



*Universidad Michoacana de San
Nicolás de Hidalgo*

*División de estudios de postgrado de la facultad
de contaduría y ciencias administrativas*

**LA DESCENTRALIZACIÓN COMO LA ESTRATEGIA
MÁS INFLUYENTE PARA LA MEJORA DEL
DESEMPEÑO Y EFICIENCIA DEL SERVICIO NACIONAL
DEL EMPLEO EN MICHOACÁN.**

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

Presenta: L.C.P. Miguel Vázquez García

Asesor: Doctor en Ciencias Fernando Ávila Carreón

Morelia, Mich. Enero de 2015

Índice de la investigación

Contenido

Resumen.....	9
Abstract	9
1 Introducción.	10
1.1 Planteamiento del problema.....	16
1.2 Pregunta general de la investigación	16
1.3 Preguntas específicas	16
1.4 Objetivos.....	16
1.4.1 Objetivo general	17
1.4.2 Objetivos específicos	17
1.5 Hipótesis	17
1.5.1 Hipótesis general	17
1.6 Justificación	17
1.7 Tipo de investigación	19
1.8 Horizonte temporal y espacial.....	21
1.9 Sujetos de investigación	21
1.10 Matriz de congruencia.....	22
2 Marco teórico	23
2.1 Administración.....	23
2.2 Teoría Administrativa	24
2.2.1 Enfoque clásico de la administración.	24
2.2.1.1 Administración Científica	24
2.2.1.2 Teoría clásica de la administración.....	25
2.2.2 Enfoque humanista de la administración	26
2.2.2.1 Teoría de las relaciones humanas	26
2.2.3 Enfoque neoclásico de la administración	26
2.2.3.1 Teoría Neoclásica de la Administración.....	26
2.2.3.2 Administración por objetivos	27
2.2.4 Enfoque estructuralista de la administración.	28

2.2.4.1 Modelo burocrático de organización	28
2.2.4.2 Teoría estructuralista de la administración.....	28
2.2.5 Enfoque del comportamiento en la administración.....	29
2.2.5.1 Teoría del comportamiento en la administración	29
2.2.5.2 Teoría del desarrollo organizacional	30
2.2.6 enfoque moderno de la administración	30
2.2.6.1 Teoría de sistemas.....	30
2.2.6.2 Teoría de la contingencia	31
2.2.7 Administración contemporánea.....	32
2.2.7.1 Conceptos de administración	32
2.2.8 Funciones de la administración	34
2.2.9 Funciones de la administración	35
2.2.9.1 Planeación	36
2.2.9.2 Organización.....	37
2.2.9.3 Integración.....	39
2.2.9.4 Dirección.....	40
2.2.9.5 Control.....	40
2.3 Administración pública.....	41
2.4. Modelo burocrático de Max Weber.....	46
2.4.1 Características del modelo burocrático Weberiano.....	46
2.4.2 Aplicación a las empresas modernas de la teoría de la burocracia:	50
2.5. Modelos alternativos.....	54
2.5.1 Modelo burocrático de Merton.....	54
2.5.2 Modelo burocrático de Selznick:	55
2.5.3 Modelo burocrático de Gouldner.....	56
2.6 Descentralización.....	57
2.6.1 Factores de la descentralización.	63
2.7 Servicio Nacional del Empleo Michoacán.....	67
2.8 Gasto público.....	68
3 Teoría de los efectos olvidados	68
3.1 Consideraciones iniciales.....	68
3.2 Modelos que utilizan el concepto de incidencia	71

3.2.1 Introducción	71
3.2.2 Incidencias de primer orden.....	72
3.2.3. Utilización de matrices borrosas	81
4 Aplicación de la teoría de números borrosos al caso del SNE Michoacán.....	82
4.1 Introducción.	82
4.2 Captura de datos	83
5 Resultados	88
5.1 Análisis de resultados	104
Conclusiones.....	111
Recomendaciones	113
Glosario.....	114
Bibliografía.....	117
Anexos	119
Cuestionario aplicado.....	119
Tablas.....	123

Índice de Tablas

Tabla 2.6.1.1 Jalisco en el contexto Laboral Nacional.....	65
Tabla 2.6.1.1 Michoacán en el contexto Laboral Nacional.....	66
Tabla 3.2.2.1 Matriz de Incidencias.....	73
Tabla 3.2.2.2 Matriz de Influencias.....	74
Tabla 3.2.2.3 Matriz de Incidencias de primer orden.....	76
Tabla 3.2.2.4 Matriz de Incidencias de segundo orden	80
Tabla 3.2.3.1 Subconjunto Borros.....	81
Tabla 4.2.2 Tabla de estrategias.....	82
Tabla 4.2.2 Estrategias vs Objetivos.....	83
Tabla 4.2.3 Tabla de Resultados.....	84
Tabla 4.2.4 Matriz de incidencia de las Estrategias sobre los Objetivos.....	84
Tabla 4.2.5 Matriz de incidencia de las Estrategias sobre Estrategias.....	86
Tabla 5.1.1 Matriz de Incidencias de primera generación.....	105
Tabla 5.1.2 Matriz de Incidencias de segunda generación.....	107

Índice de Gráficas

Gráfica 5.1 ¿Qué escolaridad tienes?.....	88
Gráfica5.2 ¿Qué puesto tienes dentro de la organización?.....	88
Gráfica5.3 ¿En qué área de la organización te desempeñas?.....	89
Gráfica5.4 ¿Cómo consideras que son tus conocimientos adquiridos en tu educación formal para el desempeño de las tareas cotidianas en tu área de trabajo?.....	89
Gráfica5.5 ¿Has recibido capacitación para desempeñarte en tu área?.....	90
Gráfica5.6 ¿Qué tan importante consideras que es la capacitación continua para poder desempeñarte en tu área?.....	90
Gráfica5.7 ¿Está establecida la política de la calidad y los objetivos de la calidad en tu área?	91
Gráfica5.8 ¿Están definidas las responsabilidades y autoridad, entre ellas la función de calidad?.....	91
Gráfica5.9 ¿Existe una planeación en recursos humanos que contemple el reclutamiento, selección la capacitación y en general el desarrollo del personal?	92
Gráfica5.10 ¿Existe una comunicación eficaz ascendente y descendente entre todo el personal, participando éste de una manera real en las actividades de mejora?.....	92
Gráfica5.11 ¿Existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo y se garantiza la precisión de la misma así como su adecuación a la normativa correspondiente (reglas de operación)?	93
Gráfica5.12 ¿Se recopilan y analizan los datos apropiados para determinar la adecuación y la eficiencia del sistema de gestión de la calidad y para determinar dónde pueden realizarse mejoras?	93

Gráfica5.13 ¿Se dispone de los recursos financieros de forma eficiente controlando los parámetros financieros clave y utilizándolos para apoyar los planes y programas de la organización?	94
Gráfica5.14 ¿Cuentas con las herramientas necesarias para poder desempeñarte en tu área?.....	94
Gráfica5.15 ¿Qué tan importante crees que sea poder contar con papelería y herramientas desde el primer mes del año?.....	95
Gráfica5.16 ¿Qué tan importante crees que sea el poder contar con los recursos financieros desde el mes de enero de cada año para tu área?	95
Gráfica5.17 ¿Cómo consideras el servicio que prestas a los usuarios de este organismo?...96	96
Gráfica5.18 ¿Consideras que habría mejora en el servicio que ofreces si contaras con los recursos desde inicio de año?.....	96
Gráfica5.19 ¿Crees tú que las capacitaciones que has tomado dentro de la Dependencia han mejorado tu desempeño en tu área de trabajo?	97
Gráfica5.20 ¿Estas capacitaciones han eficientado tu desempeño en tu área de trabajo?...97	97
Gráfica5.21 ¿Conoces el perfil del puesto que desempeñas?.....	98
Gráfica5.22 ¿Tu formación académica está empatada con el perfil del puesto que desempeñas?.....	98
Gráfica5.23 En forma general ¿cumples con las condiciones especificadas para el puesto que desempeñas?.....	99
Gráfica5.24 ¿Cuentas con los recursos materiales para poder desempeñarte en tu área de trabajo?.....	99

Gráfica5.25 ¿Cuentas con los recursos económicos para poder desempeñarte en tu área de trabajo?.....100

Gráfica5.26 ¿Los recursos con los que cuentas te han permitido ser eficiente en el desempeño de tus labores en tu área de trabajo?.....100

Gráfica5.27 ¿Consideras satisfactoria la remuneración económica que recibes en función de las actividades que realizas y las responsabilidades que tienes en tu puesto de trabajo?.....101

Gráfica5.28 ¿Se evalúa periódicamente tu desempeño dentro de la Dependencia?.....101

Gráfica5.29 ¿Se reconocen los logros de las metas y objetivos de tu trabajo a través de promociones en la Institución?.....102

Gráfica5.30 ¿Qué tan importante crees tú que sean los recursos financieros para la capacitación del personal de esta Dependencia?.....102

Gráfica 5.31 ¿Crees tú que la gestión de la calidad en la dependencia se vea mejorada al contar con los recursos financieros de una manera más rápida, es decir desde el principio del año?.....103

Gráfica5.32 ¿Qué tan proporcional crees tú que sea la capacitación que recibes en la institución con la calidad del servicio que prestas en la misma?.....103

Resumen

En este trabajo se estudió el caso del Organismo Público Servicio Nacional del Empleo Michoacán, el cual es importante, ya que tiene por objetivo el atender de manera gratuita y personalizada, los problemas de desempleo y subempleo en el país.

En consulta con miembros del organismo se identificaron las estrategias más importantes para la consecución de los objetivos más importantes del mismo.

Se trabajó con una herramienta aritmética de la lógica difusa (fuzzylogic) para poder determinar la estrategia más influyente en la consecución de los objetivos llegando mediante el uso de la Matriz de Convolución Min Max a la conclusión de que la estrategia más importante para el logro de los objetivos de esta Institución es la descentralización.

Palabras clave: estrategias, objetivos, lógica difusa, matriz de convolución.

Abstract

The case of the Labor National Public Service Organism of Michoacán, which is important since it has the free and personalized attention of the problems of unemployment and underemployment in the country as its objective, was studied for this report

The most important strategies for the attainment of the objectives of the above mentioned were identified in consultation with members of the organism.

A mathematic tool of the fuzzy logic was employed in order to be able to determine the most influential strategy in the attainment of the objectives, having reached, by the use of the Convolution Min Max, the conclusion that the most important strategy to obtain the objectives of this institution is the decentralization

Key words: strategies, objectives, fuzzy logic, convolution Min Max.

1 Introducción.

Se entiende que el desempleo es uno de los problemas que genera gran preocupación en la sociedad actual. Las personas desempleadas, aquellas que no tienen empleo u ocupación, deben enfrentarse a situaciones difíciles por no tener ingresos con los cuales sostenerse a sí mismas y a sus familias. Cuando el número de personas desempleadas crece por encima de niveles que se podrían considerar como "normales", una gran preocupación aparece en toda la sociedad. El desempleo es un problema complejo, tan complejo que parece que no puede ser resuelto. (Peralta E.)

El empleo es la piedra angular del desarrollo y que funciona como el eje que conecta el nivel de vida, la productividad y la cohesión social, todos factores esenciales para lograr un crecimiento inclusivo. Los países difieren en cuanto a las posibilidades que tienen de generar puestos de trabajo en un momento determinado. Hace 30 años, por ejemplo, México y Corea estaban aproximadamente en la misma etapa de desarrollo. Sin embargo, en base a las diferencias en la demografía, las inversiones, las políticas y una serie de otras causas, las perspectivas actuales de cada uno de ellos en materia laboral son radicalmente diferentes. En este sentido, los programas de empleo son específicos de cada país y contexto.

Los resultados en materia de empleo en los países en desarrollo continuaron deteriorándose en 2013: el crecimiento del empleo se desaceleró y las tasas de desempleo mejoraron ligeramente. La débil recuperación mundial, con grandes disparidades regionales junto con las incertidumbres en los mercados financieros y los ajustes en las políticas monetarias en los países desarrollados, pueden ayudar a explicar tal decrecimiento. A medida que el crecimiento económico se desacelera, particularmente en el mundo en desarrollo, los países no están generando suficientes puestos de trabajo de calidad. A nivel mundial, más de 1000 millones de personas trabajan en empleos de bajas remuneraciones o informales. En estos casos, los ingresos que reciben son a menudo tan bajos que no les permiten salir de la pobreza.

Las cifras del mercado laboral son particularmente preocupantes en el caso de los jóvenes. En todos los países, las tasas de desempleo juvenil son hasta tres veces más altas que las de los adultos. Cerca del 40 % de los jóvenes en el mundo en desarrollo está desempleado o inactivo y no está estudiando y el 50 % de los que están trabajando lo hace en actividades de baja productividad y generalmente sin recibir un salario. Desalentados por esta situación, muchos jóvenes han abandonado la búsqueda de empleo por completo, o la han pospuesto para proseguir con sus estudios. Además, un aumento demográfico hará aún más urgente el desafío de la generación de empleo: el IDM estima que será necesario crear unos 600 millones de nuevos puestos de trabajo durante un periodo de 15 años para mantener constantes las tasas de empleo. (Banco Mundial, 2013)

La falta de empleo ha sido, por muchos años, el problema social más grave de México. La carencia de empleo es una de las expresiones más agudas de la pobreza. Este fenómeno de escasez de empleo, aunado a las diferencias salariales de México con Estados Unidos explica, en gran medida, el fenómeno migratorio de mano de obra mexicana a ese país. La oleada migratoria, aunque no puede considerarse un fenómeno nuevo, ha adquirido mayores proporciones y algunas características diferentes a las de las anteriores. (CONAPO, 2005)

La Población Económicamente Activa (PEA) en México representa cerca de 60% de la población de 14 años y más, y si bien ha disminuido su tasa de crecimiento medio anual de 3.5 a 1.9% del periodo 1982-1993 al 1994-2010, ésta sigue siendo alta en comparación con el ritmo de crecimiento del empleo remunerado. En 2004, la PEA ascendía a 42 millones. El número de empleos requeridos para cubrir las necesidades del incremento anual de la oferta laboral era de poco más de un millón cien mil. (Censos Nacionales de Población y Vivienda, 2012)

La economía mexicana no ha sido capaz de generar el número total de empleos formales requeridos en ninguno de los últimos quince años, para no hablar de la llamada "década perdida", de los años ochenta. Por ello, podemos inferir que, sin lugar a dudas, hay un déficit acumulado de empleo, difícil, sin embargo, de precisar.

En la década actual la economía mexicana ha estado lejos de generar entre uno y 1.2 millones de empleos, que exige el aumento anual de la PEA. Ni siquiera el creciente flujo migratorio de mexicanos a Estados Unidos ha evitado que la tasa de desocupación bruta aumentara entre 2000 y 2010. Y aunque entre 2004 e inicios de 2008 el empleo creció de manera importante como resultado del incremento del Producto Interno Bruto (PIB) real, sigue siendo insuficiente para cubrir rezagos, los cuáles se acentuaron con la reciente crisis económica. Al mismo tiempo, se presenta una nueva característica: el empleo formal se parece cada vez más al informal. La evidencia señala que no solamente ha crecido el desempleo sino que ha crecido la población ocupada sin prestaciones sociales, así como los empleos informales.

En efecto, en la primera década del siglo XXI, además del incremento de los niveles de desempleo, creció significativamente la informalidad en la economía y los ocupados sin protección social. Se observa, asimismo, un amplio vacío para generar puestos de trabajo en sectores industriales. En suma, según cifras oficiales actualmente hay cerca de 1.5 millones de desocupados más que en 2000. Además, en este mismo periodo la tasa de presión general (porcentaje que representa la población desocupada más la ocupada que busca trabajo, respecto a la población económicamente activa) creció en al menos 2 veces en 22 de las 32 entidades de la República. (Banco Mundial, 2013)

Las causas del desempleo en Michoacán son principalmente, la inestabilidad política y económica de nuestro país que causas grandes estragos en la población, la falta de inversiones en industrias que generen empleos a la sociedad, la crisis por la que atravesamos es uno de los factores principales que generan despidos masivos del personal, debido a la falta de recursos para laborar y continuar pagando los salarios a los empleados; así como la mala planeación financiera y estratégica, fuga de capitales hacia otros países, cierre de empresas generadoras de empleos, etc.

La explosión demográfica, es otro factor importante en este fenómeno, que ocasiona que los números de personas que requieren trabajo sean muchísimo mayores a las oportunidades y vacantes que hay disponibles, también la inflación, falta de preparación y experiencia son puntos causas importantes de este problema, debido a

que cada vez hay mayor deserción en las escuelas lo que a su vez genera que las personas no cuenten con la preparación y conocimientos requeridos por las empresas.

Por último, otro de los factores que marcan el aumento de las tasas de desempleo en Michoacán es el alto grado de inseguridad que se tiene en el Estado, que genera fuga de capitales a los Estados vecinos lo que trae como consecuencia el despido masivo de personal y por consecuencia la migración de los habitantes del Estado hacia los Estados vecinos.

Dicha migración afecta directamente al desempeño del Servicio Nacional del Empleo en el Estado, ya que el presupuesto de dicha dependencia se reparte entre los Estados dependiendo de los resultados de las encuestas del INEGI en cuanto a población se refiere, y esto se ve afectado año con año ya que al migrar las personas de Michoacán a los Estados vecinos afectan la entrada de dicho presupuesto al Estado para enviarlo al Estado al cual se van a radicar.

Por si dicha situación no fuera suficiente para poner al estado en un predicamento se une la situación de la liberación tardía del presupuesto para el combate del desempleo en el Estado, haciendo aún más difícil que se pueda ayudar a la mayor cantidad de ciudadanos que se encuentran en tan terrible situación.

Dicha problemática se quiso subsanar con la creación del Servicio Nacional del Empleo. El Servicio Nacional de Empleo (SNE) se constituye en 1978. En 31 años se ha conformado como la institución pública a nivel nacional que se ocupa de atender de manera gratuita y personalizada los problemas de desempleo y subempleo en México.

- Brinda a la población servicios de información, vinculación y orientación ocupacional; así como apoyos económicos y de capacitación; además de instrumentar estrategias de movilidad laboral interna y externa; y acciones de atención emergente.

- Es coordinado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, bajo la operación federalizada de las 32 entidades federativas, para lo cual se establecen convenios de colaboración entre el gobierno federal y cada una de las entidades.

- Opera a través de más de 160 oficinas en la República Mexicana, con más de 2 mil personas en el despliegue y más de 200 en oficinas centrales.

El SNE tiene como propósitos brindar a la población la información, vinculación y orientación ocupacional necesaria, así como apoyos económicos y de capacitación. Además, se encarga de instrumentar estrategias de movilidad laboral interna y externa entre la población económicamente activa.

Los objetivos de su creación, de acuerdo con el Artículo 537 de la Ley Federal del Trabajo, son:

- Promover la generación de empleos.
- Impulsar y supervisar la colocación de los trabajadores.
- Organizar, promover y supervisar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.
- Registrar las constancias de habilidades laborales.

Los antecedentes del Servicio Nacional de Empleo derivan de las reformas a las fracciones XIII y XXXI del Apartado A del Artículo 123 Constitucional, a través de las cuales se consignó como deber de los patrones el proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento en el trabajo.

Otro de los cambios que propició su creación fue la federalización de la aplicación de las normas laborales en varias ramas industriales, incluyendo la capacitación, adiestramiento, seguridad e higiene en el trabajo.

Como consecuencia de dicha reforma constitucional, la Ley Federal del Trabajo (LFT) tuvo diversas modificaciones relacionadas con el derecho de los trabajadores a recibir capacitación y adiestramiento (Artículos 3º, 25 Y 132), así como a cambios en los artículos 523 y 538.

Eso motivó la creación del Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (SNECA), en sustitución al Servicio Público de Empleo, quedando a

cargo de un órgano desconcentrado dependiente de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) denominado Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

Las actividades encomendadas a dicho órgano se describieron en el Artículo 539 de la LFT, y se relacionaron con diversos aspectos de la promoción de empleos: colocación de trabajadores, capacitación y adiestramiento y registro de constancias de habilidades laborales.

De acuerdo con el Título Once de la Ley Federal del Trabajo (LFT), correspondiente a Autoridades del Trabajo y Servicios Sociales, se prevé al Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento como autoridad competente para aplicar las normas de trabajo.

Posteriormente, con la reforma al artículo 538 de la LFT, el SNECA quedó a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) por conducto de las unidades administrativas a las que competan las funciones correspondientes en los términos de su reglamento interior.

El artículo 14, fracción I, del reglamento interior de dicha dependencia establece que corresponde a la Coordinación General de Empleo operar el SNECA con la participación de la Dirección General de Capacitación y, por su parte, el artículo 23, fracción I, dispone que a dicha unidad administrativa le corresponde participar en el SNECA únicamente en la parte que se refiere a la capacitación y adiestramiento de trabajadores en activo.

Palabras clave: desempleo, población económicamente activa (PEA), Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS), Servicio Nacional del Empleo (SNE), Servicio Nacional del Empleo Capacitación y Adiestramiento (SNECA), Ley Federal del Trabajo (LFT), Artículo Constitucional, Michoacán.

1.1 Planteamiento del problema

A pesar de que los recursos financieros para el funcionamiento del SNE en el Estado están destinados para el inicio del año en la práctica éstos se pueden utilizar a partir del segundo trimestre del año ya que hay que hacer la petición de la liberación del recurso a la SEDECO para que depositen a la cuenta corriente del organismo y esto generalmente es lo que retrasa el que se pueda comenzar a actuar desde un principio como se había planeado, por lo que al final del año el SNE se ve comprometido en la búsqueda por alcanzar las metas que se propusieron al inicio del ejercicio.

Dicha situación no sucede en Estados descentralizados como Jalisco puesto que por su personalidad distinta ellos pueden hacer uso de su recurso inmediatamente y con esto comenzar su labor ya que al no tener que hacer trámites de petición pueden comenzar a hacer uso de su recurso destinado combate al desempleo a partir del primer trimestre del año por lo que trabajan de una manera más eficiente.

1.2 Pregunta general de la investigación

¿En qué medida influye el recurso financiero en el buen desempeño, la eficiencia y en los perfiles de puesto en las áreas que integran el SNE en Michoacán?

1.3 Preguntas específicas

1. ¿De qué manera influye el capital humano en el desempeño, la eficiencia y en los perfiles de puesto en el SNE en Michoacán?

2. ¿Cómo influye la gestión de calidad en el buen desempeño, la eficiencia y en los perfiles de puesto en las áreas que integran el SNE?

1.4 Objetivos

Se pretende en este estudio analizar la descentralización de los procesos para la mejora de la calidad del servicio nacional del empleo en el estado de Michoacán.

La presente investigación pretende lograr los siguientes objetivos:

1.4.1 Objetivo general

Determinar cuál es la estrategia más influyente para el logro de los objetivos del Servicio Nacional del Empleo en el estado de Michoacán.

1.4.2 Objetivos específicos

- Mostrar de qué manera influye el capital humano en el buen desempeño, la eficiencia y el perfil de puestos del SNE en Michoacán.
- Exponer cómo influye la gestión de calidad en el buen desempeño, la eficiencia y el perfil de puestos en las áreas que integran el SNE.

1.5 Hipótesis

Partiendo de la conceptualización de la hipótesis como el supuesto preliminar que se emplea provisionalmente para ordenar la investigación, desprendemos las hipótesis generales y específicas de nuestro estudio. (Diccionario español Larousse, 2009)

1.5.1 Hipótesis general

La descentralización es la estrategia más influyente en el buen desempeño, la eficiencia y el perfil de puestos en las áreas del SNE en Michoacán.

1.6 Justificación

El tema del desempleo, ha sido objeto de declaraciones, opiniones y comentarios, para dar paso a la polémica, muchas de ellas dignas de valor, peso y mucho respeto, otras muy superfluas, poco serias y que confluyen en la minimización del problema que acarrea, pasando desapercibidos e indolentes, ante el triste panorama que se tiene, lastimando con ello a un gran número de personas desempleadas y subempleadas, cuyas expectativas de mejorar sus niveles de vida se alejan cada vez más de sus posibilidades, en la actualidad y de seguir en ese tenor, a pesar de que para otros funcionarios el recurso humano es el principal en el país.

El servicio Nacional del Empleo es la institución pública a nivel nacional que atiende, de manera gratuita y personalizada, los problemas de desempleo y subempleo en el país. Su misión consiste en ofrecer servicios de información, vinculación y orientación, así como proveer apoyos de tipo económico, de capacitación y de movilidad laboral.

Varios Estados de la Republica se han descentralizado del Servicio Nacional del Empleo para dar paso al surgimiento de secretarías, sub secretarias e Institutos; todo esto para tener la oportunidad de llevar sus propios procesos y así verse en la posibilidad de ayudar a mayor número de personas dentro de sus Estados. Dentro de estos Estados podemos encontrar a: Monterrey, Jalisco, Aguascalientes, Coahuila; los cuales al haberse descentralizado encontraron la fórmula para poder trabajar mejor y con esto beneficiar a sus habitantes.

El presente estudio es conveniente ya que se busca eficientar los procesos para así poder ayudar cada vez mayor número de habitantes del Estado de Michoacán en la posible colocación de algún empleo para que así tengan mayores oportunidades.

Este estudio es relevante socialmente ya que los cambios que se planean llevar acabo son en beneficio de los habitantes del Estado de Michoacán que se encuentran en situación de desempleo, ayudándolos de diversas maneras a obtener recursos para que tanto ellos como sus familias puedan subsistir.

Este estudio contiene implicaciones practicas ya que servirá para ayudar a solucionar las dificultades que enfrentan demandantes y oferentes de empleo para encontrarse en el mercado laboral, debido, por una parte, a la insuficiencia de conocimientos, habilidades y destrezas laborales; falta de recursos para: buscar o mantener un empleo, iniciar o fortalecer una actividad por cuenta propia, trasladarse a mercados con oferta de empleos; o bien adecuar sus habilidades laborales; y por otra parte, la falta de promoción de las vacantes disponibles para su ocupación.

Se busca hacer propuestas para la descentralización de los procesos buscando la mejora de la calidad del SNE en Michoacán, todo esto con la finalidad de poder brindar un mejor servicio a los habitantes del estado que se acercan a la institución en busca de

una oportunidad para mejorar su calidad de vida a través de los distintos programas que se desempeñan en la Institución.

A continuación se enumeran algunas razones que apoyan y justifican el presente estudio:

- Se podrá ayudar mejor a los habitantes del Estado de Michoacán en cuanto a la búsqueda y colocación de empleo.
- El recurso será destinado al beneficio de los habitantes del Estado que se acercan al SNE Michoacán.
- Se llevara un control de calidad en el servicio de manera que los sujetos que se acerquen al SNE Michoacán sean mejor atendidos.

1.7 Tipo de investigación

Inicialmente tendremos presente que el objetivo de cualquier investigación en términos generales, es agregar algo nuevo a los conocimientos humanos. Según Litton (1971), el vocablo investigar viene del latín *investigare* que quiere decir desarrollar actividades con el objeto de registrar, indagar o descubrir la verdad.

Ahora bien, según Sampieri, Fernández, & Baptista (2006) los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.

La investigación correlacional es aquella que asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.

Analizando la esencia de los estudios descriptivos, podemos decir que la presente investigación científica tiene un diseño descriptivo-correlacional, causal, hipotético

deductivo-inductivo y también de carácter cuantitativo-cualitativo, con predominancia cualitativa.

Es correlacional porque en esta investigación se busca medir el grado de relación entre las variables independientes con la dependiente.

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 de las inferencias y del conjunto de datos empíricos o de principios y leyes más generales.

El proceso de investigación científica incluye ambas metodologías deductiva (las preguntas y respuestas puede ser derivadas de las teorías) así como el método inductivo (por lo tanto las preguntas y las respuestas pueden ser inducidas de observaciones empíricas).

Lo anterior, se confirma, con lo argumentado por Albarrán& Escobar (2004), consistente en que el método inductivo va de lo particular a lo general y el deductivo de lo general a lo particular. El método inductivo y el método deductivo no son en realidad dos métodos, sino uno y el mismo proceso de conocer.

Así, los procesos deductivos e inductivos de la investigación se asumen implícitamente.

Es cualitativo porque se plantean preguntas de investigación para para medir las actitudes y utiliza el análisis estadístico para responderlas. El empleo en conjunto de ellos en una investigación la enriquece contribuyendo a corregir los sesgos de cada uno de ellos.

1.8 Horizonte temporal y espacial

El horizonte espacial de esta investigación corresponde al Servicio Nacional del Empleo en Michoacán, entidad encargada de la colocación así como de fomentar y capacitar a los ciudadanos del estado para la obtención de un empleo, ubicada en la ciudad de Morelia, Michoacán. La investigación inicio y terminó en el año de 2013. El SNE Michoacán es la única entidad laboral en su modalidad que existe en el Estado de Michoacán.

1.9 Sujetos de investigación

Los sujetos de esta investigación serán todas las personas que laboran en la sede de Morelia del Servicio Nacional del Empleo Michoacán, áreas de: Dirección, Subdirección de concertación Interinstitucional del SNE, Subdirección de apoyos financieros, capacitación, Área de Recursos Financieros, Recursos Materiales, Contraloría, Planeación e informática, Fomento al Autoempleo, Bécate y Vinculación, así mismo personas que se acerquen al Servicio Nacional del Empleo.

1.10 Matriz de congruencia

DESCRIPCION	PREGUNTA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES
<p>El proceso de descentralización en México que inició en la década de los ochentas y que continúa hasta nuestros días está dividido en dos etapas principales: la de los grandes cambios constitucionales hacia una mayor autonomía al municipio; y la etapa de cambios políticos al interior del sistema que han ocasionado una mayor demanda de autonomía a los gobiernos locales. El resultado que se pretendió alcanzar fue el funcionamiento de un estado auténticamente federal.</p> <p>Lo que se busca con la descentralización de los procesos del SNE por parte del Estado de Michoacán es el de dar solución a uno de los mayores problemas que aqueja a la sociedad michoacana, la falta de oportunidades de empleo; así mismo con la descentralización de los procesos se busca acortar el tiempo en poder hacer uso de los recursos enviados por la federación para este fin, ya que siendo observados tanto por el gobierno estatal como federal es más complicado así como tardado el ponerse de acuerdo en cómo y en que se va hacer uso de los fondos.</p>	<p>¿EN QUÉ MEDIDA INFLUYE EL RECURSO FINANCIERO EN EL BUEN DESEMPEÑO, LA EFICIENCIA Y EN LOS PERFILES DE PUESTO EN LAS ÁREAS QUE INTEGRAN EL SNE EN MICHOACÁN?</p>	<p>ANALIZAR DE QUE MANERA SE VERAN BENEFICIADOS TANTO EL GASTO PUBLICO ASI COMO LA EFICIENCIA EN LAS AREAS QUE INTEGRAN EL SERVICIO NACIONAL DEL EMPLEO EN EL ESTADO CON UNA DESCENTRALIZACION DE LOS PROCESOS</p>	<p>LA DESCENTRALIZACION DE LOS PROCESOS INFLUYE ASÍ COMO EN EL BUEN DESEMPEÑO, LA EFICIENCIA Y EL PERFIL DE PUESTOS EN LAS ÁREAS DEL SNE EN MICHOACÁN</p>	<p>INDEPENDIENTES:</p> <p>CAPITAL HUMANO</p> <p>RECURSOS FINANCIEROS</p> <p>GESTIÓN DE CALIDAD</p> <p>DEPENDIENTES:</p> <p>BUEN DESEMPEÑO</p> <p>EFICIENCIA</p> <p>PERFIL DE PUESTOS</p> <p>DIMENSIONES:</p> <p>CUMPLIR CON LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS</p> <p>AREAS DE VINCULACION</p> <p>INCREMENTO EN PRODUCTIVIDAD</p> <p>CUMPLIR CON LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS</p> <p>LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS SE ESTANDARIZAN</p> <p>CREACION DE MANUALES OPERATIVOS POR AREA</p> <p>CONTROL Y SUPERVISION DE PROCEDIMIENTOS</p> <p>INCREMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD DEL SNE EN SERVICIOS</p> <p>DISEÑO DE PUESTOS DE ACUERDO A NECESIDADES</p> <p>INFRAESTRUCTURA FISICA</p> <p>PERFILES ADECUADOS PARA PUESTOS</p>
	PREGUNTAS ESPECIFICAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS	
	<p>1. ¿De qué manera influye el capital humano en desempeño, la eficiencia y en los perfiles de puesto en el SNE en Michoacán?</p> <p>2. ¿Cómo contribuye la gestión de calidad en el buen desempeño, la eficiencia y en los perfiles de puesto en las áreas que integran el SNE?</p>	<p>• Analizar de qué manera influye el capital humano en el buen desempeño, la eficiencia y el perfil de puestos del SNE en Michoacán.</p> <p>• Plantear como contribuye la gestión de calidad en el buen desempeño, la eficiencia y el perfil de puestos en las áreas que integran el SNE.</p>	<p>1. Al descentralizarse los procesos y volverlos Estatales el gasto publico llegar de manera directa al Servicio Nacional del Empleo.</p> <p>2. Los procesos serán más eficientes al ser llevados Estatalmente.</p> <p>3. Al descentralizarse los procesos los tiempos de atención se recortaran al tener un manual propio logrando con esto mayor eficacia.</p> <p>4. Al descentralizarse los procesos será más fácil llevar un control de calidad del servicio prestado en la Institución viéndose beneficiados los habitantes del Estado.</p>	

2 Marco teórico

2.1 Administración

Adams Define la Administración como "La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencias conflictivas en un solo organismo, para que aquellas puedan operar como una sola unidad". (Adams, 2005)

La capacidad no se puede lograr solo a través de la práctica sino que demanda un buen conocimiento de los principios sobre los cuales descansa la administración como ciencia que trata justamente de dar las bases filosóficas administrativas y los métodos adecuados científicos para evitar los conflictos sociales.

A la vez, la negociación y la habilidad para transar en aspectos de forma. Para lograr lo que se considera de fondo es otra característica importante de la administración y requisito para todo un buen administrador. Respetar el criterio de los demás, especialmente cuando es diferente al propio, es la única forma que existe para exigir respeto también a nuestro criterio.

O'Donell consideran a la administración como "la dirección de un organismo social y su forma efectiva en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes". (O'Donell, 1999)

Para Terry la administración consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno". (Terry, 2011)

Para Adalberto Chiavenato en su libro "Introducción a la Teoría General de la Administración"; la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales". (Chiavenato, 2004)

En su libro "Administración Estratégica" definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional". (Hitt, 2007)

Dentro de un análisis más profundo se puede entender a la administración como disciplina y como proceso. Como disciplina es un organismo acumulado de conocimientos que incluye principios, teorías, conceptos, etc. La Administración como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización.

Por lo que se define a la administración como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas.

En conclusión podemos expresar con firmeza que: "La administración es la conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, llegando ser la administración imprescindible para su supervivencia y crecimiento".

2.2 Teoría Administrativa

La teoría administrativa se utilizó como marco de referencia en el presente estudio, ya que ayudo a resolver la interrogante, ¿En qué manera influye la descentralización en la mejora del servicio prestado en el Servicio Nacional del Empleo en Michoacán?

2.2.1 Enfoque clásico de la administración.

2.2.1.1 Administración Científica

La administración científica conforma la primer teoría administrativa, y fue iniciada por Frederick Taylor. Todo comenzó con la experiencia del trabajo de los operadores y la importancia de las tareas en las industrias (fabricas). En la primera etapa de la obra de Taylor, se dedicó a racionalizar, organizar y delimitar cada tarea de los operarios, y durante la segunda etapa, se dedicó a definir los principios de administración que pudieran ser aplicados a todas las situaciones de la empresa. La organización racional del trabajo está basada en el trabajo del operario, en estudios de los tiempos y movimientos del trabajo, la división de tareas, la especialización del trabajador, la búsqueda de eliminar desperdicio de material y eliminar ociosidad del operario al mismo tiempo que se reduce los costos de producción.(Chiavenato, 2004)

2.2.1.2 Teoría clásica de la administración

Uno de los primeros pioneros de la teoría clásica, el francés Henri Fayol, es considerado, junto con Taylor, uno de los fundadores de la administración moderna pues definió las funciones básicas de una empresa, el concepto de administración (prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar), y los principios generales de la administración como un conjunto de procedimientos que pueden ser aplicados a cualquier tipo de empresa. Henry Fayol señala que existe proporción de la función administrativa, que se representa en todos los niveles de una empresa. (Chiavenato, 2004)

La teoría clásica formuló una teoría de la organización que considera a la administración como una ciencia. Haciendo énfasis en la estructura, entendiéndola como una disposición de las partes que la conforman, su forma y la interrelación de las partes. Para que se pueda estudiar a la empresa de forma racional, esta se debe caracterizar por la división de trabajo y la especialización de sus partes que la conforman. Así mismo, la división del trabajo puede ser vertical, que son los niveles de autoridad, o puede ser horizontal, que son los diferentes departamentos. Conforme se hace a división del trabajo y la especialización, debe existir coordinación para garantizar la armonía de todo y, por consiguiente, la eficiencia de la organización. Así mismo existen los órganos de línea, que son la línea de autoridad, los órganos de staff, que es autoridad funcional para prestación de servicios y consultoría. Cabe mencionar que este enfoque normativo de la teoría clásica es más notorio en los principios generales de administración, que puede ser considerado como un recetario en el que se establece de qué manera se debe proceder en todas las situaciones laborales de la empresa. (Chiavenato, 2004)

2.2.2 Enfoque humanista de la administración

2.2.2.1 Teoría de las relaciones humanas

El origen de la teoría de las relaciones humanas sucedió durante la influencia de las ideas pragmáticas y de la iniciativa individualista que dieron inicio a la democracia en Estados Unidos. En la práctica, dicha teoría tuvo origen en los experimentos realizados en Hawthorne, que marca, a lo largo del desarrollo, el inicio de una teoría llena de valores humanistas dentro de la administración, pasando de la preocupación por las tareas y la estructura, a la preocupación por las personas (los empleados). En este enfoque humanista, los investigadores se topan con una industria que fomenta la preocupación exclusiva por la supervivencia financiera, y por conseguir una mayor eficiencia, para obtener mayores ganancias, de tal forma, que los métodos están dirigidos a la eficiencia y no a la cooperación humana. A ello se le debe la necesidad de un tratamiento que previniera el conflicto del choque entre el objetivo de las empresas y los objetivos individuales de los empleados, por lo que resulta primordial conciliar las dos funciones básicas de la organización industrial, por un lado producir bienes y servicios para garantizar el equilibrio externo y por otro lado distribuir satisfactores entre los empleados para garantizar el equilibrio interno.(Chiavenato, 2004)

2.2.3 Enfoque neoclásico de la administración

2.2.3.1 Teoría Neoclásica de la Administración

La teoría Neoclásica nace de la necesidad de usar conceptos vigentes de la teoría clásica y corregir las distorsiones típicas que se dieron de la etapa pionera, reuniendo todo ello con otros conceptos válidos y relevantes de otras teorías administrativas más recientes. Dicha teoría considera a la administración como una técnica social básica. Esto implica que el administrador debe conocer cuestiones técnicas de su trabajo, relacionadas con la dirección del personal en la empresa. Al mismo tiempo la teoría remarca las funciones del administrador que son planeación, organización, dirección y control, que en su conjunto forma el proceso administrativo.(Chiavenato, 2004)

La planeación determina de forma anticipada los objetivos y como se van a alcanzar. Su alcance se da en tres niveles: estratégico, táctico y operacional. Así mismo existen cuatro tipos de planes: procedimientos, presupuestos, programas o programaciones y normas o reglamentos.

La organización consiste en agrupar las actividades necesarias para realizar lo que se ha planeado. En cuanto a su alcance, la organización puede ocurrir en tres niveles: global (diseño organizacional), departamental (diseño departamental) y de tareas u operaciones (diseño de puestos y tareas).

La dirección por su parte es aquella que orienta y guía el comportamiento de las personas en función de los objetivos planteados en la planeación, siendo una actividad de comunicación, motivación, liderazgo, pues se refiere a las personas. En cuanto a su alcance, la dirección ocurre en tres niveles: global (dirección), departamental (gerencia) y operacional (supervisión).

Por último el control busca asegurar que lo planeado, organizado y dirigido cumpla el objetivo previsto, dando seguimiento a las actividades. Consta de cuatro fases: establecimiento de los estándares, observación del desempeño, comparación del desempeño estándar y la corrección para eliminar las desviaciones. Su alcance, al igual que el de la planeación puede ser estratégico, táctico y operacional. (Chiavenato, 2004)

2.2.3.2 Administración por objetivos

La administración por objetivos (APO) surgió en la década de 1950, debido a las exigencias externas e internas a que las empresas comenzaron a experimentar. Las características de APO se pueden definir de manera genérica como el establecimiento en conjunto de objetivos para cada departamento de la organización, interdependencia entre los objetivos departamentales, elaboración de planes tácticos y de operación, con especial atención en la medición y el control, un sistema continuo de revisión, evaluación y reformulación de planes, además de una participación activa de la dirección y un gran apoyo por parte del staff, primordialmente en los primeros periodos. Debido a que la APO, como su nombre lo indica, se basa en los objetivos, los criterios para su formulación y establecimiento son cruciales para el éxito de la empresa. Sin embargo la

APO muestra algunas limitantes, aun con las ventajas que proporciona.(Chiavenato, 2004)

2.2.4 Enfoque estructuralista de la administración.

2.2.4.1 Modelo burocrático de organización

La teoría de la burocracia inicio en la década de 1940, surgiendo de la teoría general de administración, cuando la teoría clásica y la de relaciones humanas luchaban por un sitio en la teoría administrativa, presentando síntomas de obsolescencia para su época. Es entonces cuando Max Weber sirvió de inspiración para el nacimiento de la nueva teoría administrativa, el modelo burocrático. Las características de la burocracia son: carácter legal, formal y racional, impersonalidad, jerarquía, rutinas y procedimientos estandarizados competencia técnica, especialización, profesionalización y completa previsibilidad del funcionamiento. Sin embargo, dicho modelo presenta algunos inconvenientes como la interiorización de las reglas y apego a los reglamentos, formalismo y papeleo, resistencia a los cambios, despersonalización de las relaciones, categorización en el proceso decisorio, conformismo excesivo, exhibición de señales de autoridad, dificultad en la atención al cliente y conflictos con el público.(Chiavenato, 2004)

2.2.4.2 Teoría estructuralista de la administración

La teoría estructuralista surge en la década de 1950, como un intento por parte de los estudiosos de la teoría de la burocracia de conciliar las propuestas de la teoría clásica como las de la teoría de las relaciones humanas. En el enfoque estructuralista, el análisis de las empresas se realiza con una perspectiva múltiple y globalizador: se debe comprender la organización formal y la informal (aludiendo en la teoría clásica y a la de relaciones humanas), se consideran las recompensas, las sanciones, tanto material como social y la conducta de los empleados, se toma en cuenta el giro de empresa, en el análisis organizacional se incluyen los niveles jerárquicos, y la relación de la empresa con otras empresas. La teoría estructuralista introduce la noción de que las organizaciones son sistemas abiertos en constante interacción con su entorno, pues

hasta este punto la teoría administrativa se había centrado únicamente en aspectos internos de la organización, como un sistema cerrado.(Chiavenato, 2004)

2.2.5 Enfoque del comportamiento en la administración

2.2.5.1 Teoría del comportamiento en la administración

La teoría del comportamiento marca la gran influencia de las ciencias de la conducta humana en la administración, surgiendo en 1947 en Estados Unidos, dentro de un fundamento democrático; para muchos, esta teoría representa la aplicación de la psicología organizacional a la administración. La teoría del comportamiento hace un énfasis en el proceso de decisiones, pues se considera a todo individuo de la organización como un tomador de decisiones, pues de acuerdo con la información que recibe de su ambiente, la procesa y toma algunas actitudes y puntos de vista en todas las circunstancias. Por tal motivo, la empresa se aprecia como un sistema de decisiones, en el que todos se comportan racionalmente únicamente en relación con la información que logran obtener de su ambiente. La organización debe de tomar algunas medidas para poder orientar las decisiones de sus participantes para que sean adecuadas y alineadas con las de la organización misma.(Chiavenato, 2004)

Las empresas u organizaciones se habían caracterizado por una discordancia entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de los empleados. Conforme las empresas presionan para alcanzar sus objetivos, privan a los empleados de la satisfacción de sus objetivos y viceversa. Las propuestas que presentan los autores conductistas intentan reducir o eliminar las cuestiones negativas de los conflictos. La teoría del comportamiento organizacional es la preferida por los conductistas, pues la reciprocidad entre los empleados y la organización, además de sus relaciones de intercambios son consideradas muy importantes para el estudio de las organizaciones.

2.2.5.2 Teoría del desarrollo organizacional

La teoría del desarrollo organizacional (DO) aparece en la década de 1960 por los cambios que se dieron en las organizaciones y por la falta de adaptación de las estructuras convencionales a las nuevas instituciones. La teoría de DO tiene su origen en la teoría del comportamiento y en consultores de dinámica organizacional y de grupo, ampliando el área de actuación y llegando a considerar a la organización como un todo, tomando un enfoque sistémico. La teoría de DO trae consigo nuevos conceptos de organización, cultura organizacional y cambio organizacional, dentro de las establecidas anteriormente en la teoría del comportamiento. El proceso de DO se conforma de tres etapas que son la recolección de datos, el diagnóstico organizacional y la acción de intervención. El DO es una alternativa democrática y participativa muy interesante para renovar y revitalizar a las organizaciones. (Chiavenato, 2004)

2.2.6 enfoque moderno de la administración

2.2.6.1 Teoría de sistemas

La teoría de sistemas proviene de la teoría general de sistemas desarrollada por Ludwing Von Bertalanfy y difundida en todas las ciencias, y que además, influyo notablemente en la administración, en la cual enfoca a las organizaciones como sistemas abiertos, cuyo comportamiento es probabilístico y no determinista, además las organizaciones forman parte de una sociedad mayor, constituidas de partes menores; existe una interdependencia entre las partes de las organizaciones; la organización necesita alcanzar un estado firme; las organizaciones poseen fronteras o límites relativamente definidos, tienen objetivos. Para un administrador, esto significa no perder de vista el aspecto integral de la organización, y que para crear soluciones a los problemas, se requiere de tomar a la empresa como una cadena de clientes internos, pues cada departamento depende del desempeño de los demás y no podrá encontrar solución final un problema organizacional sin repercutir en el resto de la empresa. (UNAM, 2003)

De acuerdo con la UNAM, un sistema es un conjunto de elementos que dependen unos de otros y que interactúan unos con otros, con la finalidad de lograr un objetivo común; el resultado que se obtenga debe ser mayor que el resultado que se obtendrá si cada uno de los elementos lo lograra de manera independiente; como resultado de esta práctica han surgido conceptos de sinergia, empowerment, equipos autorregulados, etcétera.

2.2.6.2 Teoría de la contingencia

La teoría de la contingencia es la más reciente de las teorías de la administración. Su origen se remonta a las investigaciones de Chandler, Burns y Stalker, que trataban sobre las organizaciones y sus ambientes, dando como resultado que, las teorías administrativas que existían en ese momento eran eficientes para explicar el proceso de ajuste de las organizaciones a sus ambientes de manera proactiva. Se verificó además que las características de las organizaciones se derivan de sus ambientes externos, por lo que posteriormente se estudiaron los ambientes de las organizaciones y sus interrelaciones con las mismas. Otra variable que condiciona la conducta y estructura de la organización es la tecnología que se utiliza para enfrentarse al ambiente. La teoría de la contingencia parte hacia nuevos horizontes con modelos organizacionales más flexibles y orgánicos, como lo es la estructura matricial, en redes y en equipos. Además de resaltar el modelo del hombre complejo y un enfoque situacional sobre liderazgo y motivación. (Chiavenato, 2004)

La teoría administrativa hace un recorrido de tres eras durante el siglo XX. La primera fue la apática estabilidad de la era clásica, conformada por la administración científica, teoría clásica, burocrática y de relaciones humanas. La segunda era fue el comienzo del cambio, la era neoclásica, con las teorías neoclásica, estructuralista, conductual, junto con la teoría de sistemas y de contingencia. La tercera, la era de la información, trae consigo nuevos desafíos para la teoría general de la administración. Es en esta era de la información cuando aparecen las soluciones emergentes en un intento de disminuir el diferencial entre las prácticas administrativas y las exigencias de un ambiente inestable y turbulento. La mejora continua, basada en el *kaisen* japonés

constituye un esfuerzo por el cambio organizacional de manera muy gradual, que va de arriba hacia abajo. Aunado a lo anterior, la calidad total de Demming y Juran, involucra a la organización en su totalidad y no únicamente a la base operacional. Por otro lado, la reingeniería constituye una metodología radical de cambio organizacional, haciendo especial énfasis en los procesos. Por su parte, el benchmarking es un esfuerzo para la investigación del ambiente externo de la organización y análisis de las organizaciones exitosas. Finalmente, los equipos de alto desempeño son un esfuerzo por descentralizar la toma de decisiones e incentivar la iniciativa y responsabilidad del personal a través del trabajo en equipo.(Chiavenato, 2004)

2.2.7 Administración contemporánea

De acuerdo con Rodríguez (2007) las organizaciones que están bien administradas adquieren estabilidad, crecen y prosperan, por otro lado, las que están mal administradas decaen y, muchas veces, mueren. Algunas logran recuperarse de la decadencia, sin duda alguna, porque utilizan recursos administrativos muy eficientes. Sin embargo, cada vez es más complicado recuperarse de situaciones caóticas, lo que significa que la decadencia equivale, cada vez más, a la muerte de la organización.

2.2.7.1 Conceptos de administración

Existen diferentes conceptos de administración, que han ido surgiendo a través de las definiciones coinciden en la idea general de que la administración tiene que ver con el logro de objetivos a través de los esfuerzos de otras personas. A continuación se presentan algunas de las definiciones de administración más destacadas:

- La escuela funcional contiene visiones de McFarland, Henry Fayol y George Terry, que pueden ser consolidadas así:
 - la administración es un proceso claro que consiste en planear, organizar, actuar y controlar con el propósito de determinar y alcanzar los objetivos de la organización mediante el empleo de personas y recursos para ellos. *G. Terry.*

- La escuela de las relaciones humanas considera que la administración es un proceso social, porque las acciones administrativas se refieren principalmente a las relaciones entre personas, más que a dirigir sus actividades:
 - La administración significa alcanzar resultados por medio de los esfuerzos de otras personas. *L.A. Apiley.*
- La escuela de la toma de decisiones contiene, principalmente, la visión de sus más destacados exponentes, Peter Druker y Stanley Vance, según la cual:
 - La administración es simplemente el proceso de tomar decisiones y de controlar los actos de los individuos, con el propósito manifiesto de alcanzar metas previamente determinadas. *P. Druker.*
- La escuela de los sistemas, con base en la teoría que da su nombre, sostiene que:
 - Las organizaciones son sistemas orgánicos y abiertos, “que consisten en la interacción y la interdependencia de las partes que tienen toda una serie de metas”
- La escuela de las contingencias afirma que:
 - La administración es situacional, pues no existe un modo mejor de proyectar las organizaciones y administrarlas; los administradores deberían “diseñar las organizaciones, definir las metas y formular las políticas y las estrategias de acuerdo con las condiciones prevalecientes en el entorno”. (Rodríguez, 2007)

De las definiciones anteriores, se puede obtener la siguiente definición: “La administración es un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización.”(Rodríguez, 2007)

2.2.8 Funciones de la administración

Las funciones de la administración son las actividades básicas que deben desempeñar los administradores para alcanzar los resultados determinados y/o esperados por las organizaciones. Según Rodríguez (2007), las funciones que conforman el proceso administrativo son:

- **Planeación**, es el proceso que establece los objetivos y las metas, actuales y futuros de la organización, al mismo tiempo que define las tareas y los recursos que se necesitan para ser logrados.
- **Organización**, este proceso consiste en asignar tareas, agrupar actividades en diferentes departamentos y destinar recursos a los mismos.
- **Dirección**, consiste en influir en las personas, dentro de la organización, para que realicen sus actividades y se logren los objetivos establecidos en la planeación, esta función incluye motivar, activar y persuadir a las personas.
- **Control**, es el encargado de dar seguimiento a las actividades previamente establecidas y asignadas, de tal forma que se compara el desempeño real, con el desempeño definido en la planeación.

Aun cuando todos los administradores realizan las mismas funciones, se clasifican en diferentes niveles de la organización, denominados administración de nivel alto, intermedio y operativo. Dichos niveles son considerados administrativos debido a que sus actividades están relacionadas directamente con otras personas, de las cuales dependen para que las actividades sean realizadas. (Rodríguez, 2007)

Administración de nivel alto: se encarga del curso general y de las operaciones de la organización. Además es la responsable de establecer políticas, estrategias, objetivos y metas de toda la organización, transmitiéndolos a los niveles jerárquicos inferiores hasta llegar al nivel operativo. Por otra parte, esta administración, con frecuencia, representa a la organización frente a la comunidad, el gobierno y otras organizaciones.

Administración de nivel medio: conocida en muchas organizaciones como gerencia de departamento, a diferencia de los administradores de alto nivel, los de nivel medio planean, organizan, dirigen y controlan otras actividades, como las de los administradores de primer nivel u otras personas que son administradores.

Administración operativa: se encarga directamente de producir los bienes o servicios de la organización, y está conformada por los gerentes de venta, jefes de sección o supervisores de producción. Aquellas personas que se reportan con el administrador de operaciones son las que se encargan de hacer el trabajo básico de la organización, tanto de servicios como de productos.

2.2.9 Funciones de la administración

Hoy en día las empresas son un ente social y económico, que conforman una fuente de trabajo, y su naturaleza y dinámica es tal que requieren de algunos especialistas que puedan diagnosticar y corregir sus errores. Ello se confirma al tomar en cuenta que, uno de los factores con mayor porcentaje de fracaso de las empresas, es la mala administración. Las fases del proceso administrativo son planeación, organización, integración, dirección y control, siendo un medio a través del cual se administra cualquier tipo de organización. (Rodríguez, 2007)

Las actividades de un administrador son diversas, y muchas de esas actividades son vitales, formando un proceso único, el proceso administrativo el cual está constituido por varias fases sucesivas que conforman la estructura de actividades, tanto individuales como colectivas en la organización. Las fases del proceso administrativo varían, dependiendo de cada autor, aun así, la esencia es la misma. Las fases del proceso administrativo son planeación, organización, integración, dirección y control, siendo un medio a través del cual se administra cualquier tipo de investigación.

En general, los administradores realizan las mismas funciones, independientemente del nivel administrativo que ocupen, y del tipo de organización en la que se desempeñe, a esto se le conoce como principio de la universalidad de las funciones administrativas.

Como se pudo apreciar anteriormente, la teoría administrativa abarca diversas ideas y conceptos, mientras que una de sus teorías se ocupan de la eficiencia a corto plazo, otras se encargan de la efectividad a largo plazo, hay otras que hacen énfasis en el individuo, los grupos, otras se enfocan en el ambiente en el cual se desenvuelve la organización, otras explican porque las empresas están sujetas a ciclos de vida y crecimiento. Pero cualquiera que sea el enfoque que se tome, normalmente todas las teorías están relacionadas a las funciones básicas de la administración, que a continuación se abordan.

2.2.9.1 Planeación

En la función de la planeación se toman acciones determinadas y lógicas en el presente, para poder influir en el futuro. Además la planeación es la esencia de una operación efectiva que se planea cuidadosamente para integrarse en los objetivos de la organización. En ella se preparan métodos, estrategias y alternativas para ayudar a los administradores a lograr los objetivos y metas deseados.

Rodríguez (2007) define a la planeación de la siguiente manera: “Es un proceso que implica establecer anticipadamente lo que ha de hacerse y como. Implica también la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, procedimientos, programas y presupuestos para lograrlos”.

La investigación y los pronósticos hechos con anterioridad y meticulosamente, son la clave de una buena planeación, que permitirán seleccionar un plan final específico, tomando como base algunos criterios que puedan tener validez tanto en el presente como en el futuro.

Cabe mencionar que, algunos aspectos requeridos de la planeación para que una empresa sobreviva, y con los que debe contar son:

- Establecer objetivos realistas para las operaciones.
- Elaborar planes que puedan ejecutarse para alcanzar los objetivos.
- Desarrollar políticas para guiar la ejecución de los planes, de manera que se asegure la adhesión a los objetivos de la empresa.

- Establecer procedimientos para realizar la secuencia de las operaciones, ahí se interpretaran las políticas.

Siendo que la planeación es un proceso por medio del cual se determina la dirección de la organización, con qué medios se va a lograr, a través de qué actividades, y en cuanto tiempo, las actividades de la planeación contienen forzosamente detalles considerables y algunos pasos que se requieren en cada fase del proceso. Por lo tanto el proceso de planeación consiste en:

- Investigación (información externa)
- Fijación de los objetivos
- Alternativas (selección y evaluación)
- Fijación de políticas
- Establecimiento de:
 - Procedimientos
 - Programas
 - Presupuestos
- Ejecución
- Control de la ejecución y se retroalimenta, volviendo a la etapa de investigación

2.2.9.2 Organización

Es un proceso dirigido a lograr un fin, fijado anteriormente en la planeación. De este proceso surgen las diferentes actividades y recursos requeridos para lograr los resultados deseados. La organización se encarga de reunir los recursos de manera ordenada dando un arreglo a los recursos humanos en un modelo aceptable para que puedan desempeñar las actividades que se requieren. Después relaciona entre sí a las actividades y dispone quien debe llevarlas a cabo, es decir, une a los individuos en las tareas interrelacionada. Al mismo tiempo, la organización suministra los medios para que los recursos humanos trabajen unidos y efectivamente para alcanzar los objetivos.

Reyes (2009) expresa: “Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.

Por tanto, el objetivo de la organización es que cada uno de los miembros de la empresa conozca qué actividades son las que realizará.

Se dan diferentes tipos de organización dentro de una empresa, la organización formal y la organización informal. La organización formal es la estructura que está planeada, se intenta establecer patrones entre los componentes encargados de lograr los objetivos de manera efectiva. La organización formal resulta de decisiones explícitas, es una guía de la forma en que las actividades deben hacerse. Se representa mediante un organigrama, manuales de la organización y otros documentos formales, en los cuales se describen entre otras cosas, los puestos y actividades. Por otro lado, la organización informal hace referencia a los aspectos que no están planeados y que más bien surgen espontáneamente de las actividades. Las relaciones informales son vitales para el adecuado funcionamiento de la empresa. Este tipo de organización es adaptable y puede ayudar a realizar nuevas funciones, que no estén establecidas en la estructura formal.

Cuando se realizan actividades en la empresa, al inicio de estas, siempre va la organización en la que se establece el objetivo que se persigue, los recursos que se tienen, se analizan y determina la capacidad de los mismos. Los elementos que conforman la organización son:

- Funcionales
 - Humanos
 - Tecnológicos
- Estructurales
 - Espacio
 - Tiempo

Los elementos funcionales son aquellos a través de los cuales se logran los objetivos de la empresa y se conforman de los recursos humanos y tecnológicos, que tienen capacidad y propiedades complementarias, y que sin embargo cuentan también con problemas propios que dificultan las actividades de la organización. Por su parte los elementos proporcionan el marco dentro del cual se desenvuelven los elementos funcionales, que son el tiempo y el espacio. Mientras que el tiempo delimita el periodo en el cual se deben de lograr los objetivos, o llevar a cabo actividades determinadas, el espacio limita el ambiente en el que han de realizarse.

El proceso de organización ha tenido diversos cambios en los últimos años, pues los diseños de organización actuales son diferentes a los de hace pocos años, sin embargo, entre las actividades generales que se realizan en el proceso de organización, se pueden encontrar las siguientes:

- Especialización del trabajo
- Establecer jerarquías, autoridad, obligaciones y responsabilidad
- Definir funciones
- Hacer delegación (centralización, descentralización)
- Definir la estructura organizacional
- Elaborar un organigrama
- Hacer un manual de organización

2.2.9.3 Integración

Según reyes (2009) “Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”.

Mientras que en la planeación se ha establecido lo que se va a hacer y en la organización quien, donde y como se realizara, todo ellos de forma teórica, en esta fase del proceso administrativo, la integración, se obtienen los elementos materiales y humanos necesarios para llevarlos a cabo.

La importancia de la integración se debe a que es la responsable de suministrar los recursos que se requieran, para proveer de personal, materiales, mejoramiento de sistemas, etc..., a la empresa.

2.2.9.4 Dirección

La dirección constituye una herramienta efectiva para la ejecución, pues pone en marcha la voluntad de realizar algo. Una buena dirección ayuda a solucionar los problemas que se van presentando, además de que absorbe el impacto de las dificultades que acusan a las actividades administrativas.

Para Rodríguez (2007) la dirección “es el órgano ejecutivo de un organismo social, encargado y responsable de realizar los fines del mismo, de acuerdo con los objetivos y normas generales fijados por los órganos superiores”.

En consecuencia la dirección es el segundo escalón en el orden de mando, pero por regla general es el elemento más decisivo. El proceso de dirección se refiere a la forma a través de la que se ejecuta un propósito, y lo conforman tres fases:

Mando o autoridad: es la fuerza que estimula y conserva el movimiento continuo a los órganos de una empresa. También se puede interpretar como la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos.

Comunicación: consiste en realizar un cambio, alterar la actuación o rumbo para el beneficio de la empresa. Pues a través de ella se puede intercambiar ideas, opiniones, planes e información.

Supervisión: consiste en verificar que las actividades se realicen tal como se han planeado.

2.2.9.5 Control

La última fase del proceso administrativo es el control, se encarga de eliminar el desorden y la confusión, dando así congruencia a la empresa, todo ello con la intención de lograr los objetivos. Se considera que el control representa la esencia de la

administración moderna, pues alcanzar eficazmente los objetivos de las empresas y satisfacer necesidades comerciales es un resultado directo de ejercer un adecuado control.

Rodríguez (2007) menciona que Guzmán Valdivia I. considera que el control consiste en comparar los resultados obtenidos, con los resultados esperados, con la finalidad de corregir desviaciones en caso de haberlas o vencer obstáculos que se hubieran presentado en la realización de los programas.

El sistema de control varia de una empresa a otra, pues cada una debe determinar la finalidad que se persigue con el control y los medios que se requieren utilizar para alcanzarlo. Existe una serie de etapas generales que ayudan a establecer un mecanismo para poner en práctica el control:

- Implantar normas o estándares para el control.
- Medir y juzgar lo que se ha realizado
- Comparar lo realizado contra las normas y definir las diferencias, si es que las hay.
- Corregir las desviaciones poniendo el remedio adecuado.

2.3 Administración pública.

Es un sintagma de límites imprecisos que comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local. (Wikipedia, 2013)

Por su función, la Administración Pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata, por contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma mediata.

Se encuentra principalmente regulada por el poder ejecutivo y los organismos que están en contacto permanente con el mismo. Por excepción, algunas dependencias del

poder legislativo integran la noción de "Administración Pública" (como las empresas estatales), a la vez que pueden existir juegos de "Administración General" en los otros cuatro poderes o en organismos estatales que pueden depender de alguno.

La noción alcanza a los maestros y demás trabajadores de la educación pública, así como a los profesionales de los centros estatales de salud, la policía, las fuerzas armadas, el servicio de parques nacionales y el servicio postal. Se discute, en cambio, si la integran los servicios públicos prestados por organizaciones privadas con habilitación del Estado. El concepto no alcanza a las entidades estatales que realizan la función legislativa ni la función judicial del Estado.

La administración pública está caracterizada por atributos propiamente estatales. Dicha administración, por principio, es una cualidad del Estado y sólo se puede explicar a partir del Estado. Tal aseveración es aplicable a todas las organizaciones de dominación que se han sucedido en la historia de la humanidad, pero para nuestro caso, es suficiente con ceñirnos al Estado tal y como lo denominó Maquiavelo tiempo atrás: "los estados y soberanías que han existido y tienen autoridad sobre los hombres, fueron y son, o repúblicas o principados. (Orozco, 1997)

La actividad del Estado entraña una gran variedad de expresiones, lo cual no ha facilitado que el Estado se defina por lo que hace.

Max Weber, atento a esta dificultad, optó por conceptualizar al Estado con base no en sus funciones o finalidades, sino con fundamento en su medio específico: la fuerza física territorialmente monopolizada. Sin embargo, la administración pública desafía esa imposibilidad, y encuentra su definición agrupando las acciones primigenias y principales que el Estado realiza para perpetuar y desarrollar a la sociedad. (García)

Con base en las argumentaciones precedentes, podemos afirmar que la administración pública constituye la actividad del Estado que está encaminada a producir las condiciones que facilitan la perpetuación de la sociedad y crear las capacidades de desarrollo de los elementos que la constituyen.

Los elementos constitutivos de la sociedad son de dos tipos: colectivos e individuales. Dentro de la sociedad moderna, ambos elementos deben ser potenciados de manera conjunta para producir su perpetuación y estimular su prosperidad.

Para Soto la estructura organizacional, en general, es una descripción del trabajo de una organización a través de pequeñas unidades que se coordinan entre sí para que se cumplan las tareas exigidas por la estrategia de una organización. (Soto, 2001) Mientras que Robbins afirma que una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. (Robbins S. , 2009)

Es la acción del gobierno al dictar y aplicar las disposiciones necesarias para el cumplimiento de las leyes y para la conservación y fomento de los intereses públicos y a resolver las reclamaciones a que dé lugar lo mandado. Es el conjunto de organismos encargados de cumplir esta función.

La administración pública, en tanto estructura orgánica, es una creación del Estado, regulada por el derecho positivo y como actividad constituye una función pública establecida por el ordenamiento jurídico nacional. Pero tanto la organización como la función o actividad reúnen, además, caracteres tecnicopolíticos, correspondientes a otros campos de estudio no jurídicos, como los de la teoría de la organización administrativa y la ciencia política. Por lo tanto la noción de la administración pública dependerá de la disciplina o enfoques principales de estudio (el jurídico, el técnico o el político), en virtud de no existir, como ya lo hemos señalado, una ciencia general de la administración pública capaz de armonizar y fundir todos los elementos y enfoques de este complejo objeto del conocimiento.

La administración pública es la organización que tiene a su cargo la dirección y la gestión de los negocios estatales ordinarios dentro del marco de derecho, las exigencias de la técnica y –lastbutnotleast- una orientación política.

En los términos de la clásica definición de Charles- Jean Bonnin, formulada a inicios del siglo XIX, la Administración Pública es “la que tiene la gestión de los asuntos respecto a las personas, de los bienes y de las acciones del ciudadano como miembro

del Estado, y de su persona, sus bienes y sus acciones como incumbiendo al orden público”. (Bonnin, 1812)

Años después, se ha dicho, y con razón, que la administración pública es parte del Poder Ejecutivo y se ve regulada por el derecho administrativo, tanto en su estructura y organización como en su actividad o funcionamiento. Sin embargo cabe aclarar que no todo el Poder Ejecutivo es administración pública y que la inserción de esta en el ámbito del poder ejecutivo no impide que también se ubique, en menor medida, en las esferas del Poder Legislativo y del Poder Judicial, lo mismo que en los organismos constitucionales autónomos, como lo acreditan la existencia de la Secretaría de Servicios Administrativos y Financieros en la Cámara de Diputados, de la Secretaría General de Servicios Administrativos en el Senado, del Consejo de la Judicatura Federal en el ámbito del Poder Judicial, y de la Dirección General de Administración del organismo constitucional autónomo denominado Banco de México. En suma, no todo el Poder Ejecutivo es administración pública, ni toda la administración pública se sitúa en el área del Poder Ejecutivo.

Se puede entender la administración pública como el conjunto de áreas del sector público del Estado que, mediante el ejercicio de la función administrativa, la prestación de los servicios públicos, la ejecución de las obras públicas y la realización de otras actividades socioeconómicas de interés público trata de lograr los fines del Estado.

Marshall Dimock afirmaba “La administración pública tiene relación con los problemas del gobierno, es que está interesada en conseguir los fines y los objetivos del Estado. La administración pública es el Estado en acción, el Estado como constructor”. (Dimock, 1965)

El Gobierno se sirve de la Administración Pública Federal para realizar las funciones asignadas al Poder Ejecutivo de la Federación. La Administración Pública Federal, en consecuencia, sirve de soporte para asumir las responsabilidades designadas al Presidente de la República, quien se apoya para ello directamente en las Secretarías y Dependencias del Estado. Al sistema de administración del Gobierno

Federal se le denomina Administración Pública Federal, y opera a través de dependencias y entidades que dependen del poder ejecutivo.

La administración pública está caracterizada por atributos propiamente estatales. Dicha administración, por principio, es una cualidad del Estado y sólo se puede explicar a partir del Estado. Tal aseveración es aplicable a todas las organizaciones de dominación que se han sucedido en la historia de la humanidad, pero para nuestro caso, es suficiente con ceñirnos al Estado tal y como lo denominó Maquiavelo tiempo atrás: "los estados y soberanías que han existido y tienen autoridad sobre los hombres, fueron y son, o repúblicas o principados"

Es el subsistema instrumental del sistema político compuesto por un conjunto de interacciones, a través de las cuales se generan las normas, los servicios, los bienes y la información que demanda la comunidad, en cumplimiento de las decisiones del sistema político. La Administración Pública constituye siempre un instrumento que, al menos formalmente, se encuentra al servicio de fines ulteriores: aquellos que una sociedad históricamente determina por medio de su instancia gubernamental y que considera como políticamente valiosos.

De tales conceptos, podemos deducir que toda organización cuenta con una estructura organizacional, sin embargo no siempre están bien diseñadas para el logro de las metas establecidas. Es decir, a veces la planeación exige acciones que se pueden ver mermadas por una estructura que no permita que se lleven a cabo.

En tanto, respecto a la descentralización podemos decir que se ve impactado en gran medida por la estructura organizacional ya que si está diseñada para el logro de los objetivos, creará en forma inminente una atmósfera favorable para el desarrollo laboral de las personas que se reflejará claramente en el logro de las metas organizacionales. Su importancia de la estructura organizacional de una empresa radica en el hecho de que las relaciones estructurales en las que la gente trabaja tienen un efecto en las actitudes y comportamiento de los empleados, impactando por consecuencia el clima organizacional y por consecuencia a la persecución de las metas organizacionales.

2.4. Modelo burocrático de Max Weber.

La burocracia, para Max Weber, es la organización eficiente por excelencia, la organización llamada a resolver racional y eficientemente los problemas de la sociedad y, por extensión, de las empresas. La organización burocrática está diseñada científicamente para funcionar con exactitud, precisamente para lograr los fines para los cuales fue creada, no más, no menos. (Petrella, 2007)

2.4.1 Características del modelo burocrático Weberiano.

Son 10 caracterizaciones enunciadas. Todas y cada una de las alineaciones sugeridas por Weber buscan la eficiencia y la racionalidad.

1. Carácter legal de las normas y de los reglamentos:

Las decisiones, las reglas y las acciones administrativas se formulan y registran por escrito para poder comprobar, documentar y asegurar la correcta y unívoca interpretación de los actos legales. Las formas reiteradas de comunicación suelen establecerse por medio de "formatos" para rutinizar su cumplimiento.

2. Carácter formal de las comunicaciones.

3. Racionalidad en la división del trabajo:

Se divide el trabajo, el derecho y el poder, estableciendo las atribuciones de cada participante, los medios de obligatoriedad y las condiciones necesarias. Los "puestos" o "cargos" deberán estar perfectamente definidos, cada uno con su nombre, categoría, funciones generales y específicas, autoridad y responsabilidad y todos ellos adheridos a un manual de organización o de procedimientos, con las rutinas claramente especificadas, ni un paso más, ni un paso menos.

El resultado será un organigrama capaz de representar la perfecta disposición de niveles, jerarquías, líneas de autoridad-responsabilidad, hacia arriba, hacia abajo y a los lados.

4. Impersonalidad en las relaciones de trabajo:

La división del trabajo, o sea, la distribución de funciones, actividades y tareas, es absolutamente impersonal, se habla de "puestos" y de "funciones", no de personas. Las personas son ocupantes de cargos y no individuos dotados de anhelos, emociones, etc. Asimismo, el poder de cada «persona» también es impersonal, puesto que se deriva del cargo que desempeña. En consecuencia, también es impersonal la obediencia prestada al superior. Se obedece al «superior», no en atención a la "persona", sino al puesto que ésta ocupa. De esta manera, burocrática es la expresión: "Las personas van y vienen, las instituciones permanecen". Es decir, la organización burocrática privilegia la impersonalidad en adecuación a garantizar dos cuestiones: 1) su permanencia en el tiempo y 2) la estandarización del trabajo en dos áreas: la estandarización de rutinas y de desempeño. De rutinas porque todo el trabajo, en el puesto y nivel que corresponda, "debe" realizarse de igual manera; y estandarización de desempeño porque no importando quien lo realice, de todos modos debe hacerse.

5. Jerarquía bien establecida de la autoridad.

En base a la jerarquía se construyen los escalones y la pirámide burocrática. La jerarquía es en orden y en subordinación y se define con reglas limitadas y específicas. La autoridad y el poder resultante son inherentes al cargo y al "nivel" y no a la persona y su distribución en la estructura reduce al mínimo los "roces", protegiendo al subordinado de la potencial acción arbitraria de su superior, dado que la acción de ambos se procesan dentro de un conjunto mutuamente reconocido de reglas.

6. Estandarización de rutinas y procedimientos

El desempeño de cada cargo esta burocráticamente determinado por reglas y normas técnicas. Todo está establecido, ningún ocupante de algún cargo puede hacer lo que quiera, sino lo que la burocracia le impone hacer de acuerdo con rutinas y

procedimientos previamente establecidos. Los estándares de desempeño son así fácilmente evaluables, puesto que hay patrones predefinidos para cada puesto y en todos los niveles del aparato. Los manuales de organización, procedimientos y políticas son la viva expresión de esta característica del modelo burocrático.

7. Competencia técnica y meritocrática.

La selección de las personas, en un modelo burocrático, se basa en el mérito y en la competencia técnica y jamás en preferencias personales. Los procesos de admisión, promoción y transferencia del personal son iguales para toda la organización y se basan en criterios generales y racionales, siempre tomando en cuenta el mérito y la capacidad del funcionario. Los exámenes, los concursos, las pruebas y las medidas de desempeño, son vitales en el modelo burocrático.

Especialización de la administración y de los administradores, como una clase separada y diferenciada de la propiedad (los accionistas).

En el modelo weberiano los administradores de la burocracia no son los dueños del negocio; esto permite el surgimiento del administrador como «profesional especializado» en dirigir la organización y de ahí el retiro gradual del dueño o capitalista de la gestión de la empresa. Los medios de producción, los recursos financieros y la tecnología, no son propiedad de los burócratas, pero sin embargo éstos están arriba de ellos. Ni los administradores pueden vender, comprar o heredar su posición o cargo dentro de la estructura, ni los capitalistas pueden administrar la empresa.

8. Profesionalización de los participantes.

9. Ninguna burocracia "puede funcionar", según Weber si no cuenta con administradores profesionales. Un administrador es profesional por las siguientes razones:

* Es un especialista en el desempeño de las actividades a su cargo; en los altos mandos tiende a ser generalista, mientras que en los mandos bajos se va transformando en un especialista.

* Es asalariado y el trabajo en la organización burocrática suele ser su principal fuente de ingresos.

* Es ocupante de un cargo y la actividad que realiza en la estructura suele ser la principal.

* Es designado por en superior en base a sus méritos y desempeños. Su trabajo habla por él.

* Su cargo es por tiempo indeterminado no porque el cargo sea vitalicio, sino porque la única norma de permanencia es su desempeño.

* La organización es el ámbito de su carrera y dentro de ella la realiza escalando las diversas posiciones.

* No es el dueño de los activos ni de los medios de producción de la empresa.

* Es fiel al puesto y se identifica con los objetivos de la empresa.

* El administrador profesional controla cada vez más a las burocracias, debido a:

1Que los accionistas aumentan de número y se dispersa y fragmenta la propiedad de las acciones.

2Los accionistas invierten en muchas otras organizaciones.

3La carrera administrativa otorga posiciones de mando y de control sin poseer la propiedad, lo que hace que un administrador pueda llegar a tener más poder y control que un gran accionista.

10. Completa previsibilidad del funcionamiento.

En general, lo que busca el modelo burocrático, en la idea de Weber, aparte de la eficiencia vía la racionalidad, es la más completa y absoluta previsibilidad del comportamiento de sus miembros. La premisa weberiana básica es esta: «El comportamiento humano laboral es perfectamente previsible» de donde se deducen todas las consecuencias posibles que el modelo burocrático exige.

2.4.2 Aplicación a las empresas modernas de la teoría de la burocracia:

Tal vez es visible en su mayor expresión en las fuerzas armadas como son el Ejército, la Policía, la Naval y este tipo de organizaciones donde el modelo burocrático de weber se puede aplicar de forma más amplia. En cuanto a las empresas del estado como Alcaldías

Gobernaciones y demás también se pudiera decir que se aplica en parte este modelo de organización pues los cargos y los lineamientos de autoridad están muy bien estructurados, pero no con esto desconocer que en la empresa privada también se puede ver aplicada dicha teoría pues ella se enfoca hacia la eficiencia y a describir anticipadamente y con detalle la manera en que debe hacerse las cosas; que no está mal pero a la escala en la que la describe Weber difícilmente se puede aplicar a la empresa actual, por varias razones como: La burocracia no toma en cuenta el crecimiento personal y el desarrollo de la personalidad madura en las personas; Desarrolla conformidad y "pensamiento de grupo"; Las comunicaciones se bloquean o distorsionan a causa de las divisiones jerárquicas; Los recursos humanos de la burocracia no se utilizan plenamente por diversas causas; No puede asimilar la influencia de nuevas tecnologías ni de los científicos que ingresan a la organización.

En resumen hoy por hoy las organizaciones tiene que ser mucho más humanas, amoldarse y adaptarse a el ambiente externo, innovar, dejar la rutina, ser más flexible en la organización e implementar las nuevas tecnologías que vienen con la modernidad, pues si no es así este modelo de organización burocrática tiende desaparecer.

Hablando concretamente del Servicio Nacional del Empleo podemos ver que hay diversas diferencias con el modelo burocrático de Weber las cuales son las siguientes:

Carácter legal de las normas y de los reglamentos:

Como cualquier institución, ésta se encuentra regida por estatutos y normas así como por manuales de procedimientos y lineamientos que permiten el buen desarrollo de las actividades dentro de la misma, sin embargo, por realizarse

cambios en el personal durante cada periodo gubernamental y la rotación es alta, la forma de dar capacitación y mantener al día las normativas y documentación adecuada al día, se ha perdido, por tanto la forma correcta de llevar a cabo las actividades es cada vez más ineficiente., cosa contraria en el modelo de Weber, los lineamientos son fundamentales para el buen desempeño estandarizado de actividades.

Carácter formal de las comunicaciones:

Para las relaciones humanas la comunicación es indispensable, es medular para la toma de decisiones y oportunidades de crecimiento como sociedad; dentro del servicio, son pocas las personas que con formalidad cumplen con sus obligaciones, ya que por medio de comunicaciones personales, evitan el seguir las normas establecidas para resolución de diversos, las comunicaciones dentro de la institución pierden su carácter formal y se vuelven conocidos, amigos, claro está, que esto hace más ligera la carga de trabajo pues el ambiente laboral es más llevadero, pero en realidad, los formalismos se pierden desde el momento en que no se dirigen a los compañeros por su nombre de pila o por su licenciatura, esto lleva también a la pérdida de los rangos jerárquicos, esto, contra el modelo de Weber

Racionalidad en la división del trabajo:

Cuando se determina de manera efectiva cada una de las características, atribuciones o estudios que debe tener cada persona para desarrollar una actividad específica, la división del trabajo permite que se definan de manera clara y precisa la autoridad y responsabilidad que cada participante tendrá dentro de la institución, esto por definición de Weber permitirá que ellos apoyándose de los manuales y procedimientos adecuados darán por resultado la efectiva participación y correcto desarrollo de funciones dentro de una dependencia, caso contrario, gran parte de los puestos que son reemplazados en cada periodo gubernamental, es llenado por personas que cubren algunas de las características necesarias pero no todas, sin mencionar que la IP tiene una forma muy distinta para trabajar a la de gobierno, y a veces las responsabilidades no van en proporción ni a los sueldos ni a los puestos definidos.

En ocasiones los puestos son entregados a gente de confianza, sin siquiera cumplir el perfil, o son otorgados como compromisos políticos, es de tomar en cuenta que las características específicas para los puestos fueron definidas desde el inicio de la dependencia pero los cambios de gobierno originan también inestabilidad laboral y por consiguiente se busca el solo cumplir con el compromiso adquirido, para salvaguardar el puesto desempeñado.

Impersonalidad en las relaciones de trabajo.

La formalidad con la que uno se dirige a sus compañeros presentará la seriedad con la que se resolverán los problemas de cualquier índole, si se entablan relaciones personales con los compañeros el cubrir ineficiencias se presentara de manera repetitiva, ya que el trabajo claro está, se llevará de forma más ligera, sin embargo, el sentido de responsabilidad y de compromiso no será el mismo.

Jerarquía bien establecida de la autoridad.

La jerarquía es en orden y en subordinación y se define con reglas limitadas y específicas; dentro del servicio, es común el rotar de elementos, y esto complica también el poder definir bajo que órdenes se encuentran los elementos, cuales son los rangos jerárquicos que se deben de seguir y solamente se conoce al jefe inmediato o subdirector del área; podría establecer que por lo menos el 80% de los trabajadores de la dependencia no conocen ni siquiera el organigrama bajo el que están sujetos, ni conocen los puestos, o sus responsabilidades o dentro de la pirámide organizacional el nivel de sus compañeros de trabajo.

Estandarización de rutinas y procedimientos

Recordemos que, la estandarización de procedimientos permite la revisión y evaluación de procedimientos de forma sencilla y permite el detectar las áreas de oportunidad dentro de las instituciones, si no existe una capacitación adecuada o se presenta ante cada elemento de la dependencia su manual correspondiente o la serie de procedimientos que deberá de seguir, pues complica el desarrollo de las actividades y por consecuencia tenemos la gran cantidad de ineficiencias en los programas y bajas

calificaciones logradas ante los órganos superiores de evaluación, claro está que la forma en que se desarrollan las actividades al día de hoy dentro de las instalaciones es de forma precipitada y por cumplir, en algunos departamentos y por algunos compañeros, mientras que la otra porción de trabajadores, mismos que si cuentan con los conocimientos en base a rutinas y procedimientos, no brindan a sus subordinados o compañeros de trabajo los elementos necesarios para que cumplan de forma eficiente con sus actividades.

Competencia técnica y meritocrática.

Dentro de un modelo burocrático eficiente la selección de personal se realiza de forma meticulosa y tras cumplir varias etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal, mismas que incluyen exámenes psicométricos, evaluaciones de personalidad, conocimientos sobre el área en cuestión, etcétera; la promoción de los trabajadores debe de realizarse en base a méritos, cumplimiento de metas y actividades, así como por su esfuerzo, dedicación y compromiso con la institución a la que pertenece; dentro de las dependencias de gobierno, gran parte de los puestos o promociones de los trabajadores, son cubiertos por compromisos adquiridos de los representantes de área, compromisos políticos adquiridos durante las campañas políticas, y solamente se cubren algunas de las características esenciales de los candidatos para los puestos de las dependencias, por tanto los empleados no son eficientes al cien por ciento en sus actividades, y si a esto aunamos la falta de capacitación adecuada para los mismos al ingresar a las instituciones, la falta de estandarización de rutinas, la impersonalidad en las relaciones de trabajo, y la mala racionalidad de las actividades, todo esto nos da como consecuencia todas las anomalías y problemas que la dependencia tiene hoy en día.

Especialización de la administración y de los administradores, como una clase separada y diferenciada de la propiedad (los accionistas).

Dentro del modelo en cuestión, los burócratas no son dueños de las empresas, en este caso de los puestos de las dependencias, dado los cambios de gobierno los puestos son cambiados de elementos, esto resulta contraproducente en algunos aspectos, ya que si la persona adquiere un puesto en un periodo corto de trabajo,

durante su periodo de aprendizaje el tiempo está corriendo, si la capacitación no es la adecuada, el tiempo que desempeñará sus funciones tampoco es el más eficiente, y por último, si son puestos adquiridos por cuestiones personales, el interés y desempeño para realizar las funciones no es el adecuado.

Profesionalización de los participantes.

Para que la burocracia funcione, las actividades deben de ser realizadas por profesionistas con los conocimientos adecuados para realizar las mismas de forma eficiente y eficaz, sin embargo, si tenemos profesionistas en los diferentes puestos, pero estos nunca han realizado trabajos de tipo administrativo o no ha habido una adecuada selección de los mismos para los puestos ofrecidos dentro de las dependencias, entonces de nada servirá que éstos las desarrollen, se requiere que las personas que ocupen los puestos estén en los mismos por sus méritos y desempeño de actividades, desgraciadamente dentro de ésta dependencia mucha gente no cumple con los perfiles adecuados, no tienen los estudios o capacitación adecuada para fungir con las actividades encomendadas y esto como consecuencia trae que, las actividades no se desarrollen de manera favorable en beneficio de la institución para la que trabajan; recordemos también que, la lealtad, principios y valores del ser humano también son piezas claves que deben de ser tomadas en cuenta.

2.5. Modelos alternativos

2.5.1 Modelo burocrático de Merton

Merton intenta representar la burocracia a través de un conjunto de relaciones relativamente variables.

Más que nada su propuesta habla de las disfunciones del Modelo Burocrático.

Rigidez = menos eficacia organizacional.

Bajo cualquier presión externa no se preocupa por los clientes, sino de su funcionamiento interno ya que a él es a quien tiene que rendir cuentas.

Según Merton la burocracia no es tan eficiente como señala Weber, ya que presenta en la práctica una serie de disfunciones que perjudican su funcionamiento y lo lleva a la ineficiencia.

Al formar el modelo burocrático de organizaciones Weber no previó la posibilidad de la flexibilidad de la burocracia para entender 2 puntos. Adaptación de la burocracia a las exigencias externas de los clientes a la exigencia interna a los participantes.

2.5.2 Modelo burocrático de Selznick:

Selznick realiza en 1942 un estudio en la agencia TVA donde busca demostrar la flexibilidad en los 2 puntos anteriormente dichos, propuso otro enfoque de la sociología de la burocracia a diferencia al Weberiano.

Para alcanzar sus objetivos la organización hace uso de mecanismos de defensa:

Como la ideología y la cooptación.

Ideología: conjunto de creencias e ideas desarrolladas por la organización.

Cooptación: cuando una organización para tener acepta el apoyo de otra organización tomando otros elementos de esta. Con la cooptación aumenta la certeza de apoyo futuro por parte de la empresa.

Al igual que Merton, Selznick demuestra que las consecuencias no previstas, provienen de los problemas ligados a la organización informal. (Modelos Burocráticos)

El modelo de Selznick se representa de esta forma:

- El modelo tiene la exigencia del control por parte de la alta dirección
- Debido a esto se establece una progresiva delegación de autoridad
- Se producen sub objetivos.
- Se refuerza la interiorización de los sub objetivos.
- Las decisiones se toman con base en criterios operacionales.
- Las decisiones se refuerzan

- Los sub objetivos dependen de la operacionalidad de los objetivos de la organización.

En síntesis según Selznick la burocracia no es rígida ni estática como afirma weber, sino adaptativa y dinámica. Interactúa intensamente con el ambiente externo Grados de burocratización en las organizaciones. (Modelos Burocráticos)

2.5.3 Modelo burocrático de Gouldner

Alvin W. Gouldner hizo una investigación (1948-1951) donde concluyo que no existe un único tipo y modelo de burocracia, sino una variedad de grados de burocratización.

Habla sobre la supervisión estrecha: (pensar q esto va en un ciclo q una sigue al otro y así sucesivamente)

1. Supervisión cerrada en el obrero
2. El supervisor percibe al obrero como no motivado
3. Supervisión más cerrada para aumentar el rendimiento
4. El rencor o apatía del obrero reduce el rendimiento
5. Supervisión percibe al obrero aún más desmotivado.

La conclusión de Gouldner es que la estrecha supervisión deteriora las relaciones entre superior y subordinado y viola las normas informales del grupo, también muchas formulación de normas burocráticas crea desconfianza en las personas y en sus intenciones. (Modelos Burocráticos)

2.6 Descentralización.

En las últimas décadas los procesos de globalización han transformado las políticas de actuación de países desarrollados y de aquellos que están en vías de desarrollo. Éste es un fenómeno de carácter internacional y se ha definido como “el proceso de desnacionalización de los mercados, las leyes y la política en el sentido de interrelacionar pueblos e individuos por el bien común”.

El fenómeno de la globalización, aunque parezca contradictorio, tiene como base el impulso de la descentralización. Comienzan a adquirir mayor importancia los territorios locales y regionales, imponiendo mayores exigencias y a la vez oportunidades a los poderes más cercanos al ciudadano.

La descentralización en Europa se ha venido desarrollando de un modo totalmente dispar al proceso en América Latina tanto cronológica como geográficamente, a pesar de ser los dos, continentes con un fuerte poder del Estado central. (Euroamericano, 2005)

Mientras la descentralización en Europa está siendo un proceso heterogéneo, teniendo en cuenta las características de cada país, en América Latina no está siguiendo los mismos pasos.

Cabe mencionar que en las últimas décadas México ha emprendido un proceso de descentralización hacia el Estado: se le reconocerle su calidad de ámbito de gobierno; así como, se le ha dotado de competencias y recursos para prestar los servicios públicos que le corresponden. Este proceso, que en un primer momento estuvo controlado desde el centro, fue tomando entidad propia y ha tenido diversas expresiones en las diferentes regiones del país. Este esfuerzo de descentralización ha sido una puerta de entrada para discutir la manera de distribuir recursos y las decisiones. Ante este panorama, analizamos la estructura constitucional del proceso de reestructuración y descentralización municipal, su vinculación con el tema de las relaciones intergubernamentales y sus canales de interacción. Estos últimos requieren de una especial atención, estudiaremos los canales formales establecidos por la Constitución

así como los canales informales, sobre todo a través de los partidos políticos. (Hernandez, 21012)

La descentralización se ha promovido en México y en muchos otros países como vehículo para mejorar la provisión de los servicios públicos bajo el argumento de que las autoridades estatales y locales conocen mejor que el gobierno federal las necesidades y preferencias de los ciudadanos en virtud de estar más cerca de estos, lo que conlleva a ganancias en eficiencia y por lo tanto en el bienestar social. Otros argumentos, utilizados especialmente en el caso de México, incluyen la promoción de una mayor participación financiera por parte de los gobiernos estatales en la provisión de servicios públicos y la atención a presiones políticas.

Uno de los primeros sectores en iniciar su descentralización en México fue el sector salud. En la década de los ochenta se llevó a cabo el primer esfuerzo por descentralizar algunos aspectos relacionados con la provisión de servicios de salud. Este incluyó la transferencia de la responsabilidad de operación de algunos hospitales y unidades médicas de primer y segundo nivel, ciertas responsabilidades administrativas y, quizá más importante, la integración de los servicios de IMSS Coplamar (posteriormente IMSS-Solidaridad) con los de la entonces Secretaría de Salubridad y Asistencia. Dichas medidas no fueron generalizadas ya que sólo catorce estados firmaron acuerdos de descentralización con la federación.

En 1996 se inicia una segunda fase de descentralización de los servicios de salud para la población abierta, esta vez incluyendo a todos los estados y teniendo un mayor alcance que el proceso instrumentado en los ochenta, como se verá más adelante. La descentralización se presentó como una de las estrategias principales del Programa de Reforma del Sector Salud 1995-2000. Este programa resaltó el marcado centralismo que persistía en las instituciones de salud, del que derivaban directamente problemas como los siguientes: baja eficiencia en las decisiones para la asignación de los recursos; falta de precisión en la definición de las responsabilidades de cada orden de gobierno; burocratismo excesivo e inercia en las decisiones de asignación de gasto entre estados.

El Programa también mencionó la limitada coordinación entre los dos sistemas de atención a la población abierta (IMSS-Solidaridad y SSA) y entre éstos y las autoridades estatales. (Juarez, 2010)

Por su parte y otro sector público descentralizado es el educativo. En la década de los años noventa, los actores que interactúan en el subsector de la educación básica ajustaron su postura respecto a la descentralización de la educación debido a factores económicos y políticos. En lo que se refiere a la situación económica se había prolongado la crisis que inició a principios de los ochenta con la caída de los precios del petróleo. En el aspecto político había fuertes presiones de organismos internacionales (como el Fondo Monetario Internacional) ³ por reformar al estado, aconsejándole al gobierno federal convertirse en el rector de los servicios públicos delegando su operación a los gobiernos locales para así compartir costos y responsabilidades. Esto permitiría que, en el mediano plazo, las autoridades federales y estatales fueran concurrentes en el aspecto financiero y que los estados se hicieran responsables de los servicios que se prestan en sus territorios.

México siguió las recomendaciones de los organismos internacionales, en parte, porque de ello depende su apoyo financiero, pero también porque el sector educativo representa altos costos fiscales y políticos para el gobierno federal. El Acuerdo estableció las siguientes tres líneas de acción para reformar el subsector de la educación pública básica:

- I. La reorganización del sistema;
- II. La revaloración magisterial y
- III. La reformulación de contenidos educativos.

Las primeras dos se refieren a aspectos político-administrativos de la reforma, como son la transferencia del sistema educativo básico, que era responsabilidad del gobierno federal, hacia los gobiernos estatales y la implementación de la Carrera magisterial, respectivamente. Debido a que el objeto de análisis del presente trabajo es la reforma político-administrativa, el tercer aspecto del Acuerdo que es de carácter pedagógico no se incluyó.

La reorganización del sector significó la transferencia de maestros, alumnos y escuelas que se encontraban bajo la administración del gobierno federal hacia los gobiernos estatales. En algunos estados, como Aguascalientes, el sistema de educación básica antes de la transferencia educativa, era mayoritariamente federal, ya que representaba 96.8% de los docentes en su territorio, mientras que el estatal contaba con solamente 3.2%. En otros estados la proporción entre ambos sistemas, con sus respectivas secciones sindicales, denota los diferentes grados de influencia de cada sistema educativo. En Guanajuato, el sistema federal representaba 72% y el estatal 28%, mientras que en San Luis Potosí 83.8% y 16.2%, respectivamente.

La relación política entre los sistemas educativos federales y estatales en cada estado, y entre ellos y los gobiernos estatales, determinó el proceso de reorganización del sistema educativo. Esta condición política fue el origen de diferencias entre entidades federativas en la administración de la educación básica. En donde existía una sección mayoritaria de maestros que dejaron de ser federales fue posible conservar a los institutos de educación, los cuales se crearon en cada estado para transferir el sistema de educación básica en 1992. La figura jurídica de instituto ha permitido mayor flexibilidad, en comparación con las secretarías de educación, para el manejo del presupuesto. Esto se debe a la pronta recepción de los recursos financieros los cuales son transferidos por el gobierno federal directamente a los institutos. Esto no sucede en los estados que cuentan con secretarías de educación pues los recursos federales son radicados en las secretarías de finanzas estatales antes de entregarlos a las secretarías de educación, lo cual demora las actividades de planeación en el subsector.

Las relaciones políticas y el grado de desarrollo económico en cada estado determinaron las negociaciones entre los actores durante la reorganización educativa e influyeron, en 1993 en el proceso de implementación de la Carrera magisterial. (Rodall, 2008)

Con esto en mente se deben percatar que para poderse descentralizar y ser una unidad totalmente autónoma en cuanto a la toma de decisiones en los procesos se debe de observar a los Estados los cuales ya han dado este paso para así poder ver qué es lo que se requiera para formar el servicio estatal del empleo como lo tiene previsto.

Claros ejemplos son los estados de Sinaloa, Zacatecas, Nuevo León, Aguascalientes y el Servicio Estatal del Empleo de Jalisco, ya que es uno de los mejores estructurados ya que trabaja con fondos por parte del Gobierno del Estado de Jalisco, así como con fondos de la Secretaría Trabajo y Previsión Social a nivel Federal, que canaliza recursos del Banco Interamericano de Desarrollo y del Banco Mundial. Desde el año anterior, en el Sistema Estatal de Empleo Jalisco han trabajado en un sistema interno que agilizará la labor diaria y ayudará a evitar la mayor cantidad posible de errores, ésta aplicación está desarrollada en Clarion y se bautizó con el nombre de "Sicosis". Desde su creación "Sicosis" ha sido utilizado a nivel estatal, y ha sido tal el éxito obtenido que personal de la Secretaría trata de proponerlo para ser utilizado a nivel nacional. (Gopac soluciones Integrales)

Todos los avances hechos por estos estados pueden servir de gran ayuda para el Estado de Michoacán al momento de comenzar su descentralización, ya que no tendrán que ir a ciegas en el proceso de estructuración del mismo basándose en las experiencias de estas entidades y con eso poder crear o utilizar los medios necesarios para acortar el tiempo de respuesta de la sociedad y por lo consecuente ser más eficientes en cuanto al manejo de los recursos enviados por la federación para su gasto.

El Gobierno Federal a través de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social estableció en 1978 el Servicio Nacional de Empleo, que funciona como un instrumento del Sector Laboral para impulsar la colocación de desempleados y llevar a cabo estudios sobre los mercados laborales por rama de actividad o región.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través del Servicio Nacional de Empleo se abocó a constituir y fortalecer Servicios de Empleo en cada entidad, bajo un esquema descentralizado; dichos Servicios de Empleo se integran a la estructura orgánica de las administraciones estatales y dependen de estas.

El Servicio Estatal de Empleo es un área de operación del Servicio Nacional de Empleo dentro de nuestro estado.

Su operación esta detallada en el "Manual de Normas y Lineamientos para administrar los recursos presupuestales de los programas del Servicio Nacional de Empleo".

Los compromisos de participación (Gobierno Federal - Gobierno Estatal) se formalizan a través de un "Convenio de Ejecución" que signan las autoridades correspondientes.

El motivo de la creación de este trabajo de investigación es el poder hallar una posible solución a la situación laboral tan precaria que actualmente vivimos en el estado, esto a través de la posible creación de la dirección Estatal del Empleo en Michoacán, todo esto para darle una mayor agilidad a los procesos en cuanto a las distintas actividades, capacitaciones y becas.

La descentralización sería la herramienta idónea para que esto pudiera realizarse, ya que con esta se agilizarían los tiempos de respuesta en cuanto a la consecución de recursos se refiere y por ende el tiempo de respuesta ante los problemas del Estado en relación al desempleo.

A través de este trabajo de investigación veremos los puntos a favor de la descentralización de los procesos administrativos del Servicio Nacional del Empleo (SNE) para la creación de la Dirección Estatal del Empleo.

Por descentralización se entiende "el proceso mediante el cual se transfiere poder Político, desde el gobierno central, a instancias del Estado cercanas a la población, dotadas de independencia administrativa y legitimidad política propia" (UNESCO, 1982)

Debemos tomar en cuenta la relevancia del contexto político al analizar la descentralización. Se citan muchas otras justificaciones cuando se estudia y se aconseja la descentralización, en particular la necesidad de aliviar la carga administrativa, reducir las presiones demográficas, incrementar la eficacia de la burocracia, mejorar la distribución espacial de las actividades económicas y de los beneficios sociales, etc. Pero, en general, ninguna de estas razones enteramente válidas puede separarse de la

política. Después de todo, el gobierno central decide por qué, dónde, qué y cómo descentralizar.

Aún con sus carencias, la descentralización ha sido una puerta de entrada para discutir la manera de distribuir los recursos y las decisiones que históricamente coincide con un escenario plural de participantes, emergencia de actores políticos distintos y participación social con mayor articulación propia. Las dificultades para la implementación de políticas descentralizadoras pusieron al descubierto los límites del sistema político mexicano, emanados del control central y la excesiva autoridad presidencial. Así, a medida que los gobernadores y presidentes municipales se enfrentaron a los obstáculos del centralismo en la aplicación de estas políticas públicas, empezaron también a cuestionar el porqué de las decisiones y casi paralelamente la manera como se ejercía el poder. (Alburquerque, 2001)

2.6.1 Factores de la descentralización.

Analícemos algunos elementos que son muy importantes para desarrollar una correcta descentralización y no solamente esto, sino poder aprovechar también las ventajas que nos brinda su aplicación. Entre estos elementos existen algunos relacionados con factores internos y otros con factores externos, citemos algunos de ellos:

- Amenazas y oportunidades relacionadas con la competitividad.
- Fortalezas y debilidades relacionadas con la cultura y desarrollo organizacional, tenencia y posibilidades de utilización de personal adecuado y capacitado, confianza en el personal de la organización.
- Cambios o posibles cambios en la organización como, crecimiento de la organización, incremento de la producción, fusiones con otras organizaciones o posible división de la organización.

Estos elementos planteados y otros, en dependencia de las características de la organización nos permitirán no sólo la utilización de la descentralización sino su nivel de

profundización en la misma. Con relación a la descentralización se puede afirmar sin temor a equivocarnos que la línea general tiende hacia su utilización con preferencia sobre la centralización, por las ventajas que nos proporciona, las que veremos a continuación. (Euroamericano, 2005)

Ventajas de la descentralización.

Teniendo en cuenta lo planteado entre la relación del concepto de delegación y el de descentralización existe gran similitud en algunos aspectos entre ellos las ventajas y desventajas como por ejemplo las ventajas son:

- Los jefes que descentralizan se ven más aliviados de determinados trabajos y con posibilidades de abarcar otros de mayor envergadura.
- Se incrementa la velocidad en la solución de los problemas, así como el aporte de iniciativas por los ejecutores.
- Mejora y amplía la toma de decisiones al llevarla hacia los niveles inferiores.
- La capacitación y el desarrollo de los niveles inferiores se incrementa.
- Aumenta la motivación de los subordinados en el trabajo.
- Amplía la posibilidad de mejorar el control. (Rodall, 2008)

Tabla 2.6.1.1

Jalisco en el contexto Laboral Nacional

JALISCO EN EL CONTEXTO LABORAL NACIONAL						
PERSONAS ATENDIDAS Y COLOCADAS POR LOS PROGRAMAS DEL SERVICIO NACIONAL DE EMPLEO						
Enero-Agosto 2013						
Programas	Nacional		Jalisco		PARTICIPACION PORCENTUAL Entidad/Nacional	
	Atendidos	colocados	Atendidos	colocados	Atendidos	colocados
TOTAL	3,462,763	934,195	230,653	90,636	6.7	9.7
SERVICIOS DE VINCULACIÓN LABORAL	3,170,630	714,243	220,513	84,845	7.0	11.9
Bolsa de trabajo	782,125	294,551	60,103	47,147	7.7	16.0
Ferías de Empleo	320,854	103,659	33,310	24,118	10.4	23.3
Programa de Trabajadores Agrícolas Temporales México-Canada (PTAT)	19,166	17,878	341	405	1.8	2.3
Portal del Empleo	1,486,309	298,155	81,731	13,175	5.5	4.4
Talleres para Buscadores de Empleo 1/	102,781	*	2,688	*	2.6	*
Sistema Estatal de Empleo 1/	50,254	*	10,019	*	19.9	*
Centros de Intermediación Laboral (CIL) 1/	111,415	*	15,685	*	14.1	*
SNE por Teléfono 2/	297,726	*	16,546	*	5.6	*
PROGRAMA DE APOYO AL EMPLEO (Presupuesto Federal)	243,773	184,457	7,874	4,947	3.2	2.7
Becate	188,823	141,080	6,935	4,198	3.7	3.0
Fomen to al Autoempleo	5,871	5,871	276	276	4.7	4.7
Movilidad Laboral Interna 3/	46,777	37,506	585	473	1.3	1.3
Repatriados trabajando	2,302	0	78	0	3.4	0.0
PROGRAMA DE APOYO AL EMPLEO (Presupuesto Estatal)	40,267	28,646	2,265	844	5.6	2.9
Becate	34,720	26,431	1,131	816	3.3	3.1
Fomen to al Autoempleo	1,820	1,820	28	28	1.5	1.5
Movilidad Laboral Interna 3/	2,118	395	1,106	0	52.2	0.0
Repatriados trabajando	1,609	0	0	0	0.0	0.0
PROGRAMA DE ATENCIÓN A SITUACIONES DE CONTINGENCIA LABORAL	3,894	3,253	0	0	0.0	0.0
PROGRAMA DE EMPLEO TEMPORAL 5/	4,199	3,596	1	0	0.0	0.0

Tabla 2.6.1.2

Michoacán en el contexto Laboral Nacional

MICHOACÁN EN EL CONTEXTO LABORAL NACIONAL						
PERSONAS ATENDIDAS Y COLOCADAS POR LOS PROGRAMAS DEL SERVICIO NACIONAL DE EMPLEO						
Enero-Agosto 2013						
Programas	Nacional		Michoacán		PARTICIPACION PORCENTUAL Entidad/Nacional	
	Atendidos	colocados	Atendidos	colocados	Atendidos	colocados
TOTAL	3,462,763	934,195	160,297	36,634	4.6	3.9
SERVICIOS DE VINCULACIÓN LABORAL	3,170,630	714,243	158,091	35,096	5.0	4.9
Bolsa de trabajo	782,125	294,551	38,931	11,160	5.0	3.8
Ferias de Empleo	320,854	103,659	14,808	8,730	4.6	8.4
Programa de Trabajadores Agrícolas Temporales México-Canada (PTAT)	19,166	17,878	1,177	1,077	6.1	6.0
Portal del Empleo	1,486,309	298,155	61,898	14,129	4.2	4.7
Talleres para Buscadores de Empleo ^{1/}	102,781	*	9,288	*	9.0	*
Sistema Estatal de Empleo ^{1/}	50,254	*	3,755	*	7.5	*
Centros de Intermediación Laboral (CIL) ^{1/}	111,415	*	8,031	*	7.2	*
SNE por Teléfono ^{2/}	297,726	*	20,203	*	6.8	*
PROGRAMA DE APOYO AL EMPLEO (Presupuesto Federal)	243,773	184,457	1,926	1,372	0.8	0.7
Becate	188,823	141,080	1,176	867	0.6	0.6
Fomento al Autoempleo	5,871	5,871	63	63	1.1	1.1
Movilidad Laboral Interna ^{3/}	46,777	37,506	565	442	1.2	1.2
Repatriados trabajando	2,302	0	122	0	5.3	0.0
PROGRAMA DE APOYO AL EMPLEO (Presupuesto Estatal)	40,267	28,646	279	166	0.7	0.6
Becate	34,720	26,431	185	72	0.5	0.3
Fomento al Autoempleo	1,820	1,820	94	94	5.2	5.2
Movilidad Laboral Interna ^{3/}	2,118	395	0	0	0.0	0.0
Repatriados trabajando	1,609	0	0	0	0.0	0.0
PROGRAMA DE ATENCIÓN A SITUACIONES DE CONTINGENCIA LABORAL	3,894	3,253	0	0	0.0	0.0
PROGRAMA DE EMPLEO TEMPORAL^{5/}	4,199	3,596	1	0	0.0	0.0

Como se puede ver en la tabla 2.6.1.1 y 2.6.1.2 hay una marcada diferencia entre el Estado de Jalisco y el Estado de Michoacán en cuanto al porcentaje tanto de atendidos como de colocados en los distintos programas que se llevan en el Servicio Nacional del empleo, tal situación no es mera coincidencia ya que en el estado de Jalisco, como se mencionó anteriormente, se maneja de una manera descentralizada y esto le da la ventaja de trabajar de una manera más eficiente en cuanto al aprovechamiento del tiempo y del recurso que se le proporciona. (Mitofski, 2012)

2.7 Servicio Nacional del Empleo Michoacán.

Es la institución pública a nivel nacional que atiende, de manera gratuita y personalizada, los problemas de desempleo y subempleo en el país. Su misión consiste ayudar a solucionar las dificultades que enfrentan demandantes y oferentes de empleo para encontrarse en el mercado laboral, debido, por una parte, a la insuficiencia de conocimientos, habilidades y destrezas laborales; falta de recursos para: buscar o mantener un empleo, iniciar o fortalecer una actividad por cuenta propia, trasladarse a mercados con oferta de empleos; o bien adecuar sus habilidades laborales; y por otra parte, la falta de promoción de las vacantes disponibles para su ocupación. (Servicio Nacional del Empleo)

De esta manera, se otorga atención enfocada a las necesidades específicas de la población objetivo, la cual consiste en el otorgamiento de apoyos económicos para:

- i. Fortalecer habilidades laborales;
- ii. Promover la ocupación por cuenta propia;
- iii. Facilitar la Movilidad Laboral y
- iv. Promover la ocupación de repatriados.

Para llevar a cabo la operación del Programa de Apoyo al Empleo, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través de la Coordinación General del Servicio Nacional de Empleo, presupuesta, coordina, opera y radica recursos a las Entidades Federativas, en el marco del Servicio Nacional de Empleo.

El Programa de Apoyo al Empleo opera a través de 4 Subprogramas, los cuales están sujetos a las presentes Reglas de Operación en virtud de que a los beneficiarios se les otorgan apoyos económicos y/o en especie con recursos públicos federales. Dichos Subprogramas son: Bécate, Fomento al Autoempleo, Movilidad Laboral Interna y Repatriados Trabajando.

2.8 Gasto público.

Es la parte del gasto público es que el sector público representado por el gobierno emplea para el cumplimiento de sus funciones, entre las que se encuentran de manera primordial la de satisfacer los servicios públicos de la sociedad. Así mismo el gasto público es un instrumento importante de la política económica de cualquier país pues por medio de este, el gobierno influye en los niveles de consumo, inversión, empleo, etc. Así, el gasto público es considerado la devolución a la sociedad de algunos recursos económicos que el gobierno captó vía ingresos públicos, por medio de su sistema tributario principalmente. (Mares, 2009)

Lo que se busca con la descentralización es que el recurso financiero que es enviado por parte de la federación a las arcas del Servicio del Empleo se use totalmente en las distintas áreas del mismo, las cuales están destinadas tanto a la capacitación del empleo como a la obtención de un empleo por parte de las vinculaciones y concertaciones hechas por parte de este organismo, como al fomento al autoempleo por medio de apoyo a iniciativas de proyectos de trabajo.

3 Teoría de los efectos olvidados

3.1 Consideraciones iniciales

Siempre y en todo momento se han cometido errores y descuidos, como consecuencia del olvido o la negligencia. No somos más que seres humanos, inteligentes pero no siempre fiables. Incluso con la ayuda de las más potentes máquinas para el tratamiento de la información el riesgo del olvido no desaparecerá jamás de manera exhaustiva. De la agenda al banco de datos, disponemos de medios a menudo

eficaces para paliar los fallos de nuestra memoria y nuestras negligencias. Sin embargo hay que enfrentarse al olvido y a las negligencias siendo conscientes de que esta fauna no desaparecerá nunca en su totalidad. Cuando nuestro entorno se halla cargado de las tecnologías más diversas hay que buscar de manera preventiva en profundidad, para conocer las relaciones de causa a efecto que resultan desagradablemente peligrosas e incluso mortales. (Aluja, 1988)

Cuando aparecen secuencias de incidencias, de inferencias, de consecuencias, se sitúan en una red que normalmente no es tratada correctamente. Frecuentemente tratamos dos o tres escalones del razonamiento, pero no siempre de manera fácil. Para mejorar nuestra competencia en la investigación de efectos olvidados o descuidados, se cuenta con los ordenadores, aunque también a ellos hay que protegerlos de la malicia humana. Para utilizar los ordenadores en la búsqueda de los efectos olvidados (obtención evidentemente no exhaustiva) hacen falta modelos matemáticos; esta obra pretende presentar un inventario de diversos modelos.

Todos nosotros nos hallamos incorporados en sistemas y subsistemas de naturaleza diversa: económica, educativa, sindical, asociativa, tecnológica, relacional; el mundo que nos rodea no es más que sistemas y subsistemas. Aunque se pueden establecer buenas listas de control (checklists) tanto para el despegue de un avión o la puesta en marcha de una calefacción, existe siempre un cierto riesgo de negligencia, o de imprudencia, que conviene evitar. Los riesgos no son siempre explícitos, visibles o percibidos de manera inmediata; sucede a veces, y son los más terribles, que se hallan ocultos, que no son otra cosa que efectos de efectos, de una acumulación de causas. La inteligencia humana precisa la colaboración de todo lo posible para la seguridad de todos y cada uno de nosotros.

Los métodos y modelos que vamos a presentar no coinciden con los que tratan la fiabilidad y los árboles de avería, sino que se sitúan en un estrato anterior y a veces se les asocian.

Los modelos que se van a utilizar para la búsqueda de los efectos olvidados son muy frecuentemente grafos con valores binarios en los arcos o los vértices; en general

se pueden considerar este tipo de grafos valuados a través de números en $[0,1]$ o intervalos de confianza de $[0,1]$. Se utiliza, según las necesidades, la teoría booleana o la teoría de los subconjuntos borrosos, o también la de los "expertones". Estos modelos no son ni de difícil comprensión ni de programación, pero pueden comportar millares de datos, lo cual no asusta a los técnicos en informática de nuestros días.

Aunque los potenciales utilizadores de esta obra conozcan la teoría matemática de grafos es posible que algunos hayan olvidado ciertas propiedades; las vamos a recordar en los momentos oportunos.

Los métodos de creatividad y los métodos de investigación de los efectos olvidados son susceptibles de frecuente asociación, se complementan. Todo grupo de mandos debe transformarse periódicamente mediante círculos de creatividad y círculos de seguridad. El gran ingeniero y economista FOURASTIE ha denominado "efectos de segunda generación" a estos efectos olvidados cuando se refieren sobre todo a las decisiones políticas y económico-sociales y ha señalado los peligros que entrañan. Por nuestra parte creemos en estos peligros y deseáramos que se mejorara la vigilancia en todos los ámbitos.

No se debe pretender que los métodos presentados consigan que no existan olvidos, sería iluso suponerlos así. Resulta ya importante eliminar progresivamente lo que se olvida y esto hay que hacerlo sin pausa; van a aparecer en los sistemas nuevas causas de problemas ocultos. Será necesario transformar o alargar la lista, modificar las valuaciones de inferencia, adaptar cada vez mejor el conocimiento a la realidad.

El determinismo no es adaptable en la aventura humana, de las empresas, de las naciones, de la humanidad. La concepción mecanicista de los sistemas complejos ha dado ya de sí todo lo que se podía esperar. Todo es evolutivo y adaptativo, resulta más difícil pero extremadamente interesante.

Esta pequeña obra no pretende ser una biblia sobre este tema, sino una modesta contribución que debería ser útil en esta época informatizada y mediatizada. Sucesos, sensaciones, informaciones, constituyen la vida misma. Y vivir con su parte de consciencia y de control, resulta mejor, mucho mejor. La importancia de los efectos de

2^a., 3^a., ... generación se hace notar en todos los ámbitos de decisión, tanto en el campo político, económico y empresarial como en el de la medicina, biología, etc.. En las páginas que siguen vamos a presentar unas aplicaciones de los esquemas que hemos estudiado hasta ahora, las cuales han sido elaboradas a partir de trabajos cuyos datos provienen de la estimación de expertos en cada una de las áreas a que se refieren. Es evidente que no pretendemos una acepción total de las cifras presentadas. Incluso se producirán discrepancias importantes. No puede ser de otra manera si tenemos en cuenta que los posibles lectores pertenecerán a espacios socio-económicos distintos y, sobre todo, no olvidemos que se trata de convertir en números... impresiones subjetivas. Sin embargo creemos que el esfuerzo realizado ha valido la pena, porque a través de él se nos ha presentado un amplio horizonte de investigación.

3.2 Modelos que utilizan el concepto de incidencia

3.2.1 Introducción

El concepto de incidencia se halla asociado a la idea de efecto de un conjunto de entidades sobre otro conjunto de entidades o sobre sí mismo. Así el buen tiempo tiene una incidencia sobre la venta de vestidos de verano (favorable), sobre la venta de paraguas (desfavorable) y sobre la frecuentación de los cines (desfavorable). De hecho el concepto de incidencia puede estar ligado al de función que todos conocemos. Vamos a servirnos de él pasando de lo más simple (una incidencia existe o una incidencia no existe) para dirigirnos hacia interpretaciones más complicadas en las que se introducen los matices del pensamiento humano.

El concepto de incidencia que se encuentra en todas las acciones de los seres vivos es una noción aparentemente muy simple pero que merece ser explicada brevemente de manera científica pues es tan natural, que se olvida con frecuencia de tenerla en consideración al reflexionar, ya que es prácticamente automático en el pensamiento. Pero las incidencias se propagan en una red de encadenamientos en la cual se omiten muchas etapas y se olvidan conclusiones, separadas más o menos voluntariamente. Incluso cuando se trata de un grupo de comunicación, se produce el olvido y estos olvidos conducen frecuentemente a efectos secundarios desfavorables en

relación con las decisiones tomadas. Esto que forma parte de la vida cotidiana constituye también el acompañamiento de las decisiones de los más altos ejecutivos.

En la época de la informática y de los sistemas expertos, para evolucionar mejor en la incertidumbre, para protegerse mejor, es conveniente prever y preveer para explorar mejor las incidencias.

La incidencia es una noción subjetiva, es en general difícilmente mensurable y si se le aplica en ciertos casos las probabilidades resultan raramente justificadas correctamente. Pero el examen de las incidencias, concebibles incluso subjetivamente, permite la acción razonada.

Las matemáticas que van a ser utilizadas en los modelos propuestos serán siempre simples, explicadas y comentadas. Y estos modelos, muy fáciles de programar en cualquier lenguaje.

3.2.2 Incidencias de primer orden

Partamos de un ejemplo muy simple. Sea A un conjunto de entidades:

Figura (3.2.2.1)

$$A = (a_1 a_2 a_3 a_4 a_5)$$

Que tiene una incidencia sobre otro conjunto de entidades

Figura (3.2.2.2)

$$B = (b_1 b_2 b_3 b_4)$$

Se dirá que existe una incidencia de a_i sobre b_j si el valor del par (a_i, b_j) es igual a 1 y que no existe incidencia si el valor de este par es igual a 0.

Tabla (3.2.2.1) Matriz de Incidencia

	b1	b2	b3	b4
a1	0	1	0	1
a2	0	0	1	0
a3	1	0	1	0
a4	0	0	0	0
a5	0	1	0	0

Fuente: Modelos para la investigación de efectos olvidados

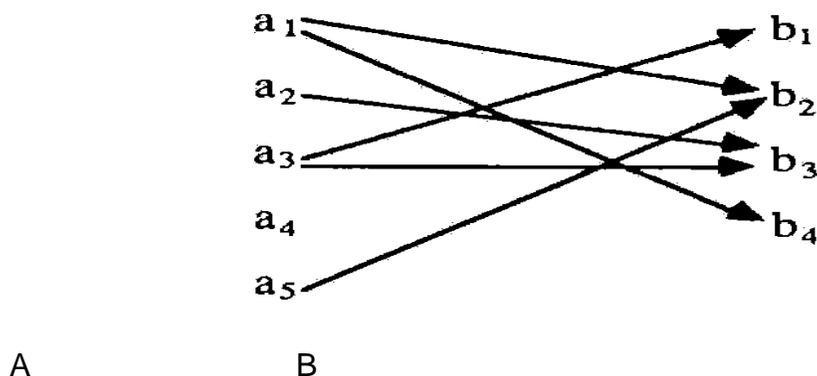
De esta manera, mediante la lectura de esta matriz será

$$V(a_1, b_3) = 0 \quad v(a_1, b_4) = 1, \quad v(a_2, b_3) = 1, \quad V(a_5, b_3) = 0.$$

El conjunto de valores valuados de esta manera define lo que se va a llamar una "matriz de incidencia". Partamos, por ejemplo, considerando la incidencia del conjunto A sobre el conjunto B, de la matriz:

Una matriz de este tipo se representa fácilmente a través de lo que se llamará un "grafo de incidencia" (figura 3.2.2.3). Se advierte que existe en la matriz (figura 3.2.2.2) una entidad su que no tiene incidencia alguna sobre un elemento de B

Grafo de incidencia(figura 3.2.2.3)



Los matemáticos llaman al concepto que acabamos de describir una "aplicación de A en B". Todavía podemos utilizar otra representación no numérica indicando cuales son los elementos de B para los que tiene una incidencia un elemento de A:

Figura(3.2.2.4) Grafo de influencias

$$(a_1) = (b_2, b_4)$$

$$(a_2) = (b_3)$$

$$(a_3) = (b_1, b_3)$$

$$(a_4) = \emptyset$$

$$(a_5) = (b_2)$$

El símbolo \emptyset llamado "vacío" significa aquí que a_4 no tiene incidencia alguna sobre uno cualquiera de los elementos de B.

Si a_1 tiene una incidencia sobre b_1 se dirá recíprocamente que b_1 se halla "influenciado" por a_1 . Si en la matriz de incidencia (3.2.2.3) se sustituyen las filas por las columnas y recíprocamente se obtendrá la recíproca de (3.2.2.3) que va a llamarse "matriz de influencias", que para nuestro ejemplo será:

Tabla (3.2.2.2) Matriz de Influencias



	a1	a2	a3	a4	a5
b1			1		
b2	1				1
b3		1	1		
b4	1				

Fuente: Modelos para la investigación de efectos olvidados

Basta con invertir el sentido de las flechas de la figura 3.2.2.2 para obtener el "grafo de influencias" y para la notación (3.2.2.4) la utilización del símbolo

Figura (3.2.2.5)

$$(b_1) = (a_3)$$

$$(b_2) = (a_1, a_5)$$

$$(b_3) = (a_2, a_3)$$

$$(b_4) = (a_1)$$

Después de este ejemplo vamos a generalizar. Se considera un conjunto finito A de entidades:

Figura (3.2.2.6) $A = (a_1, a_2, \dots, a_m)$

Que tiene una incidencia sobre otro conjunto finito B de entidades:

Figura (3.2.2.7) $B = (b_1, b_2, \dots, b_n)$

Se dirá que $a_i \in A$ tiene una influencia sobre $b_j \in B$ si el par (a_i, b_j) tiene el valor 1 y en el caso de no incidencia el valor 0. La matriz formada por los valores de todos los pares se llama "matriz de incidencia" y la que está formada por los valores de los pares (b_j, a_i) (la recíproca) la "matriz de influencias".

Veamos un ejemplo concreto que no aconsejamos se utilice ya que resulta demasiado difícil evaluar la incidencia con sólo 0 (no incidencia) y 1 (incidencia).

Pero este apartado no es más que un paso hacia modelos realmente utilizables. Para un automóvil destinado al gran público se consideran 6 propiedades tecnológicas o comerciales

Figura (3.2.2.8)

a_1 = la potencia

a_2 = la velocidad punta

a_3 = la suspensión

a_4 = el consumo

a_5 = el precio

a_6 = la calidad del frenado

y 5 cualidades apreciadas por los conductores:

Figura (3.2.2.9)

b_1 = la estabilidad en carretera

b_2 = la seguridad

b_3 = el confort

b_4 = el prestigio social

b_5 = la fiabilidad

Tabla (3.2.2.3) Incidencias de Primer Orden

	b1	b2	b3	b4	b5
a1		1		1	
a2				1	
a3	1	1	1		
a4			1		
a5		1		1	
a6	1	1			1

Es, evidentemente, una valuación posible de un conductor y si sólo se establece la valuación con 0 y 1 resulta difícil de expresar y de tratar. Hay que observar que varios elementos de A podrían encontrarse en B y recíprocamente. En ciertos casos los conjuntos A y B coinciden; en este caso resulta necesario que la diagonal principal de la matriz de incidencia se halle formada por 1 ya que toda entidad tiene una incidencia total sobre ella misma, por hipótesis.

Veamos un ejemplo de una matriz de incidencia en donde $A = B$

Figura (3.2.2.10)

$a_1 =$ clima

$a_2 =$ agricultura

$a_3 =$ sanidad

$a_4 =$ industria

$a_5 =$ educación

Figura (3.2.2.11)

$b_1 =$ clima

$b_2 =$ agricultura

$b_3 =$ sanidad

$b_4 =$ industria

$b_5 =$ educación

La operación matemática que permite conocer la incidencia de A sobre C conociendo la incidencia de A sobre B y de B sobre C La operación matemática que permite conocer la incidencia de A sobre C conociendo la incidencia de A sobre B y de B sobre C se llama una "composición máximo-mínimo" o de manera más simple "composición maxmin". Posteriormente vamos a proporcionar la correspondiente fórmula. Analicemos primero la figura 3.3. Si existe una tripleta (a_1, b_1, c_1) existirá un par (a_1, c_1) como sucede en este caso. Existe también una tripleta (a_1, b_1, c_2) y por tanto un par (a_1, c_2), ... ,no existe una tripleta (a_3, b_1, c_3) (no existe un camino a a_3 a c_3) por lo que no hay el par (a_3, c_3)... y así sucesivamente. De esta manera se ha formado La figura 3.2.2.3 de la derecha y de ella la matriz de incidencia de orden 2 desde A hacia C.

Proporcionemos ahora la fórmula matemática que permita construir la matriz (fig. 3.2.2.4) a partir de las matrices (fig. 3.2.2.2) y (fig. 3.2.2.3). Vamos a utilizar la siguiente notación.

En la matriz (3.2.2.2), si la valuación de la casilla (a_i, b_1) es 1 se escribirá $U(a_i, b_1) = 1$. En la casilla (a_i, b_2) se obtiene un 0 (la casilla vacía representa el 0) y se escribirá $U(a_i, b_2) = 0$. En la casilla (a_i, b_3) también $U(a_i, b_3) = 0$. En la casilla (a_i, b_4) se escribirá $U(a_i, b_4) = 1$ y en la casilla (a_i, b_5) se escribirá $U(a_i, b_5) = 0$. En la casilla (a_2, b_1) se tiene $U(a_2, b_1) = 0$, y así sucesivamente, siempre de la misma manera. Se actuará idénticamente para la matriz (3.2.2.3)

Vamos a introducir ahora dos símbolos operativos: \wedge que significa mínimo (el más pequeño de los dos) y \vee que significa máximo (el más grande de los que se consideran).

Con esta notación busquemos qué valuación habrá que dar a (a_1, c_1) :

$$\begin{aligned} \mu(a_1, c_1) &= (\mu(a_1, b_1) \wedge \mu(b_1, c_1)) \\ &\vee (\mu(a_1, b_2) \wedge \mu(b_2, c_1)) \\ &\vee (\mu(a_1, b_3) \wedge \mu(b_3, c_1)) \\ &\vee (\mu(a_1, b_4) \wedge \mu(b_4, c_1)) \\ &\vee (\mu(a_1, b_5) \wedge \mu(b_5, c_1)) \\ &= (1 \wedge 1) \vee (0 \wedge 0) \vee (0 \wedge 1) \vee (1 \wedge 0) \vee (0 \wedge 1) = \\ &1 \vee 0 \vee 0 \vee 0 \vee 0 = 1 \end{aligned}$$

Y para (a_1, c_2)

$$\begin{aligned} \mu(a_1, c_2) &= (\mu(a_1, b_1) \wedge \mu(b_1, c_2)) \\ &\vee (\mu(a_1, b_2) \wedge \mu(b_2, c_2)) \\ &\vee (\mu(a_1, b_3) \wedge \mu(b_3, c_2)) \\ &\vee (\mu(a_1, b_4) \wedge \mu(b_4, c_2)) \\ &\vee (\mu(a_1, b_5) \wedge \mu(b_5, c_2)) \\ &= (1 \wedge 0) \vee (0 \wedge 0) \vee (0 \wedge 1) \vee (1 \wedge 1) \vee (0 \wedge 0) = \\ &0 \vee 0 \vee 0 \vee 0 \vee 0 = 0 \end{aligned}$$

.....

Y para (a_3, c_3) :

$$\mu(a_3, c_3) = (\mu(a_3, b_1) \wedge \mu(b_1, c_3)) \vee (\mu(a_3, b_2) \wedge \mu(b_2, c_3))$$

$$\begin{aligned} & \vee (\mu (a_3, b_3) \wedge \mu (b_3, c_3)) \\ & \vee (\mu (a_3, b_4) \wedge \mu (b_4, c_3)) \\ & \vee (\mu (a_3, b_5) \wedge \mu (b_5, c_3)) \\ & = (0 \wedge 0) \vee (0 \wedge 0) \vee (0 \wedge 0) \vee (0 \wedge 1) \vee (1 \wedge 0) = \\ & 0 \vee 0 \vee 0 \vee 0 \vee 0 = 0 \end{aligned}$$

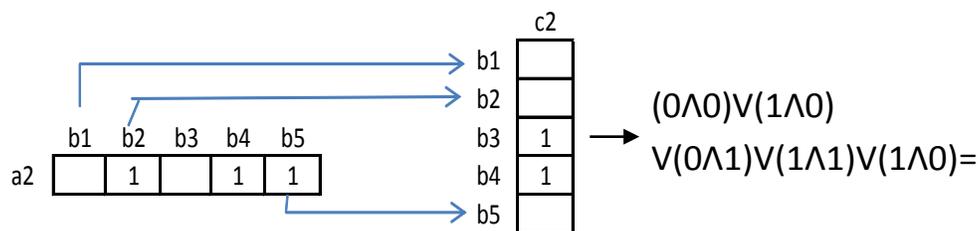
y ello para todos los elementos de A, de B y de C. Lo que hemos hecho se resume por la fórmula:

$$\begin{aligned} & \text{Para todas las } a_i b_j \text{ y } c_k \quad i = 1, 2, 3, 4 \\ & J = 1, 2, 3, 4, 5 \\ & K = 1, 2, 3 \end{aligned}$$

que representa la composición maxmin de la incidencia de A sobre C a partir de la incidencia de A sobre B y de la incidencia de B sobre C.

También es posible utilizar un medio visual muy sencillo considerando las filas y las columnas de las matrices. Así, tomando la fila a_2 de (3.2.2.10) y la columna c_3 de (3.2.2.11), resulta:

Figura (3.2.2.12)



Se utilizará, si se considera necesario la palabra mnemotécnica FICO (filas por columnas).

Veamos cual puede ser la utilidad de obtener una incidencia de orden 2. Evidentemente más adelante lo veremos con mayor detalle; por el momento vamos a contentarnos con un sencillo ejemplo a modo de introducción.

Supongamos que la (o las) personas que deben evaluar las incidencias elementales han proporcionado de manera directa las incidencias de A con respecto a C mediante la siguiente matriz:

Tabla(3.2.2.4)Incidenciasde Segundo Orden



	c1	c2	c3
a1	1		1
a2	1	1	1
a3	1		
a4		1	

Fuente: Modelos para la investigación de efectos olvidados

Luego, mediante razonamiento o explotando los conocimientos haciendo intervenir B, se valúa A con B tal como se ha hecho en (3.2.2.2) y B con C como en (3.2.2.3). Comparando (3.2.2.4) y (3.2.2.3) la persona que ha valuado se dará cuenta que ha cometido olvidos o mal valuado (3.2.2.13). En efecto los pares (a_4, c_1) y (a_4, c_3) tienen un valor 0 en (3.2.2.13) y el valor 1 en (3.2.2.4). Se dirá que los efectos (a_1, c_2) y (a_4, c_3) han sido "efectos olvidados". Puede también darse el caso, por el contrario, que un par sea valuado 1 en (3.2.2.13) y 0 en (3.2.2.4). En este caso resulta conveniente volver a analizar (3.2.2.13) en lo que concierne a la incidencia asignada.

Se observa así, en este ejemplo, que resulta necesario verificar la subjetividad cuando se valúan las incidencias y si se supone que en estas incidencias intervienen entidades intermedias. Se observa en el ejemplo de la tabla 3.2.2.1 que (a_1, c_2) hubiera debido adquirir el valor 1 en la tabla(3.2.2.1) ya que (a_1, b_4) tiene el valor 1 y (b_4, c_2) también. De igual modo (a_4, c_2) hubiera debido tener el valor 1 en la tabla(3.2.2.3), que (a_4, b_4) y (b_4, c_2) tienen el valor 1.

Estamos ahora en condiciones de avanzar en nuestro esquema y considerar las incidencias de orden 3, de orden 4,... en donde M_{AB} es una matriz de incidencia de A hacia B, M_{BC} una matriz de incidencia de B hacia C, M_{CD} , una matriz le incidencia de C

hacia D,... la composición maxmin dada por la fórmula matemática (3.2.2.11) deberá ser repetida tantas veces como resulte necesario.

Para simplificar la lectura representaremos la composición maxmin mediante el símbolo \circ ; de esta manera (3.2.2.11) quedara simbolizado por:

$$(3.2.2.14) m_{ac} \circ m_{ab} \circ m_{bc}$$

Y si se considera una incidencia de orden 3, se escribirá:

$$(3.2.2.15) m_{AD} \circ m_{AB} \circ m_{BC} \circ m_{CD}$$

Señalando que la composición maxmin es asociativa, es decir que:

$$(3.2.2.16) m_{AD} \circ (m_{BC} \circ m_{CD}) \circ (m_{AB} \circ m_{BC}) \circ m_{CD}$$

Se trata de una propiedad muy conocida en el cálculo matricial cuando son posibles las convoluciones en secuencias, como sucede en las matrices de incidencia.

Pedimos un poco de paciencia al lector que desea comprender la utilidad práctica de cuanto hemos expuesto.

3.2.3. Utilización de matrices borrosas

En una relación borrosa M o matriz borrosa la valuación de un par (x_j, x_j) , en donde A y B son conjuntos o referenciales dados (conjuntos finitos en el supuesto de esta obra), en lugar de tomar un valor 0 ó 1 (no incidencia o incidencia) puede tomar todo valor entre 0 y 1, expresado de esta manera .

Si volvemos a tomar (3.2.2.4) y (3.2.2.2) se puede presentar una relación borrosa o subconjunto borroso de $A \times B$ de la siguiente manera:

Tabla 3.2.3.1 SUBCONJUNTO BORROSO

a1	0.3	0.7	0	1
a2	0.2	1	0.4	0
a3	0.9	0	0	0.3
a4	0.2	0	0.8	1
a5	0	0.7	0	0.5

A ← B

Fuente: Modelos para la investigación de efectos olvidados

4 Aplicación de la teoría de números borrosos al caso del SNE Michoacán.

4.1 Introducción.

Para poder conseguir los datos necesarios para la elaboración de las matrices para dar solución a esta investigación fue necesaria la creación de un grupo de expertos con la finalidad de crear los cuestionarios los cuales ayudaran a conseguir la información necesaria para armar dichas matrices. Tales cuestionarios fueron respondidos por los expertos quienes en este caso fueron todos los trabajadores de SNE Michoacán, mandos altos, medios y bajos, ya que ellos están totalmente involucrados en las actividades que aquí se llevan y tiene distintos puntos de vista ya que realizan distintas actividades; por lo cual fueron las personas adecuadas para proporcionar la información que se requería.

Para poder dar los valores numéricos necesarios a los resultados de los cuestionarios aplicados y con estos elaborar las matrices de congruencia requeridas, se hizo uso de la siguiente Tabla de semántica.

Semántica	Valor numérico
Nulos	0
Muy pocos	0.1
Pocos	0.2
Insuficientes	0.3
Elementales	0.4
Básicos	0.5
Poco mejor que básicos	0.6
Buenos	0.7
Muy buenos	0.8
Abundantes	0.9
Excesivos	1

Tabla 4.2.1 Tabla de Semántica

Los cuestionarios fueron realizados para conocer la opinión de los expertos en relación a las variables independientes las cuales llamaremos estrategias, y las variables dependientes las cuales llamaremos objetivos.

Los cuestionarios se dividieron de manera que se pudieran conocer los distintos tipos de vista de los expertos entre las estrategias contra los objetivos, así como las estrategias entre sí, cabe mencionar que cada una de las respuestas cuenta con un valor numérico siendo el valor más bajo 0 y el valor más alto 1 quedando de la siguiente manera:

4.2 Captura de datos

Al finalizar la aplicación de los cuestionarios se procede darle su valor numérico a cada una de las respuestas, así mismo y para facilitar la detección de que pregunta está relacionada con qué estrategia que objetivo se les otorgo un color a cada uno de ellas quedando de la siguiente manera:

Tabla 4.2.2 Estrategia vs Objetivos

ESTRATEGIAS VS OBJETIVOS

CAPITAL HUMANO VS BUEN DESEMPEÑO	
CAPITAL HUMANO VS EFICIENCIA	
CAPITAL HUMANO VS PERFIL DE PUESTOS	
RECURSOS FINANCIEROS VS BUEN DESEMPEÑO	
RECURSOS FINANCIEROS VS EFICIENCIA	
RECURSOS FINANCIEROS VS PERFIL DE PUESTOS	
GESTION DE CALIDAD VS BUEN DESEMPEÑO	

GESTION DE CALIDAD VS EFICIENCIA



GESTION DE CALIDAD VS PERFIL DE PUESTOS



ESTRATEGIAS VS ESTRATEGIAS

CAPITAL HUMANO VS RECURSOS FINANCIEROS



CAPITAL HUMANO VS GESTION DE CALIDAD



RECURSOS FINANCIEROS VS CAPITAL HUMANO



RECURSOS FINANCIEROS VS GESTION DE CALIDAD



GESTION DE CALIDAD VS CAPITAL HUMANO



GESTION DE CALIDAD VS RECURSOS FINANCIEROS



Fuente: Elaboración propia

LA DESCENTRALIZACIÓN COMO LA ESTRATEGIA MÁS INFLUYENTE PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO Y EFICIENCIA DEL SERVICIO NACIONAL DEL EMPLEO EN MICHOACÁN

	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	TOTAL
Nº DE PREGUNTA	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
1							10	3	34	4	4	55
2												0
3												0
4					3	3		18	26	5		55
5	3	5	4	2	4	9	1	13	12	1	1	55
6		3			1		10	14	24		3	55
7	5		2	4	6	9		21	6	2		55
8	1		5	4	7	7		20	7	4		55
9	4	4	5	11	3	7	1	16	2	2		55
10	4	4	3	8	8	7	5	9	7			55
11	3	2	1	4	6	9	3	17	9	1		55
12	2	5	7	3	29	2	7					55
13	2	3	1	15	10	6	1	13	3		1	55
14	3		2	3	6	5	2	25	8	1		55
15		1					11	14	19	8	2	55
16		1					4	12	17	11	10	55
17				2	1	2	4	11	25	1	9	55
18			1				1	9	24	12	8	55
19			7	1	6			40	1			55
20			10	6				38	1			55
21	18	1			2		8	1	25			55
22		12	3		6	9	8	16	1			55
23						6	8	16	25			55
24		9		6	2			9	29			55
25				19	2	25		8	1			55
26				10	6	16		23				55
27				17	16		8	14				55
28	18	1	2	10	15	9						55
29	9	45	1									55
30		3			11			7	12	20	2	55
31								6	11	7	31	55
32								1	17	22	15	55

Tabla 4.2.3 Tabla de resultados

Fuente: Elaboración propia

Ya teniendo detectadas cada uno de las preguntas que se referían a dicha estrategia y dicho objetivo se comienza a armar las matrices para de ellas armar una matriz general de estrategias contra objetivos y una sola matriz de estrategias contra estrategias.

Para esto la simbología de cada una será:

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS
VARIABLES INDEPENDIENTES	VARIABLES DEPENDIENTES
a1 Capital humano	b1 Buen desempeño
a2 Recursos Financieros	b2 Eficiencia
a3 Gestión de calidad	b3 Perfil de puestos

Una vez detallada la matriz de incidencias de las estrategias sobre los objetivos

Tabla 4.2.4 Matriz de incidencia de las Estrategias sobre los Objetivos

	1	2	3
1	.7	.7	.5
2	.8	.7	.3
3	0	.1	.7

Fuente: Elaboración propia

Hemos solicitado a los expertos nos vuelvan a dar su punto de vista, esta vez, acerca de las posibles influencias de las acciones potenciales mencionadas sobre si mismas (estrategias contra estrategias)

Tras el empleo de los números borrosos y expertones para agregar las valuaciones otorgadas por los expertos mediante el sistema endecadario, hemos obtenido la siguiente matriz de incidencias:

Tabla 4.2.5 Matriz de incidencia de las Estrategias sobre Estrategias

	1	2	3
1	1	.6	.7
2	0.9		.8
3	0.8	.7	1

Fuente: Elaboración propia

Teniendo estas 2 matrices de primer orden se procederá, a través del operador de convulsión Min max a obtener la matriz de resultado con la cual veremos si la hipótesis que hemos manejado es correcta, es decir, si la estrategia Recursos Financieros es la que más incidirá en la descentralización.

Para esto se toman la fila completa de la primera matriz y la columna completa de la segunda matriz, ejemplo:

Para obtener el valor de la casilla a1, b1 se seleccionan la primera fila y la primera columna y se colocan de la siguiente manera:

$$\begin{aligned}
 1 \wedge 0.7 &= 0.7 \\
 0.6 \wedge 0.8 &= 0.6 \\
 0.7 \wedge 0 &= 0
 \end{aligned}$$

Teniendo estos resultados se procede a elegir el mínimo de ellos el cual será el valor que se ponga en la casilla, en este caso el tercer valor 0.7.

5 Resultados

Una vez aplicado el cuestionario a los miembros del Servicio Nacional del Empleo se procedió a graficar los resultados.

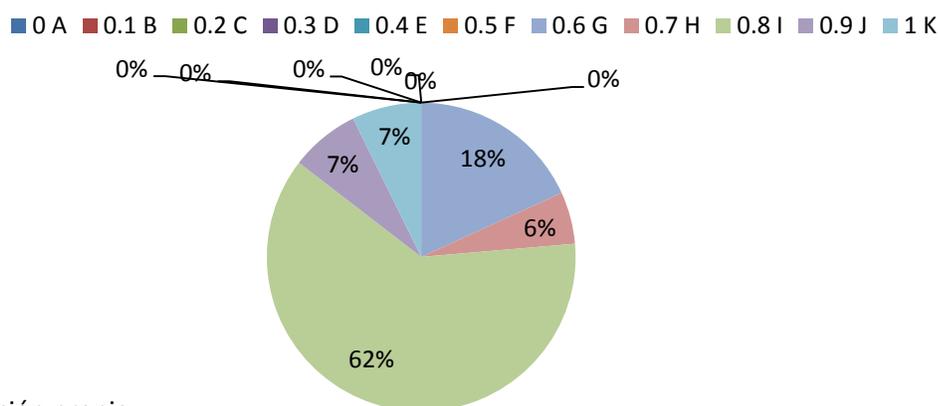
El nivel de respuesta se dio de un número menor 0 hasta un número mayor 1

Las respuestas quedaron graficadas de la siguiente manera:

1. ¿Qué escolaridad tienes?

a) Sin instrucción b) Escuela primaria sin concluir c) Escuela primaria concluida
Escuela secundaria sin concluir e) Escuela secundaria concluida f) Bachillerato sin concluir g) Bachillerato concluido h) Licenciatura sin concluir i) Licenciatura concluida j) Estudios de posgrado (maestría o doctorado) sin concluir k) Estudios de posgrado (maestría o doctorado) con grado

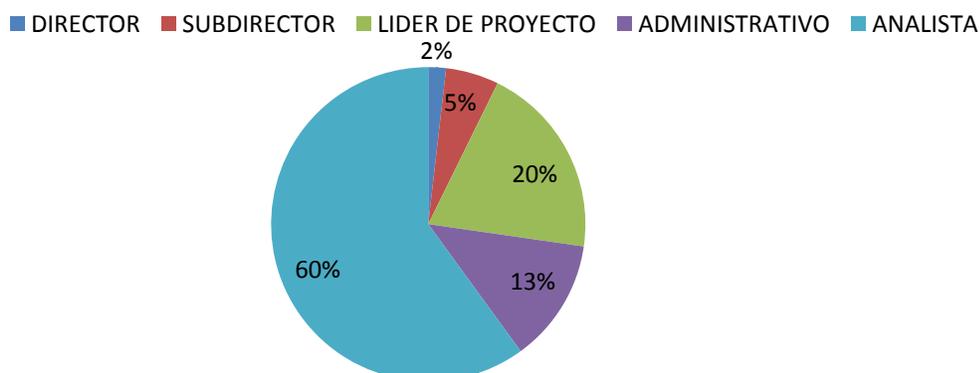
Grafica 5.1



Fuente: Creación propia

2. ¿Qué puesto tienes dentro de la organización?

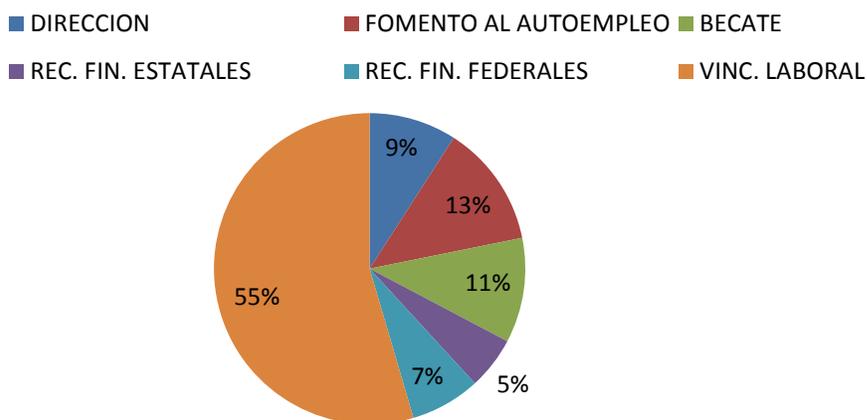
Grafica 5.2



Fuente: Creación propia

3. ¿En qué área de la organización te desempeñas?

Grafica 5.3

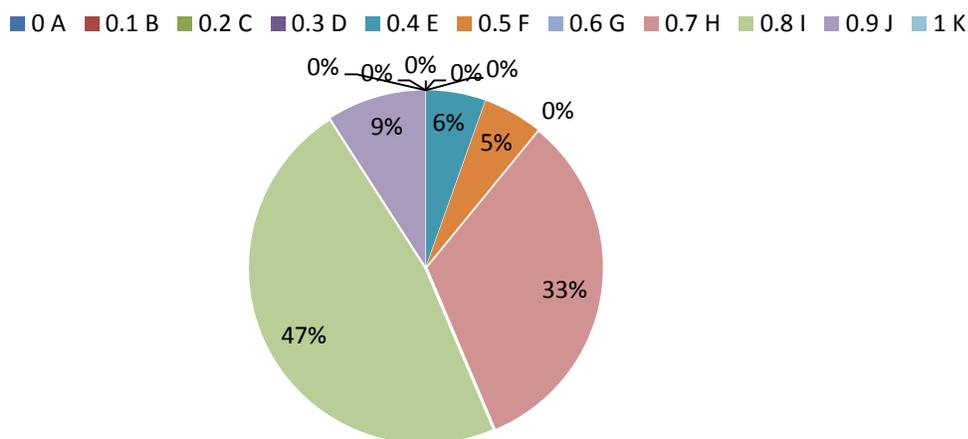


Fuente: Creación propia

4. ¿Cómo consideras que son tus conocimientos adquiridos en tu educación formal para el desempeño de las tareas cotidianas en tu área de trabajo?

- a) Nulos b) Muy pocos c) Pocos d) Insuficientes e) Elementales f) Básicos
 g) Poco mejor que básicos h) Buenos i) Muy buenos j) Abundantes k) Excesivos

Grafica 5.4

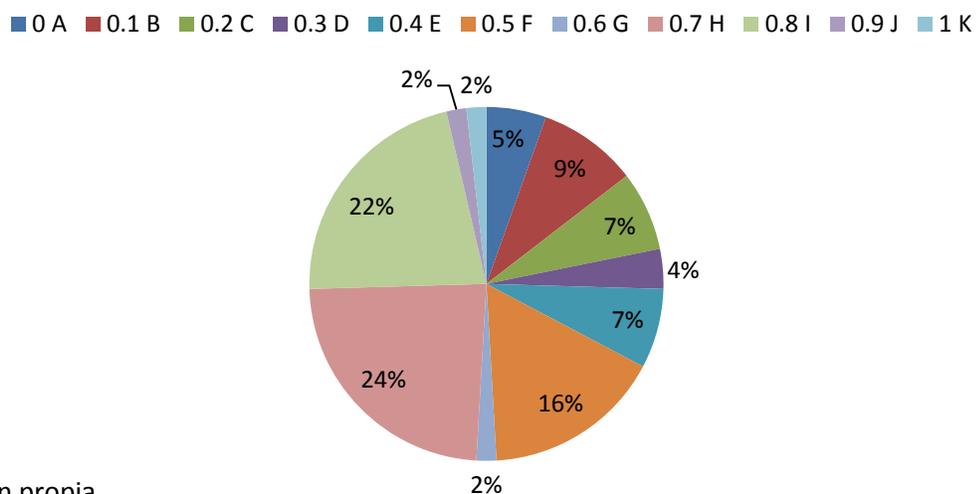


Fuente: Creación propia

5. ¿Has recibido capacitación para desempeñarte en tu área?

- a) Nula b) Muy poca c) Poca d) Insuficiente e) Elemental f) Básica g) Poco mejor que básica
h) Buena i) Muy buena j) Abundante k) Excesiva

Grafica 5.5

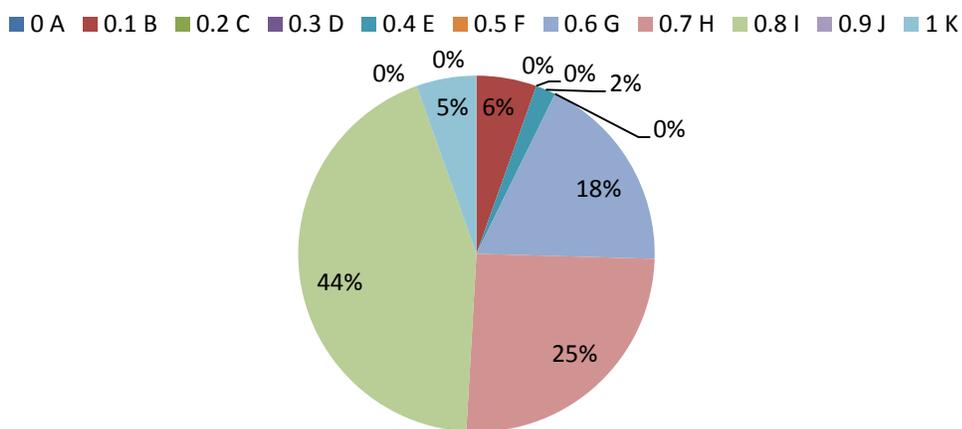


Fuente: Creación propia

6. ¿Qué tan importante consideras que es la capacitación continua para poder desempeñarte en tu área?

- a) Nada importante b) Muy poco importante c) Poco importante d) Poco menos que importante
e) Regularmente importante f) Casi importante g) Importante h) Muy importante i) Totalmente importante
j) Excesivamente importante k) Imperativo

Grafica 5.6

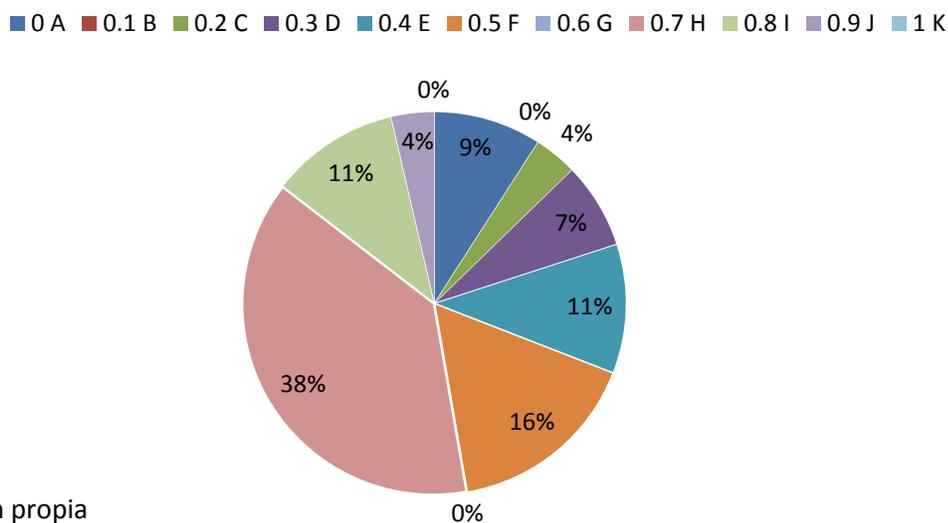


Fuente: Creación propia

7. ¿Está establecida la política de la calidad y los objetivos de la calidad en tu área?

- a) Nula b) Muy poca c) Poca d) Insuficiente e) Elemental f) Básica g) Poco mejor que básica
h) Buena i) Muy buena j) Abundante k) Excesiva

Grafica 5.7

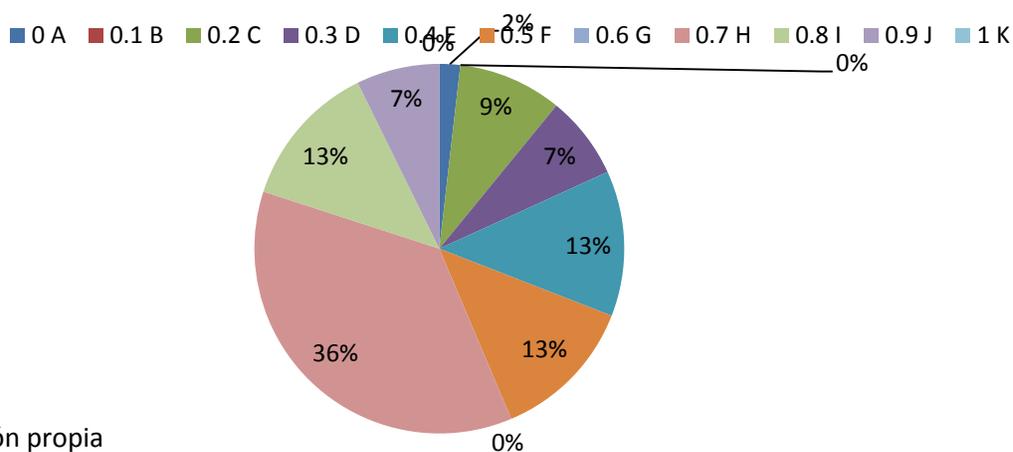


Fuente: Creación propia

8. ¿Están definidas las responsabilidades y autoridad, entre ellas la función de calidad?

- a) Nada b) Casi nada c) Poca d) Insuficiente e) Elemental f) Básica
g) Poco mejor que básica h) Buena i) Muy buena j) Abundante k) Excesiva

Grafica 5.8

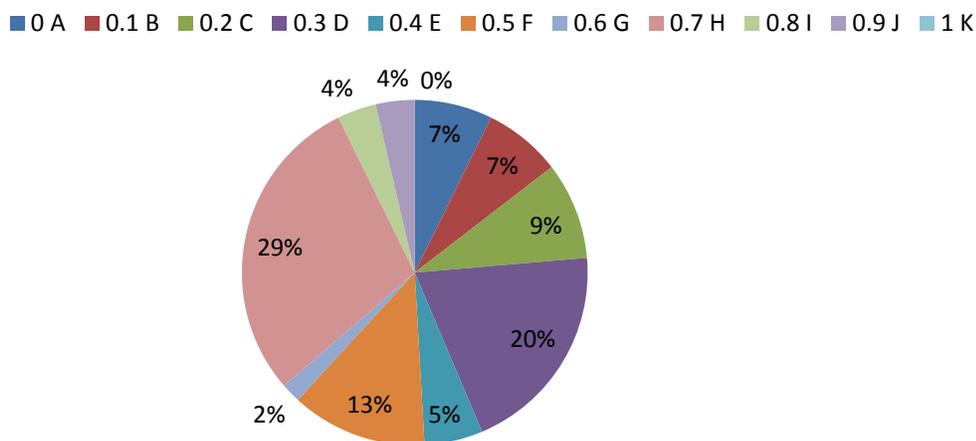


Fuente: Creación propia

9. ¿Existe una planeación en recursos humanos que contemple el reclutamiento, selección la capacitación y en general el desarrollo del personal?

- a) Nula b) Muy poca c) Poca d) Insuficiente e) Elemental f) Básica
 g) Poco mejor que básica h) Buena i) Muy buena j) Abundante k) Excesiva

Grafica 5.9

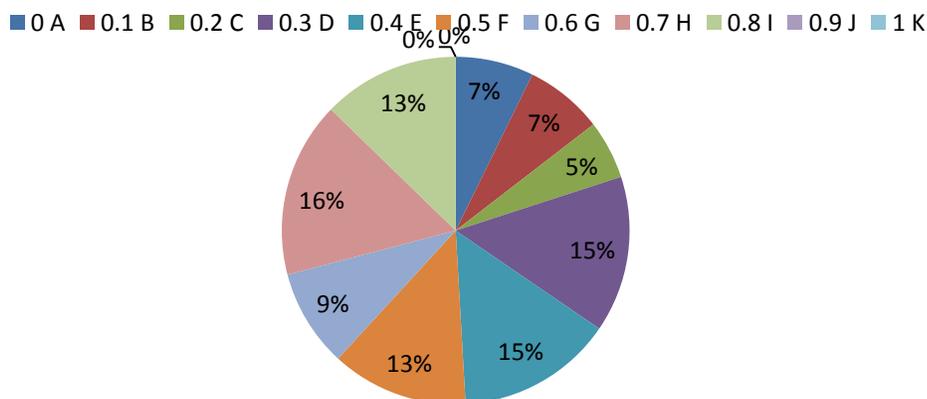


Fuente: Creación propia

10. ¿Existe una comunicación eficaz ascendente y descendente entre todo el personal, participando éste de una manera real en las actividades de mejora?

- a) Nula b) Muy poca c) Poca d) Insuficiente e) Elemental f) Básica
 g) Poco mejor que básica h) Buena i) Muy buena j) Abundante k) Excesiva

Grafica 5.10

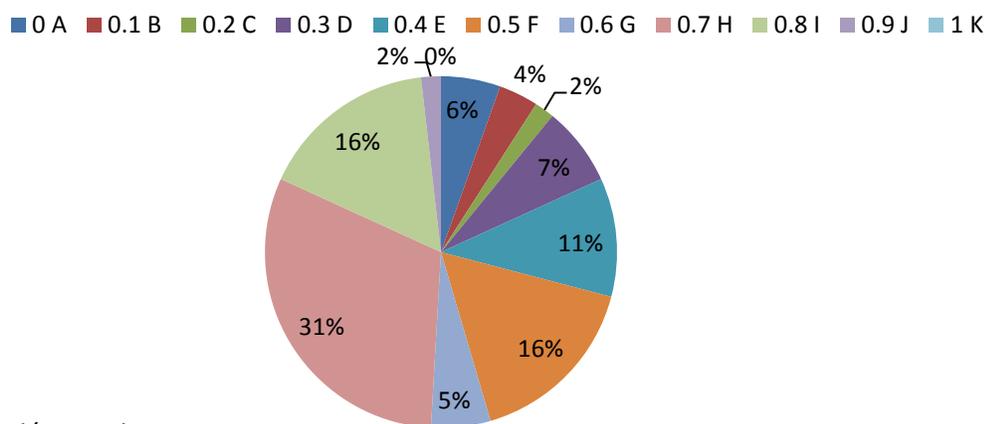


Fuente: Creación propia

11. ¿Existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo y se garantiza la precisión de la misma así como su adecuación a la normativa correspondiente (reglas de operación)?

- a) Nulo b) Muy poco c) Poco d) Insuficiente e) Elemental f) Básico
g) Poco mejor que básico h) Bueno i) Muy bueno j) Abundante k) Excesivo

Grafica 5.11

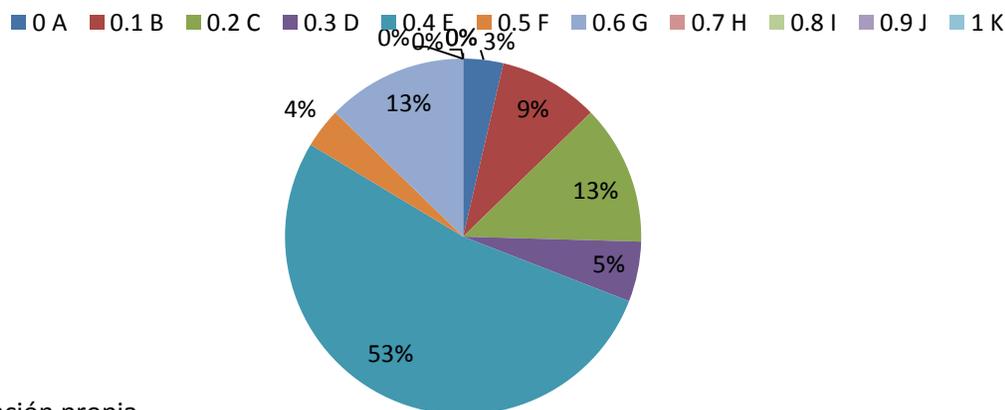


Fuente: Creación propia

12. ¿Se recopilan y analizan los datos apropiados para determinar la adecuación y la eficiencia del sistema de gestión de la calidad y para determinar dónde pueden realizarse mejoras?

- a) Nulo b) Casi nunca c) Muy poco d) Poco e) Algunas veces f) Seguido
g) Periódicamente h) Quincenalmente i) Semanalmente j) Diario k) Excesivo

Grafica 5.12

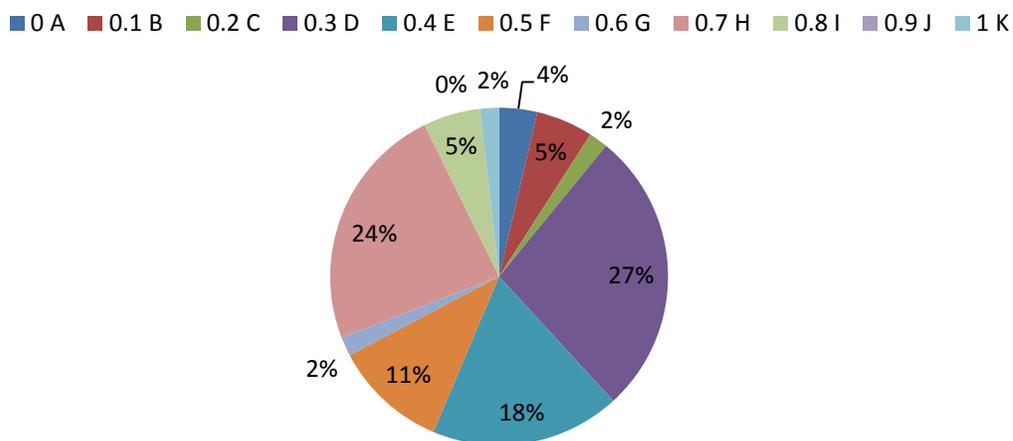


Fuente: Creación propia

13. ¿Se dispone de los recursos financieros de forma eficiente controlando los parámetros financieros clave y utilizándolos para apoyar los planes y programas de la organización?

- a) Nulo b) Muy poco c) Poco d) Insuficiente e) Elemental f) Básico
g) Poco mejor que básico h) Bueno i) Muy bueno j) Abundante k) Excesivo

Grafica 5.13

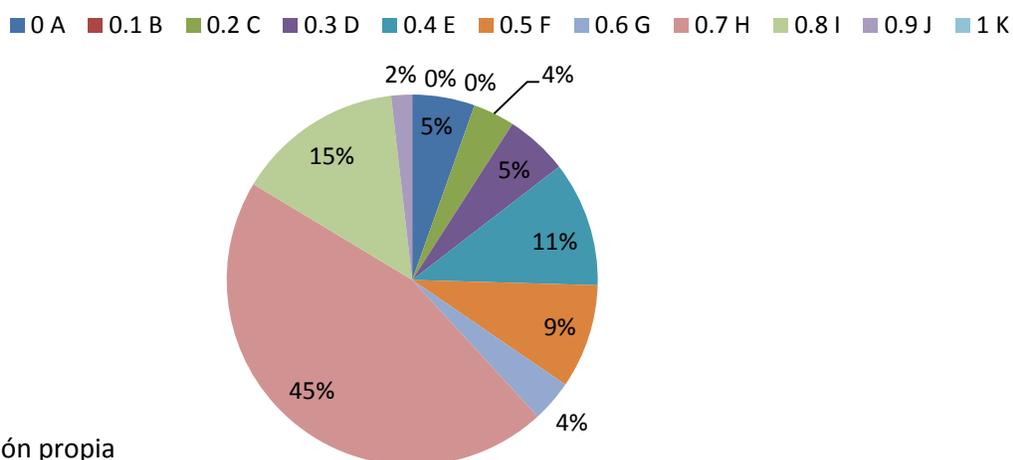


Fuente: Creación propia

14. ¿Cuentas con las herramientas necesarias para poder desempeñarte en tu área?

- a) Nulo b) Muy poco c) Poco d) Insuficiente e) Elemental f) Básico
g) Poco mejor que básico h) Bueno i) Muy bueno j) Abundante k) Excesivo

Grafica 5.14

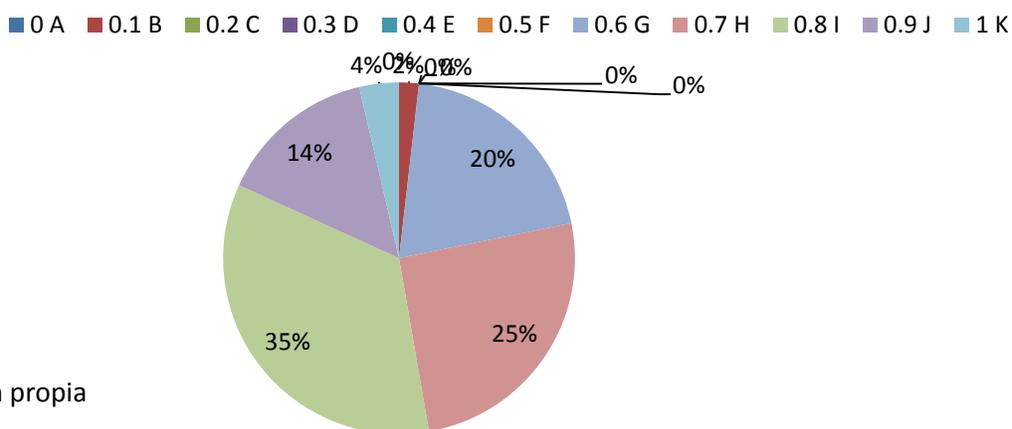


Fuente: Creación propia

15. ¿Qué tan importante crees que sea poder contar con papelería y herramientas desde el primer mes del año?

- a) Nada importante b) Muy poco importante c) Poco importante d) Poco menos que importante
 e) Regularmente importante f) Casi importante g) Importante h) Muy importante i) Totalmente importante
 j) Excesivamente importante k) Imperativo

Grafica 5.15

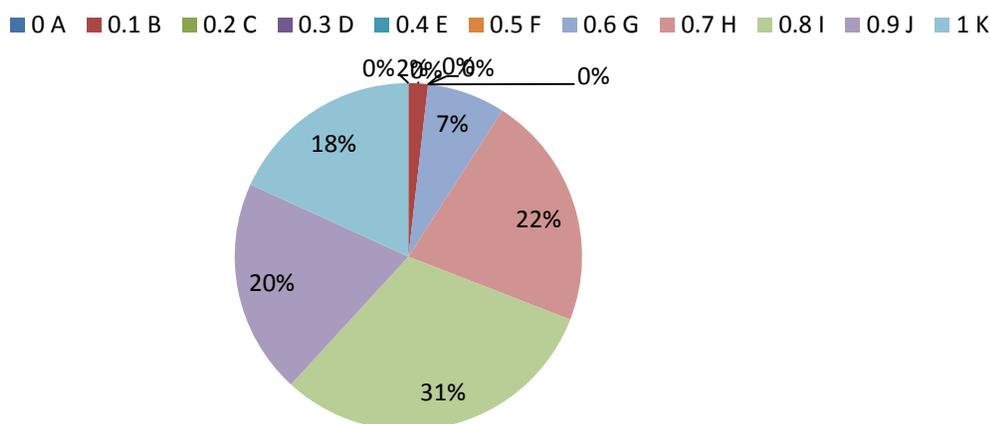


Fuente: Creación propia

16. ¿Qué tan importante crees que sea el poder contar con los recursos financieros desde el mes de enero de cada año para tu área?

- a) Nada importante b) Muy poco importante c) Poco importante d) Poco menos que importante
 e) Regularmente importante f) Casi importante g) Importante h) Muy importante i) Totalmente importante
 j) Excesivamente importante k) Imperativo

Grafica 5.16

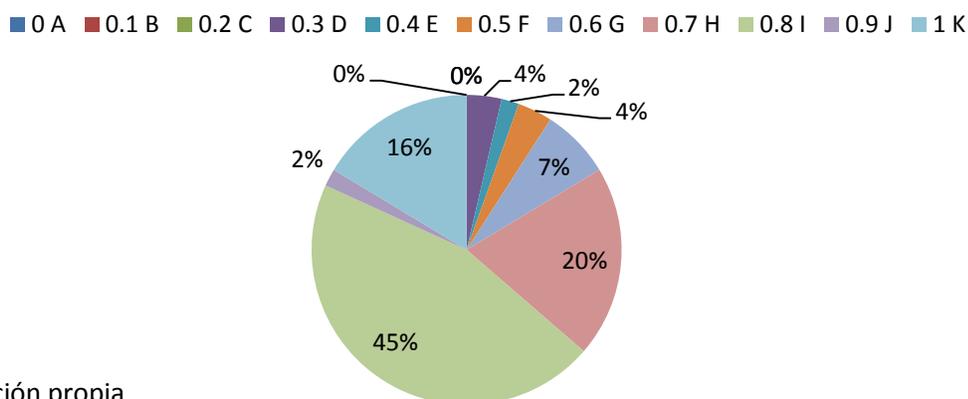


Fuente: Creación propia

17. ¿Cómo consideras el servicio que prestas a los usuarios de este organismo?

- a) Pésimo b) Muy malo c) Malo d) Muy deficiente e) Deficiente f) Regular
g) Bueno regular h) Bueno i) Muy bueno j) Sobresaliente k) Excelente

Grafica 5.17

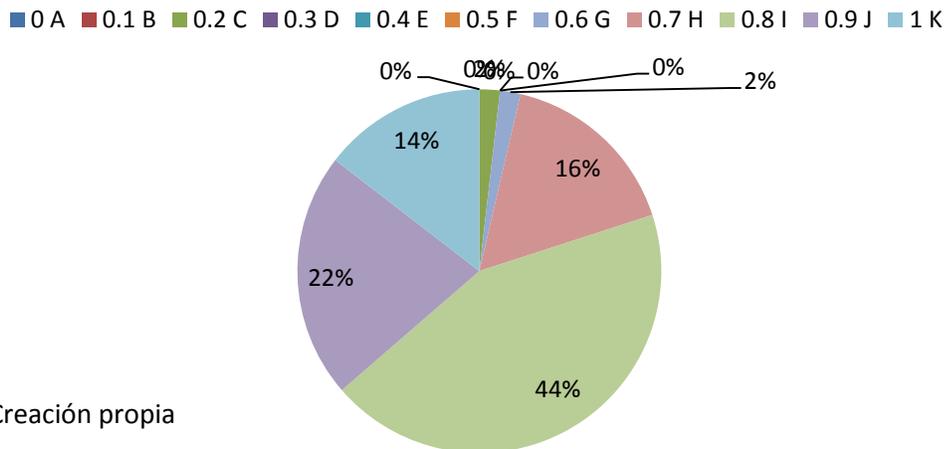


Fuente: Creación propia

18. ¿Consideras que habría mejora en el servicio que ofreces si contaras con los recursos desde inicio de año?

- a) Nula b) Muy poca c) Poca d) Insuficiente e) Elemental f) Básica
g) Poco mejor que básica h) Buena i) Muy buena j) Abundante k) Excesiva

Grafica 5.18

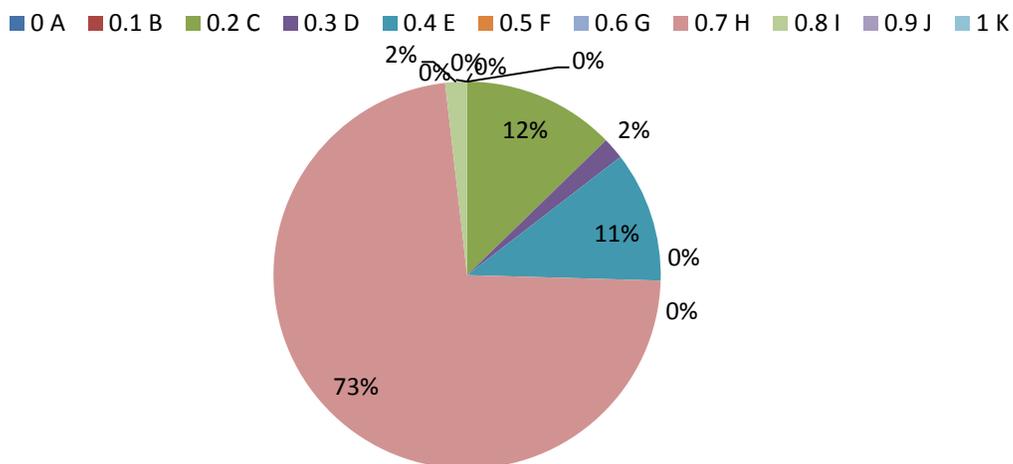


Fuente: Creación propia

19. ¿Crees tú que las capacitaciones que has tomado dentro de la Dependencia han mejorado tu desempeño en tu área de trabajo?

- a) Nulo b) Muy poco c) Poco d) Insuficiente e) Elemental f) Básico
 g) Poco mejor que básico h) Bueno i) Muy bueno j) Abundante k) Excesivo

Grafica 5.19

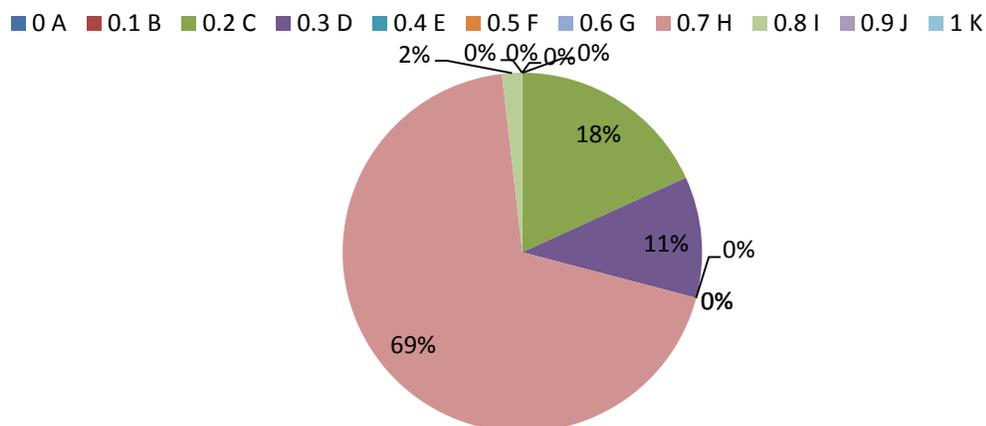


Fuente: Creación propia

20. ¿Estas capacitaciones han eficientado tu desempeño en tu área de trabajo?

- a) Nulo b) Muy poco c) Poco d) Insuficiente e) Elemental f) Básico
 g) Poco mejor que básico h) Bueno i) Muy bueno j) Abundante k) Excesivo

Grafica 5.20

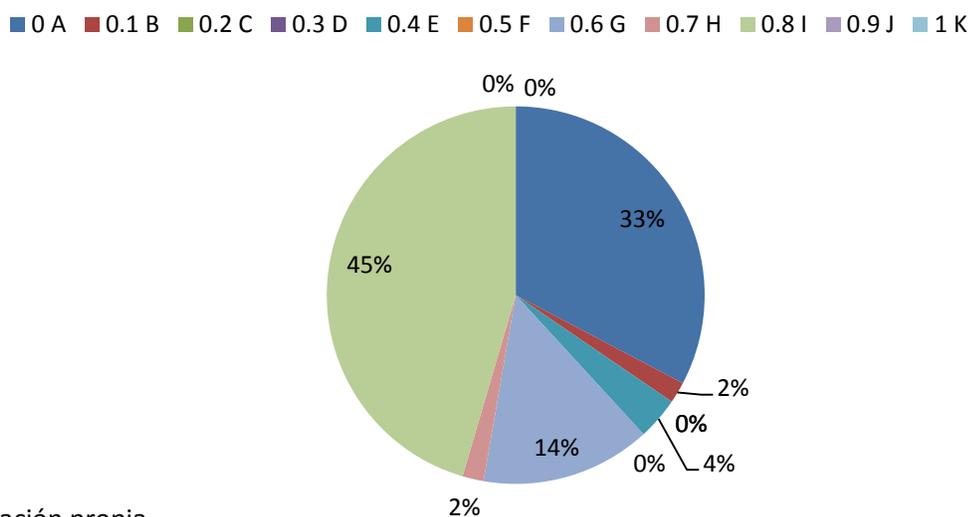


Fuente: Creación propia

21. ¿Conoces el perfil del puesto que desempeñas?

- a) Nulo b) Muy poco c) Poco d) Insuficiente e) Elemental f) Básico
 g) Poco mejor que básico h) Bueno i) Muy bueno j) Abundante k) Excesivo

Grafica 5.21

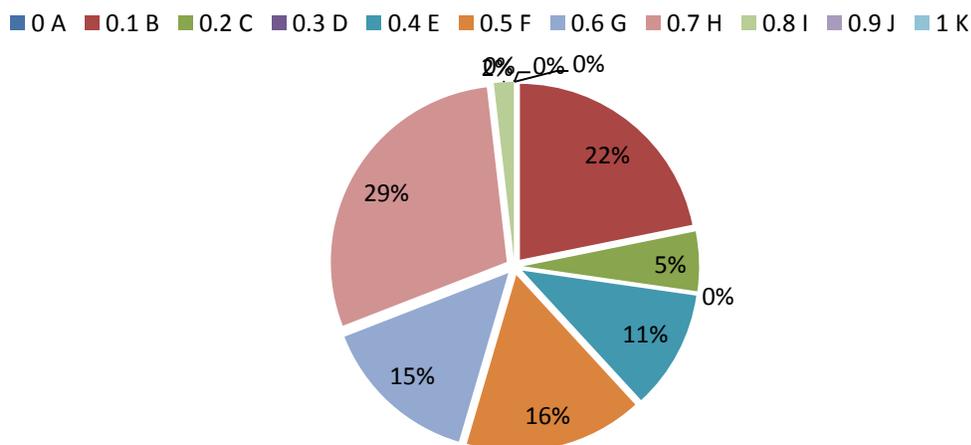


Fuente: Creación propia

22. ¿Tu formación académica está empatada con el perfil del puesto que desempeñas?

- a) Nula b) Muy poco c) Poco d) Insuficiente e) Elemental f) Básico
 g) Poco mejor que básico h) Bueno i) Muy bueno j) Abundante k) Excesivo

Figura 5.22

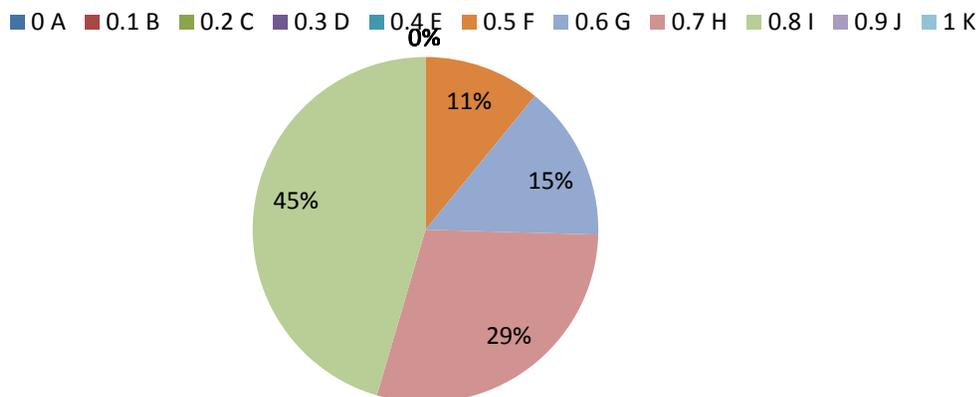


Fuente: Creación propia

23. En forma general ¿cumple con las condiciones especificadas para el puesto que desempeñas?

- a) Nulos b) Muy pocos c) Pocos d) Insuficientes e) Elementales f) Básicos
g) Poco mejor que básicos h) Buenos i) Muy buenos j) Abundantes k) Excesivos

Grafica 5.23

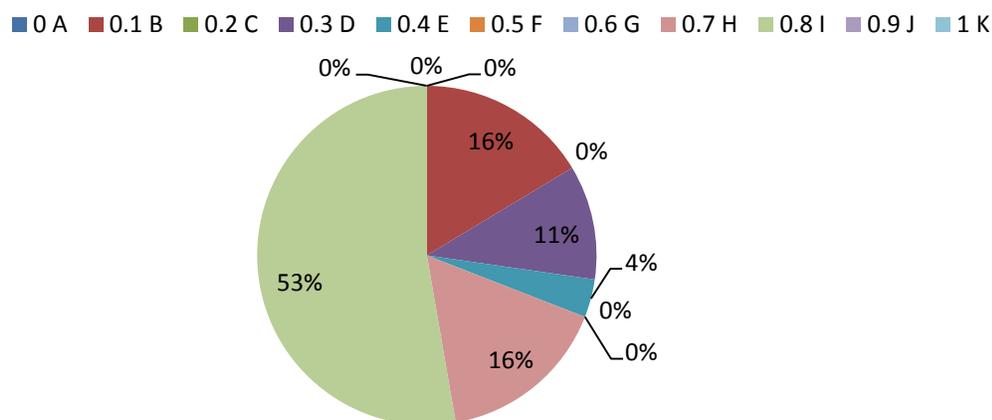


Fuente: Creación propia

24. ¿Cuentas con los recursos materiales para poder desempeñarte en tu área de trabajo?

- a) Nulo b) Muy poco c) Poco d) Insuficiente e) Elemental f) Básico
g) Poco mejor que básico h) Bueno i) Muy bueno j) Abundante k) Excesivo

Figura 5.24

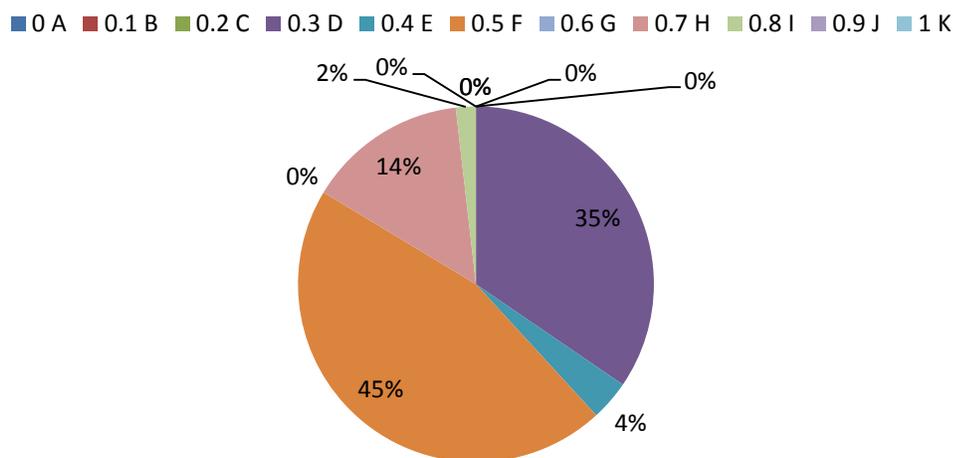


Fuente: Creación propia

25. ¿Cuentas con los recursos económicos para poder desempeñarte en tu área de trabajo?

- a) Nulo b) Muy poco c) Poco d) Insuficiente e) Elemental f) Básico
 g) Poco mejor que básico h) Bueno i) Muy bueno j) Abundante k) Excesivo

Grafica 5.25

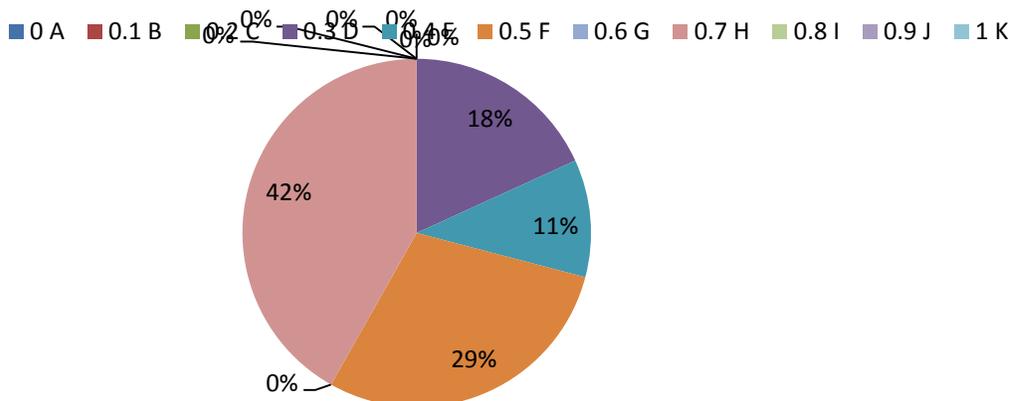


Fuente: Creación propia

26. ¿Los recursos con los que cuentas te han permitido ser eficiente en el desempeño de tus labores en tu área de trabajo?

- a) Nulo b) Muy poco c) Poco d) Insuficiente e) Elemental f) Básico
 g) Poco mejor que básico h) Bueno i) Muy bueno j) Abundante k) Excesivos

Grafica 5.26

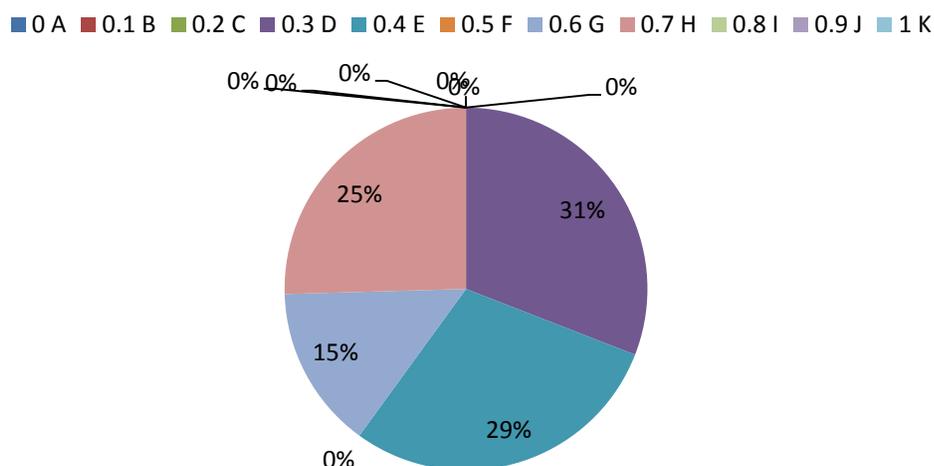


Fuente: Creación propia

27. ¿Consideras satisfactoria la remuneración económica que recibes en función de las actividades que realizas y las responsabilidades que tienes en tu puesto de trabajo?

- a) Nula b) Muy poco c) Poco d) Insuficiente e) Elemental f) Básico
 g) Poco mejor que básico h) Bueno i) Muy bueno j) Abundante k) Excesivo

Grafica 5.27

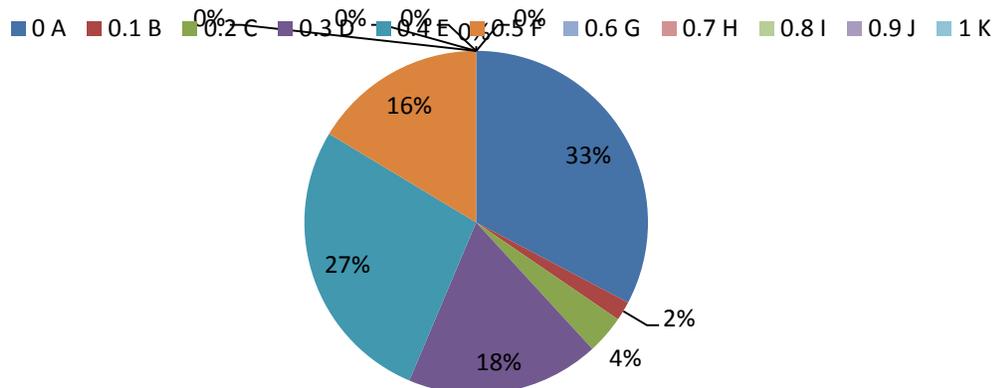


Fuente: Creación propia

28. ¿Se evalúa periódicamente tu desempeño dentro de la Dependencia?

- a) Nulo b) Muy poco c) Poco d) Insuficiente e) Elemental f) Básico
 g) Poco mejor que básico h) Bueno i) Muy bueno j) Abundante k) Excesivo

Grafica 5.28

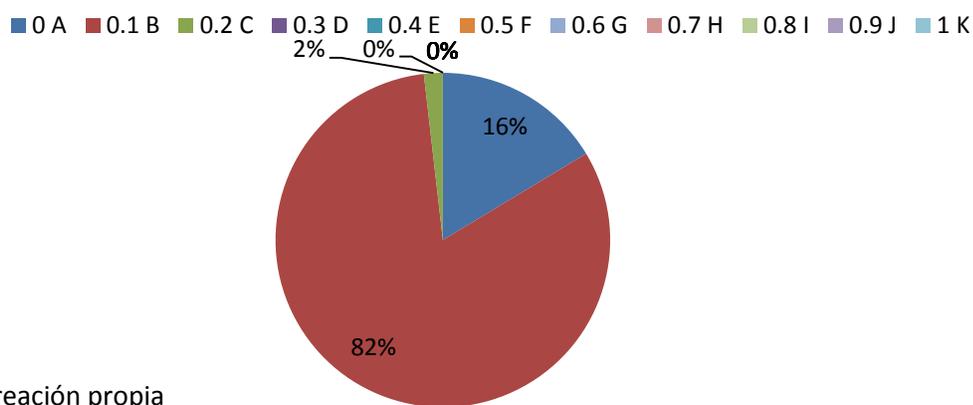


Fuente: Creación propia

29. ¿Se reconocen los logros de las metas y objetivos de tu trabajo a través de promociones en la Institución?

- a) Nulo b) Muy poco c) Poco d) Insuficiente e) Elemental f) Básico
g) Poco mejor que básico h) Bueno i) Muy bueno j) Abundante k) Excesivo

Grafica 5.29

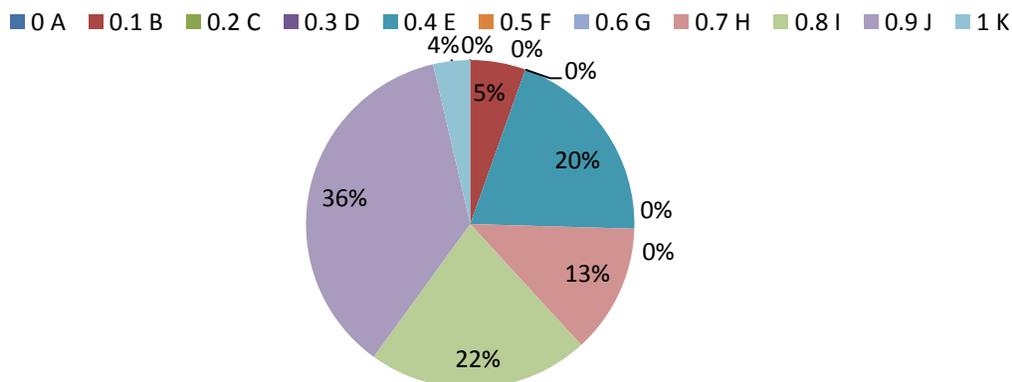


Fuente: Creación propia

30. ¿Qué tan importante crees tú que sean los recursos financieros para la capacitación del personal de esta Dependencia?

- a) Nulo b) Muy poco c) Poco d) Insuficiente e) Elemental f) Básico
g) Poco mejor que básico h) Bueno i) Muy bueno j) Abundante k) Excesivo

Grafica 5.30

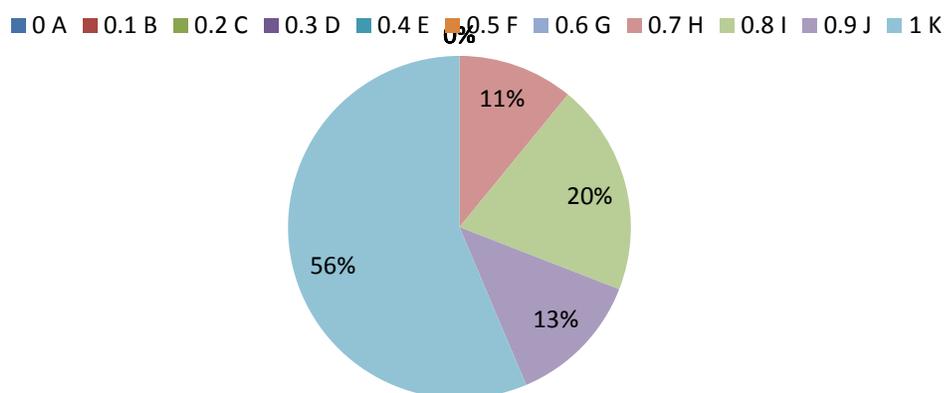


Fuente: Creación propia

31. ¿Crees tú que la gestión de la calidad en la dependencia se vea mejorada al contar con los recursos financieros de una manera más rápida, es decir desde el principio del año?

- a) Nulo b) Muy poco c) Poco d) Insuficiente e) Elemental f) Básico
g) Poco mejor que básico h) Bueno i) Muy bueno j) Abundante k) Excesivo

Grafica 5.31

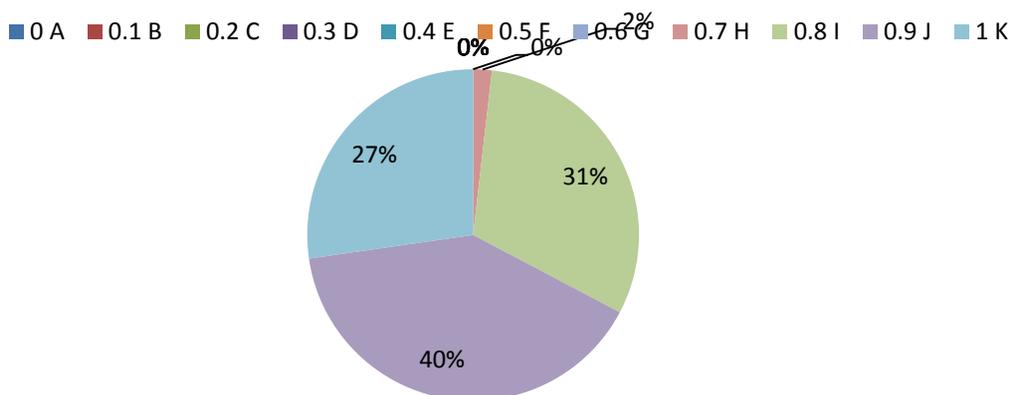


Fuente: Creación propia

32. ¿Qué tan proporcional crees tú que sea la capacitación que recibes en la institución con la calidad del servicio que prestas en la misma?

- a) Nula b) Muy poca c) Poca d) Insuficiente e) Elemental f) Básica
g) Poco mejor que básica h) Buena i) Muy buena j) Abundante k) Excesiva

Grafica 5.32



Fuente: Creación propia

5.1 Análisis de resultados

Una vez hecha cada una de las operaciones nos quedara la matriz de la siguiente manera:

Tabla 5.1.1 Matriz de Incidencias de Primera Generación

	1	2	3
1	.7	.7	.5
2	.8	.7	.3
3	0	.1	.7

Fuente: Creación propia

La tabla 5.1.1 nos muestra el resultado de aplicar el cuestionario 1, en este sentido se busca en la manera tradicional encontrar la respuesta a través de la opinión de los expertos cual es el nivel de influencia de las estrategias en la consecución de los objetivos.

La tabla resultado de estrategias y objetivos muestra en color amarillo los valores más bajos, es decir las estrategias menos influyentes en la consecución de los objetivos del organismo, dichos resultados son preliminares ya que aún no se aplica la convolución min max para dar paso a la matriz de segunda generación.

Como se puede observar el casilla (a_1, b_1), el resultado preliminar arrojado por los expertones fue en promedio medio-alto, esto quiere decir que el pensamiento humano de los expertos a primer instancia da a relucir que consideran que hay una estrecha relación entre el capital humano (a_1) y el buen desempeño (b_1), esto nos indica que de primer instancia y sin aun haber hecho uso de la herramienta de los efectos olvidados el personal considera que esta tanto la estrategia como el objetivo son muy importantes para que se logren los objetivos de la Institución.

De la misma manera la casilla (a_1, b_2) nos arrojó un resultado similar a la casilla anterior, esto se puede resumir en que los expertos están igualmente de acuerdo que el Capital Humano (a_1) está íntimamente relacionado con la Eficiencia (b_2) y esto se debe ver reflejado en el Desempeño de los integrantes del Organismo y por consecuencia en las metas que se hayan trazado al inicio de los ejercicios.

En la casilla (a_1, b_3), se muestra el primer valor bajo de la matriz de primera generación, esto nos da a entender que de principio el pensamiento humano de los expertones les indica que el Perfil de Puestos no va íntimamente relacionado con el Capital Humano, esto se puede explicar de manera sencilla ya que lamentablemente cuando se habla de puestos públicos las personas lo asimilan a cubrir puestos por amistades y otras situaciones ajenas.

En la tabla 5.1.1, concretamente en la casilla (a_2, b_1), se encuentra el valor más representativo de toda la matriz, los expertones están totalmente de acuerdo en que los Recursos Financieros están intrínsecamente relacionados con el Buen desempeño dentro de la Institución, esto no es de sorprender ya que como se ha manejado desde la hipótesis, mientras haya mayor recurso se contará mayor herramientas para poder realizar sus labores y por lo tanto desempeñarse de una manera más óptima dando con esto mejores resultados.

Pasando a continuación a la casilla (a_2, b_2), nos encontramos con un resultado de 7, el cual en esta tabla se puede interpretar como medio-alto mismo que nos indica que los expertos llegaron a la primer conclusión que los Recursos Financieros y la Eficiencia son muy importantes para llegar a las metas establecidas. Esto no es de sorprender ya

que como se vio en la casilla anterior (Recursos Financieros, Buen Desempeño), es muy importante contar con las herramientas necesarias para poder eficientar las actividades de cada una de las personas que laboran en la Institución.

El resultado de la casilla (a_2, b_3) nos muestra el primer valor bajo de la Matriz de Primera Generación, cabe recordar que dicho resultado es preliminar ya que aún no se ha aplicado la convolución min max, esto quiere decir que el pensamiento humano por parte de los expertones en un principio les dio a entender que hay muy poca relación entre los Recursos Financieros y el Perfil de Puestos.

Al comenzar a examinar los resultados preliminares de la Estrategia “Gestión de Calidad” (a_3), encontramos con que los expertones no encontraron relación alguna con el objetivo “Buen desempeño” (b_1) en cuanto a incidencia se refiere, esto no quiere decir que no exista tal relación, simplemente nos da a entender que el personal no está familiarizado con el concepto de Gestión de Calidad por lo que lo ven como algo externo y sin relación para las actividades y metas que se tienen en dicha Institucion.

La tabla 5.1.1 nos muestra la casilla (a_3, b_3) donde se encuentra el nivel de incidencia de la estrategia “Gestión de Calidad” con el objetivo “Eficiencia”, siendo este resultado muy bajo, esto se puede explicar de la misma manera que la casilla anterior, ya que no al no tener conocimiento alguno en cuanto a la Gestión de Calidad se refiere, los expertones tienen la idea inicial que no hay relación alguna entre dicha estrategia y objetivo.

Llegando a la última casilla de nuestra Matriz de primera generación podemos encontrar que el índice de incidencia entre la estrategia “Gestión de Calidad” con el objetivo “Perfil de Puestos” aumentó considerablemente a comparación de las últimas dos casillas, esto nos indica que los expertones creen que en efecto la Gestión de Calidad afectaría directamente a los Perfiles de Puesto y viceversa.

Tabla 5.1.2 Matriz de Incidencias de Segunda Generación

	1	2	3
1	.7	.7	.7
2	.8	.7	.7
3	.7	.7	.7

Fuente: Creación propia

La tabla 5.1.2, es el resultado de implementar la herramienta de los objetos olvidados de la lógica borrosa (fuzzylogic) mediante la Matriz de convolucion Min Max, por lo tanto esta matriz representa las incidencias de 2da. Generación que dan respuesta a nuestras preguntas que se plantearon al inicio de nuestra investigación.

Como se muestra en la tabla 5.1.2 (Matriz de Incidencia de Segunda Generación), se ha sufrido un incremento en los valores en relación a los de la figura 5.1.1 (Matriz de Incidencias de Primera Generación), eso al haber hecho uso de la convolucion min max.

Dichos resultados nos arrojaron que:

Como se muestra en las tablas 5.1.1 y 5.1.2 la matriz de primera generación y la matriz resultante no tuvo cambio alguno en cuanto a la Estrategia Capital Humano (a_1) y el Objetivo Buen Desempeño (b_1), esto nos indica que según los expertos estas dos herramientas están correlacionadas para el buen funcionamiento del SNE.

Así mismo, las tablas 5.1.1 y 5.1.2 nos muestran que la casilla donde la Estrategia Capital Humano (a_1) y el Objetivo Eficiencia (b_2) se relacionan no tuvo cambio alguno entre la matriz de primera generación con la de segunda generación, según los expertos esto se debe a que para el buen funcionamiento del servicio del empleo es necesario

que el personal esté lo más preparado para poder desempeñarse de una manera cada vez más eficiente.

Como podemos ver en la comparación de las tablas 5.1.1 y 5.1.2 se puede ver claramente como la Estrategia Capital Humano (a₁) sufrió un cambio entre la matriz de primer y la de segunda generación en cuanto al Objetivo Perfil de Puestos (b₃) se refiere, según los expertos esto atiende a la razón de que el Capital Humano tiene como objetivo incrementar la productividad, por lo cual se requiere que los puestos sean cubiertos por personal con el perfil adecuado así como contar con los conocimientos necesarios para poder desempeñarlo a cabalidad.

Hablando de la casilla en la cual se encuentra la Estrategia Recursos financieros (a₂) con el Objetivo Buen Desempeño (b₁) podemos ver el alto grado de nivel de incidencia mostrado tanto en la matriz de primera generación como la de segunda generación, esto nos deja ver la gran influencia que tiene una sobre la otra, según los expertos esta valuación es la más significativa y viene a comprobar que nuestra hipótesis es correcta, ya que lo que se pretendía demostrar es que al contar con los Recursos Financieros de manera puntual se pueden hacer cambios significativos en la Institución ya que se podrá dar atención y comenzar con los programas al iniciar el año a su vez los integrantes de la misma se verán beneficiados ya que se podrán capacitar lo se verá reflejado en un Buen desempeño del personal.

Así mismo, la tablas 5.1.1y 5.1.2nos muestran que la Estrategia Recursos financieros (a₂) no mostro cambio alguno con el Objetivo Eficiencia (b₂), ambas están altamente correlacionada desde la primer generación, esto según los expertos se refiere a que a medida en que los Recursos Financieros lleguen de manera puntual se podrá eficientar aún más la labor que se lleva dentro de la Institución.

Como nos muestran las Tablas 5.1.1 y 5.1.2 la casilla donde se encuentran la Estrategia Recursos financieros (a₂) con el Objetivo Perfil de Puestos (b₃), tuvo un cambio muy marcado entre la matriz de primera generación con la de segunda generación, según los expertos esto nos indica que a pesar de que en la primer respuesta los expertos no encontraron gran interrelación de una con la otra los números

borrosos se encargaron de demostrar que en realidad hay una fuerte relación entre ambas, todo esto ya que al permitir a la persona adecuada ocupar el puesto indicado los Recursos de la institución podrán ser mejor ejercidos y por lo tanto habrá un mejor desempeño en las áreas.

Los resultados mostrados en la matriz de incidencia de primera generación (Tabla 5.1.1), nos mostró que los expertos en un principio no creyeron que hubiera incidencia alguna entre la Estrategia Gestión de Calidad (a₃) con el Objetivo Buen Desempeño (b₁), pero los resultados finales de la matriz de segunda generación (Tabla 5.1.2) nos mostraron que existe una gran interrelación entre estas dos herramientas, según los expertos esto se debe a que para tener un Buen desempeño es necesaria una buena Gestión de calidad, todo esto para contar con una adecuada estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos e institucionales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo y con esto alcanzar las metas propuestas.

De la misma manera los resultados mostrados en la matriz de incidencia de primera generación (Tabla 5.1.1), nos mostró que los expertos en un principio no creyeron que hubiera incidencia alguna entre la Estrategia Gestión de Calidad (a₃) con el Objetivo Eficiencia (b₂), resultado que se vino abajo con los resultados la matriz de segunda generación (Tabla 5.1.2), la cual nos demostró el alto nivel de correlación entre ambas al pasar de un valor de 0.1 hasta alcanzar el 0.7 en una escala de 0 a 1. Los expertos explican este significativo cambio expresando que para lograr un Buen Desempeño óptimo así como eficientar sus labores es necesario que haya una correcta Gestión de Calidad, y más importante aún, que todos los niveles de la Institución sean partícipes de la misma.

Finalmente llegamos a la última casilla conformada por la Estrategia Gestión de calidad (a₃), y el Objetivo Perfil de Puestos (b₃). Este valor no tuvo cambio alguno entre la matriz de primera generación y la de segunda, estos según los expertos entiende a la razón de que no hay duda alguna de que ambas están íntimamente relacionadas entre sí ya que al ser aplicada una Gestión de Calidad en forma, esta deberá ser completada con la perfecta selección de personal para cada puesto disponible dentro de la Institución,

todo esto con el único propósito de alcanzar los objetivos que el Servicio Nacional del Empleo tiene para con la sociedad Michoacana.

Conclusiones

Como se dijo en el análisis de los resultados nuestras conclusiones las obtuvimos a partir de la Tabla 5.1.2 donde estrategias (Capital Humano, Recursos Financieros y Gestión de Calidad) influyen todas de forma importante en la consecución de los Objetivos (Buen Desempeño, Eficiencia y Perfil de Puestos). Es importante resaltar que la Estrategia más influyente en la consecución de nuestros objetivos es la descentralización por lo que nuestra hipótesis se satisface.

Se pudo observar en el desarrollo de esta tesis que la hipótesis que se manejó desde el principio es correcta y que la descentralización es en si la herramienta más influyente para la mejora del desempeño y la de la Institución ya que al lograr este movimiento los recursos podrán estar a nuestro servicio de una manera más pronta y por lo tanto utilizarlos de manera más eficaz.

Es importante resaltar que los resultados obtenidos a partir de la primera matriz (primera generación son diferentes a los de segunda generación) es la importancia de aplicar esta herramienta matemática que destaca esa parte que el pensamiento del individuo que deja a un lado por diversas circunstancias consideradas “olvido” o hasta llegan a ser consideradas “pérdidas” un ejemplo de esto es el cambio significativo que tienen estrategias como el capital humano vs perfil del puesto, en la segunda matriz con respecto de la primera.

El cambio es de un valor de 0.3 hasta llegar a un valor de 0.7, lo cual significa que los individuos del organismo en general no consideran importante el capital humano para ocupar un puesto de trabajo en el SNE, porque a pesar de existir un reglamento donde se especifican los requisitos de estudios para todos y cada uno de los puestos en la práctica no han sido respetado y se han pasado por alto estos reglamentos, siguiendo otros criterios menos significativos y benéficos para la organización.

Es por esto que al aplicar la herramienta de objetos perdidos en la segunda generación el valor cambia de forma significativa denotando la importancia de esta estrategia para la consecución de los objetivos. Situación que evidentemente tienen en mente los miembros de la organización y que al contestar el cuestionario lo manifiestan

aún sin estar conscientes de ello. Porque saben lo importante que resultaría el que se considerará así para ellos y también para la organización.

Es así que resulta tan importante el uso de esta herramienta para recuperar en los resultados finales algunas consideraciones que en primera instancia no aparecen.

Recomendaciones

Para mejorar los servicios que presta el Servicio Nacional del Empleo en Michoacán se debe trabajar la parte del Capital Humano, desde el proceso mismo de selección del personal, el departamento de recursos humanos debe de elegir a los mejores individuos para cubrir todas y cada una de las áreas, respetando el reglamento donde se especifican de forma clara los perfiles de cada uno de los puestos de la organización.

Además es conveniente que se considere una planeación de capacitación para que los miembros que ya pertenezcan a la organización cuenten con las herramientas tanto materiales como en conocimientos para llevar a cabo de mejor manera sus tareas cotidianas.

De igual manera la estrategia de Gestión de Calidad es muy importante en la Institución que no sólo aquellos que trabajan en la elaboración de los modelos de gestión de la calidad estén enterados de visión de calidad que persigue la organización, sino es de singular importancia que esto se permite llegar de los puestos más elementales de la organización hasta el más alto.

Por lo que a todo el personal se deberá invitar a participar y a involucrarse más en dicha Gestión con el fin de que la conozcan de principio y se involucren cada vez más y por lo tanto esto al final pueda ser percibido por cualquier miembro de la sociedad que acuda a solicitar a la institución sus servicios.

Las dos estrategias precedentes pueden aplicarse sin la necesidad de descentralizar y seguro es que el servicio que presta el SNE puede mejorar significativamente. Sin embargo también es cierto que para obtener resultados óptimos, es necesario el que se pueda conseguir la descentralización del organismo, lo que llevaría a ser de este uno de los mejores del país. Tal como se propone como resultado principal del presente trabajo.

Glosario

Capital Humano. El capital humano comprende los conocimientos, habilidades, competencias y otros atributos incorporados en los individuos. Los atributos de los individuos que comprenden el capital humano se obtienen a través de diversas formas, sistema educativo, cursos de formación continua y la experiencia laboral, así como otras formas de naturaleza informal como las relaciones en familia, sociales y medios informativos. Sin embargo debido a la dificultad para medir el nivel de las experiencias que el individuo pueda adquirir en las maneras informales ya mencionadas, resulta claro que hoy día el único indicador internacional del capital humano de un individuo es su educación formal, entendiendo por educación formal aquella que se adquiere en el sistema educativo. (OCDE, 2009)

Eficiencia. La eficiencia está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta. Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización.

Harold asegura que la eficiencia consiste en el logro de aquellas metas que se ha propuesto una empresa utilizando para ello la menor cantidad posible de recursos. Según (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2004) , eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados". Para Koontz y Wehrich, la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos". (Harold)

Según Robbins y Coulter, la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión". (Mary, 2005)

Para Reinaldo O. Da Silva, la eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada". (Silva R. O., 2002)

La eficiencia es una variable muy importante en la descentralización ya que con esta se espera obtener los mejores resultados con el presupuesto que se le conceda a la secretaria para así ayudar al mayor número de pretendientes a ser colocados en algún empleo. Eficiencia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos.

Según Idalberto Chiavenato, la eficacia "es una medida del logro de resultados". (Chiavenato, 2004)

Para Koontz y Weihrich, la eficacia es "el cumplimiento de objetivos". (Heinz, 2004)

Según Robbins y Coulter, eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. (Mary, 2005)

Para Reinaldo O. Da Silva, la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado". (Silva R. O., 2002)

Simón Andrade, define la eficacia de la siguiente manera: "actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva". (Simon, 2005)

Finalmente, el Diccionario de la Real Academia Española nos brinda el siguiente significado de Eficacia: (Del lat. *efficacia*). Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. (Española, 2008)

Por tanto, una empresa, organización, producto o persona es "eficaz" cuando es capaz de hacer lo necesario para lograr los objetivos deseados o propuestos.

La eficiencia es una variable esencial para el mejoramiento de la calidad, ya que con la descentralización de los procesos de una manera eficaz se podrá cumplir con los

objetivos esperados que principalmente es dar un mejor servicio a la ciudadanía que se acerca a esta dependencia para la posible colocación en un trabajo.

Calidad. Conjunto de condiciones que permiten asegurar la mejora continua de los procedimientos, procesos, actividades y manejo de recursos públicos por las dependencias y entidades del sector público presupuestario, con la finalidad de controlar, prevenir y eliminar cualquier tipo de deficiencia en la presentación o producción de los bienes y servicios que dan a sus clientes o usuarios, con el propósito de proporcionar la máxima satisfacción con la mayor eficacia y eficiencia. (Euroshare, 2013)

El término castellano calidad está definido por la Real Academia Española de la Lengua como: "conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona o cosa" (Española, 2008). Calidad se deriva de la palabra latina *qualitas*, que indica cualidad, manera de ser (Gil, 2005); tiene una historia larga relacionada con los filósofos de la antigüedad. El término en condición de categoría, así como su concepción filosófica, fue introducido por Aristóteles, cuando elaboró su sistema de conceptos universales donde introdujo la categoría cualidad, la que formó una constante del pensamiento filosófico durante muchos siglos.

Posteriormente Kant (1724-1804) la incluye en su sistema de conceptos y Hegel también investigó esta categoría en una forma más completa, incluyéndola en el primer grupo de las categorías del ser. (Robbins S. P., 2009)

La calidad puede definirse como el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario. La calidad supone que el producto o servicio debe cumplir con las funciones y especificaciones para los que ha sido diseñado y que deberán ajustarse a las expresadas por los consumidores o clientes del mismo.

Bibliografía

Gopac soluciones Integrales. (s.f.). *Gopac soluciones integrales*. Obtenido de Gopac soluciones integrales: <http://www.gopac.com.mx/v3/empresa/historias/see.asp>

Albuquerque. (2001). *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: un análisis comparativo*. Santiago.

Aluja, j. G. (1988). *Modelos para la investigación de efectos olvidados*. España: Milladoiro.

Banco Mundial. (2013). Recuperado el 12 de 06 de 2014, de Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/economia-empleo>

Bonnin, C.-J. B. (1812). *Principes d'Administration Publique. A Paris, chez Renaudiere Imprimeur-Libraire*. Paris: Troisième.

Censos Nacionales de Población y Vivienda, I. N. (2012).

Chiavenato, A. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*.

CONAPO. (2005).

Diccionario español Larousse. (2009). *Diccionario español Larousse*. Larousse.

Dimock, M. E. (1965). *Principios y normas de Administración*. México: Librero sMexicanos Unidos.

Española, R. A. (2008). *Real Academia de la Lengua Española*.

Euroamericano. (2005). Obtenido de Euroamericano: <http://www.campuseuroamericano.org/>

Euroshare. (2013). *Euroshare*. Obtenido de Euroshare: <http://www.euskosare.org>

García, M. D. (s.f.). Evolución y prospectiva de la Administración pública en . *Encrucijada. Revista electronica del centro de Estudios en Administración Pública*, 1-5.

Gil, C. (2005).

Harold. (s.f.). *Principios de la gestión*.

Heinz. (2004).

Hernandez, C. E. (21012). El activismo de los inversionistas institucionales en el gobierno de las grandes sociedades. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 35-54.

Hitt, M. A. (2007). *Administración Estratégica*.

<http://www.redyalic.com/ensayos/Modelo-Burocratico-Segun-Merton/32208793.html>. (s.f.). Obtenido de <http://www.redyalic.com/ensayos/Modelo-Burocratico-Segun-Merton/32208793.html>.

Juarez, G. A. (2010). Descentralización del sistema de salud en el contexto de Federalismo. *Caleidoscopio de la Salud*, 195-206.

Mares. (2009). *Introducción a las finanzas públicas*.

Mary. (2005). *Administración*.

Mitofski, C. (2012). *Consuklta*. Obtenido de Consulta:
<http://consulta.mx/web/index.php/estudios/tamano-de-muestra>

Modelos Burocráticos. (s.f.).
http://www.alipso.com/monografias/modelo_burocratico_de_organizacion/. Obtenido de
http://www.alipso.com/monografias/modelo_burocratico_de_organizacion/.

O'Donell, H. (1999). *Administración una perspectiva global*. Mexico: Mc Graw Hill.

OCDE. (2009).

Orozco, O. G. (1997). *Principios de la Administración Pública*. Colombia: ESAP.

Peralta, E. (2012). *El desempleo en México 2008-203*.

Peralta, E. (s.f.). *El desempleo en México 2008-2030*.

Petrella, C. (2007). *Análisis de la teoría burocrática*. Uruguay.

Robbins, S. (2009). *Administración y Organización de Empresas*.

Robbins, S. P. (2009). *comportamientop Organizacional*.

Rodall, C. A. (2008). *La descentralización de la educación en México*. Mexico.

Servicio Nacional del Empleo. (s.f.). *Portal del empleo*. Obtenido de Portal del empleo:
http://empleo.gob.mx/swb/empleo/servicio_nacional_de_empleo_

Silva R. O. (2002). *Teorías de la Administración*.

Simon. (2005). *Diccionario de Economía*.

Soto. (2001). *Estructura Organizacional*.

Terry, G. R. (2011). *La Gerencia Moderna*.

UNESCO. (1982). *Declaración de México sobre las Políticas Culturales*.

Wikipedia. (2013). *wikipedia*. Obtenido de wikipedia.

Anexos

Cuestionario aplicado



Favor de responder el siguiente cuestionario con todo cuidado, tus respuestas serán de mucha ayuda a un trabajo de investigación que se está llevando a cabo.

1. ¿Qué escolaridad tienes?
 - a) Sin instrucción
 - b) Escuela primaria sin concluir
 - c) Escuela primaria concluida
 - d) Escuela secundaria sin concluir
 - e) Escuela secundaria concluida
 - f) Bachillerato sin concluir
 - g) Bachillerato concluido
 - h) Licenciatura sin concluir
 - i) Licenciatura concluida
 - j) Estudios de posgrado (maestría o doctorado) sin concluir
 - k) Estudios de posgrado (maestría o doctorado) con grado
2. ¿Qué puesto tienes dentro de la organización?
3. ¿En qué área de la organización te desempeñas?
4. ¿Cómo consideras que son tus conocimientos adquiridos en tu educación formal para el desempeño de las tareas cotidianas en tu área de trabajo?
 - a) Nulos
 - b) Muy pocos
 - c) Pocos
 - d) Insuficientes
 - e) Elementales
 - f) Básicos
 - g) Poco mejor que básicos
 - h) Buenos
 - i) Muy buenos
 - j) Abundantes
 - k) Excesivos
5. ¿Has recibido capacitación para desempeñarte en tu área?
 - a) Nula
 - b) Muy poca
 - c) Poca
 - d) Insuficiente
 - e) Elemental
 - f) Básica
 - g) Poco mejor que básica
 - h) Buena
 - i) Muy buena
 - j) Abundante
 - k) Excesiva
6. ¿Qué tan importante consideras que es la capacitación continua para poder desempeñarte en tu área?
 - a) Nada importante
 - b) Muy poco importante
 - c) Poco importante
 - d) Poco menos que importante
 - e) Regularmente importante
 - f) Casi importante
 - g) Importante
 - h) Muy importante
 - i) Totalmente importante
 - j) Excesivamente importante
 - k) Imperativo
7. ¿Está establecida la política de la calidad y los objetivos de la calidad en tu área?
 - a) Nula
 - b) Muy poca
 - c) Poca
 - d) Insuficiente
 - e) Elemental
 - f) Básica
 - g) Poco mejor que básica
 - h) Buena
 - i) Muy buena
 - j) Abundante
 - k) Excesiva



15. ¿Qué tan importante crees que sea poder contar con papelería y herramientas desde el primer mes del año?
- a) Nada importante b) Muy poco importante c) Poco importante d) Poco menos que importante e) Regularmente importante f) Casi importante g) Importante h) Muy importante i) Totalmente importante j) Excesivamente importante k) Imperativo
16. ¿Qué tan importante crees que sea el poder contar con los recursos financieros desde el mes de enero de cada año para tu área?
- a) Nada importante b) Muy poco importante c) Poco importante d) Poco menos que importante e) Regularmente importante f) Casi importante g) Importante h) Muy importante i) Totalmente importante j) Excesivamente importante k) Imperativo
17. ¿Cómo consideras el servicio que prestas a los usuarios de este organismo?
- a) Pésimo b) Muy malo c) Malo d) Muy deficiente e) Deficiente f) Regular g) Bueno regular h) Bueno i) Muy bueno j) Sobresaliente k) Excelente
18. ¿Consideras que habría mejora en el servicio que ofreces si contaras con los recursos desde inicio de año?
- a) Nula b) Muy poca c) Poca d) Insuficiente e) Elemental f) Básica g) Poco mejor que básica h) Buena i) Muy buena j) Abundante k) Excesiva
19. ¿Crees tú que las capacitaciones que has tomado dentro de la Dependencia han mejorado tu desempeño en tu área de trabajo?
- a) Nulo b) Muy poco c) Poco d) Insuficiente e) Elemental f) Básico g) Poco mejor que básico h) Bueno i) Muy bueno j) Abundante k) Excesivo
20. ¿Estas capacitaciones han eficientado tu desempeño en tu área de trabajo?
- a) Nulo b) Muy poco c) Poco d) Insuficiente e) Elemental f) Básico g) Poco mejor que básico h) Bueno i) Muy bueno j) Abundante k) Excesivo
21. ¿Conoces el perfil del puesto que desempeñas?
- a) Nulo b) Muy poco c) Poco d) Insuficiente e) Elemental f) Básico g) Poco mejor que básico h) Bueno i) Muy bueno j) Abundante k) Excesivo



22. ¿Tu formación académica está empatada con el perfil del puesto que desempeñas?
- a) Nulo b) Muy poco c) Poco d) Insuficiente e) Elemental f) Básico
g) Poco mejor que básico h) Bueno i) Muy bueno j) Abundante k) Excesivo
23. En forma general ¿cumples con las condiciones especificadas para el puesto que desempeñas?
- a) Nulo b) Muy poco c) Poco d) Insuficiente e) Elemental f) Básico
g) Poco mejor que básico h) Buenos i) Muy bueno j) Abundante k) Excesivo
24. ¿Cuentas con los recursos materiales para poder desempeñarte en tu área de trabajo?
- a) Nulo b) Muy poco c) Poco d) Insuficiente e) Elemental f) Básico
g) Poco mejor que básico h) Bueno i) Muy bueno j) Abundante k) Excesivo
25. ¿Cuentas con los recursos económicos para poder desempeñarte en tu área de trabajo?
- a) Nulo b) Muy poco c) Poco d) Insuficiente e) Elemental f) Básico
g) Poco mejor que básico h) Bueno i) Muy bueno j) Abundante k) Excesivo
26. ¿Los recursos con los que cuentas te han permitido ser eficiente en el desempeño de tus labores en tu área de trabajo?
- a) Nulo b) Muy poco c) Poco d) Insuficiente e) Elemental f) Básico
g) Poco mejor que básico h) Bueno i) Muy bueno j) Abundante k) Excesivos
27. ¿Consideras satisfactoria la remuneración económica que recibes en función de las actividades que realizas y las responsabilidades que tienes en tu puesto de trabajo?
- a) Nula b) Muy poco c) Poco d) Insuficiente e) Elemental f) Básica
g) Poco mejor que básica h) Buena i) Muy buena j) Abundante k) Excesiva
28. ¿Se evalúa periódicamente tu desempeño dentro de la Dependencia?
- a) Nulo b) Muy poco c) Poco d) Insuficiente e) Elemental f) Básico
g) Poco mejor que básico h) Bueno i) Muy bueno j) Abundante k) Excesivo
29. ¿Se reconocen los logros de las metas y objetivos de tu trabajo a través de promociones en la Institución?
- a) Nulo b) Muy poco c) Poco d) Insuficiente e) Elemental f) Básico
g) Poco mejor que básico h) Bueno i) Muy bueno j) Abundante k) Excesivo



30. ¿Qué tan importante crees tú que sean los recursos financieros para la capacitación del personal de esta Dependencia?
- a) Nulo b) Muy poco c) Poco d) Insuficiente e) Elemental f) Básico
g) Poco mejor que básico h) Bueno i) Muy bueno j) Abundante k) Excesivo
31. ¿Crees tú que la gestión de la calidad en la dependencia se vea mejorada al contar con los recursos financieros de una manera más rápida, es decir desde el principio del año?
- a) Nulo b) Muy poco c) Poco d) Insuficiente e) Elemental f) Básico
g) Poco mejor que básico h) Bueno i) Muy bueno j) Abundante k) Excesivo
32. ¿Qué tan proporcional crees tú que sea la capacitación que recibes en la institución con la calidad del servicio que prestas en la misma?
- a) Nula b) Muy poca c) Poca d) Insuficiente e) Elemental f) Básica
g) Poco mejor que básica h) Buena i) Muy buena j) Abundante k) Excesiva

GRACIAS

Tablas

Tabla 1. ¿Qué escolaridad tienes?

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bachillerato concluido	10	18.2	18.2	18.2
Licenciatura sin concluir	3	5.5	5.5	23.6
Licenciatura concluida	34	61.8	61.8	85.5
Estudios de posgrado (maestría o doctorado) sin concluir	4	7.3	7.3	92.7
Estudios de posgrado (maestría o doctorado) con grado	4	7.3	7.3	100.00
Total	55	100	100	

Tabla 2. ¿Qué puesto tienes dentro de la organización?

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Director	1	1.8	1.8	1.8
Subdirector	3	5.5	5.5	7.3
Líder de proyecto	11	20.0	20.0	27.3
Administrativo	7	12.7	12.7	40.0
Analista	33	60.0	60.0	100.00
Total	55	100	100	

Tabla 3. ¿En qué área de la organización te desempeñas?

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Dirección	5	9.1	9.1	9.1
Fomento al Autoempleo	7	12.7	12.7	21.8
Bécate	6	10.9	10.9	32.7
Recursos Financieros Estatales	3	5.5	5.5	38.2
Recursos Financieros Federales	4	7.3	7.3	45.5
Vinculación laboral	30	54.6	54.6	100.00
Total	55	100	9.1	

Tabla 4. ¿Cómo consideras que son tus conocimientos adquiridos en tu educación formal para el desempeño de las tareas cotidianas en tu área de trabajo?

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nulos				
Muy pocos				
Pocos				
Insuficientes				
Elementales	3	5.5	5.5	5.5
Básicos	3	5.5	5.5	10.9
Poco mejor que básicos				10.9
Buenos	18	32.7	32.7	43.6
Muy buenos	26	47.3	47.3	90.9
Abundantes	5	9.1	9.1	100.0
Excesivos		0.0	0.0	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Tabla 5. ¿Has recibido capacitación para desempeñarte en tu área?

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nula	3	5.5	5.5	5.5
Muy poca	5	9.1	9.1	14.5
Poca	4	7.3	7.3	21.8
Insuficiente	2	3.6	3.6	25.5
Elemental	4	7.3	7.3	32.7
Básica	9	16.4	16.4	49.1
Poco mejor que básica	1	1.8	1.8	50.9
Buena	13	23.6	23.6	74.5
Muy buena	12	21.8	21.8	96.4
Abundante	1	1.8	1.8	98.2
Excesiva	1	1.8	1.8	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Tabla 6. ¿Qué tan importante consideras que es la capacitación continua para poder desempeñarte en tu área?

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nada importante		0.0	0.0	0.0
Muy poco importante	3	5.5	5.5	5.5
Poco importante		0.0	0.0	5.5
Poco menos que importante		0.0	0.0	5.5
Regularmente importante	1	1.8	1.8	7.3
Casi importante		0.0	0.0	7.3
Importante	10	18.2	18.2	25.5
Muy importante	14	25.5	25.5	50.9
Totalmente importante	24	43.6	43.6	94.5
Excesivamente importante		0.0	0.0	94.5
Imperativo	3	5.5	5.5	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Tabla 7. ¿Está establecida la política de la calidad y los objetivos de la calidad en tu área?

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nula	5	9.1	9.1	9.1
Muy poca		0.0	0.0	9.1
Poca	2	3.6	3.6	12.7
Insuficiente	4	7.3	7.3	20.0
Elemental	6	10.9	10.9	30.9
Básica	9	16.4	16.4	47.3
Poco mejor que básica		0.0	0.0	47.3
Buena	21	38.2	38.2	85.5
Muy buena	6	10.9	10.9	96.4
Abundante	2	3.6	3.6	100.0
Excesiva		0.0	0.0	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Tabla 8. ¿Están definidas las responsabilidades y autoridad, entre ellas la función de calidad?

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nada	1	1.8	1.8	1.8
Casi nada		0.0	0.0	1.8
Poca	5	9.1	9.1	10.9
Insuficiente	4	7.3	7.3	18.2
Elemental	7	12.7	12.7	30.9
Básica	7	12.7	12.7	43.6
Poco mejor que básica		0.0	0.0	43.6
Buena	20	36.4	36.4	80.0
Muy buena	7	12.7	12.7	92.7
Abundante	4	7.3	7.3	100.0
Excesiva		0.0	0.0	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Tabla 9. ¿Existe una planeación en recursos humanos que contemple el reclutamiento, selección la capacitación y en general el desarrollo del personal?

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nula	4	7.3	7.3	7.3
Muy poca	4	7.3	7.3	14.5
Poca	5	9.1	9.1	23.6
Insuficiente	11	20.0	20.0	43.6
Elemental	3	5.5	5.5	49.1
Básica	7	12.7	12.7	61.8
Poco mejor que básica	1	1.8	1.8	63.6
Buena	16	29.1	29.1	92.7
Muy buena	2	3.6	3.6	96.4
Abundante	2	3.6	3.6	100.0
Excesiva		0.0	0.0	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Tabla 10. ¿Existe una comunicación eficaz ascendente y descendente entre todo el personal, participando éste de una manera real en las actividades de mejora?

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nula	4	7.3	7.3	7.3
Muy poca	4	7.3	7.3	14.5
Poca	3	5.5	5.5	20.0
Insuficiente	8	14.5	14.5	34.5
Elemental	8	14.5	14.5	49.1
Básica	7	12.7	12.7	61.8
Poco mejor que básica	5	9.1	9.1	70.9
Buena	9	16.4	16.4	87.3
Muy buena	7	12.7	12.7	100.0
Abundante		0.0	0.0	100.0
Excesiva		0.0	0.0	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Tabla 11. ¿Existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo y se garantiza la precisión de la misma así como su adecuación a la normativa correspondiente (reglas de operación)?

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nulo	4	7.3	7.3	7.3
Muy poco	4	7.3	7.3	14.5
Poco	5	9.1	9.1	23.6
Insuficiente	11	20.0	20.0	43.6
Elemental	3	5.5	5.5	49.1
Básica o	7	12.7	12.7	61.8
Poco mejor que básico	1	1.8	1.8	63.6
Bueno	16	29.1	29.1	92.7
Muy bueno	2	3.6	3.6	96.4
Abundante	2	3.6	3.6	100.0
Excesiva		0.0	0.0	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Tabla 12. ¿Se recopilan y analizan los datos apropiados para determinar la adecuación y la eficiencia del sistema de gestión de la calidad y para determinar dónde pueden realizarse mejoras?

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	3.6	3.6	3.6
Casi nunca	5	9.1	9.1	12.7
Muy poco	7	12.7	12.7	25.5
Poco	3	5.5	5.5	30.9
Insuficiente	29	52.7	52.7	83.6
Algunas veces	2	3.6	3.6	87.3
Seguido	7	12.7	12.7	100.0
Periódicamente		0.0	0.0	100.0
Quincenalmente		0.0	0.0	100.0
Semanalmente		0.0	0.0	100.0
Excesivo		0.0	0.0	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Tabla 13. ¿Se dispone de los recursos financieros de forma eficiente controlando los parámetros financieros clave y utilizándolos para apoyar los planes y programas de la organización?

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nulo	2	3.6	3.6	3.6
Muy poco	3	5.5	5.5	9.1
Poco	1	1.8	1.8	10.9
Insuficiente	15	27.3	27.3	38.2
Elemental	10	18.2	18.2	56.4
Básico	6	10.9	10.9	67.3
Poco mejor que básico	1	1.8	1.8	69.1
Bueno	13	23.6	23.6	92.7
Muy bueno	3	5.5	5.5	98.2
Abundante		0.0	0.0	98.2
Excesiva	1	1.8	1.8	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Tabla 14. ¿Cuentas con las herramientas necesarias para poder desempeñarte en tu área?

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nulo	3	5.5	5.5	5.5
Muy poco		0.0	0.0	5.5
Poco	2	3.6	3.6	9.1
Insuficiente	3	5.5	5.5	14.5
Elemental	6	10.9	10.9	25.5
Básica o	5	9.1	9.1	34.5
Poco mejor que básico	2	3.6	3.6	38.2
Bueno	25	45.5	45.5	83.6
Muy bueno	8	14.5	14.5	98.2
Abundante	1	1.8	1.8	100.0
Excesiva		0.0	0.0	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Tabla 15. ¿Qué tan importante crees que sea poder contar con papelería y herramientas desde el primer mes del año?

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nada importante		0.0	0.0	0.0
Muy poco importante	1	1.8	1.8	1.8
Poco importante		0.0	0.0	1.8
Poco menos que importante		0.0	0.0	1.8
Regularmente importante		0.0	0.0	1.8
Casi importante		0.0	0.0	1.8
Importante	11	20.0	20.0	21.8
Muy importante	14	25.5	25.5	47.3
Totalmente importante	19	34.5	34.5	81.8
Excesivamente importante	8	14.5	14.5	96.4
Imperativo	2	3.6	3.6	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Tabla 16. ¿Qué tan importante crees que sea el poder contar con los recursos financieros desde el mes de enero de cada año para tu área?

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nada importante		0.0	0.0	0.0
Muy poco importante	1	1.8	1.8	1.8
Poco importante		0.0	0.0	1.8
Poco menos que importante		0.0	0.0	1.8
Regularmente importante		0.0	0.0	1.8
Casi importante		0.0	0.0	1.8
Importante	4	7.3	7.3	9.1
Muy importante	12	21.8	21.8	30.9
Totalmente importante	17	30.9	30.9	61.8
Excesivamente importante	11	20.0	20.0	81.8
Imperativo	10	18.2	18.2	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Tabla 17. ¿Cómo consideras el servicio que prestas a los usuarios de este organismo?

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pésimo		0.0	0.0	0.0
Muy malo		0.0	0.0	0.0
Malo		0.0	0.0	0.0
Muy deficiente	2	3.6	3.6	3.6
Deficiente	1	1.8	1.8	5.5
Regular	2	3.6	3.6	9.1
Buena regular	4	7.3	7.3	16.4
Buena	11	20.0	20.0	36.4
Muy buena	25	45.5	45.5	81.8
Sobresaliente	1	1.8	1.8	83.6
Excelente	9	16.4	16.4	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Tabla 18. ¿Consideras que habría mejora en el servicio que ofreces si contaras con los recursos desde inicio de año?

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nula		0.0	0.0	0.0
Muy poca		0.0	0.0	0.0
Poca	1	1.8	1.8	1.8
Insuficiente		0.0	0.0	1.8
Elemental		0.0	0.0	1.8
Básica		0.0	0.0	1.8
Poco mejor que básica	1	1.8	1.8	3.6
Buena	9	16.4	16.4	20.0
Muy buena	24	43.6	43.6	63.6
Abundante	12	21.8	21.8	85.5
Excesiva	8	14.5	14.5	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Tabla 19. ¿Crees tú que las capacitaciones que has tomado dentro de la Dependencia han mejorado tu desempeño en tu área de trabajo?

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nulo		0.0	0.0	0.0
Muy poco		0.0	0.0	0.0
Poco	7	12.7	12.7	12.7
Insuficiente	1	1.8	1.8	14.5
Elemental	6	10.9	10.9	25.5
Básica o		0.0	0.0	25.5
Poco mejor que básico		0.0	0.0	25.5
Buena	40	72.7	72.7	98.2
Muy buena	1	1.8	1.8	100.0
Abundante		0.0	0.0	100.0
Excesiva		0.0	0.0	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Tabla 20. ¿Estas capacitaciones han eficientado tu desempeño en tu área de trabajo?

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nulo		0.0	0.0	0.0
Muy poco		0.0	0.0	0.0
Poco	10	18.2	18.2	18.2
Insuficiente	6	10.9	10.9	29.1
Elemental		0.0	0.0	29.1
Básico		0.0	0.0	29.1
Poco mejor que básico		0.0	0.0	29.1
Bueno	38	69.1	69.1	98.2
Muy bueno	1	1.8	1.8	100.0
Abundante		0.0	0.0	100.0
Excesiva		0.0	0.0	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Tabla 21. ¿Conoces el perfil del puesto que desempeñas?

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nulo	18	32.7	32.7	32.7
Muy poco	1	1.8	1.8	34.5
Poco		0.0	0.0	34.5
Insuficiente		0.0	0.0	34.5
Elemental	2	3.6	3.6	38.2
Básica o		0.0	0.0	38.2
Poco mejor que básico	8	14.5	14.5	52.7
Bueno	1	1.8	1.8	54.5
Muy bueno	25	45.5	45.5	100.0
Abundante		0.0	0.0	100.0
Excesiva		0.0	0.0	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Tabla 22. ¿Tu formación académica está empatada con el perfil del puesto que desempeñas?

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nulo	0	0.0	0.0	0.0
Muy poco	12	21.8	21.8	21.8
Poco	3	5.5	5.5	27.3
Insuficiente		0.0	0.0	27.3
Elemental	6	10.9	10.9	38.2
Básica o	9	16.4	16.4	54.5
Poco mejor que básico	8	14.5	14.5	69.1
Bueno	16	29.1	29.1	98.2
Muy bueno	1	1.8	1.8	100.0
Abundante		0.0	0.0	100.0
Excesiva		0.0	0.0	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Tabla 23. En forma general ¿cumples con las condiciones especificadas para el puesto que desempeñas?

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nulo		0.0	0.0	0.0
Muy poco		0.0	0.0	0.0
Poco		0.0	0.0	0.0
Insuficiente		0.0	0.0	0.0
Elemental		0.0	0.0	0.0
Básico	6	10.9	10.9	10.9
Poco mejor que básico	8	14.5	14.5	25.5
Bueno	16	29.1	29.1	54.5
Muy bueno	25	45.5	45.5	100.0
Abundante		0.0	0.0	100.0
Excesiva		0.0	0.0	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Tabla 24. ¿Cuentas con los recursos materiales para poder desempeñarte en tu área de trabajo?

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nulo		0.0	0.0	0.0
Muy poco	9	16.4	16.4	16.4
Poco		0.0	0.0	16.4
Insuficiente	6	10.9	10.9	27.3
Elemental	2	3.6	3.6	30.9
Básico		0.0	0.0	30.9
Poco mejor que básico		0.0	0.0	30.9
Bueno	9	16.4	16.4	47.3
Muy bueno	29	52.7	52.7	100.0
Abundante		0.0	0.0	100.0
Excesiva		0.0	0.0	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Tabla 25. ¿Cuentas con los recursos económicos para poder desempeñarte en tu área de trabajo?

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nulo		0.0	0.0	0.0
Muy poco		0.0	0.0	0.0
Poco		0.0	0.0	0.0
Insuficiente	19	34.5	34.5	34.5
Elemental	2	3.6	3.6	38.2
Básico	25	45.5	45.5	83.6
Poco mejor que básico		0.0	0.0	83.6
Bueno	8	14.5	14.5	98.2
Muy bueno	1	1.8	1.8	100.0
Abundante		0.0	0.0	100.0
Excesiva		0.0	0.0	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Tabla 26. ¿Los recursos con los que cuentas te han permitido ser eficiente en el desempeño de tus labores en tu área de trabajo?

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nulo		0.0	0.0	0.0
Muy poco		0.0	0.0	0.0
Poco		0.0	0.0	0.0
Insuficiente	10	18.2	18.2	18.2
Elemental	6	10.9	10.9	29.1
Básico	16	29.1	29.1	58.2
Poco mejor que básico		0.0	0.0	58.2
Bueno	23	41.8	41.8	100.0
Muy bueno		0.0	0.0	100.0
Abundante		0.0	0.0	100.0
Excesiva		0.0	0.0	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Tabla 27. ¿Consideras satisfactoria la remuneración económica que recibes en función de las actividades que realizas y las responsabilidades que tienes en tu puesto de trabajo?

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nula		0.0	0.0	0.0
Muy poca		0.0	0.0	0.0
Poca		0.0	0.0	0.0
Insuficiente	17	30.9	30.9	30.9
Elemental	16	29.1	29.1	60.0
Básica		0.0	0.0	60.0
Poco mejor que básica	8	14.5	14.5	74.5
Buena	14	25.5	25.5	100.0
Muy buena		0.0	0.0	100.0
Abundante		0.0	0.0	100.0
Excesiva		0.0	0.0	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Tabla 28. ¿Se evalúa periódicamente tu desempeño dentro de la Dependencia?

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nulo	18	32.7	32.7	32.7
Muy poco	1	1.8	1.8	34.5
Poco	2	3.6	3.6	38.2
Insuficiente	10	18.2	18.2	56.4
Elemental	15	27.3	27.3	83.6
Básico	9	16.4	16.4	100.0
Poco mejor que básico		0.0	0.0	100.0
Bueno		0.0	0.0	100.0
Muy bueno		0.0	0.0	100.0
Abundante		0.0	0.0	100.0
Excesiva		0.0	0.0	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Tabla 29. ¿Se reconocen los logros de las metas y objetivos de tu trabajo a través de promociones en la Institución?

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nulo		0.0	0.0	0.0
Muy poco		0.0	0.0	0.0
Poco		0.0	0.0	0.0
Insuficiente		0.0	0.0	0.0
Elemental		0.0	0.0	0.0
Básico		0.0	0.0	0.0
Poco mejor que básico		0.0	0.0	0.0
Bueno		0.0	0.0	0.0
Muy bueno	9	16.4	16.4	16.4
Abundante	45	81.8	81.8	98.2
Excesiva	1	1.8	1.8	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Tabla 30. ¿Qué tan importante crees tú que sean los recursos financieros para la capacitación del personal de esta Dependencia?

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nulo		0.0	0.0	0.0
Muy poco	3	5.5	5.5	5.5
Poco		0.0	0.0	5.5
Insuficiente		0.0	0.0	5.5
Elemental	11	20.0	20.0	25.5
Básico		0.0	0.0	25.5
Poco mejor que básico		0.0	0.0	25.5
Bueno	7	12.7	12.7	38.2
Muy bueno	12	21.8	21.8	60.0
Abundante	20	36.4	36.4	96.4
Excesiva	2	3.6	3.6	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Tabla 31. ¿Crees tú que la gestión de la calidad en la dependencia se vea mejorada al contar con los recursos financieros de una manera más rápida, es decir desde el principio del año?

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nulo		0.0	0.0	0.0
Muy poco		0.0	0.0	0.0
Poco		0.0	0.0	0.0
Insuficiente		0.0	0.0	0.0
Elemental		0.0	0.0	0.0
Básico		0.0	0.0	0.0
Poco mejor que básico		0.0	0.0	0.0
Bueno	6	10.9	10.9	10.9
Muy bueno	11	20.0	20.0	30.9
Abundante	7	12.7	12.7	43.6
Excesiva	31	56.4	56.4	100.0
Total	55	100.0	100.0	

Tabla 32. ¿Qué tan proporcional crees tú que sea la capacitación que recibes en la institución con la calidad del servicio que prestas en la misma?

Valores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nula		0.0	0.0	0.0
Muy poca		0.0	0.0	0.0
Poca		0.0	0.0	0.0
Insuficiente		0.0	0.0	0.0
Elemental		0.0	0.0	0.0
Básica		0.0	0.0	0.0
Poco mejor que básica		0.0	0.0	0.0
Buena	1	1.8	1.8	1.8
Muy buena	17	30.9	30.9	32.7
Abundante	22	40.0	40.0	72.7
Excesiva	15	27.3	27.3	100.0
Total	55	100.0	100.0	