estudios realizados al respecto han demostrado que existe una correlación positiva y significativa entre la satisfacción en el trabajo y una higiene mental más saludable Kirchmeyer (1992); (Muchinski, 1985); Naisbit, (1978); Weiner(1980); Judge(1993); Pérez (2004).

En el aspecto empresarial otro investigador que implantó cambios significativos lo fue (Fayol, 1949). Este estableció que los factores como el mejoramiento en el ambiente, métodos de trabajo, períodos de descanso y menos horas de trabajo eran medios para reducir la fatiga y la monotonía. Incluyó mayores salarios, mediante el sistema de



incentivos financieros, mejores relaciones del trabajo y manejo adecuado de solución de problemas, tanto situaciones internas como externas que afectaban a los trabajadores. Se encontró con esto que fortalecían las actitudes positivas hacia el trabajo.

De manera que quedó establecido que el fenómeno del trabajo va más allá de realizar unas tareas. Fayol en sus investigaciones y al presente se sostienen como parte de la satisfacción laboral. Las características positivas tales como: condiciones placenteras del trabajo y en particular, las que enriquecen ese trabajo hace que la tensión laboral se perciba como menos agobiante. En cambio, las características de insatisfacción en el ambiente de trabajo crean tensión.

Entre esas características se encuentran el aburrimiento, la frustración y el cansancio producto del ambiente laboral. McCormick & Igen (1980) sostienen que la satisfacción laboral va a establecerse mediante la diferencia entre lo que la persona desea y la remuneración que realmente recibe, reduciendo la variable a una de orden económico. Este modo de evaluación es conocido como la teoría de comparación de procesos.

En la medida que las tareas sean interesantes y ofrezcan oportunidades de aprendizaje se activa la satisfacción laboral. También la aceptación de responsabilidades, las oportunidades de promoción, la supervisión y compañerismo, relación entre el supervisor y empleado y entre los compañeros de trabajo impactan en la actitud hacia la satisfacción laboral. Estas han sido identificadas como características dentro del mundo del trabajo, (Dunnette, 1983).

De otro lado, contrario a la teoría de procesos se propone la teoría de equidad que en términos generales formula que los individuos se van a sentir o no satisfechos en concordancia con la comparación de otras personas. Es decir que la satisfacción va a ser el resultante de la percepción de equidad y la insatisfacción vendría como consecuencia de una percepción donde la equidad está ausente.



Este enfoque advierte que si hay una sobre recompensa podría generar sentimientos de culpa y si por el contrario hay una baja recompensa podrían surgir sentimientos de injusticia. De ahí la importancia de lo equitativo. Se encuentran investigadores como Herzberg (1959) que puntualizan los factores externos como fuentes de insatisfacción. Para este autor las insatisfacciones surgen mayormente del ambiente del trabajo, no es producto de variables internas.

Las teorías del desarrollo humano han descrito unas etapas donde a medida que el organismo entra en distintas edades desarrollan unas tareas. A la misma vez van creando habilidades del trabajo y desarrollando unas conductas que producirán unos estilos de vida de una naturaleza particular. Todo esto mediante un proceso de aprendizaje socialmente condicionado producto de un programa de refuerzo culturalmente establecido, (Skinner, 1979).

Gran parte de la conducta humana es aprendida. Se aprende mayormente observando modelos. Los niños aprenden actitudes, preferencias y destrezas relacionadas con el trabajo de manera que el aprendizaje se ve afectado: si el modelo es sancionado por sus actos, si se piensa en el futuro, no ubicarse en el presente, si se escogen modelos prestigiosos, y si, sus efectos son mayores en los modelos semejantes.

Las actividades no relacionadas al trabajo y las actitudes de la familia se convierten en ingredientes esenciales de la perspectiva del trabajo.

El trabajo no es un ente aislado de las variables humanas que se dan en otros escenarios. La satisfacción de un trabajo bien hecho es el resultado de la competencia y la colaboración al ejercerlo. El trabajo como superación personal está también relacionado con el concepto de autorrealización de Maslow. Esta autorrealización a través del trabajo se logra cuando la persona puede realizar su potencial, ejercitando al máximo sus habilidades físicas, intelectuales y creativas. Esto es un sentido subjetivo y puede ser experimentado por los que han hecho el máximo, según cada situación.



Esto le provee al individuo un efecto del sentido de auto eficacia en la conducta según definida por (Bandura,1987). La convicción de que uno puede ejecutar exitosamente la conducta requerida para producir resultados. El efecto del sentido de auto eficacia de la conducta establece que pueden darse diversas reacciones con los patrones de pensamientos y excitación emocional, Bandura (1984). La conducta del individuo y el juicio de la eficacia influye en la realización de actividades en el trabajo y en su diario vivir. En momentos dados las personas pueden evadir situaciones y buscar aquellas en las que se sientan más competentes.

Se siente mayor satisfacción por la actividad que realiza y le provee un grado de seguridad para aplicarla en su mundo del trabajo o en su identidad del yo. Los pensamientos y sentimientos que se experimentan en estos actos también se ven afectados por el sentido de lo auto eficacia. Un nivel bajo de auto eficacia hacia una tarea particular provoca sentimientos de incompetencia y se tiende a percibir la tarea más difícil de lo que realmente es.

Por cuanto, un estado de excitación aumenta y perjudica su estado de satisfacción (Bandura, 1981;1984;1986;1989) cuando se define la satisfacción de una manera general y convencional y se establece que es el gusto o placer circunstancial lo que hace la satisfacción. El cumplimiento del deseo o de una necesidad o un premio inmediato que se da por una acción meritoria es una percepción contraria a una genuina.

Según Adler, cada uno desarrolla unos patrones de características únicas de conductas y hábitos en los cuales logramos alcanzar las metas. En otras palabras, todas las personas desarrollan un estilo de vida único que nos ofrece cierta satisfacción ya sea de gustos o disgustos al cumplir con lo establecido. (Muchinsky, 1987); (Schaffer, 1953), (Weiner, 1969); (Orpen, 1978); (Rice, Near & Hunt, 1980), señalan que tanto la satisfacción con la vida y la satisfacción en el trabajo están relacionadas al ambiente físico, emocional y social del ser humano.



Esto demuestra que el individuo que pertenece al mundo del trabajo lleva consigo unas necesidades y una personalidad que bien puede contribuir a la satisfacción o insatisfacción del trabajo. Es en la vida personal del individuo y en el trabajo donde el ser humano utiliza sus potencialidades para responder al estímulo, construir patrones de relaciones interpersonales, representar al mundo y conceptualizarlo con un significado propio. Estas potencialidades mantienen al ser humano alerta a cambios y a la transformación de sus rutinas en su trabajo y su vida personal.

Como resultado el estilo de vida se ve obligado a cambiar la rutina diaria de acuerdo al progreso social y físico que se plantea en el mundo de hoy. Esta rutina diaria, que es la realidad de todos los días, requiere una cooperación voluntaria para poderla transformar y sentir mayor satisfacción en lo que se realiza en la vida. Estas rutinas diarias se reflejan en el comer, vestir, trabajar, divertirse, consumir u otras, donde paulatinamente se ha estado integrando por toda una vida como un objeto de intercambio para sentir satisfacción de consumir y asimilar cosas, (Fromm,1973).

Su enfoque tradicional de la conciencia de clase se fundamenta en el proceso del trabajo concretamente en la manera como los trabajadores se relacionan entre sí a través del trabajo. Maslow (1954); Hertzberg (1968); Fayol (1949); Owen (1825), encontraron que la gente utiliza el trabajo como medio de satisfacer sus necesidades básicas y el derivado de las mismas. Es a mediados del siglo XIX que el trabajo se convierte en vivir para trabajar. Se convierte en una segregación de roles entre lo económico y lo no económico. En esta revolución industrial se desarrolla el concepto de trabajo, entonces, se convierte en un tema muy discutido y de mucha preocupación respecto a la productividad y la satisfacción laboral.

El fenómeno de esta revolución industrial convierte el trabajo como un medio de vivir para trabajar lo que lleva a la gente a vivir en un mundo desbocado. Las personas tienden a reconstruir o a reorganizar su vida integrando actividades del diario vivir en su estilo de vida, para llegar al mundo del trabajo con una mayor satisfacción. Se encuentran varios estudios, Dornstein & Matalon, (1989); Loscocco, (1991); Iris, (1971);



Kirchmeyer; (1993,1992); Kabanoff, (1980,); Naisbit, (1978), Gideens1990 que revelan la existencia de una relación favorable entre estas actividades, las actitudes en el trabajo y la satisfacción laboral.

Las actividades no relacionadas al trabajo y las actividades del diario vivir, apoyan, facilitan y engrandecen la vida del trabajador. De manera, que las actividades del diario vivir, las responsabilidades y la disciplina en la manera en que se manejan y se disfrutan, crean un deseo más positivo que los ejercitan, los motivan y enaltecen las actitudes a nivel personal y laboral. Una de las interpretaciones que se sugiere es la llamada teoría del desplazamiento, (Freud, 1930). Se utilizan actividades fuera del trabajo como manera de descargar las fuerzas negativas que puede producir este esfuerzo productivo que es el trabajo.

Se han discutido los factores determinantes en la satisfacción laboral lo más recientemente Loscocco (1989) indican que el impacto de la satisfacción laboral y el compromiso en el trabajo estaban condicionadas por las características del individuo, tales como: actitudes, personalidad, variables demográficas, características de la persona, los estilos de vida y las actividades del diario vivir.

A pesar de que las transformaciones socio-económicas han impactado de una manera significativa los estilos de vida a nivel mundial e individual, poco se ha investigado al respecto, Giddens, (1999). Sin embargo, uno de los cambios en las estructuras surge en el entorno familiar cultural, donde los cambios ocurridos comienzan en la revolución industrial con la participación del rol femenino en el mundo laboral.

Los investigadores señalan que el tener múltiples roles contribuye positivamente, debido a que el individuo realiza varias tareas e interacciona con más personas, aumentando así el sentido de competencia y desarrolla una visión más completa de sí mismo, concluyendo que la participación en múltiples roles aumenta el sentido de bienestar y salud mental. Los investigadores concluyen que las horas dedicadas a la familia están fuertemente relacionadas a la interferencia de la familia en el trabajo y las



horas dedicadas al trabajo están fuertemente relacionadas a la interferencia del trabajo en la familia.

La mujer ha tenido que pasar una transformación al dejar su hogar para enfrentarse a una sociedad en evolución. Con esta participación activa de la mujer se demuestra en la isla los cambios súbitos y de ajuste que se alcanzaron en el siglo XIX. Se produjo un cambio a nivel de género, actitudes y estilos de vida. Además, se operó un cambio significativo en la estructura familiar. La figura femenina ha demostrado poder ubicarse como un miembro productivo, así como poder efectuar una activa vida social (Munichin, 1998); (Gutek, 1991); (Hanseen,1960); (McLanaham,1994); (Quiñones,1982); (Rice,1996); (Salomon,1982); (Styckos,1955); (Westwood,1984).

A medida que se realizan unas actividades con metas a corto plazo en la vida personal, el individuo desarrolla confianza y seguridad en los momentos decisivos que se le presentan en su mundo laboral así como en el diario vivir. Este es un componente que está estrechamente ligado a la conducta y a los hábitos. Es ahí donde la persona crea nuevas formas de procesos psicológicos que lo capacitan para el uso de diversos instrumentos como el lenguaje, el pensar, analizar, observar, y escuchar.

Los individuos van internalizando lo que le sucede a su alrededor creando su estilo de vida que en gran medida son hábitos, costumbres o características de personalidad adquiridas. En el proceso de conocer se necesita de otro proceso sumamente importante: el aprendizaje. Estar en una conciencia de aprendizaje es más que la adquisición de capacidad de pensar. Es según Vygotski, la adquisición de numerosas aptitudes específicas para pensar en una serie de cosas distintas.

Es en el trabajo y en la vida cotidiana donde las personas utilizan sus potencialidades para responder al estímulo, construir relaciones significativas, representar al mundo, conceptualizarlo, razonando y actuando según sus necesidades e intereses de una manera creativa. Esto es lo que mantiene alerta a las persona hacia unos posibles



cambios o transformación de su estilo de vida a nivel personal para mayor satisfacción laboral. Las actividades no relacionadas al trabajo y la rutina diaria están reflejadas en el estilo de vida del ser humano.

Este potencial humano es muy poderoso para transformar el medio ambiente y puede tener efectos generalizables en su vida cotidiana sino posteriormente sobre la vida de generaciones futuras, (Bandura, 1985). Según Bandura (1985), un fuerte sentido de eficacia para logros socialmente valorados conduce al éxito y al bienestar del ser humano. El bienestar y su despliegue de identidad del Yo en el tiempo y el de arreglárselas como pueda es una situación que el individuo experimenta en este mundo de la modernidad tanto a nivel personal del trabajo como del ambiente.

Estas demostraron ser la guía para dirigir la formación de las actitudes para que el individuo forme un estilo de vida saludable que pueda propender a una mayor satisfacción laboral. El individuo simultáneamente tiene un enlace con el aspecto cognoscitivo que le permite observar, analizar y desarrollar pensamientos críticos y razonamiento lógico ante las distintas situaciones en su diario vivir.

Este manejo es el enlace a una nueva visión y no puede realizarse de la misma manera que se analizaban en el siglo de la sociedad agrícola e industrial. El mundo actual es uno muy acelerado por lo cual las personas sienten presión y asumen unos estilos de vida de una manera hipo cinética y de consumerista. El pobre juicio crítico y la pobreza en el razonamiento lógico, obliterados por las circunstancias, no le permite anticipar las consecuencias de las situaciones que enfrenta de forma adecuada, (Glover, 1997).

En estudios realizados por la Organización Internacional de Trabajadores encontraron que las actividades no relacionadas al trabajo apoyan, facilitan y engrandecen la vida de los trabajadores. Las organizaciones de empleados públicos han estado planteando una nueva visión respecto a la calidad de vida de sus miembros. Esta organización ha manifestado que el trabajador es un componente en la organización de la sociedad y como tal debe satisfacer múltiples necesidades, mediante la acción del sindicato que le



representa. En este sentido el sindicato debe preocuparse por la vida íntegra del trabajador, tanto en su empleo como en su hogar y sus relaciones sociales.

Se indica que para satisfacer las múltiples necesidades del trabajador los sindicatos deben crear diversos programas que incluyan actividades recreativas y culturales. Los programas de esta naturaleza, no solamente deben beneficiar al sindicalizado, sino también a todos los miembros de la familia. La realidad de la modernidad es que la era de la informática promueve una prisa de vivir y trae como resultado la desaparición objetiva de la vida social, en una manera desorganizada socialmente.

Al convertir éstas prácticas de las actividades no relacionadas al trabajo en rutinarias y automatizadas hasta el punto de desaparecer, se promueve una sociedad programada de naturaleza compleja y refleja una vida hipo cinética. Especie de una enfermedad de no hacer nada. Castells apunta que se crea una crisis de estancamiento en las personas, como resultado de tener que arrastrar conductas y hábitos Estilos de vida y satisfacción Laboral que se generan como resultado de los sistemas socio-económicos y políticos que van a la velocidad de la red informática. Limitándose a expandir su visión para la reestructuración de pensamientos, aprendizajes y adquisición de la capacidad de pensar para poder evolucionar (Bernard ,1989); (Castells ,1999).

Vygotski, plantea que cada fenómeno no sólo posee su propia historia, sino que esa historia se caracteriza tanto por cambios cualitativos, cambios en la forma, estructura y características básicas como cuantitativas. Así que la vida del trabajador gira en torno a un proceso activo de manejo de actividades del diario vivir, y requiere un desarrollo de destrezas y sentido de auto confianza en sus habilidades para enfrentar los obstáculos, frustraciones, impedimentos y a su vez manejar en el momento los aspectos en el mundo del trabajo de una manera adecuada y segura.

El pasado, según Giddens, es la razón de que el futuro se convierta en un terreno nuevo y por otro lado el presente, el aquí y ahora, es lo que ubica al individuo al qué, cómo, cuándo y dónde manejar los cambios presentados. De manera que para que



este nuevo estilo de vida tenga éxito es necesario el conocimiento, la identificación de gustos y disgustos, la reorganización de pensamientos y el manejo de unas conductas de manera eficaz. Es determinante que los sentimientos que afloran en el momento del cambio se manejen con altas expectativas y no se conviertan en factores obstructivos al proceso de cambio.

Los individuos con altas expectativas reflejan una creatividad al actuar ante situaciones difíciles por lo que responden con más seguridad y confianza. Además, crean con facilidad una búsqueda hacia nuevos movimientos de cambios. Bandura (1986), identifica a esta acción como individuos con un alta auto eficacia que le permiten salir de la crisis de estancamiento y manejar este sistema cibernético e hipocinético. Bandura en su teoría cognoscitiva social, coincide con Giddens, establece que la percepción de cuán competente puede ser ante las selecciones de actividades en la planificación de la vida, dependerá de que el sujeto este ubicado en el aquí y el ahora y de su éxito en el cambio. Explica Bandura, que el sujeto puede utilizar el pasado como unas experiencias de crecimiento y de enlace para establecer su reorganización de vida acorde a lo presentado en la modernidad.

La interacción del sujeto con su ambiente inmediato es determinante de las conductas, los hábitos, actitudes y claro los estilos de vida. Ambos, Giddens y Bandura, coinciden en esta vertiente de cambio. En la teoría de Bandura se fundamenta el supuesto de que procesos psicológicos sirven para crear y fortalecer las expectativas de eficacia a nivel personal. La fuerza de las convicciones en las personas sobre su propia eficacia afectará la manera en que el individuo trate de lidiar con las situaciones dadas.

Las expectativas de eficacia determinarán cuanto esfuerzo la persona pondrá y cuánto tiempo persistirá ante las experiencias adversas u obstáculos que se le presenten. Entre más fuerte sean sus percepciones de auto eficacia mayor será su esfuerzo para lograr el éxito. El efecto del sentido de auto eficacia de la conducta establece que pueden darse diversas reacciones con los patrones de pensamientos y excitación emocional (Bandura, 1984).



En términos de la conducta, el juicio de la eficacia influye en el proceso del manejo de las actividades del diario vivir y la satisfacción laboral. Las personas pueden evadir situaciones y buscar aquellas en las que se sienten más competentes. Los pensamientos y sentimientos también se ven afectados por el sentido de auto eficacia. Un nivel bajo en la auto eficacia hacia una tarea o actividad particular puede el individuo sentirse incompetente y percibir la tarea o situación más difícil de lo que realmente es (Bandura, 1997,1984).

Por cuanto, un estado de excitación aumenta la probabilidad del éxito y lo contrario podría perjudicar la ejecución de la tarea y como secuela el estado de satisfacción. La literatura de Bandura presenta que la auto eficacia visualiza metas personales, aprendizaje de tareas, esfuerzos dirigidos y si es persistente en el nivel de ejecución de tareas donde la atribución hace los niveles de ejecución. A medida que el ser humano se siente competente en lo que hace, en sus actividades no relacionadas al trabajo y a nivel laboral, modifica los recursos del medio y los integra al proceso de cambio.

Una fuente primaria de la teoría de Bandura respecto a los cambios es que el individuo necesita reevaluar su potencialidad de auto eficacia para lograr cambios en las actividades no relacionadas al trabajo y determinar si estas son saludables y de mayor satisfacción laboral. Al respecto, Judge (1977, 1993.) establecieron que el núcleo de la auto evaluación es la manera de percibir las cosas. Que todas las experiencias en el ser humano sean de crecimiento personal, social o emocional afectan profundamente los estilos de vida y la satisfacción laboral.

Se ha planteado, que la confianza, la felicidad, la autoestima y la auto eficacia están impactados en la percepción que se tenga de las características del trabajo, la satisfacción laboral y satisfacción con la vida. Uno de los estudios más amplios existentes encontrado se refiere a las actitudes hacia el trabajo, satisfacción laboral, compromiso laboral y compromiso organizacional. Notó que existen más de 3,350 estudios realizados relacionados a la satisfacción laboral. (Locke, 1976).



Para el 1976 se ha encontrado que la variable que más estudia las ciencias de la conducta de manera frecuente, es la satisfacción laboral. Es una variable muy codiciada por los gerenciales, agencias, público privado y organizaciones obreras. En este siglo la satisfacción laboral va más allá de los estudios realizados en la relación con las variables de la paga, seguridad, condiciones y beneficios marginales. Hoy la variable que más inquieta a los patronos, empleados y sindicatos para lograr mayor producción es la relacionada a la satisfacción laboral y los estilos de vida.

Valls (1977) encontró que la calidad de vida en el trabajador crea mayor satisfacción en el trabajo y que las funciones de las organizaciones obreras como instituciones sociales deben encausarse hacia el manejo de soluciones de problemas mediante su contribución al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores.

Estudiosos de la ciencia de la conducta están de acuerdo que la gente viene a trabajar con necesidades particulares, valores, características de personalidad y disposiciones que mejoran sus actitudes hacia su trabajo y a sus estilos de vida, (Jiménez, 1997), (Hackman & Oldham, 1976); (O'Brien, 1986); (Katz, 1979); (Loscocco, 1989). Para fines del siglo XIX se observa una visión más amplia en cuanto a los propósitos de las organizaciones administrativas o gerenciales y las organizaciones obreras donde el común denominador es el factor humano en el mundo del trabajo y la satisfacción de su vida personal.

Satisfacción en el trabajo.- es el resultado que experimenta un empleado por la labor que desempeña.



### 3.1.4. GESTIÓN DE LA CALIDAD

No existe una definición única y comúnmente aceptada de lo que se entiende por Gestión de la Calidad, puesto que se trata de un concepto sumamente complejo, abstracto y con diferencias notables en función de la orientación o aproximación escogidas. En este sentido, muchas definiciones adoptan una conceptualización parcial del término, centrándose en las prácticas y las técnicas, y olvidándose de las dimensiones organizativa, cultural y estratégica del enfoque, cuando lo deseable sería que éste se abordara teniendo en cuenta su naturaleza multidimensional. Por otro lado, algunas definiciones presentan deficiencias en su operativización y, aunque definen el constructo multidimensionalmente, luego lo operativizan a través de una única dimensión o de manera indeterminada.

El problema de la parcialidad en la conceptualización se soluciona definiendo el término Gestión de la Calidad como un sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en práctica de una serie de principios que guían la acción organizativa, unas prácticas para llevar a cabo dichos principios, y finalmente, unas técnicas que intentan hacer efectivas estas prácticas, todo ello para la consecución de la mejora de la calidad (Camisón et al. 2007:211).

Respecto a su operativización, se plantean dos problemas adicionales: La identificación de los elementos que forman parte de las dimensiones y la precisión de la forma en que éstos se interrelacionan para formar el constructo.

Así, aunque la identificación de las dimensiones que definen el contenido del concepto se lleva a cabo mediante escalas multifuncionales basadas en la percepción de los directivos, sigue sin existir suficiente consenso acerca del contenido de la Gestión de la Calidad, puesto que las escalas creadas muestran un elevado grado de diversidad a la hora de identificar los factores críticos de éxito, así como una falta de visión holística o general del constructo, motivada por la adopción de enfoques distintos. Por otro lado, en cuanto a la forma de interrelación de las dimensiones, esta debe ser precisada utilizando preferentemente conceptos generales derivados de la teoría, antes que



interpretaciones parciales de dichas relaciones. En este sentido, se distinguen tres clases de constructos multidimensionales, en función de la forma especificada de relación entre el constructo y sus dimensiones:

1. **Constructos de perfil:** Son aquellas abstracciones que se sitúan al mismo nivel que sus dimensiones. En este caso, los distintos niveles del constructo están integrados por conjuntos, combinaciones o emparejamientos parciales de dichas dimensiones, sin que exista un concepto único o una función algebraica que sintetice todas ellas.
2. **Constructos de agregados:** Abstracciones que se sitúan al mismo nivel que sus dimensiones y que, a su vez, están formadas por la agregación de todas ellas. Dichas dimensiones no pueden ser observadas directamente, ni tampoco se encuentran correlacionadas entre sí, pero pueden representarse de forma completa a través de composiciones matemáticas.
3. **Constructos latentes:** Abstracciones que no pueden ser observadas directamente porque subyacen a sus dimensiones. En este caso, el constructo existe por sí mismo, siendo sus dimensiones manifestaciones del propio concepto, lo cual exigirá la necesaria correlación o comunalidad entre todas ellas.

Así pues, dado que los enfoques iniciales de tipo técnico ofrecen una definición de la Gestión de la Calidad como constructo de perfil, lo que significa que realmente en ellos dicho concepto no tiene sentido, al ser meros recopilatorios de prácticas y técnicas sin un criterio global que las unifique, y las aproximaciones técnicas más avanzadas de calidad (Control de Calidad Total, aseguramiento de la calidad, modelos de excelencia) adoptan una visión de modelo agregado, ponderando todas y cada una de sus partes integrantes, aunque sin considerar las posibles sinergias entre ellas, parece claro que la Gestión de la Calidad Total debe adoptar un modelo de constructo latente, al no ser éste directamente observable y no poder llegar a él si no es a través de sus dimensiones, las cuales se encuentran fuertemente correlacionadas, formando todos sus principios, prácticas y técnicas un sistema sinérgico indisociable.



## Enfoques de Gestión de la Calidad

Además de sus múltiples acepciones, el concepto de calidad ha ido evolucionando a lo largo de los años desde un mero control o inspección hasta la gestión estratégica de la calidad total como pilar fundamental en la estrategia global de la organización (Garvin, 1988; Ishikawa, 1994; Dale, 2003; James, 1997, entre otros).

**A. Control de calidad por inspección.** En el sistema de producción artesanal previo a la revolución industrial, era el mismo oficial quien realizaba todas las operaciones de fabricación de un producto. A medida que avanzaba en el proceso de montaje también se encargaba de inspeccionar los componentes ya montados. Se trataba de una inspección no estandarizada, asociada a la producción y realizada por una misma persona. En este modo de trabajar la calidad era muy costosa porque, por norma general, implicaba rechazar los productos defectuosos una vez montados, siempre que ello fuera posible. Se trataba de un concepto de calidad exclusivamente asociado al producto, puesto que toda la atención estaba focalizada en la función de producción, en la fábrica y en el taller.

La llegada de la revolución industrial, las primeras factorías, los mayores volúmenes de fabricación y la especialización del trabajo llevaron a la progresiva separación de las labores de producción y de inspección. De este modo, en aplicación de la lógica taylorista-fordista, la responsabilidad sobre la calidad de un producto pasó a recaer en el inspector. Es en este momento cuando surgen los primeros especialistas en control de calidad. Aun así, la función estrella sigue siendo claramente la de producción, relegándose la actividad de inspección al momento final de la cadena productiva, con el objetivo fundamental de suministrar la mínima cantidad posible de productos defectuosos al mercado. Durante los primeros años del siglo XX se van definiendo con mayor exactitud las tareas y los métodos de inspección, pasándose de la mera observación visual hasta el establecimiento de instrumentos de medida para detectar si el producto cumple con las especificaciones y características establecidas. Sin embargo, a medida que el volumen de producción va aumentando, la inspección





masiva se hace cada vez más difícil y costosa, habiéndose finalmente de recurrir a técnicas estadísticas con el fin de reducir el área de inspección.

El control por inspección tiene muchas limitaciones, entre las cuales podemos destacar las siguientes (Fernández et al. 2003; Belzunegui y Brunet, 2006):

- No añade valor al producto, pero incrementa sus costes de producción.
- Existe un periodo de tiempo a menudo demasiado largo entre la detección y la corrección del problema.
- Despreocupación de los operarios al recaer la responsabilidad de la calidad únicamente sobre la inspección.
- La inspección solamente distingue entre aceptable-defectuoso, y siempre a posteriori, cuando el producto ya está acabado.
- No se da importancia a otros procesos distintos del de fabricación.
- Subjetividad en la supervisión y errores a causa de la fatiga.

**B. Control estadístico de la calidad.** La concepción de calidad como inspección tiene su principal hándicap (debilidad, resistencia) en que no se centra en la prevención, sino que detecta los defectos una vez ya se han producido y en el producto acabado. En cambio, el control de la calidad supone dar un paso más, ya que centra su atención en el mismo proceso de producción, recogiendo y estudiando datos que permitan extraer conclusiones más allá de si el producto cumple o no con las especificaciones. Uno de los pioneros en este tipo de control fue Shewart (1931), creador de las técnicas de control estadístico de procesos (SPC). Este autor fue uno de los primeros en reconocer que la variabilidad, o diferencia entre productos aparentemente idénticos, es consustancial a la producción industrial e intrínseca a los procesos productivos, es decir, que existe y que se puede medir y controlar. Para ello, desarrolló herramientas estadísticas basadas principalmente en leyes probabilísticas, técnicas de muestreo y gráficos de control de medias y rangos. Cabe matizar que el objetivo que se persigue no es la eliminación de esta variabilidad, sino distinguir las fluctuaciones aceptables, que son pequeñas y no asignables a ninguna causa conocida, de aquellas que



claramente indican la existencia de algún problema o anomalía asignable a una causa detectable (Deming, 1989; Juran y Gryna, 1995). Aunque ya entonces se demuestra este tipo de control de calidad es más eficiente, por contra cabe señalar que sigue siendo responsabilidad de un departamento especializado, puesto que la dirección aún no confía en los operarios para que lleven a cabo el muestreo y las tareas de control. Además, el proceso de detección y corrección de errores sigue siendo reactivo y no se proponen actividades de prevención. En definitiva, sigue siendo rígido y mecánico, no preventivo y limitado exclusivamente a las funciones productivas.

La aplicación de este tipo de técnicas de SPC tuvo su mayor auge durante la segunda guerra mundial, cuando se convirtieron en una exigencia para los proveedores del ejército norteamericano, los cuales muchas veces las aplicaban sin aprovechar su verdadero potencial. Posteriormente, hasta finales de los años cincuenta, y debido al gran tirón experimentado por la demanda, las empresas volvieron a interesarse más por la producción que por la calidad, lo que motivó que se volviera a la antigua idea de producir cuanto más mejor y de las inspecciones al final del proceso.

**C. Aseguramiento de la calidad.** Los enfoques de aseguramiento de la calidad, también llamados de Control de Calidad Total, surgieron una vez el control de la variación de los procesos y la detección de errores consiguieron realizarse de modo efectivo. Los especialistas enfocaron sus esfuerzos hacia el diseño de métodos de trabajo capaces de evitar errores antes de que éstos ocurriesen. Igualmente, el diseño de productos, su fiabilidad y su rendimiento pasan a ser factores clave de competitividad, exigiéndose cada vez más el trabajo coordinado de todos los departamentos que intervienen en su diseño, fabricación, instalación y mantenimiento post-venta. La calidad evolucionó desde una perspectiva estrecha, totalmente en manos de los especialistas, a otra mucho más amplia y extensa. Ya no era eficaz la diferenciación y especialización de los trabajos. Era necesario un mayor conocimiento de las implicaciones de la calidad en todos los Recursos Humanos, en la dirección y, por supuesto, en el cliente (Garvin, 1988). En este sentido, Feigenbaum (1951:6) definió el Control de Calidad Total como “un sistema efectivo para integrar los esfuerzos de desarrollo, mantenimiento y mejora



de la calidad de varios grupos de una organización a fin de hacer posibles marketing, ingeniería, producción y servicio a plena satisfacción del consumidor y a los niveles más económicos”.

Aparte de la orientación al cliente y de la implicación de todos los departamentos de la empresa en la función calidad, una de las mayores aportaciones de este sistema es el enfoque hacia la prevención (Crosby, 1987, 1988). Lo importante es encontrar la raíz de los problemas y corregirlos, buscando soluciones y estandarizándolas para evitar que vuelvan a producirse.

Esto se logra dirigiendo los esfuerzos de la organización hacia la planificación de procedimientos de trabajo, así como hacia el diseño libre de errores de productos y servicios. Así, el aseguramiento de la calidad puede definirse como el desarrollo de un sistema interno que con el tiempo genera datos que indicarán que un determinado producto o servicio ha sido fabricado según las especificaciones y que cualquier error ha sido detectado y borrado del sistema.

Este sistema necesitará de auditorías e inspecciones periódicas independientes que permitan evidenciar el mantenimiento de su integridad. Uno de los máximos exponentes del aseguramiento de la calidad fueron las normas ISO 9000:1994, como su propio título indicaba. En la actual versión, del año 2000, se ha sustituido el término “aseguramiento” por el concepto más amplio de “gestión”, que a su vez integra al anterior (Barberá, 2009).



## 3.2. VARIABLE DEPENDIENTE

### 3.2.1. CALIDAD EN EL SERVICIO

Este concepto se refiere a la calidad percibida, es decir “al juicio del consumidor sobre la excelencia y superioridad de un producto” (Zeithaml, 1988. p. 3). En términos de servicio significaría “un juicio global, o actitud, relacionada con la superioridad del servicio” (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988, p. 16). En este sentido, la calidad percibida es subjetiva, supone un nivel de abstracción más alto que cualquiera de los atributos específicos del producto y tiene una característica multidimensional.

En un contexto de mercado de servicios, la calidad merece un tratamiento y una conceptualización distinta a la asignada a la calidad de los bienes tangibles.

A diferencia de la calidad en los productos, que puede ser medida objetivamente a través de indicadores tales como duración o número de defectos, la calidad en los servicios es algo fugaz que puede ser difícil de medir (Parasuraman et al., 1988). La propia intangibilidad de los servicios origina que éstos sean percibidos en gran medida de una forma subjetiva (Grönroos, 1994, p. 37).

El proceso de medición de la calidad del servicio implica que dadas sus características se establezcan diferentes dimensiones de evaluación que permitan un juicio global de ella.

Desde una perspectiva pragmática, Druker (1990, p. 41) establece cinco niveles de evaluación del desempeño de una organización de acuerdo con la satisfacción obtenida (comparación de las expectativas). La mayoría de los clientes utilizan, según Druker, cinco dimensiones para llevar a cabo dicha evaluación:

- *Fiabilidad*: brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.





- *Seguridad*: sentido que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confía en que serán resueltos de la mejor manera posible.
- *Capacidad de respuesta*: actitud que se muestra para ayudar y para suministrar el servicio rápido, cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos.
- *Empatía*: ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada, cortesía, conocimiento a fondo sus características y sus requerimientos específicos.
- *Interacción humana*: establecer contacto entre la organización y el cliente, relación en la que el cliente participa en la elaboración del servicio.

La calidad de los elementos que intervienen en el proceso de fabricación del servicio se refieren al soporte físico, contacto personal, clientela y eficacia de su participación.

Eficacia, secuencia y grado de adecuación a las expectativas y necesidades del cliente en el proceso de interacción, según los autores, estas tres dimensiones se encuentran interrelacionadas y logran la calidad del servicio, sólo si se alcanza la calidad en las tres.

Grönroos describe la calidad del servicio como una variable de percepción multidimensional formada a partir de dos componentes principales: una dimensión técnica o de resultado y una dimensión funcional o relacionada con el proceso.

Por su naturaleza, no se puede evaluar la dimensión de calidad funcional de una forma tan objetiva como la dimensión técnica.

El establecimiento de las dimensiones y su evaluación genera lo que se denomina escala de evaluación del constructo. Las dos escalas más representativas son las basadas en los modelos nórdico y americano, planteados por Grönroos (1984) y Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), respectivamente.



## La escuela nórdica

Conocido como modelos de la imagen, fue formulado por Grönroos (1988, 1994) y relaciona la calidad con la imagen corporativa. La calidad percibida por los clientes es la integración de la calidad técnica (qué se da) y la calidad funcional (cómo se da), y estas se relacionan con la imagen corporativa. La imagen es un elemento básico para medir la calidad percibida.

En resumen, el cliente está influido por el resultado del servicio, pero también por la forma en que lo recibe y la imagen corporativa.

Este modelo toma elementos de un trabajo previo no publicado de Eiglier y Langeard en 1976. Define y explica la calidad del servicio percibida a través de las experiencias evaluadas a través de las dimensiones de la calidad.

Una buena evaluación de la calidad percibida se obtiene cuando la calidad experimentada cumple con las expectativas del cliente, es decir, lo satisface.

La dimensión del “que” concierne al soporte físico, los medios materiales, la organización interna; lo que el consumidor recibe.

La dimensión del “cómo” se encarga de la manera en que el consumidor es tratado en el desarrollo del proceso de producción del servicio; cómo el consumidor recibe el servicio.

Grönroos afirma que el nivel de calidad total está dado por las diferencias que existen entre la calidad esperada y la experimentada, paradigma de la desconfirmación.



## Escuela americana

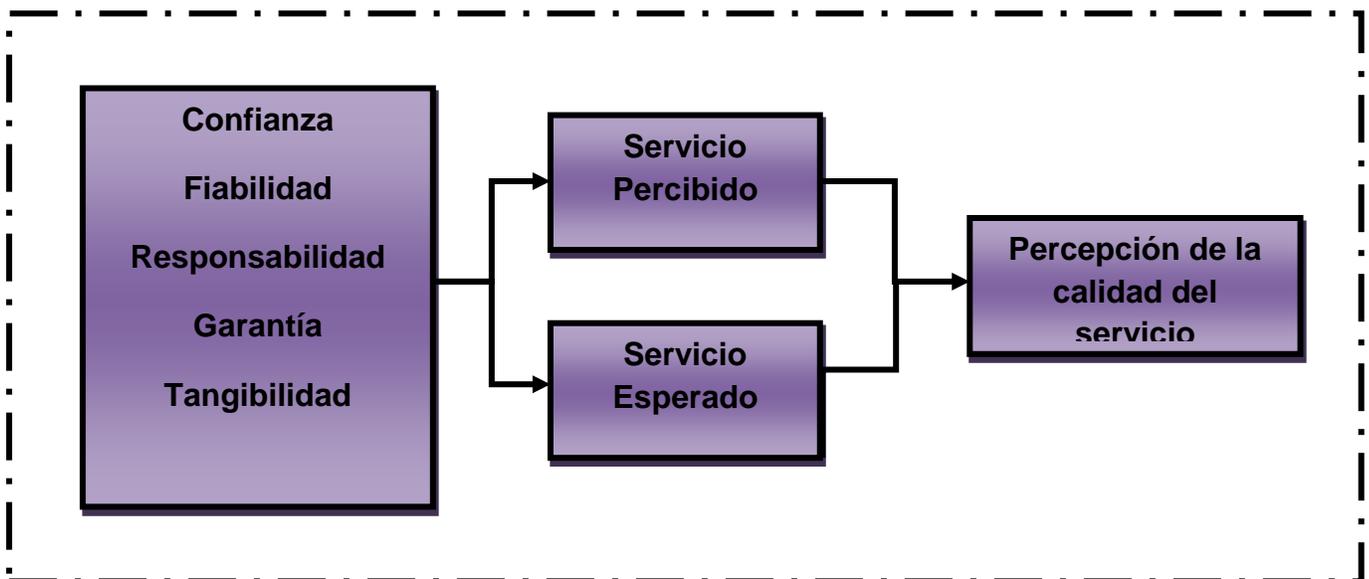
El modelo de la escuela americana de Parasuraman, Zeithaml y Berry se ha denominado SERVQUAL. Es sin lugar a dudas el planteamiento más utilizado por los académicos hasta el momento, dada la proliferación de artículos en el área que usan su escala. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) partieron del paradigma de la desconfirmación, al igual que Grönroos, para desarrollar un instrumento que permitiera la medición de la calidad de servicio percibida. Este instrumento les permitió aproximarse a la medición mediante la evaluación por separado de las expectativas y percepciones de un cliente, apoyándose en los comentarios hechos por los consumidores en la investigación. Estos comentarios apuntan hacia diez dimensiones establecidas por los autores y con una importancia relativa que, afirman, depende del tipo de servicio y/o cliente. Inicialmente identificaron diez determinantes de la calidad de servicio, así:

1. Elementos tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales.
2. Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
3. Capacidad de respuesta: Disposición para ayudar a los clientes y para proveerlos de un servicio rápido.
4. Profesionalidad: Posesión de las destrezas requeridas y conocimientos del proceso de prestación del servicio.
5. Cortesía: Atención, respeto y amabilidad del personal de contacto.
6. Credibilidad: Veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se provee.
7. Seguridad: Inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
8. Accesibilidad; lo accesible y fácil de contactar.
9. Comunicación: Mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharlos.
10. Comprensión del cliente: Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.

Luego de las críticas recibidas realizaron estudios estadísticos, encontrando correlaciones entre las dimensiones iniciales, que a su vez permitieron reducirlas a cinco:

1. Confianza o empatía: Muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes.
2. Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
3. Responsabilidad: Seguridad, conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza.
4. Capacidad de respuesta: Disposición para ayudar a los clientes y para prestarles un servicio rápido.
5. Tangibilidad: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

**IMAGEN 3.3.**  
**Modelo SERVQUAL**



**Fuente:** Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988 p. 26) Zeithaml y Parasuraman (2004, p. 16)

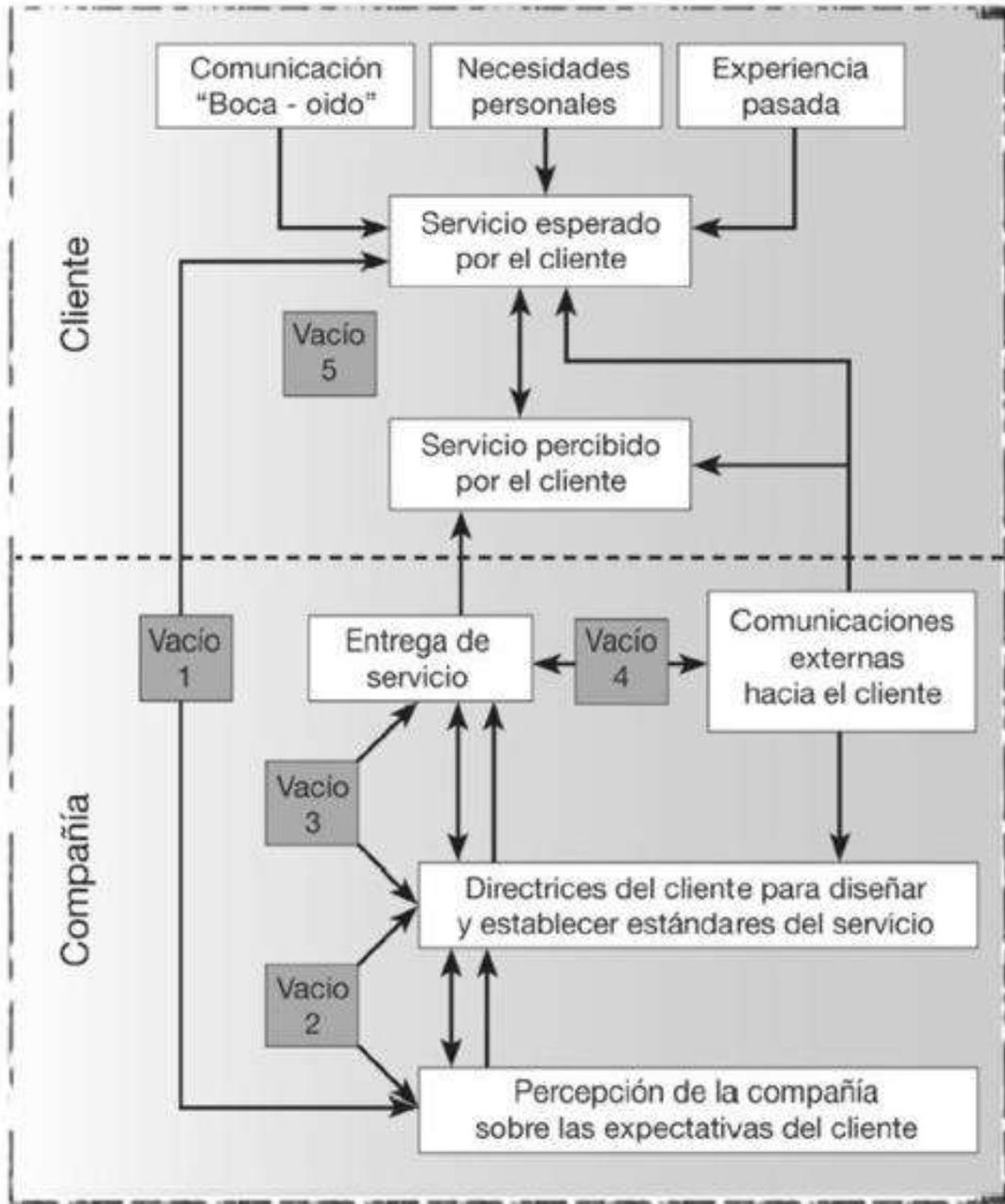


Para evaluar la calidad percibida plantean estas dimensiones generales y definen que dicha percepción es consecuencia de la diferencia para el consumidor entre lo esperado y lo percibido.

Sin embargo, también parten del planteamiento del hallazgo de una serie de vacíos, desajustes o gaps en el proceso. Estos influyen en la percepción del cliente y son el objeto de análisis cuando se desea mejorar la calidad percibida. Así, las percepciones generales de la calidad de servicio están influidas por estos vacíos (gaps) que tienen lugar en las organizaciones que prestan servicios. Estas deficiencias son los factores que afectan a la imposibilidad de ofrecer un servicio que sea percibido por los clientes como de alta calidad.

Estos vacíos a los que hace referencia el modelo se pueden resumir en las siguientes generalizaciones (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Zeithaml y Parasuraman, 2004)

**IMAGEN 3.4.**  
**Modelo SERVQUAL**



Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988 p. 26). Zeithaml y Parasuraman (2004, p. 16).



Las principales características de una prestación del servicio de calidad son la orientación al marketing, organización del servicio, generación de clientes, retención de clientes y marketing interno.

(Olivo, 2005)

### **El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio como instrumento de mejora**

Por otra parte, el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio indica la línea a seguir para **mejorar la calidad de un servicio** y que, fundamentalmente, consiste en reducir determinadas **discrepancias**. En primer lugar, se asume la existencia de cinco deficiencias en el servicio, cada una asociada a un tipo de discrepancia.

Se denomina **deficiencia 5** a la percibida por los clientes en la calidad de los servicios. En otras palabras, esta deficiencia representa la discrepancia existente, desde el punto de vista del cliente, entre el **servicio esperado** y el **servicio recibido**. Se trata de la deficiencia fundamental ya que define la calidad del servicio.

En el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio, las otras cuatro deficiencias se refieren al ámbito interno de la organización y serán las responsables de la aparición de la deficiencia 5:

- **Deficiencia 1:** *Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos.* Si los directivos de la organización no comprenden las necesidades y expectativas de los clientes, no conocen lo que éstos valoran de un servicio, difícilmente podrán impulsar y desarrollar acciones que incidan eficazmente en la satisfacción de necesidades y expectativas. Más bien al contrario, con una idea equivocada los directivos iniciarán actuaciones poco eficaces que pueden provocar una reducción de la calidad misma.



- **Deficiencia 2:** *Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las especificaciones y normas de calidad.* Aunque los directivos comprendan las necesidades y expectativas de los clientes de la organización, su satisfacción no está asegurada. Otro factor que debe estar presente, para alcanzar una alta calidad, es la traducción de esas expectativas, conocidas y comprendidas, a especificaciones o normas de calidad del servicio.
- **Deficiencia 3:** *Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.* No basta con conocer las expectativas y establecer especificaciones y estándares. La calidad del servicio no será posible si las normas y procedimientos no se cumplen. Este incumplimiento puede ser debido a diversas causas, como empleados no capacitados adecuadamente, falta de recursos o procesos internos mal diseñados.
- **Deficiencia 4:** *Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.* para el modelo SERVQUAL de calidad de servicio, uno de los factores clave en la formación de expectativas sobre el servicio, por parte del cliente, es la comunicación externa de la organización proveedora. Las promesas que ésta hace y la publicidad que realiza afectarán a las expectativas de manera que si no van acompañadas de una calidad en la prestación consistente con los mensajes, puede surgir una discrepancia expectativa – percepción. Esta discrepancia puede reducirse mediante la coordinación de las características de la prestación con la comunicación externa que la organización hace.

Por tanto, el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio no represente únicamente una metodología de evaluación, sino un enfoque para la mejora de la calidad de servicio.

(Pascual, 2008)





Respecto al tema de la calidad, hay que destacar que, aunque la conceptualización de los métodos y su tratamiento científico inició en Estados Unidos, fueron los Japoneses los primeros en adoptarla como instrumento de gestión en diversos productos y servicios, lo que le valió al Japón conquistar el liderazgo en importantes sectores durante la segunda mitad del siglo XX. (Edmundo Guajardo Garza; 1996).

La nueva ola de conocimientos sobre la administración de la calidad fue descubierta como el arma estratégica que daría al Japón, la competitividad necesaria para conquistar los mercados mundiales. Es así como los especialistas en calidad aconsejaron orientar los esfuerzos de calidad hacia el desarrollo de la capacidad de los procesos para dar variedad a los productos ofrecidos, sin elevar los costos. Los japoneses prestaron especial atención a esta oportunidad e impulsaron las investigaciones de mercado a través de encuestas, entrevistas y pruebas con consumidores. La información obtenida les permitió “diferenciar sus productos”. De esta forma, los estudios de mercado y la investigación de la satisfacción del cliente pasaron a ser parte significativa de los programas de calidad y marcaron un cambio importante en el “el enfoque al cliente”.

Así se consolida el principio de la calidad como atributo relativo que un cliente le da a un producto ó servicio, con base en la capacidad de éste para satisfacer sus necesidades. La importancia que adquiere este principio como elemento de gestión a partir de los años cincuenta, se debe al impulso de varios especialistas que presentarán diversas propuestas para consolidar la calidad como herramienta estratégica.

En suma, tanto el paradigma de la nueva gestión pública como el paradigma de la gestión de calidad parten de la preocupación por encontrar bases duraderas para fortalecer la competitividad y la eficiencia de las empresas e instituciones dentro de un nuevo contexto de competitividad, de consumo y de reconocimiento de la calidad como principio catalizador de la demanda, así como del reconocimiento social, y legitimidad gubernamental.



La calidad adquiere de esta forma una dimensión diferente de las que tradicionalmente ha mostrado, revelándose como un activo político que va a impactar directamente en el fortalecimiento de la legitimidad Institucional “Reconociendo como real y legítimo el incremento de la exigencia de los consumidores finales locales ó internacionales en cuanto a bienes y servicios adecuados a sus expectativas, se impone analizar los aspectos que conforman la calidad y de qué manera es posible planificar hacia el futuro mecanismos útiles y realistas que permitan dar respuestas a este nuevo enteque en la interrelación cliente-proveedor” (Guillermo A. Malvicino; 2001)

En consecuencia y como segunda premisa, tal como se ha sostenido en diferentes medios, la calidad no puede incorporarse de la misma forma en que lo hace la administración privada. Al respecto algunos autores han advertido que en este terreno la administración pública no puede limitarse a quedar atrapada en un proceso de imitación pues se trata de avanzar hacia una era de innovación (Les Metcalfe;1996)

Por tanto en un primer acercamiento a la gestión de calidad, se puede advertir que su incorporación a la gestión pública obliga a ubicar su verdadera dimensión y alcance, es decir, "se necesita reconocer aquellos valores propios del sector público tendentes a buscar la máxima calidad posible en el marco de la cultura administrativa y adaptarlos. Pero a la vez se trata de adoptar un concepto surgido del ámbito industrial y adaptarlo al ámbito de la prestación de servicios y a las peculiaridades de cada organización". (Manuel Villoria; 1996)

La incorporación de la calidad en los servicios públicos representa una de las etapas de consolidación de la nueva gestión pública en la perspectiva gubernamental, por ello este proceso pasa antes por una serie de reformas de carácter macro que permiten concentrar el esfuerzo en la atención de demandas y asuntos públicos que incidirán en el fortalecimiento de la legitimidad de lo público. Sin ese paso previo la calidad se diluye y no trasciende los esfuerzos institucionales aislados.



En este sentido, retomando la tercera premisa de este apartado, la calidad adquiere su dimensión social, al tratarse fundamentalmente de un proceso de persuasión. Aquí es necesario asumir, como veremos más adelante, que el reto de la calidad es también recuperar la credibilidad y la confianza de los ciudadanos en los diversos servicios que ofertan las administraciones públicas. Por tanto sin una percepción social de que hay mejores servicios, la calidad no sirve a los gobiernos. Diríamos que sin credibilidad no hay calidad.

## **LA CALIDAD Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MEXICANA**

### **Principales influencias**

En nuestro país se han impulsado esfuerzos importantes para incorporar la calidad en la gestión pública, tanto a partir de documentos normativos, como desde diferentes instancias del gobierno federal, entidades paraestatales y gobiernos estatales y locales. Precisamente por las oportunidades que el tema plantea, ante la reforma institucional, vale la pena analizar cómo ha evolucionado partiendo de que se ha venido trabajando desde hace por lo menos una década, justo cuando penetraba con fuerza a través de las llamadas cartas de servicios en países como Francia (1992), Inglaterra (1991), Australia, Nueva Zelanda o España (1992).

### **Antecedentes**

La filosofía de la calidad da sus primeros pasos dentro del Sector Público a partir del Programa General de Simplificación Administrativa del período 1989-1994. Posteriormente se retomó en otros importantes documentos gubernamentales como por ejemplo el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad de 1992, el Programa Nacional de Modernización de la Empresa Pública 1990-1994, y el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000. sin embargo, luego de una década los avances en la implantación de un verdadero sistema de calidad se limitaron al establecimiento de 84 Centros de Capacitación en Calidad



(CECALES), que de acuerdo con datos proporcionados por titular de la Unidad de Desarrollo Administrativo de la SECODAM, permitieron capacitar a 350,000 funcionarios.

En el contexto de las transformaciones políticas que vive el país, el tema volvió a llamar la atención desde que escuchamos a varios miembros del equipo de transición del Presidente Vicente Fox Quesada, referirse a la necesidad de introducir la filosofía de la calidad en las instancias del poder público, tanto a nivel federal como estatal y municipal. Otros hablaron incluso de obtener la certificación ISO 9000 para los servicios que presta el gobierno.

## **CALIDAD, TRANSPARENCIA Y REDISEÑO INSTITUCIONAL**

### **Retos y oportunidades de la calidad**

Aun cuando suele privilegiarse el enfoque de la calidad, orientado a las cuestiones de eficiencia y optimización de recursos, es necesario considerar que con base al el análisis de otras experiencias, la calidad ofrece otras alternativas para promover la transparencia, la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público.

En efecto, el reto de la calidad implica diferentes transformaciones que contribuyan a abatir la corrupción y hacer más transparente, eficaz y receptiva a la administración para acercarla al ciudadano. Como señala Villoria: “Buscar calidad en la administración pública, es pues, contribuir a la legitimidad de lo público, contribuir a reforzar y estrechar la relación entre la administración y el ciudadano”.

Esta perspectiva se construye teniendo en cuenta que, dentro de la administración pública la incorporación de la calidad obedece a diferentes presiones: presiones derivadas de las limitaciones presupuestales, que la obligan a hacer más con menos; una sociedad y públicos más demandantes; la necesidad de mejorar el rendimiento



económico del sector público; fortalecer la legitimidad y transparencia de las acciones del gobierno por medio de la especificación de los derechos del ciudadano en relación a los servicios y la igualdad de acceso; nuevas tecnologías y tendencias del sector privado transferibles a la gestión pública.

### **Calidad y rendimiento institucional**

Es importante no perder de vista esta triple dimensión de la calidad en la administración pública porque su aplicación conduce a procesos de modernización de las instituciones en una perspectiva más amplia.

De acuerdo con Shand y Amberg: “las iniciativas de calidad en el servicio son congruentes con una orientación hacia el rendimiento que está siendo proseguida en las reformas del sector público en muchos países. Las iniciativas de calidad en el servicio constituyen un marco útil dentro del cual se pueden montar reformas más exitosas”.

Tal como hemos visto no hay en términos de calidad un solo modelo, el análisis de las diversas experiencias internacionales nos muestra que son diversos los factores que intervienen en las administraciones públicas. No obstante lo importante es que muchos países se han incorporado a la ruta de la calidad y en no pocos casos ello ha obligado a introducir innovaciones que han terminado por institucionalizarse a través de estrategias bien adaptadas

## **IMPLANTACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD**

### **Calidad, confianza y reconocimiento social**

Los cambios que vive el país requieren de instituciones públicas cuyo servicio esté arcado por el signo de la calidad, lo que implica servicios en donde la eficiencia y la



eficacia se combinen con una serie de cambios, tanto en la estructura de las instituciones como en su relación con los ciudadanos.

La certificación de los servicios públicos garantiza que el proceso de calidad se vigile en forma permanente, lo que genera entre la gente confianza y reconocimiento a sus instituciones. Por tanto definir una estrategia que permita promover la calidad en diferentes ámbitos de la administración pública nos ayudará a impulsarla de manera global y terminar con los ejercicios aislados.

Los estudios sostienen que "En algunos países se está llevando a cabo una labor considerable en dependencias aisladas a falta de alguna iniciativa que englobe a todo el gobierno...En un buen número de ellos en donde ha habido una actividad considerable en dependencias individuales, se han tomado decisiones o están sometidas a consideración en el sentido de agrupar las mismas en una iniciativa promovida y coordinada centralmente, lo cual se contempla como un factor de expansión y refuerzo de su impacto". (David Shand y Morten Arnberg; 1993)

Es así como el proceso de implementación de la calidad del servicio puede cumplirse cabalmente, teniendo en cuenta que "La ventaja de una certificación es que un tercero externo y neutral fija requerimientos (demandas) impuestos a los sistemas de manejo de la calidad de las organizaciones y supervisa el cumplimiento con dichos requerimientos, dando pues credibilidad al sistema. Dicha acreditación es frecuentemente usada en la comercialización de un servicio" (Shand y Amberg; 1994).

Paulatinamente, la certificación se coloca como un elemento distintivo y marco de referencia para los ciudadanos, incluso en la prestación de los servicios públicos.

(Estrada, 2002)

Desde su inicio de la administración del Presidente Vicente Fox Quesada, estableció como compromiso irrenunciable la implantación, desarrollo, mantenimiento y mejora de



un modelo de calidad en todas las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (APF), con el propósito de avanzar y consolidar la transformación de las instituciones gubernamentales en organizaciones eficientes y eficaces.

La política de calidad del Gobierno Federal tiene por objetivo lograr un gobierno de clase mundial, innovador y con una sólida cultura de calidad total, capaz de proyectar una imagen confiable y transparente. Para ello, ha sido necesario reemplazar los esquemas tradicionales de la gestión pública por los más avanzados sistemas administrativos y tecnológicos; evaluar su gestión con base en estándares de competitividad, promover la dignificación y eficacia del servicio público, rediseñar sus procesos y servicios, y dirigir su quehacer hacia el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los ciudadanos.

Para llevar a cabo esta profunda transformación de la gestión gubernamental, la política de calidad está dirigida hacia la atención de tres aspectos prioritarios:

- La calidad de los servicios.
- La integridad de los servidores públicos.
- La percepción de la sociedad respecto a la confiabilidad y eficacia de la APF.

## **ACCIONES DE COORDINACIÓN INTRAGUBERNAMENTAL PARA PROMOVER LA CALIDAD**

• En 2001 se creó el Consejo Nacional de Organismos Estatales por la Calidad (CONOREC), como el máximo organismo nacional que agrupa a las instituciones estatales dedicadas a impulsar, promover y desarrollar la cultura de calidad total en sus entidades. Dicho consejo tiene entre sus fines el representar, fortalecer y vincular a dichos organismos, para contribuir al desarrollo sustentable del país, mediante el fomento e impulso de una cultura de calidad.

• El impulso de CONOREC hacia una cultura de calidad, se identifica a través de:



- La elaboración de proyectos y el desarrollo de programas para atender los requerimientos específicos en los estados en donde existe una institución que forme parte del CONOREC.
  - La organización e impartición de cursos y talleres, así como la formación y acreditación de consultores y de evaluadores del Modelo de Calidad INTRAGOB. De igual forma, imparte capacitación en la metodología y herramientas para implantar, desarrollar y mejorar los Sistemas de Gestión y Dirección por Calidad, y otras materias que sean de interés de las empresas localizadas en sus estados.
- El CONOREC se integraba en el 2004 con la participación de 22 entidades federativas, teniendo en proceso de incorporación a los estados de **Michoacán**, México y Zacatecas.

(Bailleres, 2004)

Refiriéndonos al Estado de Michoacán, las acciones que se tomaron para promover la calidad, se encuentran contempladas en el Plan Estatal de Desarrollo Michoacán 2003-2008, mismas que señalan las metas para aplicar un proceso permanente de modernización de los modelos administrativos y de atención al público, así como de simplificación de trámites institucionales.

## **UNA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EFICIENTE Y HONESTA**

Construir una nueva relación entre gobernantes y gobernados implica modificar las estructuras de gobierno, pues muchas veces éstas no son sino intrincados laberintos burocráticos poco funcionales a las tareas sustantivas del ejercicio gobernante, o entramados de poder que filtran y distorsionan la propuesta y la demanda ciudadana.

La transformación de tales estructuras de gobierno implica, en nuestro plan de acciones hacia el 2008: a) Enfrentar y eliminar todo tipo de corrupción, venga de donde venga; b)





Diseñar y llevar a la práctica un esquema de austeridad republicana que permita eliminar gastos innecesarios y duplicidad de funciones; c) Generar ahorros sustantivos a través de la modernización administrativa y de la capacitación de servidores públicos; d) Desplegar una inversión presupuestal que, por la vía de apuntalar reales procesos de desarrollo, permita la obtención de mayores ingresos y, con ello, más altos márgenes de recaudación; e) Perfeccionar y modernizar los modelos de atención al público y a la ciudadanía; f) Simplificación de trámites en las distintas instituciones del Gobierno del Estado.

Se requiere, en dicho impulso, actualizar el marco jurídico y la estructura administrativa de las dependencias gubernamentales, y construir entre los servidores públicos una nueva ética de servicio y una nueva cultura que ponga en el centro la austeridad y la eficiencia.

El Gobierno del Estado ya ha emprendido diversas tareas dirigidas a hacer más funcionales sus áreas de trabajo y sus espacios de atención a la ciudadanía. En los primeros meses de 2003 llevaremos a cabo una revisión del conjunto de la estructura administrativa y de gestión del Gobierno del Estado, con el propósito de eliminar áreas prescindibles, duplicación de funciones y vicios burocráticos nuevos o heredados. Dirigiremos parte importante de nuestros esfuerzos a lograr la desconcentración y reubicación de oficinas estatales, con la idea de llegar en un momento dado a la construcción de la Ciudad Administrativa.

Reubicaremos los archivos del Poder Ejecutivo, para que puedan ser conservados y consultados con las tecnologías más modernas. Actualizaremos los sistemas de registro de inventarios de bienes muebles e inmuebles propiedad del Gobierno del Estado, mediante mecanismos que permitan generar información veraz y oportuna para la toma de decisiones en su adquisición, control, operación y destino final; y revisaremos la Ley de Patrimonio Estatal y su Reglamento.



## PROGRAMA GENERAL DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO

Es responsabilidad ineludible de la administración pública generar las condiciones que de manera externa a los procesos de trabajo coadyuvan al incremento de la productividad. Por ello, se emprenderá la simplificación y modernización administrativa de los procedimientos que faciliten y expediten los trámites que realice la ciudadanía ante las distintas dependencias, entidades y organismos auxiliares del gobierno.

La eficiencia y la modernización en la Administración Pública Estatal se sustentan en un proceso de permanente reforma, en el que se analizan los procesos y procedimientos administrativos y se actualizan e incorporan nuevas tecnologías y formas de organización.

Para alcanzar niveles de calidad en la Administración Pública Estatal se requiere promover una cultura de profesionalización y mejora en el servicio público, centrada en el establecimiento del Servicio Civil de Carrera. Esta medida dará seguridad, estabilidad y competencia a quienes ejercen la función pública, y fomentará las mejores prácticas administrativas para la prestación de servicios y trámites eficientes.

El Ejecutivo del Estado pondrá en marcha el Programa General de Desarrollo Administrativo, con los siguientes ejes: modernización, eficiencia, mejora continua, racionalidad, calidad, mejora regulatoria y honestidad.

La línea de acción para avanzar en la modernización será el mejoramiento de los trámites y servicios, mediante la optimización, fluidez y rapidez de los procesos administrativos.

Se establecerán Centros Regionales de Atención Ciudadana y se instalarán ventanillas de gestión para evitar que los usuarios tengan que recorrer diversas oficinas para resolver un trámite.



Para incrementar la eficiencia, la línea fundamental será la reingeniería de los procesos y procedimientos administrativos, con lo que se darán respuestas más rápidas a la ciudadanía y se abatirán costos de operación.

En cuanto a la mejora continua, como cultura administrativa, el Programa adoptará sistemas, prácticas y estilos de gestión que incorporen metodologías de análisis y evaluación permanentes, con las dinámicas facilitadoras de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo del Gobierno del Estado (SECODAEM). La línea básica de acción en este nivel será la sistematización de los procesos, su correspondiente automatización, y el establecimiento de sistemas de seguimiento que de manera automática reporten posibles errores, ineficiencias y desviaciones.

Para hacer efectivo el Servicio Civil de Carrera, basado en la certificación por competencias, será indispensable la creación del Instituto para la Profesionalización del Servicio Público, que garantice la más absoluta imparcialidad en la asignación de plazas y que evalúe permanentemente el desempeño de sus miembros.

Paralelamente, se institucionalizará la certificación de calidad de procesos administrativos, de acuerdo a nuevas metodologías.

La mejora regulatoria es una política general que pretende acabar con el anacronismo de las leyes, para proteger los intereses sociales, hacer eficiente, sencillo y ágil el funcionamiento del aparato gubernamental y facilitar la generación de actividades económicas y de empleo productivo. Su línea de acción medular será la revisión y la actualización de disposiciones legales, bajo el principio rector de calidad, seguridad jurídica y fácil acceso al disfrute de los derechos y el cumplimiento de las obligaciones.

Se pondrá en marcha el programa “Unidos por la Transparencia”, que consistirá en la supervisión y evaluación permanentes del trabajo en las oficinas gubernamentales de



atención al público, con el objetivo superior de proteger los legítimos intereses de los ciudadanos en su relación con la administración pública.

Un objetivo fundamental del Programa General de Desarrollo Administrativo será lograr que las distintas áreas y dependencias del Gobierno del Estado, así como los Ayuntamientos, puedan cumplir a cabalidad los lineamientos planteados en la Ley de Acceso a la Información Pública del Estado de Michoacán. Ello supone: a) Actualizar y sistematizar en forma periódica la información que la ciudadanía demande; b) Tener los soportes documentales, fotográficos, gráficos, electrónicos o digitales que se exijan; c) Orientar de manera adecuada a la ciudadanía para ejercer el derecho que la Ley le otorga, etcétera.

Se participará activamente en la constante capacitación y difusión efectiva del contenido de la Ley, como un método de prevención de infracciones a la misma.

(Michoacán, 2003)

La Secretaria de Desarrollo Económico, con el propósito de dar seguimiento y cumplimiento con el Plan de Desarrollo Estatal de Michoacán 2003-2008 y por iniciativa propia del Secretario en turno, en septiembre del 2004 las áreas centrales reciben la certificación bajo la Norma ISO 9001:2000.

El principal objetivo era cumplir con el compromiso del gobernador Lázaro Cárdenas Batel, en el sentido de afinar las políticas públicas que permitan mejorar el servicio a los michoacanos, particularmente en lo que toca a hacer más sencillos, rápidos y accesibles los procesos y procedimientos que mejoren el desarrollo económico.

El referido trabajo de investigación obedece a la preparación del Acuerdo Estatal por la Transparencia y es, además, punto de inicio de un proceso permanente de medición y comparación de avances en la materia.



En noviembre del 2005, el Centro Empresarial para las Exportaciones de Michoacán (Cexporta) obtuvo el premio Innova Estatal 2005, otorgado por la Presidencia de la República a través de la oficina de Premios Nacionales. Innova Estatal es considerado el máximo reconocimiento a nivel nacional a las mejores prácticas de innovación de los gobiernos estatales. También obtuvo el Premio Michoacán a la Calidad 2006. Es significativo que este organismo haya descollado entre 22 empresas e instituciones que participaron en la edición de este año del referido premio. Y es que de acuerdo a los criterios aplicados por el organismo que otorga la preseña, la Fundación para la Calidad Total, el área de referencia cumplió con los ocho criterios para la asignación del premio.

En una encuesta diseñada por la Comisión Estatal para el Acceso a la Información Pública, practicada a 611 usuarios de las dependencias del gobierno del estado, esta secretaría, junto con el Centro de Atención Empresarial Servirte –organismo que depende de la Sedeco– encabezan la buena opinión respecto al servicio que se brinda a la ciudadanía.

El Centro de Atención Empresarial Servirte, operado por la Secretaría de Desarrollo Económico, obtuvo una calificación global de servicio recibido de 9.25, la más alta entre 14 dependencias evaluadas por la citada comisión. Los usuarios entrevistados consideraron que estas dos dependencias ofrecen el mejor servicio a la ciudadanía en rubros como atención brindada por los servidores públicos, y lo mismo sucede en lo relativo a los procedimientos que deben seguir para realizar trámites u obtener el servicio deseado.

Pero eso no es todo: el gobierno michoacano también fue calificado recientemente en materia de mejora regulatoria. El Banco Mundial presentó los resultados del Estudio Doing Business en México 2007, realizado en las 32 entidades federativas. En el documento, el organismo destacó las facilidades que, en general, se otorga en la entidad en materia de apertura de empresas, registro de la propiedad, registro de garantías para la obtención de créditos y cumplimiento de contratos.





Fue ubicada entre las ocho ciudades mexicanas donde es más fácil hacer negocios, según el más reciente estudio de Doing Business México 2007. En los últimos cinco años, la Secretaría de Desarrollo Económico del estado aplicó un proceso permanente de modernización de sus modelos administrativos y de atención al público, así como de simplificación de trámites institucionales, que la llevaron a ser reconocida como una de las dependencias mejor evaluadas por la ciudadanía.

En las evaluaciones realizadas para medir los resultados ante la opinión pública, se pusieron de manifiesto varias conclusiones: la opinión que tienen los usuarios acerca de los servicios que ofrecen las dependencias a las que se les dio seguimiento, tiende a ser positiva. Globalmente. La calificación promedio es de 7.96. Además, siete de cada 10 los considera como “buenos” (61.21 por ciento) o “excelentes” (8.84 por ciento).

También es positiva la opinión relacionada con la atención que reciben por parte de los servidores públicos y con la preparación de éstos; el procedimiento que tienen que seguir para realizar el trámite u obtener el servicio deseado lo consideran relativamente fácil, claro y de calidad –7.75, 7.99 y 8.01 de calificación, respectivamente–. En general, los usuarios quedan satisfechos con el servicio que reciben, y el costo de los servicios lo considera adecuado un poco más de la mitad de los encuestados.

La opinión acerca de la facilidad, claridad y calidad del procedimiento para realizar un trámite o recibir algún servicio está relacionada tanto con la percepción que tienen los usuarios de la atención recibida, como con el tiempo de espera para ser atendido, la cantidad de personas que lo atienden, la completa información recibida acerca del procedimiento, el tiempo total invertido para concluirlo, el costo-beneficio percibido y la satisfacción alcanzada al finalizar el trámite.

El teléfono y el Internet son considerados como medios alternos propicios para informarse, realizar el trámite y/o acceder a los servicios. Un aspecto importante: la transparencia: entre los usuarios encuestados, prácticamente no aparece el recurso de



la mordida como medida para facilitar, agilizar o realizar los trámites u otorgar los servicios requeridos.

Vargas Arreola no duda en afirmar que el de Cárdenas Batel es un gobierno que tiene un enfoque empresarial. “Los empresarios nos perciben diferente cuando ven que somos un gobierno facilitador, enfocado a la inversión. Un gobernador que atiende a los hombres de empresa como a sus clientes.

(Ardura, 2006)

**Logra Sedeco alcanzar la última fase del Premio Nacional de Calidad**, comparte esta posición con la Administración Portuaria Integral de Lázaro Cárdenas (Apilac).

El 20 y 21 de Octubre, la Secretaría de Desarrollo Económico (Sedeco) fué evaluada como parte de la última fase del Premio Nacional de Calidad 2008, máximo reconocimiento que se le da a las organizaciones mexicanas que se distinguen por la calidad de su estrategia, su excelencia operativa y sus resultados de competitividad y sustentabilidad.

Los evaluadores se entrevistaron con el equipo que integra la Sedeco para conocer las estrategias, el desarrollo de capacidades organizacionales clave y la forma en que se ejecutan en la operación, así como identificar aspectos vivenciales sobre la ejecución de las estrategias y la cultura establecida.

El resultado se logró gracias a la firma de acuerdo y el compromiso de política de Calidad que existe entre el gobierno del estado de Michoacán y el personal de la administración Pública estatal. Esta posición también la comparte la Administración Portuaria Integral del Puerto de Lázaro Cárdenas (Apilac), que el año pasado ya obtuvo este premio.

(Reyes, 2008)





Muchas empresas u organizaciones, una vez que han conseguido su certificación **ISO 9001**, consideran que el trabajo y el esfuerzo han concluido. La realidad debería ser completamente diferente, una vez que el sistema se encuentra documentado e implantado es cuando la organización debe realizar **esfuerzos para mejorar** continuamente los resultados empresariales, teniendo como base su **sistema de gestión de la calidad**.

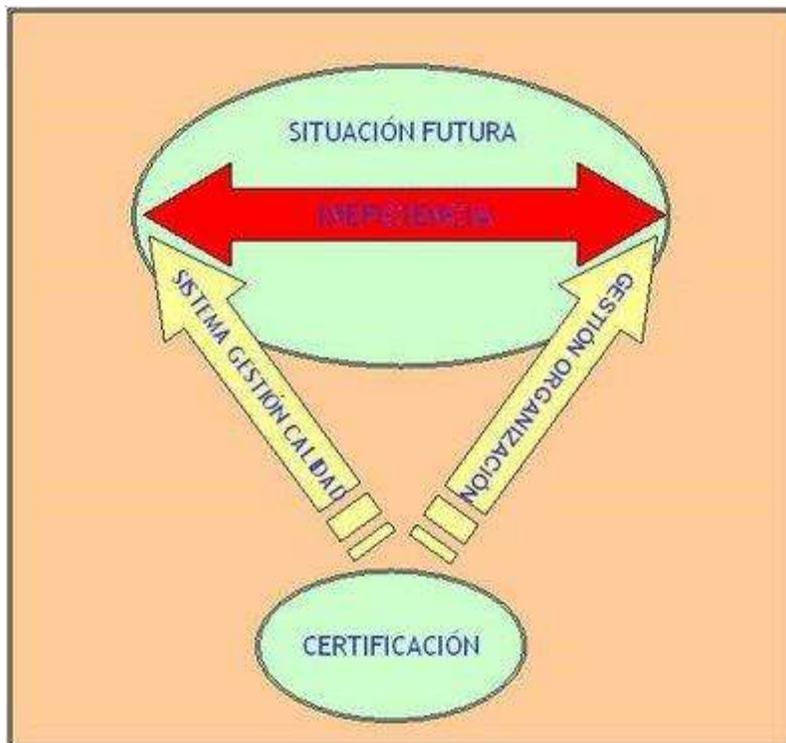
Las empresas certificadas deberían responder afirmativamente a las siguientes cuestiones:

- ¿Ha mejorado la satisfacción del cliente?
- ¿Ha mejorado la eficiencia de los procesos de la organización?
- ¿El sistema aporta información para emprender acciones de mejora?

Si las respuestas son negativas su sistema de gestión de la calidad es ineficiente, no sirve para alcanzar sus objetivos empresariales de mejora, simplemente ha conseguido un diploma para colgar en la pared.

Para dar un uso adecuado a su sistema de calidad, una buena solución es recibir el apoyo de un **consultor** externo que coopere con la empresa. Los motivos para recibir estos servicios son:

- 1) Poder contestar positivamente a las tres preguntas anteriores: **mejora de la satisfacción y de los procesos y búsqueda de información para acciones de mejora**.
- 2) No disponer de **personal con experiencia o formación necesaria** para el mantenimiento del sistema
- 3) No disponer de **tiempo suficiente** para atender al sistema de calidad
- 4) Corregir **desviaciones** entre el sistema de calidad y el sistema de funcionamiento ordinario de la empresa.

**IMAGEN 3.5.**

Un mantenimiento de un sistema de gestión de la calidad basado en ISO 9001 debería incluir las siguientes tareas:

1. Revisión anual de **procesos y actualización de la documentación**
2. Revisión y seguimiento de los **indicadores de proceso**
3. Formación en **ISO 9001**
4. Realización de **auditorías internas**
5. Acompañamiento en **auditoría de certificación**

(Gómez, 2009)

En entrevista con la Directora de Impulso a la Calidad de la Secretaría de Desarrollo Económico la L.A.E. Karla Villa Ramírez en relación a la renovación de la certificación comenta “que no conoce las causas por las cuales la administración pasada no renovó el certificado y que no ha sido posible renovarlo a pesar de que caduco desde



Septiembre de 2009, debido a lo endeudado que se encuentra el Estado de Michoacán, y apegándose al plan de austeridad no hay recurso destinado para ese fin. A partir de esta nueva administración se inició desde ceros, en primer lugar se están revisando los manuales administrativos (de organización y procedimientos) para poder definir las funciones de cada servicios público; las únicas medidas que se han tomado para dar cabal cumplimiento a los requerimientos de los usuarios y a la Ley de Acceso a la Información que inicio su proceso el 7 de Noviembre de 2008, se asignaron a 3(tres) servidores con la tarea de dar cumplimiento de inicio a fin con cada una de las peticiones o requerimientos de los ciudadanos, haciendo con esto que los trámites sean menos burocráticos y que el ciudadano quede satisfecho con el servicio prestado”.





# CAPITULO IV

## 4 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación de campo consiste en un procedimiento técnico (procedimiento para hacer algo), sistemático (lleva un orden) y analítico (se analizara lo relativo al tema) de la situación actual relativa a la calidad del servicio de los servidores públicos en la Secretaría de Desarrollo Económico. El diagnóstico que se obtendrá se hará por medio de la recopilación y análisis de la información recolectada en esta investigación de campo.

La importancia de realizar esta investigación de campo es identificar los factores que influyen en la calidad del servicio que prestan los servidores públicos, teniendo como finalidad, obtener la información necesaria que ayude a minimizar todos aquellos factores que influyen de manera negativa y mejorar la eficiencia y eficacia de las variables que se desarrollaron en este trabajo de campo para que impacten de manera positiva en el producto final de los procesos al ofrecer una mejor calidad del servicio por parte de los servidores públicos de la Secretaria de Desarrollo Económico.

Los medios o las fuentes que se necesitan para hacer una investigación son las fuentes primarias y secundarias.

### 4.1. TRABAJO DE CAMPO

La investigación se llevó a cabo con búsqueda en la Web, artículos de periódico, libros de texto, revistas, entrevistas con la titular de la Dirección de Impulsa a la Calidad de la Secretaria de Desarrollo Económico y personal adscrito a esa Dirección.



No se tuvo acceso a los archivos, porque no se tenía la localización exacta de los expedientes y las personal que estuvieron involucradas en el proceso ya no laboraban en la Dependencia.

Se aplicaron las encuestas suficientes para que la investigación tenga mayor confiabilidad.

#### **4.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación tiene un diseño descriptivo-correlacional, hipotético deductivo-inductivo y también de carácter cuantitativo-cualitativo, con predominancia cualitativa.

Es descriptiva, como su nombre lo indica, porque describe la calidad en el servicio y los factores que contribuyen a ella. Es correlacional, porque en esta investigación se busca medir el grado de relación entre la motivación, el liderazgo, la satisfacción laboral y la gestión de la calidad con la calidad del servicio en los servidores públicos de la SEDECO en Morelia, Michoacán.

Es causal, porque busca una explicación o causa de entendimiento entre las variables involucradas. Es hipotético deductivo-inductivo porque se propone una hipótesis como consecuencia del conjunto de datos empíricos o de principios y leyes más generales.

Este proceso de investigación incluye ambas metodologías, la deductiva y la inductiva. Deductiva porque está basada en teorías e inductiva porque se realizaron observaciones para comprobar la hipótesis o teoría específica.

Es cualitativo-cuantitativo porque se plantean preguntas para medir las actitudes y se establecen escalas numéricas para responderlas.



### **4.3. INSTRUMENTOS**

La estrategia que se adoptó en la investigación para detectar el problema planteado y recolectar los datos, era revisar los expedientes que obran en el archivo de concentración de la Secretaria de Desarrollo Económico y las revisiones periódicas que se practicaban para medir la satisfacción de los usuarios internos; lo cual no fue posible llevar a cabo, debido a que no se tuvo el acceso a ellos por no tener la localización exacta y el personal asignado para seleccionar la información solicitada.

Se aplicaron encuestas y entrevistas a los servidores públicos para medir y detectar el problema planteado; se realizó investigación en varios medios de comunicación para conocer y analizar las bases que dieron la pauta a seguir y marcaron los límites para obtener una conclusión y estar en condiciones de emitir una opinión objetiva o en su defecto realizar una sugerencia de mejora.

### **4.4. DISEÑO DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN**

La encuesta es el instrumento de medición que para este tipo de investigación ayudó a la recolección de datos enfocada en las 4 (cuatro) variables a medir.

La encuesta original consta de: datos generales del servidor público y 22 preguntas con opción de respuesta en base a una escala de likert sobre las variables de: liderazgo, motivación, satisfacción labora y gestión de la calidad.

La finalidad de aplicar este tipo de instrumento de medición y base, fue de facilitar la respuesta al encuestado, permitiéndole elegir la opción que describa con mayor exactitud la percepción que tiene de cada una de las variables y de qué forma influyen en la calidad en el servicio.

Se utilizó el programa Excel, Word y el SPSS 15.0 para el procesamiento de los datos obtenidos en esta investigación.



## 4.5. ESCALAS DE MEDICIÓN

La medición es el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos (Hernández Sampieri Roberto, 2003), para este proceso se necesita un instrumento de medición adecuado que registre los datos observables que representen verdaderamente las variables independientes que afectan la calidad del servicio de los servidores públicos contenidas en las hipótesis.

El diseño, la recolección de datos, la evaluación de pruebas y otros instrumentos de evaluación no son el último paso. Antes de que una prueba pueda utilizarse con cierta seguridad, debe obtenerse información acerca de su confiabilidad y validez por lo que a sus propósitos específicos concierne.

Validez es el grado en que una prueba mide lo que está diseñada para medir. En un sentido muy general, un instrumento de medición es válido si mide lo que se intenta medir, o lo que se propone medir. La validación siempre requiere investigación empírica. Los métodos por los cuáles puede determinarse la validez son de contenido, criterio y constructo

La Confiabilidad es una propiedad de las puntuaciones obtenidas cuando se administra la prueba a un grupo particular de personas en una ocasión particular y bajo condiciones específicas. Al determinar la confiabilidad se asume que la prueba mide una característica relativamente estable (Alvarado, 2007).

### 4.5.1. CÁLCULO DE CONFIABILIDAD UTILIZADO EN LA INVESTIGACIÓN.

Existen diversos *procedimientos para calcular la confiabilidad* de un instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen *coeficientes de confiabilidad*. Estos coeficientes *pueden oscilar entre 0 y 1*. Donde un coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total).





Entre más se acerque el coeficiente a cero (0), hay mayor error en la medición (Hernández Sampieri Roberto, 2003)

Este trabajo de investigación se realizó lo más objetivo posible, ya que se describe la realidad derivada de un proceso de investigación confiable respaldado por un trabajo de campo que nos revela y detecta posibles desviaciones.

Diversos son los métodos para estimar la confiabilidad de los instrumentos de medición (coeficiente test-retest, coeficiente de formas paralelas, coeficiente de consistencia interna), pero una de las más usadas actualmente se conoce como el coeficiente de confiabilidad de alfa-Cronbach.

- Se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la medición, 1 representa un máximo de confiabilidad (Alvarado, 2007)

Antes de procesar los datos, primero calcularemos la confiabilidad en nuestro instrumento de medición, utilizaremos el coeficiente del alfa de Cronbach aplicando la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{N}{(N-1) \left[ \frac{1 - \sum S^2(Y_i)}{S^2_x} \right]}$$

Donde “N” es igual al número de ítems de la escala. “ $\sum S^2(Y_i)$ ” es igual a la sumatoria de las varianzas de los ítems y  $S^2_x$  es igual a la varianza de toda la escala (Hernández Sampieri Roberto, 2003).



En el caso de esta investigación se tuvo una confiabilidad del instrumento de medición de 95.5% con un total de 22 elementos.

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	Alfa de Cronbach	N de elementos
	.955	22

#### 4.5.2. CÁLCULO DE VALIDEZ

Validez es el grado en que una prueba mide lo que está diseñada para medir. En un sentido muy general, un instrumento de medición es válido si mide lo que se intenta medir, o lo que se propone medir. La validación siempre requiere investigación empírica. Los métodos por los cuáles puede determinarse la validez son de contenido, criterio y constructo.

- La validez de contenido. Se refiere a algo más que a la apariencia, atañe a si éste produce un rango de respuestas que son representativas del dominio entero o universo de habilidades, entendimientos y otras conductas que supuestamente debe medir la prueba. También es de interés en las medidas de aptitud, interés y personalidad, aunque quizá menos que la validez de constructo o la relacionada con un criterio.
- Validez con relación a criterio. Hace referencia a procedimientos en los cuales las calificaciones en la prueba de un grupo de personas se comparan con las puntuaciones, clasificaciones u otras medidas de desempeño. Siempre que se dispone de una medida de criterio en el momento de la prueba puede determinarse la validez concurrente y si no están disponibles sino hasta después de cierto tiempo de que se aplicó la prueba, se enfatiza la validez predictiva de la prueba.
- Validez de constructo. Es el concepto unificador que integra las consideraciones de validez de contenido y de criterio en un marco común para probar hipótesis acerca de relaciones teóricamente relevantes.

(Alvarado, 2007)



**TABLA 4.1.**  
**VALIDEZ DEL CONTENIDO**

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Autor</b>
<b>Liderazgo</b>	Competencia social y personal	<b>Bass, Brown, Bogardos Kochan, Schmidt y de Cotis Lara</b>
	Control y Disciplina	<b>Hernández, Menguzzato Renau, Schein</b>
	Comunicación	<b>Avolio, Bass, Crawford Burns</b>
<b>Motivación</b>	Necesidad Social y logro	<b>Maslow y Skinner</b>
	Sueldo, Poder y Vocación Profesional	<b>González, L.F.</b>
	Estima, Autoestima y Existencia	<b>Maslow, Hilgard &amp; Bower Carl Jung, Burgos</b>
<b>Satisfacción Laboral</b>	Relación Jefe-Subordinado-grupo y Comunicación	<b>Maslow, Schaffer y Roe Dunnette, Hertzberg y Fayol, Owen</b>
	Bienestar Subjetivo, Beneficios, Estimulación.	<b>Kirchmeyer, Muchinski, Naisbit, Weiner, Judger, Pérez, Herberg, Bandura, Fayol, Mc Cormick &amp; Igen, Near &amp; Hunt, Weiner, Orpen, Rice.</b>
	Organización, Condiciones de Trabajo y Competencia	<b>Fayol, Locke, Valls, Dunnette, Quiñones Castells, Dornstein &amp; Matalon, Loscocco Kirchmeyer, Kabanoff Gideens</b>
<b>Gestión de la calidad</b>	Estructura Organizacional y Documentos	<b>Garvin Andreu Barberá</b>
	Procesos	<b>Fayol, Ford y Feigenbaum</b>
	Estrategias	<b>Shemart, Juran y Gryna Deming, Crosby Andreu Barberá</b>
	Competitividad	<b>Deming, Juran y Gryna</b>

Fuente: Elaboración propia.



### 4.5.3. MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

La medición y cuantificación de las variables: La calidad del servicio como la variable dependiente y Liderazgo, Motivación, Satisfacción Laboras, Gestión de la calidad como variables independientes.

Buscando obtener la mayor exactitud en los resultados del cuestionario se hace necesario medir de cierta forma los hechos y manifestaciones que se presentan. En términos metodológicos, la medición “consiste sustancialmente en una observación cuantitativa, atribuyendo un número a determinadas características o rasgos del hecho o fenómeno observado”

La medición requiere de cuatro elementos: el mesurandum, el concepto cuantitativo, una escala conceptual y material y una unidad de medición.

- El mesurandum se refiere a la propiedad del sistema concreto que se medirá.
- El concepto cuantitativo del mesurandum es la magnitud que representa la propiedad objetiva.
- Escala conceptual y escala material. En ellas se puede registrar o medir la magnitud.
- Unidad de medición, que es propia de algún sistema de unidades coherente.

En las ciencias sociales es muy frecuente la realización de investigaciones basadas en la actitud del sujeto de estudio. El término actitud, según Ander-Egg, designa un estado de disposición psicológica, adquirida y organizada a través de la propia experiencia, que incita al individuo a reaccionar de una manera característica frente a determinadas personas, objetos o situaciones. La medición de la actitud puede realizarse con diferentes escalas que pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

- Escalas de ordenación.
- Escalas de intensidad.





- Escalas de distancia social de Borgadus.
- Escala de Thurstone.
- Escala tipo Likert.
- Escalograma de Guttman.

Para construir una escala es necesario una serie de procedimientos, mediante los cuales se seleccionan *ítems* y se les adjudican números, los que expresan la intensidad con la cual un sujeto o grupo de sujetos califican la variable en estudio. Por lo tanto, las actitudes medidas por las escalas deben interpretarse en términos analíticos no como “hechos”, sino como “síntomas” (Pedraza, 2004).

### ESCALA TIPO LIKERT

En esta investigación se utilizó una escala tipo Likert, la cual es en estricto sentido, una medición ordinal, la cual “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cuatro puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones” (Hernández, Sampieri, 2003). Las afirmaciones pueden tener dirección: favorable o positiva y desfavorable o negativa. Esta dirección es muy importante para saber cómo se codifican las alternativas de respuesta.

Kerlinger dice que la escala de Likert es un conjunto de preguntas acerca de las actitudes, que tienen todas ellas el mismo valor y en las cuales los individuos pueden responder en forma gradual de “acuerdo o desacuerdo (Kerlinger, 1998)”.

En la actualidad, la escala original se ha extendido a la aplicación en preguntas y observaciones. A veces se acorta o incrementa el número de categorías en este tipo de



escala, pero debe ser siempre el mismo para todos los *ítems* y en cada escala se considera que todos los *ítems* tienen igual peso.

El método de selección y construcción de la escala se orienta a la utilización de *ítems* que son definitivamente favorables o desfavorables con relación al objeto de estudio. En este caso, favorable o desfavorable a la calidad en el servicio. De manera que, si la dirección es favorable la puntuación va de 4, 3, 2, 1, y si es desfavorable la puntuación se revierte, es decir, 1, 2, 3, 4. Si la calificación es mayor en situación negativa, significa que dicha calificación es desfavorable a la calidad en el servicio (Pedraza, 2004).

Las consideraciones que se tomaron en cuenta para la disposición de la escala tipo Likert en esta investigación, iniciaron con la formulación de una serie de ítems relacionados con las variables de nuestro estudio, es decir con los servidores públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico, que expresan las actitudes o juicios favorables o desfavorables con respecto a estas variables. En el conjunto de ítems diseñado, no se manejó la situación de indecisión debido a que es poco probable que esto suceda.

Con los resultados obtenidos, se procedió a clasificar los ítems favorables altas o bajas a las variables analizadas, para posteriormente, efectuar la ponderación definitiva en las alternativas de respuesta, ello con la finalidad de establecer los valores de escala y con ésta las posiciones de rango. Con base en estas consideraciones, la asignación de los puntajes de la escala de medición se integró con los siguientes valores determinados: 4, 3, 2, 1, para cada ítem, correspondiéndose esta numeración con los conceptos siguientes:

- Excelente Calidad del Servicio 4
- Buena Calidad del Servicio 3
- Regular Calidad del Servicio 2
- Mala Calidad del Servicio 1



Como la escala de Likert es aditiva, las puntuaciones se obtienen sumando los valores entendidos en cada pregunta en el cuestionario, recordando que el número de categorías de respuesta es el mismo para todas las preguntas. En una escala de Likert, el puntaje máximo es igual al número de *ítems* multiplicados por el puntaje mayor en cada alternativa de respuesta, mientras que el puntaje mínimo es el resultado del número de *ítems* multiplicado por el puntaje menor de las alternativas de respuesta (Pedraza, 2004).

En el análisis global y detallado en esta investigación se requieren lo siguiente:

- a) Escala general para medir la calidad del servicio de los servidores públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico de Morelia, Michoacán.

Esta escala considera todo el cuestionario para su medición. La escala queda entonces con un máximo de 88 puntos (22 preguntas multiplicadas por 4 que es el valor mayor de cada una) y 22 puntos (22 multiplicado por 1 que es la menor puntuación para cada pregunta). Se tiene entonces que la escala se encuentra comprendida entre los valores de 88 y 22.

La escala intermedia se obtiene de realizar una resta entre el valor máximo y el valor mínimo y el resultado es dividido entre las categorías utilizadas en nuestro caso es entre cuatro. Como se presenta a continuación:

$$\begin{array}{r} 88 \text{ VALOR MÁXIMO} \\ - \\ 22 \text{ VALOR MÍNIMO} \\ \hline = \frac{66}{4} = 16.5 \text{ EN CADA UNA DE LAS ESCALAS} \end{array}$$



**TABLA 4.1**  
**RANGO DE ESCALAS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO**

<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>	
22	38.5	55	71.5	88

Fuente: Elaboración propia.

b) Escala para medir cada una de las variables –ejemplo para la Motivación-.

En este caso, el número de categorías de respuesta es de cuatro para cada una de las 4 preguntas de la variable liderazgo. Siendo 20 el valor máximo y 5 el valor mínimo para cada ítem. Así, el puntaje total máximo es de 20 ( $4 \times 5$ ), en tanto que, el puntaje total mínimo es de 5 ( $5 \times 1$ ). Por lo tanto, la escala está comprendida entre los valores correspondientes a 20 y 5:

<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>	
5	8.75	12.5	16.25	20

De acuerdo a lo anterior, la encuesta se aplicará a los empleados de base, confianza y de contrato de la Secretaría de Desarrollo Económico de Morelia, Michoacán.

#### **4.6. SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación se aplicaron ciento cuarenta y ocho encuestas a Directores, Jefes de Departamento, Supervisores, Técnicos Profesionales, secretarias, Choferes, Mensajeros y Auxiliares de Intendencia; en las cuales se incluirán preguntas para las variables de motivación, liderazgo, satisfacción laboral y gestión de la calidad de manera general.



Transparencia  
y acceso a la  
Información  
Pública del Poder  
Ejecutivo del Estado



Secretaría de Desarrollo  
Económico (SEDECO)

Gobierno del Estado de Michoacán  
Secretaría de Finanzas y Administración  
Subsecretaría de Administración e Innovación de Procesos  
Dirección de Recursos Humanos

Plantilla Jornada Nivel de Servicios Personales del Poder Ejecutivo a Junio de 2013

NIVEL		JORNADA	PLAZAS	SUELDO BASE	OTRAS PRESTACIONES	AGUINALDO	PRIMA VACACIONAL	DEDUCCIONES	TOTAL
<b>10 - SECRETARIA DE DESARROLLO ECONOMICO</b>									
001	AUXILIAR DE INTENDENCIA	8	38	5,232.68	-	8,721.13	1,918.65	190.55	5,042.13
	MENSAJERO	7	1	5,232.68	-	8,721.13	1,918.65	190.55	5,042.13
002	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	7	1	5,355.24	-	8,925.40	1,963.59	237.81	5,117.43
003	TECNICO PRACTICO	7	1	5,538.50	-	9,230.83	2,030.78	263.60	5,274.90
	MECANOGRAFA	7	1	5,538.50	-	9,230.83	2,030.78	263.60	5,274.90
004	CHOFER	7	1	5,721.74	-	9,536.23	2,097.97	289.40	5,432.34
	OFICIAL DE INTENDENCIA	7	2	5,721.74	-	9,536.23	2,097.97	289.40	5,432.34
006	CHOFER DE FUNCIONARIO	7	5	6,088.26	-	10,147.10	2,232.36	340.98	5,747.28
008	SECRETARIA DE DIRECTOR	7	11	6,454.78	-	10,757.97	2,366.75	433.07	6,021.71
009	SECRETARIA DE SUBSECRETARIO	7	2	6,726.90	-	11,211.50	2,466.53	471.37	6,255.53
010	ANALISTA	7	19	6,909.88	-	11,516.47	2,533.62	497.11	6,412.77
	SECRETARIA DE TITULAR	7	1	6,909.88	-	11,516.47	2,533.62	497.11	6,412.77
	OPERADOR DE COMPUTADORA	7	1	6,909.88	-	11,516.47	2,533.62	497.11	6,412.77
012	TECNICO PROFESIONAL	7	17	7,333.20	-	12,222.00	2,688.84	808.69	6,524.51
013	SUPERVISOR	7	2	7,516.98	-	12,528.30	2,756.23	843.98	6,673.00
014	JEFE DE DEPARTAMENTO	8	16	9,144.04	9,249.81	12,192.05	3,352.81	3,093.45	15,300.40
016	DIRECTOR	8	9	18,685.00	25,283.70	24,913.33	6,851.17	10,089.92	33,878.78
	SECRETARIO TECNICO	8	1	18,685.00	25,283.70	24,913.33	6,851.17	10,089.92	33,878.78
	SECRETARIO PARTICULAR DE TITULAR	8	1	18,685.00	25,283.70	24,913.33	6,851.17	10,089.92	33,878.78
	DELEGADO ADMINISTRATIVO "C"	8	1	18,685.00	25,283.70	24,913.33	6,851.17	10,089.92	33,878.78
	ASESOR "C"	8	4	18,685.00	25,283.70	24,913.33	6,851.17	10,089.92	33,878.78
017	SUBSECRETARIO	8	2	32,499.78	52,066.00	43,333.04	11,916.59	22,710.35	61,855.43
018	SECRETARIO	8	1	42,325.33	60,955.63	56,433.77	15,519.29	28,758.35	74,522.61
<b>TOTAL</b>			<b>138</b>	<b>270,584.99</b>	<b>248,689.94</b>	<b>391,843.60</b>	<b>99,214.50</b>	<b>111,126.08</b>	<b>408,148.85</b>



Transparencia  
y acceso a la  
Información  
Pública del Poder  
Ejecutivo del Estado



Secretaría de Desarrollo  
Económico (SEDECO)

GOBIERNO DEL ESTADO DE MICHOACÁN  
SECRETARIA DE FINANZAS Y ADMINISTRACION  
SUBSECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN E INNOVACION DE PROCESOS  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
PERSONAL EVENTUAL

UPP	UR	A_PATERNO	A_MATERNO	NOMBRES	LIQUIDO MENSUAL
<b>10 SECRETARIA DE DESARROLLO ECONOMICO</b>					
10	01	ANTUNEZ	SAENZ	LORENA	12,000.00
10	01	BONILLA	URENA	ROSMI BERENICE	14,000.00
10	01	GUZMAN	SANCHEZ	FELIPE	9,354.78
10	01	MUNOZ	ROCHA	BEATRIZ ADRIANA	12,000.00
10	01	REYNA	HERNANDEZ	TZINTHIA KARLA	8,170.98
10	01	SANCHEZ	BENITEZ	OCTAVIO	12,000.00
10	01	TAPIA	CERDA	SERGIO ALONSO	9,094.68
10	04	AGUIRRE	VAZQUEZ	AMURI GERONIMO	10,000.00
10	04	GARCIA	PADILLA	RAMON	10,000.00
10	04	SALMERON	DIANA	PAULINA	12,000.00
10	05	ABURTO	SOLIS	CLAUDIA	15,000.00
10	05	ACASIO	ALCALDE	JOSE LUIS	7,395.76
10	05	AGUILERA	ANAYA	CLAUDIA	15,000.00
10	05	ANDRADE	VACA	ANDRE GABRIEL	8,170.98
10	05	BANDA	MARTINEZ	LUIS ALBERTO	8,170.98
10	05	BARRIGA	DOMINGUEZ	NORMA ANGELICA	9,354.78
10	05	BAUTISTA	PATINO	NEREYDA	20,000.00
10	05	BURGOS	REBOLLO	RUBEN	8,698.62
10	05	CAMARILLO	OSEGUERA	EFRAIN	15,000.00
10	05	CAMARILLO	OSEGUERA	ROBERTO	15,000.00
10	05	CANCHOLA	CONTRERAS	JUAN RAMON	12,000.00
10	05	CARMONA	COLORADO	RICARDO	7,395.76
10	05	CASTANEDA	RIZO	CARLOS FRANCISCO	15,000.00
10	05	CERVANTES	ROMERO	MARTHA LAURA	8,170.98
10	05	CHAVEZ	MENDOZA	ISIDRO	15,000.00

Fecha: 28 de Febrero de 2013.





Transparencia  
y acceso a la  
Información  
Pública del Poder  
Ejecutivo del Estado



Secretaría de Desarrollo  
Económico (SEDECO)

UPP	UR	A_PATERNO	A_MATERNO	NOMBRES	LIQUIDO MENSUAL
<b>10 SECRETARIA DE DESARROLLO ECONOMICO</b>					
10	05	CONSTANTINO	ESPINOSA	FELIPE	15,000.00
10	05	CRUZ	CRUZ	ARTURO	12,000.00
10	05	DIAZ	MURILLO	CARLOS ENRIQUE	15,000.00
10	05	FERNANDEZ	CRESPO	JOAQUIN	9,354.78
10	05	FERREYRA	ORIGEL	CLAUDIA	29,045.18
10	05	FLORES	DEL RIO	PATRICIA	8,170.98
10	05	GARCIA	TORRES	PABLO IVAN	15,000.00
10	05	GARCIA	GARCIA	GUADALUPE	7,395.76
10	05	GARCIA	FLORES	JOSE CLEMENTE	20,000.00
10	05	GARCIA	VARGAS	LUIS	7,395.76
10	05	GARCIA	VELAZQUEZ	MARTHA ANGELICA	15,000.00
10	05	GARNICA	RAMIREZ	FRANCISCO RAFAEL	9,354.78
10	05	GOMEZ	ARELLANO	JAIR	8,170.98
10	05	GONZALEZ	GARCIA	MARCO ANTONIO	8,698.62
10	05	GUIZAR	MARIN	ALEJANDRO	9,354.78
10	05	GUZMAN	IBARRA	JORGE JESUS	9,354.78
10	05	HEREDIA	VAZQUEZ	MIGUEL ANGEL	15,000.00
10	05	HERNANDEZ	MELCHOR	FAUSTINO	5,799.08
10	05	HERNANDEZ	PINEDA	VERONICA	8,170.98
10	05	IRETA	GARCIA	ELOY GUADALUPE	8,698.62
10	05	LANDA	BRAVO	MARIA EUGENIA	8,698.62
10	05	LOEZA	NAKAMURA	DENCY SUJEY	4,930.50
10	05	LOPEZ	MURILLO	EDNA CELESTE	8,698.62
10	05	MARIN	PEREZ	OCTAVIO	8,170.98
10	05	MARTINEZ	GUZMAN	LUIS ENRIQUE	8,170.98
10	05	MEDINA	CASTILLO	ALBERTO	8,698.62
10	05	OJEDA	PEREZ	ALICIA	15,000.00
10	05	OROZCO	ZARCO	KAREM SARAI	8,698.62
10	05	ORTEGA	RODRIGUEZ	ALICIA SUSANA	15,000.00
10	05	ORTEGA	MURGUIA	NEFTALI	15,000.00
10	05	PENALOZA	HUERTA	SAMANTHA	7,395.76
10	05	PEREZ	SOLIS	BERENICE	8,170.98
10	05	PLACENCIA	ESTRADA	MARIA VENTURA	15,000.00

Fecha: 28 de Febrero de 2013.





Transparencia  
y acceso a la  
Información  
Pública del Poder  
Ejecutivo del Estado



Secretaría de Desarrollo  
Económico (SEDECO)

UPP	UR	A_PATERO	A_MATERO	NOMBRES	LIQUIDO MENSUAL
<b>10 SECRETARIA DE DESARROLLO ECONOMICO</b>					
10	05	QUINTANA	CONTRERAS	MARIBEL	8,170.98
10	05	REBOLLO	LOYA	OSCAR	8,698.62
10	05	RESENDIZ	SANDOVAL	ANA GABRIELA	7,395.76
10	05	REYES	VANEGAS	MARIA GUADALUPE	9,354.78
10	05	RICANO	ZAMORA	MIGUEL ANGEL	9,354.78
10	05	RIOS	GONZALEZ	LILIANA	8,170.98
10	05	ROCHA	NAJERA	ROSA MARIA	8,698.62
10	05	ROCHA	DIAZ	TERESA FABIOLA	8,698.62
10	05	RODRIGUEZ	PEREZ	FRANCISCO ROBERTO	9,354.78
10	05	RODRIGUEZ	VILLAFUERTE	LETICIA CITLALIN	8,698.62
10	05	ROMERO	ESPINOSA	VIRGINIA	15,000.00
10	05	ROSAS	MONJE	DAYRA ITZEL	4,930.50
10	05	RUIZ	RUIZ	MIGUEL	15,000.00
10	05	SAENZ	GARCIA	NANCI	8,698.62
10	05	SAN PABLO	RAMIREZ	YENY	15,000.00
10	05	SANDOVAL	GARCIA	RODRIGO	8,698.62
10	05	SANDOVAL	NOGUEDA	SILVESTRE	15,000.00
10	05	SANTILLAN	HERNANDEZ	KATY	7,395.76
10	05	VARGAS	BELTRAN	CITLALLI	7,395.76
10	05	VEGA	SANCHEZ	CLAUDIA ROSA	12,000.00
10	05	VEGA	GARCIA	RAMON ARMANDO	8,698.62
10	05	VENTURA	RODRIGUEZ	CLAUDIA ESPERANZA	4,930.50
10	05	VILLALOBOS	MELGOZA	JOSE TRINIDAD	15,000.00
10	05	YAFFAR	BUCIO	YASMIN	8,170.98
10	05	ZAPATA	RODRIGUEZ	ANA LAURA	9,354.78
10	05	ZARAGOZA	SANCHEZ	LUZ IRENE	9,354.78
10	07	ANDRADE	MORALES	MAR Y SOL	12,000.00
10	07	PASTRANA	JIMENEZ	ALMA LORENA	7,395.76
10	08	CASTRO	AVALOS	VERONICA	6,257.52
10	08	GARCIA	CALDERON	NICOLAS	6,257.52
10	08	GUTIERREZ	CALDERON	LUZ MARIA	6,257.52
10	08	GUZMAN	LOPEZ	JUAN JESUS	8,170.98
10	08	HERRERA	BEDOLLA	MAYRA	8,698.62

Fecha: 28 de Febrero de 2013.





Transparencia  
y acceso a la  
Información  
Pública del Poder  
Ejecutivo del Estado



Secretaría de Desarrollo  
Económico (SEDECO)

UPP	UR	A_PATERO	A_MATERO	NOMBRES	LIQUIDO MENSUAL
<b>10 SECRETARIA DE DESARROLLO ECONOMICO</b>					
10	08	LARA	VILLAGOMEZ	ALMA DELIA	3,741.92
10	08	MARQUEZ	VAZQUEZ	DANIEL	9,094.68
10	08	MENDOZA	BARAJAS	YOLANDA PATRICIA	8,698.62
10	08	ORTIZ	AREVALO	JOSE GERARDO	6000.00
10	08	QUIROZ	CANTU	ROMAN	9,094.68
10	08	RESENDIZ	PANTALEON	HIPOLITO	5612.86
10	08	RODRIGUEZ	LOPEZ	JESUS	9,094.68
10	08	SANCHEZ	FRANCO	ATZIMBA ALICIA	9,354.78
10	08	SANTOYO	GONZALEZ	ANTONIO	6,257.52
10	08	TAPIA	ABREGO	MARISA	6,257.52
10	08	VARGAS	CASTRO	JOSE JULIAN	8,170.98
10	08	VILLANUEVA	TOCAVEN	ADRIANA	6,000.00
10	10	CARDENAS	OSEGUERA	ALFONSO	8,698.62
10	11	KOESSLER	MAGANA	ERICK FEDERICO	15,000.00
10	14	CAMARENA	PAZ	MARISSA	9,621.06
10	14	REYNOSO	NIETO	ALEJANDRO JAVIER	8,170.98

Fecha: 28 de Febrero de 2013.





#### **4.7. UNIVERSO DE ESTUDIO**

Para el estudio de esta investigación se tomó como universo todos los empleados de la Secretaría de Desarrollo Económico tanto de base, como de confianza y de contrato, resultado un total de **274** empleados.

#### **4.8. MUESTRA**

Utilizando la herramienta de consulta Mitofsky para calcular la muestra con una confianza del 95% y un margen de error de 5% y esperando una tasa de respuesta del 100% se aplicaron 148 encuestas para que esta sea representativa.

#### **4.9. PRUEBA PILOTO**

Con el propósito de verificar la clara y correcta formulación de las preguntas hechas en el cuestionario, se realizó una prueba piloto a 5 personas, donde se analizó el fácil entendimiento de las instrucciones para plasmar en la encuesta la percepción del entorno laboral donde se desenvuelven día a día.

La prueba piloto se realizó para detectar las áreas donde debe mejorarse o modificarse la forma de encuestar, esta fue realizada de la misma forma que va a aplicarse en el estudio final. Los resultados de la prueba sugirieron algunas modificaciones antes de realizar el muestreo a escala completa.

Los resultados de la prueba piloto arrojaron que las preguntas planteadas fueron comprendidas y a entera satisfacción de los encuestados.



## 4.10. CUESTIONARIO

Una vez que se realizaron las modificaciones y se determinó el valor de medición de cada variable, se procedió a aplicar el cuestionario. El cuestionario consta de dos partes, la primera se refiere a datos generales de los encuestados la cual consta de 5 preguntas y la segunda que consta de 22 preguntas.

### 4.10.1. Cuestionario Final

El cuestionario se dividió en dos partes, la primera parte se aplicaron cinco preguntas, cuatro de opción y una abierta donde se manejan aspectos generales y que se dividieron de la siguiente manera: *sexo* con dos opciones, *Antigüedad en el puesto* con cinco opciones, *Tipo* con tres opciones, *Nivel* respuesta abierta y *Grado de Estudios* con seis opciones.

En la segunda parte, el número de preguntas fue de veintidós, divididas de la siguiente manera: *Liderazgo* cinco preguntas, *Motivación* dos preguntas, *Satisfacción Laboral* cinco preguntas y *Gestión de la Calidad* diez preguntas.

1. Cinco preguntas que nos indican el conocimiento de la normatividad, revisiones sobre seguimientos de procesos administrativos, definición de responsabilidades, apego estricto a condiciones de trabajo o flexibilidad y actualización continua de manuales de procedimientos.
2. Dos preguntas enfocadas en medir el reconocimiento de logros y el compromiso de empleados que se esfuerzan en mejorar, así como de compromiso de directivos orientados a un fin común.
3. Cinco preguntas que reflejan la eficiencia de comunicación, el clima laboral y las condiciones de seguridad e higiene.
4. Diez preguntas que nos muestran la administración y continuidad de los procesos de calidad de inicio a fin, así como las estrategias para dar un servicio de calidad.



La aplicación del cuestionario tuvo una duración de diez a quince minutos, dado que algunas personas recibían llamadas telefónicas o tenían que atender a compañeros o ciudadanos que solicitaban alguna información, en el caso de algunas personas por cuestión de carga de trabajo no pudieron contestar el cuestionario en ese momento y lo resolvieron en el transcurso del día que me permitieron aplicarlo, para lo cual me lo entregaron posteriormente; además hubo personal de base y de contrato que se negaron a contestarlo, ya que tenían una percepción muy negativa del Departamento de Calidad y se negaron a ser encuestados.

#### 4.11. OBTENCIÓN DE DATOS

Una vez que seleccionamos el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo con nuestro problema de estudio e hipótesis, *la siguiente etapa* consiste en *recolectar los datos* pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación.

Recolectar los datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí:

- a) *Seleccionar un instrumento de medición* de los disponibles en el estudio del comportamiento o desarrollar uno (el instrumento de recolección de los datos). Este instrumento debe ser válido y confiable, -de lo contrario no podemos basarnos en sus resultados.
- b) *Aplicar ese instrumento de medición*. Es decir, obtener las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para nuestro estudio (medir variables).
- c) *Preparar las mediciones obtenidas* para que puedan analizarse correctamente (a esta actividad se le denomina *codificación de los datos*) (Hernández Sampieri Roberto, 2003).

Las fuentes primarias es la información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un





suceso o acontecimiento, mientras que las fuentes secundarias es la información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por participantes en un suceso o acontecimiento (Médez, 1999)

En esta investigación se pidió permiso a la Directora de Calidad de la Secretaría de Desarrollo Económico, la cual solicitó una carta de la Coordinación de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, para poder dar el permiso de acceder a las instalaciones de la Secretaría y sus diferentes Direcciones para aplicar el cuestionario al personal de base, contrato y confianza; el cual se aplicó en 3 semana aproximadamente, debido a que algunos estaban tomando cursos de capacitación, a la carga de trabajo y a la realización de actividades fuera de las oficinas.

Durante la aplicación del cuestionario se presentaron algunos inconvenientes, ya que algunas personas se negaron a contestar el cuestionario por la carga de trabajo, otras por la falta de motivación por parte de los jefes y por las actitudes del personal del área de calidad ya que nunca promovían la calidad del servicio que prestaban al personal de manera interna.

Como datos secundarios, toda la información presentada en esta investigación se obtuvo de consultas en internet, revistas, periódicos, publicaciones científicas, tesis doctorales y entrevistas realizadas a personal que estuvo involucrado en el proceso de certificación de calidad de la Secretaria objeto de esta investigación.

Para obtener la información relacionada con el tema de esta investigación se siguieron los pasos que a continuación se señalan:

- Explorar en diferentes tesis relacionadas con el tema para determinar las variables que más influían.



- Recolectar conceptos de diversos autores para iniciar el desarrollo del estudio.
- Leer tesis doctorales relativas al tema para obtener material confiable y analizar otras culturas.
- En atención a la negativa de información documental que obra en la Secretaría de Desarrollo Económico, se estructuró una estrategia en base a la información recabada en los diferentes medios de información consultados para hilar y poder emitir una conclusión personal respecto a lo observado y lo plasmado en el trabajo de campo realizado.

#### **4.12. PROCESAMIENTO DE DATOS**

El análisis estadístico que se aplicó a las variables objeto de nuestra investigación consistió en: la distribución de frecuencias, las medidas de tendencia central, el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) y el coeficiente de determinación ( $r^2$ ).

##### **4.12.1. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS OBTENIDOS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE (CALIDAD DEL SERVICIO)**

El análisis de la Calidad del servicio – variable dependiente- en los Servidores Públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) en Morelia, Michoacán, se realizó con base en los resultados obtenidos de los cálculos efectuados sobre la matriz de datos de los cuestionarios aplicados –anexo \_\_\_- y con base en la tabla \_\_\_\_. Los primeros resultados en términos de sus medidas de tendencia central y distribución de frecuencias para la variable dependiente fueron obtenidos y se procesaron en el programa de cómputo denominado Windows XP, Office 2007 y SPSS Versión 15, para Windows y son los siguientes:



**TABLA 4.2.**

<b>FUNCIONARIO</b>	<b>LIDERAZGO</b>	<b>MOTIVACIÓN</b>	<b>SATISF. LABORAL</b>	<b>GESTION DE LA CALIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
1	17	5	15	26	<b>63</b>
2	6	2	6	11	<b>25</b>
3	5	2	11	13	<b>31</b>
4	11	3	11	17	<b>42</b>
5	12	4	10	20	<b>46</b>
6	7	2	6	11	<b>26</b>
7	15	5	8	26	<b>54</b>
8	7	3	7	12	<b>29</b>
9	9	3	8	18	<b>38</b>
10	11	5	9	17	<b>42</b>
11	13	4	11	20	<b>48</b>
12	12	4	8	21	<b>45</b>
13	10	4	8	18	<b>40</b>
14	14	5	8	19	<b>46</b>
15	17	6	16	27	<b>66</b>
16	10	5	11	17	<b>43</b>
17	10	4	9	16	<b>39</b>
18	9	3	9	16	<b>37</b>
19	12	5	12	26	<b>55</b>
20	8	3	9	19	<b>39</b>
21	10	3	8	16	<b>37</b>
22	6	2	6	13	<b>27</b>
23	10	4	9	19	<b>42</b>
24	12	4	10	19	<b>45</b>
25	12	4	11	19	<b>46</b>
26	6	3	7	11	<b>27</b>
27	7	3	7	13	<b>30</b>
28	7	3	7	11	<b>28</b>
29	7	4	7	19	<b>37</b>
30	15	6	14	26	<b>61</b>
31	10	3	8	18	<b>39</b>
32	9	3	7	17	<b>36</b>
33	8	3	10	15	<b>36</b>
34	8	3	8	17	<b>36</b>
35	7	2	9	13	<b>31</b>
36	7	2	7	11	<b>27</b>
37	10	4	9	17	<b>40</b>
38	11	4	10	11	<b>36</b>



<b>FUNCIONARIO</b>	<b>LIDERAZGO</b>	<b>MOTIVACIÓN</b>	<b>SATISF. LABORAL</b>	<b>GESTION DE LA CALIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
39	7	2	9	17	<b>35</b>
40	6	2	5	10	<b>23</b>
41	6	2	10	14	<b>32</b>
42	10	4	10	20	<b>44</b>
43	13	4	11	21	<b>49</b>
44	6	2	11	15	<b>34</b>
45	11	5	10	24	<b>50</b>
46	15	6	15	31	<b>67</b>
47	14	6	13	27	<b>60</b>
48	15	5	15	30	<b>65</b>
49	9	3	9	14	<b>35</b>
50	5	3	6	12	<b>26</b>
51	15	6	15	30	<b>66</b>
52	11	2	6	15	<b>34</b>
53	15	6	15	30	<b>66</b>
54	12	4	11	21	<b>48</b>
55	8	3	7	14	<b>32</b>
56	12	3	9	22	<b>46</b>
57	15	4	10	22	<b>51</b>
58	9	3	8	20	<b>40</b>
59	10	3	8	16	<b>37</b>
60	15	6	15	30	<b>66</b>
61	15	6	15	28	<b>64</b>
62	14	5	13	27	<b>59</b>
63	18	6	17	28	<b>69</b>
64	12	5	18	28	<b>63</b>
65	15	7	17	36	<b>75</b>
66	8	4	9	18	<b>39</b>
67	12	5	9	12	<b>38</b>
68	7	2	12	18	<b>39</b>
69	15	4	12	25	<b>56</b>
70	11	4	11	30	<b>56</b>
71	19	8	19	32	<b>78</b>
72	11	5	10	15	<b>41</b>
73	13	6	17	25	<b>61</b>
74	13	4	12	20	<b>49</b>
75	7	3	6	10	<b>26</b>
76	11	4	13	24	<b>52</b>



<b>FUNCIONARIO</b>	<b>LIDERAZGO</b>	<b>MOTIVACIÓN</b>	<b>SATISF. LABORAL</b>	<b>GESTION DE LA CALIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
77	8	3	11	19	41
78	11	4	11	20	46
79	13	5	15	22	55
80	12	5	13	18	48
81	7	3	9	12	31
82	15	6	10	15	46
83	13	6	16	25	60
84	16	7	16	32	71
85	20	8	16	36	80
86	11	4	12	20	47
87	11	5	9	21	46
88	11	6	12	24	53
89	9	3	8	17	37
90	8	3	7	17	35
91	10	3	10	18	41
92	9	3	7	14	33
93	15	5	15	25	60
94	16	6	14	27	63
95	13	3	10	23	49
96	13	4	11	23	51
97	14	5	13	25	57
98	18	7	14	25	64
99	8	4	9	17	38
100	10	3	12	19	44
101	11	4	10	15	40
102	12	4	13	23	52
103	13	4	7	16	40
104	13	6	11	21	51
105	13	4	11	25	53
106	16	6	13	30	65
107	15	8	17	22	62
108	12	5	12	24	53
109	19	7	14	32	72
110	17	6	17	29	69
111	14	7	10	27	58
112	18	6	15	35	74
113	11	2	9	24	46
114	11	6	8	22	47



<b>FUNCIONARIO</b>	<b>LIDERAZGO</b>	<b>MOTIVACIÓN</b>	<b>SATISF. LABORAL</b>	<b>GESTION DE LA CALIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
115	14	6	12	26	<b>58</b>
116	14	5	13	30	<b>62</b>
117	12	5	13	27	<b>57</b>
118	16	6	14	28	<b>64</b>
119	8	2	8	18	<b>36</b>
120	11	6	12	24	<b>53</b>
121	13	5	11	25	<b>54</b>
122	10	3	12	16	<b>41</b>
123	15	5	13	22	<b>55</b>
124	12	5	12	25	<b>54</b>
125	13	6	12	27	<b>58</b>
126	14	3	12	23	<b>52</b>
127	20	8	19	39	<b>86</b>
128	8	2	9	15	<b>34</b>
129	10	3	9	17	<b>39</b>
130	10	4	10	22	<b>46</b>
131	9	3	10	16	<b>38</b>
132	9	3	9	13	<b>34</b>
133	17	5	8	18	<b>48</b>
134	14	5	12	19	<b>50</b>
135	15	6	15	26	<b>62</b>
136	10	3	9	21	<b>43</b>
137	16	5	13	29	<b>63</b>
138	10	4	9	19	<b>42</b>
139	12	5	11	20	<b>48</b>
140	8	3	11	16	<b>38</b>
141	14	6	12	21	<b>53</b>
142	19	5	14	26	<b>64</b>
143	8	3	12	16	<b>39</b>
144	13	4	11	24	<b>52</b>
145	14	6	17	28	<b>65</b>
146	16	6	14	26	<b>62</b>
147	15	6	15	30	<b>66</b>
148	10	2	7	15	<b>34</b>
	<b>1732</b>	<b>639</b>	<b>1631</b>	<b>3112</b>	<b>7114</b>

Fuente: Elaboración propia.





**TABLA 4.3.  
MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y  
VARIABILIDAD DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO**

N	148
Media	48.07
Error típico	1.084
Mediana	46.00
Moda	46
Desviación típ.	13.190
Varianza de la muestra	173.968
Rango	63
Mínimo	23
Máximo	86
Suma	7114

Fuente: Elaboración propia.

La distribución de frecuencias que se obtuvo de la calidad del servicio de los servidores públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico de Morelia, Michoacán fue la siguiente:

**TABLA 4.4.  
FRECUENCIA DE LA VARIABLE CALIDAD DEL SERVICIO**

CALIDAD EN EL SERVICIO		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mala Calidad en el Servicio 22 - 38.5 puntos	40	27.0	27.0	27.0
	Regular Calidad en el Servicio 38.6 - 55 puntos	65	43.9	43.9	70.9
	Buena Calidad en el Servicio 55.1 - 71.5 puntos	37	25.0	25.0	95.9
	Excelente Calidad en el Servicio 71.6 - 88 puntos	6	4.1	4.1	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.



#### 4.12.2. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS OBTENIDOS DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTE: LIDERAZGO, MOTIVACIÓN, SATISFACCIÓN LABORAL Y GESTIÓN DE LA CALIDAD.

El objetivo principal de la investigación es determinar en qué medida las variables independientes impactan en la calidad del servicio; por lo que se observó en el marco teórico del estudio, reforzado con el trabajo de campo; que las variables causantes de la calidad del servicio y que de forma verbal lo expresaron los encuestados fueron: Liderazgo, Motivación, Satisfacción Laboral y Gestión de la Calidad.

Con la aplicación de los cuestionarios al objeto de estudio, se obtuvo el siguiente análisis estadístico:

**TABLA 4.5.  
MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y VARIABILIDAD**

		LIDERAZGO	MOTIVACION	SATISFACCIÓN LABORAL	GESTIÓN DE LA CALIDAD	CALIDAD EN EL SERVICIO
<b>N</b>	<i>Válidos</i>	148	148	148	148	148
	<i>Perdidos</i>	0	0	0	0	0
<b>Media</b>		11.70	4.32	11.02	21.03	48.07
<b>Error típ. de la media</b>		.281	.124	.255	.509	1.084
<b>Mediana</b>		12.00	4.00	11.00	20.00	46.00
<b>Moda</b>		10(a)	3	9	17	46
<b>Desv. típ.</b>		3.424	1.508	3.100	6.192	13.190
<b>Varianza</b>		11.721	2.273	9.612	38.339	173.968
<b>Rango</b>		15	6	14	29	63
<b>Mínimo</b>		5	2	5	10	23
<b>Máximo</b>		20	8	19	39	86
<b>Suma</b>		1732	639	1631	3112	7114

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.



Con respecto al liderazgo, la distribución de frecuencias que arrojan los ciento cuarenta y ocho funcionarios y responder las cinco primeras preguntas (1 a 5) del cuestionario es la siguiente:

**TABLA 4.6.**  
**DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE LIDERAZGO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mal Liderazgo 5 - 8.75 puntos	21	14.2	14.2	14.2
	Regular Liderazgo 8.76 - 12.5 puntos	55	37.2	37.2	51.4
	Buen Liderazgo 12.6 - 16.25	51	34.5	34.5	85.8
	Excelente Liderazgo 16.26 - 20	21	14.2	14.2	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

Con respecto a la motivación, la distribución de frecuencias que arrojan los ciento cuarenta y ocho funcionarios y responder las dos preguntas (1 a 2) del cuestionario es la siguiente:

**TABLA 4.7.**  
**DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mala Motivación 2 - 3.5 puntos	52	35.1	35.1	35.1
	Regular Motivación 3.6 - 5 puntos	53	35.8	35.8	70.9
	Buena Motivación 5.1 - 6.5 puntos	38	25.7	25.7	96.6
	Excelente Motivación 6.6 - 8 puntos	5	3.4	3.4	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.



Con respecto a la satisfacción laboral, la distribución de frecuencias que arrojan los ciento cuarenta y ocho funcionarios y responder las cinco preguntas (1 a 5) del cuestionario es la siguiente:

**TABLA 4.8.**  
**DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mala Satisfacción Laboral 5 - 8.75 puntos	48	32.4	32.4	32.4
	Regular Satisfacción Laboral 8.76 - 12.5 puntos	69	46.6	46.6	79.1
	Buena Satisfacción Laboral 12.6 - 16.25 puntos	24	16.2	16.2	95.3
	Excelente Satisfacción Laboral 16.26 - 20 puntos	7	4.7	4.7	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

Con respecto a la gestión de la calidad, la distribución de frecuencias que arrojan los ciento cuarenta y ocho funcionarios y responder las diez preguntas (1 a 10) del cuestionario es la siguiente:

**TABLA 4.9.**  
**DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**GESTIÓN DE LA CALIDAD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mala Gestión de la Calidad 10 - 17.5 puntos	46	31.1	31.1	31.1
	Regular Gestión de la Calidad 17.6 - 25 puntos	55	37.2	37.2	68.2
	Buena Gestión de la Calidad 25.1 - 32.5 puntos	41	27.7	27.7	95.9
	Excelente Gestión de la Calidad 32.6 - 40 puntos	6	4.1	4.1	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.



#### 4.13. COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON

El coeficiente de Pearson es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón. Se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables. Se relacionan las puntuaciones obtenidas de una variable con las puntuaciones obtenidas de otra variable, en los mismos sujetos.

**El coeficiente  $r$  de Pearson puede variar de  $-1.00$  a  $+1.00$  donde:**

- $-1.00$  = correlación negativa perfecta
- $-0.90$  = Correlación negativa muy fuerte.
- $-0.75$  = Correlación negativa considerable.
- $-0.50$  = Correlación negativa media.
- $-0.10$  = Correlación negativa débil.
- $0.0$  = No existe correlación alguna entre las variables.
- $+0.10$  = Correlación positiva débil.
- $+0.50$  = Correlación positiva media.
- $+0.75$  = Correlación positiva considerable.
- $+0.90$  = Correlación positiva muy fuerte.
- $+1.00$  = Correlación positiva perfecta.

El signo indica la dirección de la correlación (positiva o negativa) y el valor numérico, la magnitud de la correlación (Hernández Sampieri Roberto, 2003).

En esta investigación obtuve la siguiente correlación entre la Calidad en el Servicio y las distintas variables investigadas.



**TABLA 4.10.**  
**MATRIZ DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON (r) BIVARIADAS**

		LIDERAZGO	MOTIVACIÓN	SATISFACCIÓN LABORAL	GESTIÓN DE LA CALIDAD	CALIDAD EN EL SERVICIO
LIDERAZGO	Correlación de Pearson	1	.451(**)	.519(**)	.506(**)	.677(**)
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000
	N	148	148	148	148	148
MOTIVACIÓN	Correlación de Pearson	.451(**)	1	.629(**)	.636(**)	.726(**)
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.000
	N	148	148	148	148	148
SATISFACCIÓN LABORAL	Correlación de Pearson	.519(**)	.629(**)	1	.586(**)	.737(**)
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.000
	N	148	148	148	148	148
GESTIÓN DE LA CALIDAD	Correlación de Pearson	.506(**)	.636(**)	.586(**)	1	.821(**)
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000		.000
	N	148	148	148	148	148
CALIDAD EN EL SERVICIO	Correlación de Pearson	.677(**)	.726(**)	.737(**)	.821(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	
	N	148	148	148	148	148

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

#### 4.14. COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN

El coeficiente de determinación ( $R^2$ ) o coeficiente de correlación múltiple al cuadrado, es una medida descriptiva que sirve para evaluar la bondad de ajuste del modelo a los datos, ya que mide la capacidad predictiva del modelo ajustado. Se define como el cociente entre la variabilidad explicada por la regresión y la variabilidad total, mide además la proporción de la variabilidad total o la proporción del total que es debida a la regresión. Se espera que esta proporción sea alta y cerca del 100% y solo una pequeña parte sea debido al error. La interpretación de  $R^2$  depende del número de datos:

- Si el número de datos es elevado, el coeficiente se disminuye
- Si el número de datos es poco, el coeficiente se aumenta.



Por lo anterior se debe tener mucho cuidado cuando el número de datos sea poco porque el coeficiente de determinación puede ser muy alto y no ser necesariamente así (Mendoza H, 2002).

**TABLA 4.11.**  
**MATRIZ DE DETERMINACIÓN ( $r^2$ ) BIVARIADAS**

	LIDERAZGO	MOTIVACION	SATISFACCION LABORAL	GESTION DE LA CALIDAD	CALIDAD DEL SERVICIO
LIDERAZGO	1.000	0.203	0.269	0.256	<b>0.458</b>
MOTIVACION	0.203	1.000	0.396	0.404	<b>0.527</b>
SATISFACCION LABORAL	0.269	0.396	1.000	0.323	<b>0.543</b>
GESTION DE LA CALIDAD	0.256	0.404	0.343	1.000	<b>0.674</b>
CALIDAD DEL SERVICIO	<b>0.458</b>	<b>0.527</b>	<b>0.543</b>	<b>0.674</b>	<b>1.000</b>

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.



# CAPITULO V

## 5. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se analiza la calidad del servicio en los servidores públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico de Morelia, Michoacán. Para la realización de dicho análisis, no solo estudiaremos la variable dependiente, también como las variables independientes – liderazgo, motivación, satisfacción laboral y gestión de la calidad – influyen en la calidad del servicio, e identificaremos en qué medida impactan cada una de ellas en los servidores públicos.

La información que se obtuvo de los cuestionarios, se clasificó, organizó y se sintetizó para facilitar su análisis e interpretación; así como la evaluación de las hipótesis y la discusión de los resultados que se obtuvieron.

### 5.1. RESULTADOS DE LA PRIMERA PARTE DEL CUESTIONARIO

Los resultados obtenidos al aplicar las encuestas a los ciento cuarenta y ocho servidores públicos, donde se analizaron aspectos personales: en lo que respecta al género el 56.1% son del sexo femenino, mientras que el 43.9 % son del sexo masculino.

**Tabla 5.1.**

Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	65	43.9	43.9	43.9
	Femenino	83	56.1	56.1	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Por lo que respecta a la Antigüedad en el puesto; de los servidores públicos encuestados el 50.7% tienen de 1 a 5 años de antigüedad, el 21.6% tienen de 6 a 10



años de antigüedad, el 8.8% de 11 a 15 años. El 7.4% de s6 a 20 años y el 11.5% de 21 a 30 años de antigüedad en el puesto.

**Tabla 5.2.**  
**Antigüedad en el Puesto**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 a 5 Años	75	50.7	50.7	50.7
	6 a 10 Años	32	21.6	21.6	72.3
	11 a 15 años	13	8.8	8.8	81.1
	16 a 20 Años	11	7.4	7.4	88.5
	21 a 30 Años	17	11.5	11.5	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

En cuanto al Tipo de la relación laboral que tienen con la Secretaría de Desarrollo Económico; resultó que de los encuestados el 40.5% es personal de contrato, el 39.9% es personal de base y el 19.6% es personal de confianza.

**Tabla 5.3.**  
**Tipo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Base	59	39.9	39.9	39.9
	Confianza	29	19.6	19.6	59.5
	Contrato	60	40.5	40.5	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Gobierno del Estado como todo el sector público, regula los puestos conforme a un tabulador general; de acuerdo a ese tabulador resultó que el 16.2% de los encuestados tienen nivel de Auxiliar de Intendencia y chofer, el 2.7% son Secretaria de Jefe de Departamento, 5.4 % son Capturistas y secretarias de Director, el 16.2% programador, analista y secretaria de titular, 5.4% tienen puesto de Técnico profesional y programador de sistemas, 4.1% son supervisor y administrador, el 8.8% desempeñan puestos de administrador de sistemas, jefes de departamento y residentes de obra, y el 35.1 % de los encuestados aun ocupando puestos de confianza no sabían con exactitud el nivel del puesto que desempeñan.



**Tabla 5.4.**

**Nivel**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Auxiliar de Intendencia, Mensajero.	24	16.2	25.0	25.0
	Auxiliar Administrativo	2	1.4	2.1	27.1
	Mecanógrafa	1	.7	1.0	28.1
	Almacenista, chofer, oficial de intendencia, recepcionista	2	1.4	2.1	30.2
	Auxiliar de Contador, Oficial Administrativo, Secretaria de Jefe de Depto.	4	2.7	4.2	34.4
	Técnico Especializado, Secretaria de Subdirector	1	.7	1.0	35.4
	Capturista, Jefe de Sección, Secretaria de Director	8	5.4	8.3	43.8
	Secretaria de Subsecretario	3	2.0	3.1	46.9
	Programador, Analista, Secretaria de titular.	24	16.2	25.0	71.9
	Técnico Profesional, Programador de Sistemas.	8	5.4	8.3	80.2
	Supervisor, Administrador.	6	4.1	6.3	86.5
	Administrador de Sistemas, Deje de Departamento, Residente de Obra.	13	8.8	13.5	100.0
	Total	96	64.9	100.0	
Perdidos	Sistema	52	35.1		
Total		148	100.0		

En el apartado de la escolaridad, el 60.8% tiene carrera universitaria, el 23.0% tiene del promedio tiene preparatoria, el 10.8% cuentan con un postgrado y del promedio general solo el 5.4% que representa el porcentaje más bajo, cuenta con formación escolarizada de secundaria.



**Tabla 5.5.**  
**Grado de Estudios**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Secundaria	8	5.4	5.4	5.4
	Preparatoria	34	23.0	23.0	28.4
	Licenciatura o Ingeniería	90	60.8	60.8	89.2
	Maestría	16	10.8	10.8	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

## **5.2. ANÁLISIS DE VARIABLES DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE.**

En este apartado, se analizan los resultados obtenidos de la investigación de campo, del cual derivaron aspectos de carácter cuantitativo de las variables dependiente e independiente, para lo cual fue fundamental aplicar un cuestionario a los servidores públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico de Morelia, Michoacán.

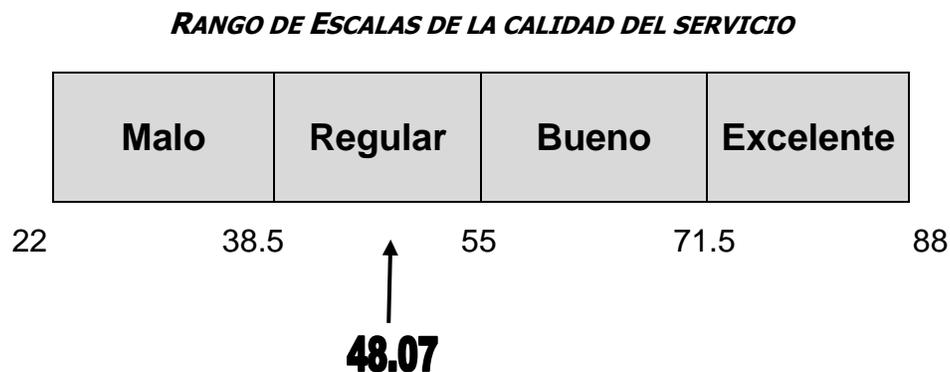
En la investigación el universo de estudio lo integraron 274 servidores públicos que prestan sus servicios en la Secretaría de Desarrollo Económico de Morelia, Michoacán y se aplicó la encuesta a 148 servidores públicos de los tres tipos: base, confianza y contrato (eventuales). Los cuestionarios se aplicaron en este año (2013), en el mes de Junio 2013 a las diferentes áreas de las oficinas centrales de la Secretaría de Desarrollo Económico y en las oficinas de la Dirección del Empleo en Morelia, Michoacán.

El cuestionario se diseñó y se entregó en forma impresa para que la persona designada pudiera responderlo. Las preguntas se formularon en base a la información que se pretende obtener de las variables investigadas, de manera que el encuestado solo deberá elegir las respuestas preestablecidas de acuerdo al código seleccionado, las preguntas se estimaron para escoger una de las cuatro alternativas para cada una de las veintidós preguntas que integran el cuestionario.

La información contenida en los cuestionarios se concentró en una hoja de datos y se procesó estadísticamente en una distribución de frecuencias para obtener los indicadores necesarios para ser analizados en forma global y específica para ser comparados en las escalas tipo Likert que se instrumentaron.

### 5.2.1. CALIDAD DEL SERVICIO

La calidad del servicio en esta investigación se mide considerando las variables de estudio incluidas en las 22 preguntas del cuestionario aplicado, resultando la media de 48.07 unidades que ubicadas en la escala muestran la opinión generalizada de que es regular la calidad del servicio en los servidores públicos de la Secretaría de Desarrollo económico de Morelia, Michoacán. La moda fue de 46 significando que es la opinión que más veces se repitió y que corresponde a una regular calidad del servicio, la mediana fue de 46.00 puntos lo que significa que está por debajo de la media. El promedio de los servidores públicos se ubica en 48 puntos (Regular calidad del servicio).



Fuente: Elaboración propia.

Se desvían en promedio 13.19 puntos (desviación típ). 40 calificaron como mala calidad del servicio (en el rango de 22 a 38.5 puntos).



El resultado que se obtuvo al aplicar los cuestionarios a los 148 servidores con respecto a la calidad del servicio fueron los siguientes: seis servidores públicos (4.1%) manifestaron una excelente calidad del servicio con más de 72 puntos, treinta y siete servidores públicos (25%) opinaron que existe una buena calidad del servicio, sesenta y cinco servidores públicos (43.9%) que representa la mayoría perciben una regular calidad del servicio, y cuarenta servidores públicos (27%) representando el segundo porcentaje perciben una mala calidad del servicio. La categoría que más se repitió fue 46 puntos (tabla No. 4.2).

**TABLA 5.6.**  
**CALIDAD EN EL SERVICIO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mala Calidad en el Servicio 22 - 38.5 puntos	40	27.0	27.0	27.0
	Regular Calidad en el Servicio 38.6 - 55 puntos	65	43.9	43.9	70.9
	Buena Calidad en el Servicio 55.1 - 71.5 puntos	37	25.0	25.0	95.9
	Excelente Calidad en el Servicio 71.6 - 88 puntos	6	4.1	4.1	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

La cantidad de dispersión de los datos (varianza) fue de 173.968 puntos (tabla No. 4.5).

### 5.2.2. LIDERAZGO

El análisis de las respuestas obtenidas en los cuestionarios de los servidores públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico de Morelia, Michoacán, reflejan la percepción que se tiene respecto al liderazgo.

La codificación de las respuestas recabadas mediante los cuestionarios, se efectuó a través de un escalograma, con lo cual fue posible procesar estadísticamente la



información y obtener las medidas de tendencia central, desviaciones, frecuencias y correlaciones. Los resultados fueron trabajados mediante una escala tipo Likert.

Con respecto a la variable de liderazgo al aplicar los 148 cuestionarios al objeto de estudio fue que el 71.7% de los encuestados calificaron bueno y regular el liderazgo, mientras que el 14.2% lo calificaron como un mal liderazgo, al igual que el 14.2% lo calificaron como excelente. El promedio que se obtuvo en esta variable es de 11.70 unidades, ubicándose en la escala de rango de regular calidad, la mediana que se obtuvo fue de 12.00 puntos lo cual indica que el liderazgo está por debajo de la mediana, así mismo se obtuvo una desviación de 3.424, veintiún servidores públicos (14.2%) calificaron el liderazgo como excelente, cincuenta y uno (34.5%) como buen liderazgo, cincuenta y cinco (37.2%) como regular liderazgo y veintiuno (14.2%) como un mal liderazgo. La dispersión de los datos (varianza) fue de 11.721 puntos. La desviación fue de 3.424 puntos (tabla No. 4.5.).



Fuente: Elaboración propia.



**Tabla 5.7.**  
**LIDERAZGO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mal Liderazgo 5 - 8.75 puntos	21	14.2	14.2	14.2
	Regular Liderazgo 8.76 - 12.5 puntos	55	37.2	37.2	51.4
	Buen Liderazgo 12.6 - 16.25	51	34.5	34.5	85.8
	Excelente Liderazgo 16.26 - 20	21	14.2	14.2	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Desglosando la variable de liderazgo el 37.8% de los servidores contestaron que los jefes directos regularmente dan a conocer las normas y procedimientos de calidad (ítem 1). El 40.5 % de los encuestados dijeron que la revisión sobre el seguimiento de los procesos administrativos es bueno (ítem 2), el 49.3% calificaron como regular la definición de responsabilidades y procesos en función de la calidad (ítem 3).

El 71.7% califican como regular y bueno la flexibilidad que existe por parte de los jefes directos y no un apego estricto a las Condiciones Generales de trabajo (ítem 4). Y por último con un 42.6% calificaron la actualización de los manuales de procedimientos como regular (ítem 5).

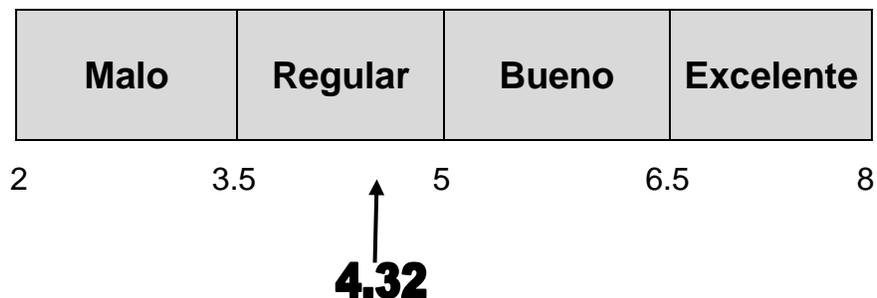
La relación entre el liderazgo y la calidad del servicio en los servidores públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico de Morelia, Michoacán, obtenida con el coeficiente de correlación de Pearson, fue de 0.677, lo que nos expresa que existe una correlación significativa. El coeficiente de determinación resulto de 0.458, lo que indica que la calidad del servicio se explica en un 45.8% por parte del liderazgo.

### 5.2.3. MOTIVACIÓN

Los servidores públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico de Morelia, Michoacán, manifiestan la importancia que tiene para cada uno de ellos la motivación como variable independiente de la calidad del servicio.

La media alcanzada para la motivación es de 4.32 puntos, encontrándose en la escala de rango correspondiente a una regular motivación, el resultado de los cuestionarios aplicados a los servidores públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico de Morelia, Michoacán fue que ciento cinco servidores públicos (70.9%) calificaron como mala o regular la motivación, la categoría que más se repitió (moda) fue la de 3 puntos, considerándose muy poco aceptable, y la mediana fue de 4 puntos lo que indica que la mediana está por debajo de la media. En cuanto a la dispersión de los datos (varianza) se ubica en 2.273 puntos. La desviación fue de 1.508 puntos (tabla No. 4.5.)

#### *RANGO DE ESCALAS DEL MOTIVACIÓN*



Fuente: Elaboración propia.

La escala considera para la variable motivación queda con máximo de 8 puntos (2 preguntas multiplicadas por 4 que es el valor mayor de cada una) y con mínimo de 2 puntos (2 multiplicado por 1 que es la menor puntuación para cada pregunta). Se tiene entonces que la escala se encuentra comprendida entre los valores de 2 y 8.



**Tabla 5.8.**  
**MOTIVACIÓN**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	Mala Motivación 2 - 3.5 puntos	52	35.1	35.1	35.1
	Regular Motivación 3.6 - 5 puntos	53	35.8	35.8	70.9
	Buena Motivación 5.1 - 6.5 puntos	38	25.7	25.7	96.6
	Excelente Motivación 6.6 - 8 puntos	5	3.4	3.4	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Los servidores públicos califican como malo o regular (71.6%) el reconocimiento de los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar (ítem 1). El 76.3% evaluaron el compromiso de los directivos orientado hacia un fin común como regular o bueno (ítem 2).

La relación entre la motivación y la calidad del servicio en los servidores públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico de Morelia, Michoacán, obtenida con el coeficiente de correlación de Pearson, fue de 0.726, lo que nos expresa que existe una correlación significativa. El coeficiente de determinación resulto de 0.527, lo que indica que la calidad del servicio se explica en un 52.7% por parte de la motivación.

#### **5.2.4. SATISFACCIÓN LABORAL**

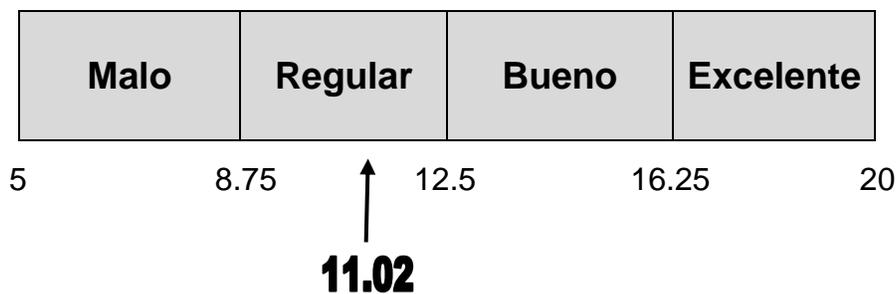
La Satisfacción Laboral es un factor muy importante para los servidores públicos, ya que en otras palabras representa el clima laboral que se vive en el área de trabajo día a día.

La información que se obtuvo al aplicar los cuestionarios a los servidores públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico de Morelia, Michoacán fue que el 46.6% manifestaron que la Satisfacción Laboral la percibían regular, el 32.4% lo perciben



como que perciben una mala Satisfacción Laboral, el 16.2 % como una buena Satisfacción Labora y por último apenas el 4.7% de los servidores públicos perciben una excelente Satisfacción Laboral. El promedio que se obtuvo es de 11.02 puntos y la mediana fue de 11 puntos, lo que indica que la mediana se encuentra con una leve diferencia por debajo de la media, que indica que la Satisfacción Laboral en los servidores públicos de la SEDECO se percibe como Regular, la desviación fue de 3.100 puntos. La dispersión de los datos (varianza) fue de 9.612 puntos (tabla 4.5.).

**RANGO DE ESCALAS DE SATISFACCIÓN LABORAL**



Fuente: Elaboración propia.

La escala considera para la variable satisfacción laboral queda con máximo de 20 puntos (5 preguntas multiplicadas por 4 que es el valor mayor de cada una) y con mínimo de 5 puntos (5 multiplicado por 1 que es la menor puntuación para cada pregunta). Se tiene entonces que la escala se encuentra comprendida entre los valores de 5 y 20.

**Tabla 5.9.**  
**SATISFACCIÓN LABORAL**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mala Satisfacción Laboral 5 - 8.75 puntos	48	32.4	32.4	32.4
	Regular Satisfacción Laboral 8.76 - 12.5 puntos	69	46.6	46.6	79.1
	Buena Satisfacción Laboral 12.6 - 16.25 puntos	24	16.2	16.2	95.3
	Excelente Satisfacción Laboral 16.26 - 20 puntos	7	4.7	4.7	100.0
	Total	148	100.0	100.0	



La comunicación entre todos los mandos, así como la participación en las actividades de mejora, la calificaron como regular con un 45.3% (ítem 1). El 43.2% de los servidores calificaron como regular la relación entre jefes y subordinados (ítem 2). En referencia a las condiciones de seguridad e higiene, manifestaron que para ellos se encuentran en condiciones regulares con un 40.5% (ítem 3). Las condiciones para realizar un trabajo con satisfacción las calificaron como regulares con un 45.3% (ítem 4). Las recompensas al rendimiento y logro de compromisos las consideran como malas con un 50.7% (ítem 5).

La relación entre la satisfacción laboral y la calidad del servicio en los servidores públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico de Morelia, Michoacán, obtenida con el coeficiente de correlación de Pearson, fue de 0.737, lo que nos expresa que existe una correlación significativa. El coeficiente de determinación resulto de 0.543, lo que indica que la calidad del servicio se explica en un 54.3% por parte de la satisfacción laboral.

### **5.2.5. GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Para los servidores públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico, no solo es importante una certificación de calidad; si no la continuidad, administración, aplicación y conservación de los procesos que ayuden a dar un servicio con calidad y poder cubrir las necesidades de todas las partes interesadas.

La variable de gestión de la calidad al aplicar los cuestionarios a los servidores públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico de Morelia, Michoacán arrojó los siguientes resultados:



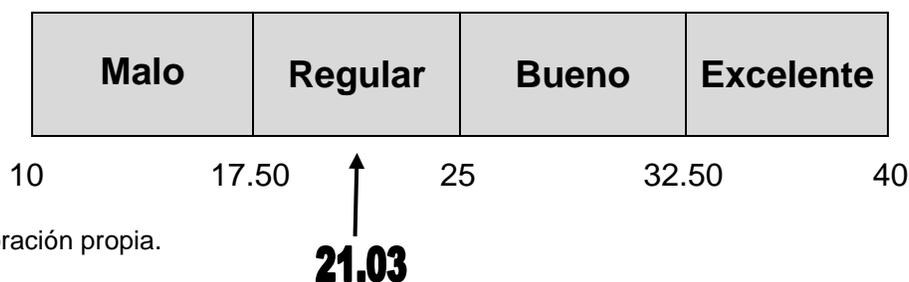
**Tabla 5.10.**

**GESTIÓN DE LA CALIDAD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mala Gestión de la Calidad 7 - 12.25 puntos	46	31.1	31.1	31.1
	Regular Gestión de la Calidad 12.26 - 17.5 puntos	55	37.2	37.2	68.2
	Buena Gestión de la Calidad 17.6 - 22.75 puntos	41	27.7	27.7	95.9
	Excelente Gestión de la Calidad 22.76 - 28 puntos	6	4.1	4.1	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

El 37.2% la calificaron como regular, el 27.7% la perciben como buena, el 31.1 % como una mala y 4.1% de los servidores públicos calificaron como excelente la gestión de la calidad (tabla No. 5.10.). La mediana que se obtuvo es de 20.00 puntos y su promedio fue de 21.03 puntos, lo que indica que la mediana se encuentra por debajo de la media, por lo cual tenemos que la gestión de la calidad en los servidores públicos de la SEDECO se percibe como Regular, la desviación fue de 6.192 puntos. La dispersión de los datos (varianza) fue de 38.339 puntos (tabla 4.5.).

**RANGO DE ESCALAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**



Fuente: Elaboración propia.

La escala considera para la variable de la gestión de la calidad queda con máximo de 40 puntos (10 preguntas multiplicadas por 4 que es el valor mayor de cada una) y con mínimo de 10 puntos (10 multiplicado por 1 que es la menor puntuación para cada pregunta). Se tiene entonces que la escala se encuentra comprendida entre los valores de 10 y 40.



Al aplicar los 148 cuestionarios a los servidores públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico de Morelia, Michoacán, en relación a la variable de gestión de la calidad el 72.6% manifestaron que se promueve la competitividad y la mejora continua en los procesos administrativos de manera regular a buena (ítem 1). Por otro lado, manifestaron que las estrategias o procedimientos utilizados para dar cumplimiento con los requerimientos de un sistema de calidad son regulares 47.3% (ítem 2). Con un 46.6% calificaron la mala disponibilidad de recursos financieros para apoyar los planes de la dependencia (ítem 3).

Los sistemas de calidad como parte del mantenimiento y administración, requieren de revisiones internas periódicas a fin de evaluar su correcta aplicación, los servidores lo califican con un 45.9% como regular las revisiones (ítem 4); y con un 83.1% perciben la calidad de los servicios prestados entre directivos, subordinados y personal en general como buena o regular (ítem 5). El tiempo de respuesta de los servicios solicitados por los ciudadanos (clientes) con un 42.6% manifiestan que es regular (ítem 6).

La disponibilidad de recursos necesarios humanos, técnicos y materiales la califican como regular con un 43.2% (ítem 7). Un 70.9% dicen que es mala o regular la realización de planes, evaluación del rendimiento y las necesidades de desarrollo de todo el personal (ítem 8). El trabajo en equipo se promueve de manera regular, así lo califica el 37.8% (ítem 9). Y por último, califican de manera regular la forma de medir sistemáticamente la satisfacción del personal, sus necesidades y expectativas personales y profesionales con una 46.6% (ítem 10).

La relación entre la gestión de la calidad y la calidad del servicio en los servidores públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico de Morelia, Michoacán, obtenida con el coeficiente de correlación de Pearson, fue de 0.821, lo que nos expresa que existe una correlación significativa. El coeficiente de determinación resultó de 0.674, lo que indica que es la variable que más correlación tiene con la calidad del servicio, se explica en un 67.4% por parte de la gestión de la calidad.



### 5.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS

La hipótesis general que afirma que el desempeño de la calidad del servicio en los servidores públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) en Morelia, Michoacán, está determinada por un buen liderazgo, mayor motivación, constante satisfacción laboral y una renovada gestión de la calidad; por lo tanto, se confirma que la calidad del servicio está determinada por la gestión de la calidad, la satisfacción laboral, la motivación y en menor grado por el liderazgo, lo cual significa que existe una vinculación muy estrecha entre las variables independientes y la variable dependiente. (Tabla No. 4.10.).

Por lo que respecta a las hipótesis específicas los resultados son los siguientes:

La primera hipótesis que afirma que a mejor estilo de liderazgo se tendrá un mayor desempeño de la calidad del servicio en los servidores públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico en Morelia, Michoacán., se aprueba, ya que presentó un índice de correlación ( $r$ ) de .677 (tabla No. 4.10.), en tanto que su coeficiente de determinación es de 0.458, lo cual nos dice que el liderazgo explica a la calidad del servicio en 45.8% (tabla No. 4.11.), lo cual nos indica que existe una correlación significativa.

La segunda hipótesis comprueba que cuando se tiene una mayor motivación trae como consecuencia que se tendrá un mejor desempeño de la calidad del servicio en los Servidores Públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico en Morelia, Michoacán, obteniendo una correlación significativa ( $r$ ) de .726 (tabla No. 4.10.), en tanto que el coeficiente de determinación es de 0.527 (tabla No. 4.11), lo cual significa que existe una significativa relación, la vinculación nos dice que en un 52.7% la motivación explica a la calidad del servicio.

La tercera hipótesis comprueba que el sentir una mayor satisfacción laboral, trae como consecuencia un mejor desempeño de los servidores públicos de la Secretaría de



Desarrollo Económico en Morelia, Michoacán, aunque presentó la más baja correlación ( $r$ ) de .737 (tabla No. 4.10), sigue siendo significativa, en tanto que el coeficiente de determinación es de 0.543 (tabla No. 4.11.), lo que nos indica que en relación con las otras variables existe más baja vinculación, y esto significa que la satisfacción laboral se explica en un 54.3% con la calidad del servicio.

La cuarta hipótesis comprueba que cuando se mantiene una adecuada gestión de la calidad, siempre tendrá como principal propósito realzar el desempeño de la calidad del servicio en los servidores públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico en Morelia, Michoacán, en la cual el coeficiente de correlación ( $r$ ) es de .821 (tabla No. 4.10.), y el coeficiente de determinación de 0.674 (tabla No. 4.11.), lo que significa que la gestión de la calidad explica en un 67.4% a la calidad del servicio, que nos indica una alta correlación entre estas variables.

#### **5.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El trabajo de campo de esta investigación se inició en Junio de 2013, los servidores públicos enfrentan varias situaciones que les impiden desempeñar con calidad los servicios que prestar como institución pública, tales como: falta de dirigentes que tengan la habilidad y el compromiso de unificar tareas, aptitudes y actitudes hacia un fin común, motivando, gestionando, administrando y canalizando los recursos necesarios para alcanzar las metas individuales y colectivas; por lo que se concluyó lo siguiente:

- I. Los resultados arrojaron que la mayoría de los servidores públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico en Morelia, Michoacán, prestan una regular calidad del servicio, en la cual se ven involucradas las variables independientes de liderazgo, motivación, satisfacción laboral y gestión de la calidad; siendo la gestión de la calidad la que mayor correlación tiene con la calidad del servicio.



- II. La satisfacción laboral y la gestión de la calidad como variables independientes tienen una alta incidencia en la calidad del servicio.
- III. El liderazgo es una variable que incide en una relación menos significativa en la calidad del servicio.
- IV. Teniendo en cuenta que la motivación puede resultar una variable determinante en la calidad del servicio, sobre todo en el sector público, en esta investigación, para los encuestados resultado de mayor importancia la gestión de la calidad, la aplicación de procesos y mantener un sistema que en administraciones pasadas dio buenos resultados es más motivador y da mayor satisfacción.

Los resultados de esta investigación reflejan la realidad a la cual nos enfrentamos día a día, ya que se aplicaron los cuestionarios a ciento cuarenta y ocho servidores públicos de diferentes niveles, los cuales manifestaron la realidad que se vive internamente en el sector público. Con este estudio se afirma que es posible elaborar investigaciones en cualquier ámbito de la función pública, dígase Municipal, Estatal o Federal; debido a que la mayoría de los servidores públicos tienen disposición para ser entrevistados y manifestar su punto de vista desde una perspectiva muy particular y con esto conseguir información de mucha importancia.

El objetivo principal de esta investigación es conocer el efecto que tienen las variables independientes sobre la calidad del servicio en los servidores públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico en Morelia, Michoacán, que permita tener una idea clara sobre la variable que determina o que esta mas relacionada con la calidad del servicio.

Las hipótesis fueron aprobadas, para lo cual se utilizaron datos de las correlaciones, frecuencias y las medidas de tendencia central y variabilidad. La información se fue comprobando conceptualmente en el Marco teórico, consultando al objeto de estudio.



# CONCLUSIONES

Después de haber realizado una revisión teórica para obtener las variables que influyen en la calidad del servicio y que fueron objeto de estudio, así como después de la aplicación de los cuestionarios en la investigación de campo aplicados a 83 mujeres y 65 hombres; concluimos de acuerdo a los resultados obtenidos los servidores públicos de la Secretaría de Desarrollo Económico en Morelia, Michoacán, en relación al Liderazgo 73 servidores (41 mujeres y 32 hombres), consideran que la definición de responsabilidades y procesos en función de la calidad están definidos de manera regular (Tabla de Cont. 1); de los 148 encuestados 90 cursaron una Licenciatura o Ingeniería y representan el porcentaje más alto en cuanto al grado de estudios, de los cuales el 35 consideran que la revisión de los procesos administrativos es buena, el resto lo considera entre regular y malo (Tabla de Cont. 2). El trabajo en apego estricto a las Condiciones Generales de Trabajo que son las que rigen a los servidores públicos la califican como regular y buena, manifestando que necesitan un poco más de flexibilidad cuando existe alguna contingencia (Tabla de Cont. 3).

La motivación resulta para todo servidor público un factor importante tanto en el desempeño de sus labores como en el ambiente laboral, se pudo comprobar que el personal de base se siente desmotivado, ya que encuentran malo el reconocimiento de los logros del personal que se esfuerza por mejorar, mientras que el personal de contrato lo calificaron entre regular y malo; por otro lado el personal de confianza lo perciben como bueno (Tabla de Cont. 4). El compromiso de los directivos hacia un fin común, de las 83 mujeres encuestadas 38 dijeron que era bueno, mientras que los hombres de 65 encuestados 46 lo calificaron como regular o bueno (Tabla de Cont. 5). Este trabajo de investigación en relación a la motivación, nos da como resultado que las mujeres encuentran que hay una mala motivación, mientras que los hombres la calificaron como regular a mala (Tabla de Cont. 6).



La Satisfacción Laboral depende en gran parte del clima laboral y de las condiciones de seguridad e higiene que contribuyen para que cualquier trabajador sienta la suficiente confianza y tranquilidad para desempeñar sus actividades; las encuestas reflejan regulares y buenas condiciones de seguridad e higiene en SEDECO, el personal de base y de contrato definitivamente las consideran regulares, el personal de confianza dicen ser buenas (Tabla de Cont. 7). La comunicación también juega un papel importante en la satisfacción que experimenta el personal en el área de trabajo, en la SEDECO el personal tanto de base, confianza y de contrato consideran que es regular; inclinado más el personal de base hacia una mala o regular comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos (Tabla de Cont. 8). Existe personal que tiene menos de 5 años de antigüedad hasta el que tiene cerca de los 30 años laborando, la mayoría manifestaron en sus encuestas que no hay recompensa al rendimiento y logro de compromisos, calificándola como mala (Tabla de Cont. 9).

La promoción de la competitividad y la mejora continua de los procesos administrativos es muy importante si hablamos de calidad, en SEDECO se promueve de manera regular, eso manifestaron en sus encuestas los servidores públicos, y como ya se mencionó el grueso de los encuestados tienen una Licenciatura o Ingeniería y así lo calificaron (Tabla de Cont. 10). Por otro lado, es importante destacar que la calidad de los servicios prestados en SEDECO la definen como buena (Tabla de Cont. 11). El tiempo de respuesta a los requerimientos del ciudadano (cliente), es considerado por los encuestados como regular y bueno (Tabla de Cont. 12), estando con esto en un parámetro aceptado, siendo el objetivo principal de la calidad del servicio, dar cumplimiento con los requerimiento de los ciudadanos con calidad y calidez.

Es importante descubrir que todos los encuestado manifiestan con desánimo tener conocimiento de que el tema de la calidad ha vuelto al debate en torno a los procesos de modernización del Estado, al revelarse como una importante alternativa para fortalecer la legitimidad de los gobiernos por medio del rediseño de las instituciones, la mejora continua y el énfasis en un mayor rendimiento de las organizaciones.



Su incorporación definitiva se acompaña de la consolidación del paradigma de la nueva gestión pública, que facilita la difusión de valores institucionales para propiciar una nueva cultura administrativa y generar ventanas de oportunidad para la transformación de los procesos públicos.

Lograr una gestión pública de calidad implica enfocarla como una política transversal que se adopte como premisa fundamental del marco programático institucional, y se contemple en cada una de las etapas de la gestión de servicios y atención de los usuarios, y que en esa medida se traduzca en nuevas pautas de interacción entre la gestión pública y los ciudadanos.

Constituye un reto fundamental superar los ejercicios aislados y pasar a la instrumentación de la calidad como política global, para impulsarla no solamente como estrategia de gestión interna, sino también como instrumento de innovación en la relación con los ciudadanos, al incorporarla dentro de la Gestión Pública, logramos llamar la atención y avanzar hacia una mayor definición de las especificaciones que la calidad adquiere.

No olvidemos que la calidad no es un fin en sí misma, sino un medio para proyectar un nuevo modelo de abordaje de los asuntos públicos, un cambio en la imagen de las Instituciones, nuevos valores de desempeño de los funcionarios y una relación distinta, fundada en la atención y en la eficiencia, entre la administración pública y los ciudadanos.

En el Marco teórico se estudió lo relacionado con los dos modelos de escuelas de la calidad del servicio (Escuela nórdica de Grönroos y Escuela americana de Parasuraman, Zeithaml y Berry), además de analizar algunas investigaciones relacionadas con el tema. Se investigó más sobre la calidad en el servicio, así como la parte teórica de cada una de las cuatro variables independientes y sus dimensiones para efectuar el estudio de campo.



En conclusión, el resultado obtenido de la hipótesis general y las cuatro hipótesis particulares que se formularon se validan en su totalidad.

El trabajo de campo dio respuesta al objetivo general y a los objetivos específicos que se plantearon y que fueron avalados con las opiniones de los servidores públicos que colaboraron en esta investigación.



# RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se pueden dar como resultado de esta investigación son:

- 1.- La Secretaría de Desarrollo Económico debe gestionar la renovación del Certificado de Calidad, teniendo como antecedente la entrega del premio de calidad que recibió la Secretaría en el 2008, y aún más importante, los resultados de las encuestas realizadas a los ciudadanos sobre la atención y el tiempo de respuesta de los requerimientos que fue muy satisfactoria.
- 2.- Reglamentar la contratación del personal con estricto apego al perfil requerido para cada una de las áreas que conforman el Gobierno del Estado en sus diferentes Secretarías y Dependencias, teniendo cuidado especial en los mandos medios y superiores.
- 3.- Promover el trabajo en equipo, la promoción de la competitividad y la mejora continua; así como asignar de manera adecuada actividades y responsabilidades a todos y cada uno de los niveles.
- 4.- Crear un programa de incentivos y recompensas de acuerdo al logro de metas.
- 5.- Gestionar la aplicación y el apoyo para que el personal continúe con los programas educativos que mejoren la calidad de sus actividades y promuevan la superación personal, que influye directamente en los servicios prestados.
- 6.- Mantener un cuidado especial en las condiciones de seguridad e higiene en todas y cada una de las áreas de la Secretaría, a fin de que el personal trabaje en condiciones agradables y con la seguridad necesaria que le brinde confianza.



7.- Aplicar de manera continua cursos de superación personal, motivación o aplicar programas de relajamiento que contribuyan a generar un clima laboral más armonioso.

8.- Fomentar la convivencia extramuros que ayude al personal a conocerse e intercambiar no solo experiencias laborales, sino personales que fortalezcan la convivencia y la comunicación generando una mayor satisfacción laboral.

9.- Dar a conocer los programas de calidad y las responsabilidades obtenidas una vez asumido cualquier cargo dentro de la función pública.

10.- Continuar con los programas y procesos que forman parte del programa de la Calidad Total, aún sin renovación de certificado.

11.- Realizar revisiones periódicas para detectar cualquier irregularidad o falla que esté poniendo en riesgo el servicio prestado a la ciudadanía (cliente).



# BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

- Coffey A. y Atkinson . (2003). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos*. Medellin, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Guilló, J. J. (2000). *Calidad Total: fuente de Ventaja Competitiva*. Compobell, S.L.: Publicaciones Universidad de Alicante.
- Hernández Sampieri Roberto, F. C. (2003). Metodología de la Investigación. En *Metodología de la Investigación* (pág. 497). México: McGraw Hill.
- Lama, E. M. (1 de enero de 2003). Cultura de Calidad de Servicio. En E. M. Lama, *Cultura de Calidad de Servicio* (pág. 121). México: Trillas.
- Médez, A. C. (1999). *Metodología guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Santafé de Bogotá Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.
- MEDINA, J. B. (2008). *CURSO INTRODUCTORIO A LA ADMINISTRACION*. MÉXICO: TRILLAS.
- Pedraza, R. O. (2004). Eficiencia administrativa y productividad en la industria electrica de la División Centro Occidente de México. *Ciencia Nicolaita*, 49-50.

### Revistas y Artículos consultados:

- Ardura, V. (19 de Diciembre de 2006). Política. *Encabeza la Sedeco encuestas estatales como la dependencia con mejores servicios a la población*, pág. s/n.
- Michoacán, G. d. (10 de Febrero de 2003). Plan de Desarrollo Michoacán 2003-2008. Morelia, Michoacán, México: s/e.
- Olivo, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Revista INNOVAR Journal* , 64-80.
- Reyes, G. (20 de Octubre de 2008). La Jornada Michoacán. *Logra Sedeco la última face del Premio Nacional de la Calidad*, pág.  
<http://archivo.lajornadamichoacan.com.mx/2008/10/20/index.php?section=politica&article=006n1pol>.



Salas, L. L. (11 de 12 de 2006). *Cambio de Michoacán*. Recuperado el 31 de 07 de 2012, de <http://www.periodistasenlinea.org/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=2179>

## Tesis Doctorales:

Barberá, I. A. (22 de 10 de 2009). Modernización y nueva gestión pública en los Ayuntamientos del Camp de Tarragona. *Tesis Doctorales en Red*. Recuperado el 25 de 07 de 2012, de <http://www.tdx.cat/handle/10803/8819>

Díaz, B. C. (2005). Estilos de vida y satisfacción laboral. *Tesis doctoral en Red*. Recuperado el 23 de enero de 2013, de <http://pendientedemigracion.ucm.es/BUCM/tesis/fsl/ucm-t28680.pdf>

Cruz, R. S. (24 de 09 de 2001). Relación entre el enfoque de Gestión de la calidad y el desempeño organizativo. *Tesis Doctorales en Red*. Recuperado el 25 de 07 de 2012, de <http://www.tdx.cat/handle/10803/9663>

Peris, P. R. (Diciembre de 1998). El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas. *Tesis doctorales en red*. Recuperado el Enero de 2013, de <http://www.tdx.cat/handle/10803/10522>

Sánchez, H. R. (11 de Octubre de 2008). La calidad de servicio desde un enfoque psicosocial: estructura, diferencias individuales y análisis multinivel. *TDR*. Recuperado el 25 de Agosto de 2012, de Tesis Doctoral en Red: <http://www.tdx.cat/handle/10803/10198>

Suárez, B. M. (14 de 05 de 2008). La sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la administración pública: un estudio en los ayuntamientos de España. *Tesis Doctorales en Red*. Recuperado el 25 de 07 de 2012, de <http://www.tdx.cat/handle/10803/9178>

## Sitios de Internet:

Alvarado, C. J. (Octubre de 2007). *Validez y Confiabilidad*. Recuperado el 13 de Agosto de 2012, de [es.scribd.com/doc/8250258/Antologia-seminario-3](http://es.scribd.com/doc/8250258/Antologia-seminario-3)

Bailleres, R. J. (7 de Septiembre de 2004). *ITAM*. Recuperado el 1 de Abril de 2013, de <http://biblioteca.itam.mx/docs/inf gob04/M379-383.pdf>

Becerra, E. J. (8 de enero de 2007). *Wikilibros*. Recuperado el 24 de agosto de 2012, de [http://es.wikibooks.org/wiki/T%C3%A9cnicas\\_Estad%C3%ADsticas\\_para\\_las\\_Ciencias\\_de\\_la\\_Documentaci%C3%B3n/Descripci%C3%B3n](http://es.wikibooks.org/wiki/T%C3%A9cnicas_Estad%C3%ADsticas_para_las_Ciencias_de_la_Documentaci%C3%B3n/Descripci%C3%B3n)





- Becerra, I. R. (01 de 08 de 2005). *Gestiopolis*. Recuperado el 25 de 07 de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/35.htm>
- Castillo, J. d. (1 de septiembre de 2007). *Programa SPSS*. Recuperado el 24 de agosto de 2012, de [http://www.ugr.es/~bioest/manual\\_spss.pdf](http://www.ugr.es/~bioest/manual_spss.pdf)
- Castillo, J. L. (1999). *Calidad de Servicio*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2012, de <http://www.keisen.com/documentos/Corrientes%20de%20Calidad%20en%20Servicio.pdf>
- Colunga, C. (s/m de s/m de 1995). *Up People*. Recuperado el 25 de 07 de 2012, de <http://www.up-people.com.mx/libros.html>
- DÁJER, A. A. (S/D de S/M de 2007). *Sistema de Gestión de Calidad*. Recuperado el 25 de 07 de 2012, de UADY: <http://www.calidad.uady.mx/resources/nosotros/presentaciones/Calidad%20en%20el%20servicio.pdf>
- Estrada, F. M. (Octubre de 2002). *Congreso del CLAD*. Recuperado el 14 de Enero de 2013, de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043302.pdf>
- Fernández, S. d. (2011). *Análisis de Conglomerados*. Recuperado el 17 de 07 de 2013, de Universidad Autonoma de Madrid: [www.fuenterrebollo.com/Economicas/ECONOMETRIA/SEGMENTACION/CONGLOMERADOS/conglomerados.pdf](http://www.fuenterrebollo.com/Economicas/ECONOMETRIA/SEGMENTACION/CONGLOMERADOS/conglomerados.pdf)
- García, D. C. (1 de abril de 2007). *gestiopolis*. Recuperado el 24 de agosto de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/sistemas-de-gestion-de-calidad-en-pro-de-un-cambio-organizacional.htm>
- Gioivys Frometa Vázquez, A. M. (1 de mayo de 2008). *eumed.net*. Recuperado el 24 de agosto de 2012, de La Gestion de la Calidad en los servicios: <http://www.eumed.net/rev/cccss/0712/vrm.htm>
- Gómez, I. (10 de Febrero de 2009). *Calidad y Gestion Empresaria ISO 9001 e ISO 14001*. Recuperado el 24 de Mayo de 2013, de Mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad. ISO 9001: <http://hederaconsultores.blogspot.mx/2009/02/mantenimiento-de-sistemas-de-gestion-de.html>
- González, L. F. (2010). *wikipedia*. Recuperado el 25 de enero de 2013, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Motivación>
- Lara, P. Z. (1992). *El Liderazgo: Estrategia de Cambio*. Recuperado el 28 de enero de 2013, de <http://hdl.handle.net/10553/2123>
- Mendoza H, V. J. (2002). *Métodos de Regresión*. Recuperado el 15 de 07 de 2013, de Universidad Nacional de Colombia: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/ciencias/2007315/>



- Mertens, M. B. (1 de febrero de 1999). *Subsecretaría de Educación Básica*. Recuperado el 02 de julio de 2012, de [http://basica.sep.gob.mx/dgdgie/cva/sitio/DocumentosIWA2/02\\_Documentos\\_de\\_trabajo/La\\_norma\\_ISO\\_9000\\_y\\_la\\_Compentencia\\_Laboral.pdf](http://basica.sep.gob.mx/dgdgie/cva/sitio/DocumentosIWA2/02_Documentos_de_trabajo/La_norma_ISO_9000_y_la_Compentencia_Laboral.pdf)
- Pascual, J. C. (2008). *REBIUN*. Recuperado el 2 de Mayo de 2013, de Red de Bibliotecas Universitarias: [www.rebiun.org/export/docReb/biblio\\_servqual.pdf](http://www.rebiun.org/export/docReb/biblio_servqual.pdf)
- Pizzo, I. M. (2011). *comoservirconexcelencia.com*. Recuperado el 25 de agosto de 2012, de Cadlidad en el servicio: <http://comoservirconexcelencia.com/blog/la-relacion-entre-calidad-del-servicio-y-motivacion-del-personal/>.html
- Quijano, V. (s/d de Diciembre de 2011). *monografias.com*. Recuperado el 02 de julio de 2012, de [www.cesc-la.com](http://www.cesc-la.com)
- Salgado, O. F. (06 de 09 de 2011). *eumed.net enciclopedia virtual*. Recuperado el 24 de agosto de 2012, de <http://www.eumed.net/libros/2011e/1091/liderazgo.html>
- Sánchez, F. y. (1 de 1 de 1998). *Wikipedia*. Recuperado el 24 de Mayo de 2013, de Escalas Likert: [http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas\\_Likert](http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert)
- Varna, H. J. (16 de 09 de 2008). *Biblioteca Virtual* . Recuperado el 25 de 07 de 2012, de [http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx/index.php?option=com\\_weblinks&view=category&id=1&Itemid=7](http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx/index.php?option=com_weblinks&view=category&id=1&Itemid=7)
- Vega, J. P. (10 de 01 de 2008). *Ministerio de trabajo y Asuntos Sociales España*. Recuperado el 02 de julio de 2012, de [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp\\_394.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf)



## ANEXOS

### 1. ANEXO 1 CUESTIONARIO

#### 1ERA. PARTE

##### Cuestionario

El propósito de la siguiente encuesta es conocer su opinión sobre los procedimientos, procesos y manuales que rigen esta Dependencia Gubernamental. Las respuestas son estrictamente confidenciales y servirán para conocer el funcionamiento, sobre todo orientado a la calidad del servicio que presta cada servidor público dentro de la Dependencia.

- I. **Llenar los espacios en blanco y marcar con una cruz la opción que corresponda a su respuesta.**

Sexo	Antigüedad en el puesto	Tipo	Nivel	Grado de Estudios
1. Masculino	1. 1 a 5 años	1.= Base		1) Primaria
2. Femenino	2. 6 a 10 años	2.=Confianza		2) Secundaria
	3. 11 a 15 años	3.=Contrato		3) Preparatoria
	4. 16 a 20 años			4) Licenciatura o Ingeniería
	5. 21 a 30 años			5) Maestría

#### 2DA. PARTE

- II. **Cada pregunta tiene 4 (cuatro) opciones de respuesta en una escala creciente, por favor seleccione la que sea su elección y márkela con una "X", las escalas son las siguientes:**

Malo	Regular	Bueno	Excelente
1	2	3	4



**A) LIDERAZGO.** Es el conjunto de Habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

**Para una buena calidad en el servicio ...**

1.- ¿Los Jefes directos dan a conocer las normas, políticas y procedimientos de calidad?

Malo	Regular	Bueno	Excelente
------	---------	-------	-----------

2.- ¿Los Jefes directos realizan revisiones sobre el seguimiento de los procesos administrativos?

Malo	Regular	Bueno	Excelente
------	---------	-------	-----------

3.- ¿Están definidas las responsabilidades y los procesos en función de la calidad?

Malo	Regular	Bueno	Excelente
------	---------	-------	-----------

4.- ¿Se trabaja en estricto apego a las Condiciones Generales de Trabajo, o existe flexibilidad dependiendo de las situaciones por parte de los jefes directos?

Malo	Regular	Bueno	Excelente
------	---------	-------	-----------

5.- ¿Se mantienen actualizados los Manuales de Procedimientos?

Malo	Regular	Bueno	Excelente
------	---------	-------	-----------

**B). MOTIVACIÓN.-** Es el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

**Consideras que cuando hay calidad en el servicio ...**

1.- ¿Se reconocen los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar?

Malo	Regular	Bueno	Excelente
------	---------	-------	-----------

2.- ¿ El compromiso de los directivos está orientado hacia un fin común?

Malo	Regular	Bueno	Excelente
------	---------	-------	-----------



**C). SATISFACCIÓN LABORAL.-** La persona puede derivar mayor o menor satisfacción dependiendo de la dificultad de la tarea o por el contrario puede aburrirse si la tarea es muy sencilla y rutinaria; otras variables asociadas son la relación con el supervisor, relaciones interpersonales, oportunidades de ascenso, criterio propio para tomar decisiones, estímulos visuales del ambiente, decoración, nivel e intensidad de la luz, autonomía, cohesión de grupo y centralidad del trabajo.

**Para la calidad en el servicio consideras que ...**

1.- ¿Existe una comunicación eficaz ascendente, descendente y entre todo el personal, participando éste de una manera real en las actividades de mejora?

Malo	Regular	Bueno	Excelente
------	---------	-------	-----------

2.- ¿Existe una buena relación entre jefe y subordinado?

Malo	Regular	Bueno	Excelente
------	---------	-------	-----------

3.- ¿El área de trabajo reúne las condiciones necesarias en seguridad, instalaciones, infraestructura e higiene?

Malo	Regular	Bueno	Excelente
------	---------	-------	-----------

4.- ¿Las condiciones de trabajo (instalaciones, seguridad, higiene, comunicación, recursos, compañerismo, etc.) son las adecuadas para realizar con satisfacción su trabajo?

Malo	Regular	Bueno	Excelente
------	---------	-------	-----------

5.- ¿Se recompensa el rendimiento y logro de compromisos?

Malo	Regular	Bueno	Excelente
------	---------	-------	-----------

**D). GESTIÓN DE LA CALIDAD.-** La conducción y operación exitosas de una organización requieren de una administración sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito con la aplicación y conservación de un sistema de gestión diseñado para mejorar continuamente el desempeño abordando las necesidades de todas las partes interesadas.

**La calidad en el servicio requiere de administración y mantenimiento, crees que ...**

1.- ¿Se promueve la competitividad y la mejora continua en los procesos administrativos?

Malo	Regular	Bueno	Excelente
------	---------	-------	-----------





2.- ¿Las estrategias o procedimientos utilizados para dar cumplimiento con los requerimientos de un sistema de calidad, son los adecuados?

Malo	Regular	Bueno	Excelente
------	---------	-------	-----------

3.- ¿Se dispone de los recursos financieros para apoyar los planes de la dependencia?

Malo	Regular	Bueno	Excelente
------	---------	-------	-----------

4.- ¿Se llevan a cabo revisiones internas para evaluar los sistemas de calidad?

Malo	Regular	Bueno	Excelente
------	---------	-------	-----------

5.- ¿Cómo se percibe la calidad de los servicios prestados por los directivos, subordinados y personal en general?

Malo	Regular	Bueno	Excelente
------	---------	-------	-----------

6.- ¿Cómo considera el tiempo de respuesta de los servicios solicitados por los ciudadanos?

Malo	Regular	Bueno	Excelente
------	---------	-------	-----------

7.- ¿Aseguran la disponibilidad de los recursos necesarios: humanos, instalaciones y equipos?

Malo	Regular	Bueno	Excelente
------	---------	-------	-----------

8.- ¿Se realizan planes para el personal (admisión, formación, desarrollo, etc.) evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas las personas?

Malo	Regular	Bueno	Excelente
------	---------	-------	-----------

9.- ¿Se promueve el trabajo en equipo?

Malo	Regular	Bueno	Excelente
------	---------	-------	-----------

10.- ¿Se mide de forma sistemática la satisfacción del personal, teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, comunicación, formación, reconocimiento, etc.?

Malo	Regular	Bueno	Excelente
------	---------	-------	-----------



## 2. ANEXO 2 MATRIZ DE DATOS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS

ENCUESTADO	LIDERAZGO					MOTIVACIÓN		SATISFACCIÓN LABORAL					GESTIÓN DE LA CALIDAD										CALIDAD DEL SERVICIO
	No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1	3	3	3	4	4	2	3	3	4	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	63
2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	25
3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	3	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	31
4	2	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	1	1	2	2	2	2	3	1	1	2	1	42
5	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	46
6	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	26
7	3	2	3	3	4	2	3	2	1	1	2	2	3	3	3	2	3	4	2	2	1	3	54
8	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	29
9	1	2	1	2	3	1	2	1	2	2	2	1	2	1	3	1	3	2	2	2	2	1	38
10	2	2	2	3	2	2	3	2	4	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	3	2	42
11	3	3	2	3	2	1	3	2	3	3	2	1	2	2	1	3	3	1	2	2	2	2	48
12	2	2	3	2	3	2	2	2	2	1	2	1	2	3	2	2	3	2	1	2	2	2	45
13	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	40
14	3	3	2	3	3	2	3	2	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	46
15	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	66
16	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	43
17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	39
18	2	2	1	2	2	1	2	2	3	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	37
19	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	55
20	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	39
21	2	2	2	2	2	2	1	2	3	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	37
22	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	27
23	2	2	1	3	2	1	3	1	3	2	2	1	1	1	3	1	3	3	3	1	2	1	42
24	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	1	2	2	3	3	2	2	1	45
25	2	3	3	2	2	1	3	2	2	3	3	1	3	2	1	1	2	3	2	1	2	2	46
26	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	27
27	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	30
28	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	28

Continua...





ENCUESTADO	LIDERAZGO					MOTIVACIÓN		SATISFACCIÓN LABORAL					GESTIÓN DE LA CALIDAD										CALIDAD DEL SERVICIO	
	No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21		22
29	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	3	3	2	2	1	2	37	
30	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	61	
31	2	2	2	2	2	2	1	1	3	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	3	3	2	39	
32	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	3	1	1	2	1	36	
33	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	36	
34	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	36	
35	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	31	
36	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	27	
37	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	40	
38	1	3	2	4	1	1	3	1	4	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	36	
39	1	1	2	2	1	1	1	1	3	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	35	
40	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23	
41	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	3	1	1	2	1	1	2	3	1	1	1	1	32	
42	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	44	
43	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	49	
44	2	1	1	1	1	1	1	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	34	
45	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	50	
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	67
47	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	60	
48	2	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	4	2	3	3	4	3	65	
49	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	35	
50	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	26	
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66	
52	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	34	
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66	
54	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	1	2	2	2	2	3	2	48	
55	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	32	
56	3	3	2	3	1	1	2	1	2	2	3	1	2	3	4	2	3	4	1	1	1	1	46	

Continúa...





ENCUESTADO	LIDERAZGO					MOTIVACIÓN		SATISFACCIÓN LABORAL					GESTIÓN DE LA CALIDAD										CALIDAD DEL SERVICIO
	No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
57	3	4	3	4	1	1	3	3	4	1	1	1	2	2	1	2	1	2	3	3	4	2	51
58	1	2	1	2	3	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	3	3	2	1	3	2	1	40
59	2	1	2	3	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	37
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66
61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	64
62	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	59
63	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	69
64	2	3	3	3	1	3	2	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4	63
65	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	75
66	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	39
67	3	3	2	2	2	3	2	2	3	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	38
68	1	1	1	2	2	1	1	2	2	4	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	39
69	3	3	2	3	4	1	3	1	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	1	2	2	56
70	2	1	1	3	4	3	1	1	2	3	3	2	4	4	2	4	4	3	4	3	1	1	56
71	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	1	3	3	3	4	4	4	4	78
72	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	41
73	3	3	2	3	2	3	3	3	4	4	4	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	61
74	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	49
75	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26
76	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	1	3	3	2	52
77	2	1	2	1	2	1	2	2	2	3	3	1	1	2	3	1	2	3	2	2	2	1	41
78	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	46
79	3	3	2	2	3	2	3	2	3	4	4	2	2	3	2	2	3	3	3	1	2	1	55
80	2	3	3	3	1	2	3	2	3	3	3	2	1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	48
81	2	1	1	2	1	1	2	2	1	3	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	31
82	3	3	3	4	2	3	3	2	3	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	46
83	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	60
84	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	1	3	3	4	4	4	3	4	2	3	2	71

Continúa....





ENCUESTADO	LIDERAZGO					MOTIVACIÓN		SATISFACCIÓN LABORAL					GESTIÓN DE LA CALIDAD										CALIDAD DEL SERVICIO
	No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	80
86	1	2	2	3	3	3	1	1	2	3	3	3	2	2	1	2	3	3	2	1	2	2	47
87	3	3	1	2	2	2	3	2	2	2	2	1	3	2	1	2	2	2	2	2	3	2	46
88	2	2	2	3	2	3	3	1	3	3	3	2	3	2	1	3	3	3	2	3	3	1	53
89	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	37
90	2	1	2	2	1	1	2	1	3	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	35
91	2	3	2	2	1	1	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	41
92	1	2	2	2	2	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	33
93	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	60
94	4	3	3	4	2	3	3	3	4	2	3	2	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	63
95	3	2	2	3	3	2	1	2	3	2	1	2	2	3	1	3	3	2	2	2	3	2	49
96	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	1	2	3	2	3	3	2	1	2	3	2	51
97	3	3	2	3	3	1	4	3	3	3	3	1	2	3	1	3	3	2	3	3	3	2	57
98	4	4	4	4	2	3	4	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	4	3	3	2	64
99	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	38
100	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	3	1	1	2	44
101	1	3	3	3	1	1	3	2	2	2	3	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	40
102	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	52
103	3	3	2	3	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	40
104	2	3	2	4	2	2	4	3	4	1	1	2	2	2	1	2	2	3	1	2	4	2	51
105	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	53
106	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	65
107	4	2	3	4	2	4	4	3	3	4	4	3	1	2	1	2	3	3	3	2	3	2	62
108	3	3	2	2	2	2	3	3	3	1	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	53
109	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	2	1	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	72
110	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	69
111	3	2	3	2	4	3	4	1	3	1	4	1	2	2	1	4	3	3	4	4	2	2	58
112	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	74

Continúa...





ENCUESTADO	LIDERAZGO					MOTIVACIÓN		SATISFACCIÓN LABORAL					GESTIÓN DE LA CALIDAD										CALIDAD DEL SERVICIO
	No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
113	1	2	2	3	3	1	1	1	2	3	2	1	3	3	2	3	3	4	3	1	1	1	46
114	1	2	2	3	3	3	3	1	2	1	2	2	3	2	1	2	3	3	1	3	2	2	47
115	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	58
116	3	3	3	2	3	2	3	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	62
117	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	57
118	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	64
119	2	1	1	1	3	1	1	1	2	2	2	1	2	3	1	3	3	2	1	1	1	1	36
120	1	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	1	2	3	3	3	2	2	53
121	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	54
122	1	2	2	2	3	1	2	2	2	3	3	2	3	1	1	1	3	2	2	1	1	1	41
123	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	55
124	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	54
125	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	1	3	3	3	2	3	3	3	58
126	3	3	2	3	3	2	1	3	3	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	3	3	2	52
127	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	86
128	2	1	2	1	2	1	1	1	3	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	34
129	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	2	3	2	1	1	1	39
130	2	3	2	1	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	46
131	1	2	1	2	3	1	2	2	2	3	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	38
132	2	2	2	1	2	1	2	1	2	3	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	34
133	4	3	3	3	4	2	3	2	3	1	1	1	3	2	1	1	2	1	3	1	2	2	48
134	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	1	2	2	1	2	3	2	2	1	3	1	50
135	3	3	2	4	3	3	3	2	3	4	4	2	3	2	2	3	4	2	3	2	3	2	62
136	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	1	2	1	2	43
137	3	3	2	4	4	2	3	3	4	2	3	1	3	3	1	2	3	3	3	3	4	4	63
138	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	42
139	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	48
140	2	2	1	1	2	1	2	3	3	2	2	1	2	2	1	3	2	2	1	1	1	1	38

Continúa...





ENCUESTADO	LIDERAZGO					MOTIVACIÓN		SATISFACCIÓN LABORAL					GESTIÓN DE LA CALIDAD										CALIDAD DEL SERVICIO
	No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
141	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	3	2	3	2	3	2	53
142	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	64
143	1	1	2	2	2	1	2	2	3	3	3	1	1	2	1	2	2	1	3	2	1	1	39
144	2	3	2	3	3	1	3	2	3	2	3	1	3	2	2	2	2	3	3	1	3	3	52
145	3	4	3	1	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	65
146	4	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	1	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	62
147	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66
148	1	2	2	2	3	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	3	2	1	1	1	1	1	34
	342	353	326	368	343	290	349	310	395	332	345	249	315	320	258	309	354	342	311	292	325	286	7114



### 3. ANEXO 3 ESTADISTICOS DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DE LA SECRETARIA DE DESARROLLO ECONÓMICO DE MORELIA, MICHOACAN.

#### 1. RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DE LA SECRETARIA DE DESARROLLO ECONÓMICO DE MORELIA, MICHOACAN (PRIMERA PARTE)

Datos generales de los encuestados.

##### Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	65	43.9	43.9	43.9
	Femenino	83	56.1	56.1	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

##### Antigüedad en el Puesto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 a 5 Años	75	50.7	50.7	50.7
	6 a 10 Años	32	21.6	21.6	72.3
	11 a 15 años	13	8.8	8.8	81.1
	16 a 20 Años	11	7.4	7.4	88.5
	21 a 30 Años	17	11.5	11.5	100.0
Total		148	100.0	100.0	

##### Tipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Base	59	39.9	39.9	39.9
	Confianza	29	19.6	19.6	59.5
	Contrato	60	40.5	40.5	100.0
	Total	148	100.0	100.0	



### Nivel

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No lo sabe	52	35.1	35.1	35.1
	Auxiliar de Intendencia, Mensajero.	24	16.2	16.2	51.4
	Auxiliar Administrativo	2	1.4	1.4	52.7
	Mecanógrafa	1	.7	.7	53.4
	Almacenista, chofer, oficial de intendencia, recepcionista	2	1.4	1.4	54.7
	Auxiliar de Contador, Oficial Administrativo, Secretaria de Jefe de Depto.	4	2.7	2.7	57.4
	Técnico Especializado, Secretaria de Subdirector	1	.7	.7	58.1
	Capturista, Jefe de Sección, Secretaria de Director	8	5.4	5.4	63.5
	Secretaria de Subsecretario	3	2.0	2.0	65.5
	Programador, Analista, Secretaria de titular.	24	16.2	16.2	81.8
	Técnico Profesional, Programador de Sistemas.	8	5.4	5.4	87.2
	Supervisor, Administrador.	6	4.1	4.1	91.2
	Administrador de Sistemas, Deje de Departamento, Residente de Obra.	13	8.8	8.8	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

### Grado de Estudios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Secundaria	8	5.4	5.4	5.4
	Preparatoria	34	23.0	23.0	28.4
	Licenciatura o Ingeniería	90	60.8	60.8	89.2
	Maestría	16	10.8	10.8	100.0
	Total	148	100.0	100.0	



## 2. RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS POR PREGUNTA DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DE LA SECRETARIA DE DESARROLLO ECONÓMICO DE MORELIA, MICHOACAN (SEGUNDA PARTE)

### LIDERAZGO

1.- ¿Los Jefes directos dan a conocer las normas, políticas y procedimientos de calidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	29	19.6	19.6	19.6
	Regular	56	37.8	37.8	57.4
	Bueno	51	34.5	34.5	91.9
	Excelente	12	8.1	8.1	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

2.- ¿Los Jefes directos realizan revisiones sobre el seguimiento de los procesos administrativos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	25	16.9	16.9	16.9
	Regular	52	35.1	35.1	52.0
	Bueno	60	40.5	40.5	92.6
	Excelente	11	7.4	7.4	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

3.- ¿Están definidas las responsabilidades y los procesos en función de la calidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	26	17.6	17.6	17.6
	Regular	73	49.3	49.3	66.9
	Bueno	42	28.4	28.4	95.3
	Excelente	7	4.7	4.7	100.0
	Total	148	100.0	100.0	



4.- ¿Se trabaja en estricto apego a las Condiciones Generales de Trabajo, o existe flexibilidad dependiendo de las situaciones por parte de los jefes directos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	21	14.2	14.2	14.2
	Regular	55	37.2	37.2	51.4
	Bueno	51	34.5	34.5	85.8
	Excelente	21	14.2	14.2	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

5.- ¿Se mantienen actualizados los Manual de Procedimientos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	25	16.9	16.9	16.9
	Regular	63	42.6	42.6	59.5
	Bueno	48	32.4	32.4	91.9
	Excelente	12	8.1	8.1	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

## MOTIVACIÓN

1.- ¿Se reconocen los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	54	36.5	36.5	36.5
	Regular	52	35.1	35.1	71.6
	Bueno	36	24.3	24.3	95.9
	Excelente	6	4.1	4.1	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

2.- ¿El compromiso de los directivos está orientado hacia un fin común?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	26	17.6	17.6	17.6
	Regular	52	35.1	35.1	52.7
	Bueno	61	41.2	41.2	93.9
	Excelente	9	6.1	6.1	100.0
	Total	148	100.0	100.0	



## SATISFACCIÓN LABORAL

1.- ¿Existe una comunicación eficaz ascendente, descendente y entre todo el personal, participando éste de una manera real en las actividades de mejora?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	37	25.0	25.0	25.0
	Regular	67	45.3	45.3	70.3
	Bueno	37	25.0	25.0	95.3
	Excelente	7	4.7	4.7	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

2.- ¿Existe una buena relación entre jefe y subordinado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	13	8.8	8.8	8.8
	Regular	47	31.8	31.8	40.5
	Bueno	64	43.2	43.2	83.8
	Excelente	24	16.2	16.2	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

3.- ¿El área de trabajo reúne las condiciones necesarias en seguridad, instalaciones, infraestructura e higiene?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	32	21.6	21.6	21.6
	Regular	60	40.5	40.5	62.2
	Bueno	44	29.7	29.7	91.9
	Excelente	12	8.1	8.1	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

4.- ¿Las condiciones de trabajo (instalaciones, seguridad, higiene, comunicación, recursos, compañerismo, etc.) son las adecuadas para realizar con satisfacción su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	21	14.2	14.2	14.2
	Regular	67	45.3	45.3	59.5
	Bueno	50	33.8	33.8	93.2
	Excelente	10	6.8	6.8	100.0
	Total	148	100.0	100.0	



5.- ¿Se recompensa el rendimiento y logro de compromisos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	75	50.7	50.7	50.7
	Regular	48	32.4	32.4	83.1
	Bueno	22	14.9	14.9	98.0
	Excelente	3	2.0	2.0	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

### GESTIÓN DE LA CALIDAD

1.- ¿Se promueve la competitividad y la mejora continua en los procesos administrativos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	38	25.7	25.7	25.7
	Regular	57	38.5	38.5	64.2
	Bueno	49	33.1	33.1	97.3
	Excelente	4	2.7	2.7	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

2.- ¿Las estrategias o procedimientos utilizados para dar cumplimiento con los requerimientos de un sistema de calidad, son los adecuados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	30	20.3	20.3	20.3
	Regular	70	47.3	47.3	67.6
	Bueno	42	28.4	28.4	95.9
	Excelente	6	4.1	4.1	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

3.- ¿Se dispone de los recursos financieros para apoyar los planes de la dependencia?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	69	46.6	46.6	46.6
	Regular	50	33.8	33.8	80.4
	Bueno	27	18.2	18.2	98.6
	Excelente	2	1.4	1.4	100.0
	Total	148	100.0	100.0	



4.- ¿Se llevan a cabo revisiones internas para evaluar los sistemas de calidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	37	25.0	25.0	25.0
	Regular	68	45.9	45.9	70.9
	Bueno	36	24.3	24.3	95.3
	Excelente	7	4.7	4.7	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

5.- ¿Cómo se percibe la calidad de los servicios prestados por los directivos, subordinados y personal en general?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	18	12.2	12.2	12.2
	Regular	61	41.2	41.2	53.4
	Bueno	62	41.9	41.9	95.3
	Excelente	7	4.7	4.7	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

6.- ¿Cómo considera el tiempo de respuesta de los servicios solicitados por los ciudadanos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	23	15.5	15.5	15.5
	Regular	63	42.6	42.6	58.1
	Bueno	55	37.2	37.2	95.3
	Excelente	7	4.7	4.7	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

7.- ¿Aseguran la disponibilidad de los recursos necesarios: humanos, instalaciones y equipos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	38	25.7	25.7	25.7
	Regular	64	43.2	43.2	68.9
	Bueno	39	26.4	26.4	95.3
	Excelente	7	4.7	4.7	100.0
	Total	148	100.0	100.0	



8.- ¿Se realizan planes para el personal (admisión, formación, desarrollo, etc.) evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas las personas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	52	35.1	35.1	35.1
	Regular	53	35.8	35.8	70.9
	Bueno	38	25.7	25.7	96.6
	Excelente	5	3.4	3.4	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

9.- ¿Se promueve el trabajo en equipo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	37	25.0	25.0	25.0
	Regular	56	37.8	37.8	62.8
	Bueno	44	29.7	29.7	92.6
	Excelente	11	7.4	7.4	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

10.- ¿Se mide de forma sistemática la satisfacción del personal, teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, comunicación, formación, reconocimiento, etc.?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	48	32.4	32.4	32.4
	Regular	69	46.6	46.6	79.1
	Bueno	24	16.2	16.2	95.3
	Excelente	7	4.7	4.7	100.0
	Total	148	100.0	100.0	



### 3. TABLAS DE CONTINGENCIA PARA LA ELABORACIÓN DE CONCLUSIONES.

**Tabla de contingencia 1**

Género \* ¿Están definidas las responsabilidades y los procesos en función de la calidad?

			¿Están definidas las responsabilidades y los procesos en función de la calidad?				Total
			Malo	Regular	Bueno	Excelente	
Género	Masculino	Recuento	8	32	21	4	65
		% del total	5.4%	21.6%	14.2%	2.7%	43.9%
	Femenino	Recuento	18	41	21	3	83
		% del total	12.2%	27.7%	14.2%	2.0%	56.1%
Total		Recuento	26	73	42	7	148
		% del total	17.6%	49.3%	28.4%	4.7%	100.0%

**Tabla de contingencia 2**

Grado de Estudios \* ¿Los Jefes directos realizan revisiones sobre el seguimiento de los procesos administrativos?

			¿Los Jefes directos realizan revisiones sobre el seguimiento de los procesos administrativos?				Total
			Malo	Regular	Bueno	Excelente	
Grado de Estudios	Secundaria	Recuento	0	4	4	0	8
		% del total	.0%	2.7%	2.7%	.0%	5.4%
	Preparatoria	Recuento	4	11	17	2	34
		% del total	2.7%	7.4%	11.5%	1.4%	23.0%
	Licenciatura o Ingeniería	Recuento	19	28	35	8	90
		% del total	12.8%	18.9%	23.6%	5.4%	60.8%
	Maestría	Recuento	2	9	4	1	16
		% del total	1.4%	6.1%	2.7%	.7%	10.8%
Total		Recuento	25	52	60	11	148
		% del total	16.9%	35.1%	40.5%	7.4%	100.0%



### Tabla de contingencia 3

Género \* ¿Se trabaja en estricto apego a las Condiciones Generales de Trabajo, o existe flexibilidad dependiendo de las situaciones por parte de los jefes directos?

			¿Se trabaja en estricto apego a las Condiciones Generales de Trabajo, o existe flexibilidad dependiendo de las situaciones por parte de los jefes directos?				Total
			Malo	Regular	Bueno	Excelente	
Género	Masculino	Recuento	8	24	22	11	65
		% del total	5.4%	16.2%	14.9%	7.4%	43.9%
	Femenino	Recuento	13	31	29	10	83
		% del total	8.8%	20.9%	19.6%	6.8%	56.1%
Total		Recuento	21	55	51	21	148
		% del total	14.2%	37.2%	34.5%	14.2%	100.0%

### Tabla de contingencia 4

Grado de Estudios \* ¿Se reconocen los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar?

			¿Se reconocen los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar?				Total
			Malo	Regular	Bueno	Excelente	
Grado de Estudios	Secundaria	Recuento	3	3	2	0	8
		% del total	2.0%	2.0%	1.4%	.0%	5.4%
	Preparatoria	Recuento	8	16	9	1	34
		% del total	5.4%	10.8%	6.1%	.7%	23.0%
	Licenciatura o Ingeniería	Recuento	36	28	21	5	90
		% del total	24.3%	18.9%	14.2%	3.4%	60.8%
	Maestría	Recuento	7	5	4	0	16
		% del total	4.7%	3.4%	2.7%	.0%	10.8%
Total		Recuento	54	52	36	6	148
		% del total	36.5%	35.1%	24.3%	4.1%	100.0%



### Tabla de contingencia 5

Género \* ¿ El compromiso de los directivos está orientado hacia un fin común?

			¿El compromiso de los directivos está orientado hacia un fin común?				Total
			Malo	Regular	Bueno	Excelente	
Género	Masculino	Recuento	12	23	23	7	65
		% del total	8.1%	15.5%	15.5%	4.7%	43.9%
	Femenino	Recuento	14	29	38	2	83
		% del total	9.5%	19.6%	25.7%	1.4%	56.1%
Total		Recuento	26	52	61	9	148
		% del total	17.6%	35.1%	41.2%	6.1%	100.0%

### Tabla de contingencia 6

Género \* MOTIVACIÓN

			MOTIVACIÓN				Total
			Mala Motivación 2 - 3.5 puntos	Regular Motivación 3.6 - 5 puntos	Buena Motivación 5.1 - 6.5 puntos	Excelente Motivación 6.6 - 8 puntos	
Género	Masculino	Recuento	20	28	14	3	65
		% del total	13.5%	18.9%	9.5%	2.0%	43.9%
	Femenino	Recuento	32	25	24	2	83
		% del total	21.6%	16.9%	16.2%	1.4%	56.1%
Total		Recuento	52	53	38	5	148
		% del total	35.1%	35.8%	25.7%	3.4%	100.0%



### Tabla de contingencia 7

Tipo \* ¿Las condiciones de trabajo (instalaciones, seguridad, higiene, comunicación, recursos, compañerismo, etc.) son las adecuadas para realizar con satisfacción su trabajo?

			¿Las condiciones de trabajo (instalaciones, seguridad, higiene, comunicación, recursos, compañerismo, etc.) son las adecuadas para realizar con satisfacción su trabajo?				Total
			Malo	Regular	Bueno	Excelente	
Tipo	Base	Recuento	13	33	12	1	59
		% del total	8.8%	22.3%	8.1%	.7%	39.9%
	Confianza	Recuento	1	9	16	3	29
		% del total	.7%	6.1%	10.8%	2.0%	19.6%
	Contrato	Recuento	7	25	22	6	60
		% del total	4.7%	16.9%	14.9%	4.1%	40.5%
Total		Recuento	21	67	50	10	148
		% del total	14.2%	45.3%	33.8%	6.8%	100.0%

### Tabla de contingencia 8

Tipo \* ¿Existe una comunicación eficaz ascendente, descendente y entre todo el personal, participando éste de una manera real en las actividades de mejora?

			¿Existe una comunicación eficaz ascendente, descendente y entre todo el personal, participando éste de una manera real en las actividades de mejora?				Total
			Malo	Regular	Bueno	Excelente	
Tipo	Base	Recuento	22	29	8	0	59
		% del total	14.9%	19.6%	5.4%	.0%	39.9%
	Confianza	Recuento	5	14	6	4	29
		% del total	3.4%	9.5%	4.1%	2.7%	19.6%
	Contrato	Recuento	10	24	23	3	60
		% del total	6.8%	16.2%	15.5%	2.0%	40.5%
Total		Recuento	37	67	37	7	148
		% del total	25.0%	45.3%	25.0%	4.7%	100.0%



### Tabla de contingencia 9

Antigüedad en el Puesto \* ¿Se recompensa el rendimiento y logro de compromisos?

			¿Se recompensa el rendimiento y logro de compromisos?				Total
			Malo	Regular	Bueno	Excelente	
Antigüedad en el Puesto	1 a 5 Años	Recuento	33	28	13	1	75
		% del total	22.3%	18.9%	8.8%	.7%	50.7%
	6 a 10 Años	Recuento	18	8	5	1	32
		% del total	12.2%	5.4%	3.4%	.7%	21.6%
	11 a 15 años	Recuento	6	5	2	0	13
		% del total	4.1%	3.4%	1.4%	.0%	8.8%
	16 a 20 Años	Recuento	6	3	2	0	11
		% del total	4.1%	2.0%	1.4%	.0%	7.4%
	21 a 30 Años	Recuento	12	4	0	1	17
		% del total	8.1%	2.7%	.0%	.7%	11.5%
Total		Recuento	75	48	22	3	148
		% del total	50.7%	32.4%	14.9%	2.0%	100.0%

### Tabla de contingencia 10

Grado de Estudios \* ¿Se promueve la competitividad y la mejora continua en los procesos administrativos?

			¿Se promueve la competitividad y la mejora continua en los procesos administrativos?				Total
			Malo	Regular	Bueno	Excelente	
Grado de Estudios	Secundaria	Recuento	0	4	4	0	8
		% del total	.0%	2.7%	2.7%	.0%	5.4%
	Preparatoria	Recuento	7	12	13	2	34
		% del total	4.7%	8.1%	8.8%	1.4%	23.0%
	Licenciatura o Ingeniería	Recuento	26	35	27	2	90
		% del total	17.6%	23.6%	18.2%	1.4%	60.8%
	Maestría	Recuento	5	6	5	0	16
		% del total	3.4%	4.1%	3.4%	.0%	10.8%
Total		Recuento	38	57	49	4	148
		% del total	25.7%	38.5%	33.1%	2.7%	100.0%



### Tabla de contingencia 11

Género \* ¿Cómo se percibe la calidad de los servicios prestados por los directivos, subordinados y personal en general?

			¿Cómo se percibe la calidad de los servicios prestados por los directivos, subordinados y personal en general?				Total
			Malo	Regular	Bueno	Excelente	
Género	Masculino	Recuento	9	27	27	2	65
		% del total	6.1%	18.2%	18.2%	1.4%	43.9%
	Femenino	Recuento	9	34	35	5	83
		% del total	6.1%	23.0%	23.6%	3.4%	56.1%
Total		Recuento	18	61	62	7	148
		% del total	12.2%	41.2%	41.9%	4.7%	100.0%

### Tabla de contingencia 12

Género \* ¿Cómo considera el tiempo de respuesta de los servicios solicitados por los ciudadanos?

			¿Cómo considera el tiempo de respuesta de los servicios solicitados por los ciudadanos?				Total
			Malo	Regular	Bueno	Excelente	
Género	Masculino	Recuento	9	26	26	4	65
		% del total	6.1%	17.6%	17.6%	2.7%	43.9%
	Femenino	Recuento	14	37	29	3	83
		% del total	9.5%	25.0%	19.6%	2.0%	56.1%
Total		Recuento	23	63	55	7	148
		% del total	15.5%	42.6%	37.2%	4.7%	100.0%