



**UNIVERSIDAD MICHOACANA  
DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**“LA CALIDAD EN EL SERVICIO DEL OOAPAS DE MORELIA,  
MICHOACÁN”**

**TESIS**

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

**PRESENTA:**

**L.C. SUJEY DE GUADALUPE NIETO RODRÍGUEZ**

**DIRECTORA DE TESIS**

**DRA. IRMA CRISTINA ESPITIA MORENO**

**MORELIA, MICHOACÁN, AGOSTO 2019**



**Facultad de Contaduría  
y Ciencias Administrativas**

**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS**

En la ciudad de Morelia Michoacán, en el mes de agosto del año 2019, la que suscribe SUJEY DE GUADALUPE NIETO RODRÍGUEZ, alumna del programa de Posgrado en Administración adscrito a la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, manifiesta ser la autora intelectual del presente trabajo de tesis, desarrollado bajo la dirección de la **Dra. Irma Cristina Espitia Moreno** y cede los derechos del trabajo titulado: **“LA CALIDAD EN EL SERVICIO DEL OOAPAS DE MORELIA, MICHOACÁN”** a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para su difusión estrictamente académica.

No está permitida la reproducción total o parcial de este trabajo de tesis ni su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin la autorización escrita de la autoridad y/o director del mismo. Cualquier uso académico que se haga de este trabajo, deberá realizarse conforme a las prácticas legales establecidas para este fin.

ATENTAMENTE

---

**L.C. SUJEY DE GUADALUPE NIETO RODRÍGUEZ**

## DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

---

A Dios por darme la vida, por ser mi TODO y guiarme en el camino, fortaleciéndome espiritualmente y permitiéndome realizar esta tesis, que fue el desenlace de un logro más en mi vida.

A mi mamá por siempre estar conmigo apoyándome en cada paso de mi vida, en cada decisión y proyecto que emprendo, porque con sus consejos, comprensión y amor ha sido un gran ejemplo en mi vida, TE AMO.

**Con admiración y amor ¡GRACIAS!**

**Sujey Nieto**

## AGRADECIMIENTOS

---

Agradezco mi fortaleza, mi positivismo, mis ganas de vivir y de cada día ser mejor persona, mi amor por Dios, y por buscar evolucionar en esta vida, a pesar de las situaciones que se me presentan.

A mi hija, Kami, mi amor, has sido la mejor compañera que Dios me pudo dar, eres tan fantástica en todos los sentidos, que el amor que me muestras cada día me motiva y me inspira a ser mejor persona y darte un ejemplo digno.

A mi padre por dar cumplimiento al contrato de alma que ambos acordamos, y que me ha convertido en la gran mujer que hoy soy.

Gracias a mi asesora de tesis, la Dra. Irma Cristina Espitia Moreno, por el profesionalismo demostrado, por el tiempo dedicado; gracias por todo el apoyo, ánimo y paciencia brindada en el desarrollo de esta tesis, así mismo agradezco a mi mesa de sinodales: a la Dra. Vicky Hernández, a la Dra. Priscila Ortega, al Dr. Evaristo Galeana y al Dr. Hugo Alejandro Mier por su apoyo y aportación de conocimientos para que resultara un buen trabajo de investigación.

Quiero mostrar mi gratitud hacia todas las personas que contribuyeron para lograr este sueño que es tan importante para mí, quiero agradecer a mis maestros, mis compañeros de trabajo que fueron pieza fundamental en esta tesis, a mis amigos por su ayuda, sus palabras motivadoras, a todos les agradezco sus conocimientos, sus consejos y su apoyo, han sido parte importante de mi vida.

Agradezco también a nuestra Casa de Estudios “La Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo” y a la Facultad de Contaduría.

Desde el fondo de mi corazón ¡GRACIAS A TODOS!

## ÍNDICE

---

ÍNDICE DE FIGURAS .....	7
ÍNDICE DE TABLAS .....	8
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	11
SIGLAS Y ACRÓNIMOS .....	14
RESUMEN .....	15
ABSTRACT .....	16
INTRODUCCIÓN.....	17
CAPÍTULO 1 . Fundamentos de la Investigación.....	21
1.1 Antecedentes de la investigación.....	21
1.2 Planteamiento del problema. ....	23
1.3 Pregunta de la investigación.....	26
1.4 Objetivo de la investigación. ....	26
1.5 Hipótesis de la investigación. ....	26
1.6 Variables de la investigación.....	26
1.7 Justificación.....	27
1.8 Limitaciones. ....	28
1.9 Método.....	29
CAPÍTULO 2. Marco Referencial.....	30
2.1 De los Organismos Operadores. ....	30
2.2 Normatividad del OOAPAS.....	35
2.3 Del STAOOAPAS adherido a la C.R.O.C.. ....	42
2.4 Criterios operativos para la selección de variables.....	44
CAPÍTULO 3. Marco Teórico.....	52
3.1 La organización. ....	52
3.2 Etapa “Organización” dentro del proceso administrativo. ....	54
3.2.1 Principios de la etapa de organización. ....	55
3.2.2 Instrumentos administrativos.....	57
3.2.2.1 Manuales administrativos.....	57
3.2.2.2 Diagrama de flujo.....	62

3.2.3 Procesos en la organización.....	64
3.2.4 Mejora de los procesos en la organización.....	66
3.3 Gestión de la Calidad.....	69
3.3.1 Calidad del servicio. ....	71
3.3.2 La calidad y la mejora continua en la organización. ....	72
3.3.3 “Círculos de calidad” .....	77
3.3.4 Calidad Total. ....	81
3.4 Perfiles y puestos de trabajo.....	83
3.4.1 Equipos de trabajo y el recurso humano en el mundo actual. ....	83
3.4.2 Perfiles laborales, clasificación y competencias dentro del puesto. ....	85
3.4.3 Descripción, métodos y estructura del puesto. ....	91
3.4.4 Selección y capacitación.....	96
3.5 Gestión Pública.....	100
3.5.1 Puestos, Instrumentos N, Procesos Org. y Calidad en la Admón Pública.....	101
CAPÍTULO 4. Diseño de la Investigación.....	106
4.1 Trabajo de campo. ....	106
4.2 Universo de estudio. ....	107
4.3 Selección de la muestra. ....	107
4.4 Sujetos de investigación. ....	109
4.5 Prueba piloto.....	109
4.6 Instrumento de medición. ....	110
4.6.1 Escala de medición. ....	111
4.6.2 Técnica estadística utilizada. ....	111
4.6.3 Matriz de congruencia y operacionalización de las variables. ....	112
4.6.4 Validez y confiabilidad del instrumento de medición.....	115
CAPÍTULO 5. Resultados de la Investigación.....	116
5. Análisis de Resultados. ....	116
5.1 Medición escala Likert. ....	166
5.2 Correlación de las variables.....	170
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	174
REFERENCIAS .....	179

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

Figura 1. Círculo vicioso que se presenta en la prestación de los servicios. ....	33
Figura 2. Cambio de percepción de la población respecto de la calidad de los servicios. ...	33
Figura 3. Organigrama del OOAPAS.....	41
Figura 4. Colaboración en la redacción de documentos.....	61
Figura 5. La mejora de las actividades de la empresa, se genera en reacción en cadena. ....	67
Figura 6. Elementos del Proceso de Mejora. ....	73
Figura 7. Modelo de Mejora Continua. ....	74
Figura 8. La estrategia de la Calidad Total.....	75
Figura 9. El ciclo Deming.....	76
Figura 10. La reacción en cadena de Deming. ....	78
Figura 11. La calidad comienza resolviendo el problema. ....	79
Figura 12. La distribución de las capacidades o competencias esenciales en una org.....	86
Figura 13. Clasificación de competencias según su dificultad de detección.....	88
Figura 14. Formación de Competencias.....	89
Figura 15. Relaciones y aspectos del análisis del puesto de trabajo.....	92
Figura 16. Tipos de cambios del comportamiento en razón de la capacitación. ....	98
Figura 17. Las cuatro etapas del proceso de capacitación.....	98
Figura 18. El proceso de capacitación.....	99

## ÍNDICE DE TABLAS

---

Tabla 1. Selección de variables. ....	44
Tabla 2. Operacionalización de las variables. ....	114
Tabla 3. Resumen de procesamiento de casos. ....	115
Tabla 4. Estadísticas de fiabilidad. ....	115
Tabla 5. Medidas de tendencia central. ....	116
Tabla 6. Género. ....	119
Tabla 7. Edad. ....	120
Tabla 8. Estado civil. ....	121
Tabla 9. Escolaridad. ....	122
Tabla 10. Número de hijos. ....	123
Tabla 11. Tipo de domicilio. ....	124
Tabla 12. Actividades extra laborales. ....	125
Tabla 13. Medición del ítem “Compromiso total con la organización“ de la variable “Calidad del Servicio”. ....	126
Tabla 14. Medición del ítem “Capacitación adecuada para un trabajo de calidad” de la variable “Calidad del Servicio”. ....	127
Tabla 15. Medición del ítem “Entusiasmo colectivo en el trabajo para realizar mejoras continuamente” de la variable “Calidad del Servicio”. ....	128
Tabla 16. Medición del ítem “Mejora de procesos, procedimientos o actividades en el puesto o departamento” de la variable “Calidad del Servicio”. ....	129
Tabla 17. Medición del ítem “Necesidad de introducir la calidad en el Organismo” de la variable “Calidad del Servicio”. ....	130
Tabla 18. Medición del ítem “Habilidad para aportar ideas, en beneficio de las actividades, procesos o departamento” de la variable “Calidad del Servicio”. ....	131
Tabla 19. Medición del ítem “Revisiones periódicas para prestar un servicio de calidad” de la variable “Calidad del Servicio”. ....	132
Tabla 20. Medición del ítem “Realizar actividades con calidad para beneficio de la población” de la variable “Calidad del Servicio”. ....	133
Tabla 21. Comprobación del ítem “Conocer los procesos de las actividades y departamento” de la variable independiente “Procesos Organizacionales”. ....	134
Tabla 22. Comprobación del ítem “Aportación de ideas para mejorar el servicio” de la variable independiente “Procesos Organizacionales”. ....	135
Tabla 23. Comprobación del ítem “Mejorar procesos” de la variable independiente “Procesos Organizacionales”. ....	136
Tabla 24. Comprobación del ítem “Armonía entre todos los servidores públicos del Organismo” de la variable independiente “Procesos Organizacionales”. ....	137



Tabla 25. Comprobación del ítem “Comunicación y coordinación entre todos los departamentos del Organismo” de la variable independiente “Procesos Organizacionales”.	138
Tabla 26. Prueba del ítem “Políticas de calidad, guía de acciones y objetivos a seguir” de la variable independiente “Instrumentos Normativos”.	139
Tabla 27. Prueba del ítem “Manuales de procedimientos y/o procesos” de la variable independiente “Instrumentos Normativos”.	140
Tabla 28. Prueba del ítem “Objetivos a corto, mediano y largo plazo” de la variable independiente “Instrumentos Normativos”.	141
Tabla 29. Prueba del ítem “Políticas por escrito” de la variable independiente “Instrumentos Normativos”.	142
Tabla 30. Prueba del ítem “Calidad cuando las funciones están definidas y claras” de la variable independiente “Instrumentos Normativos”.	143
Tabla 31. Prueba del ítem “Capacitación inicial y bienvenida” de la variable independiente “Instrumentos Normativos”.	144
Tabla 32. Medida del ítem “Planes de carrera para profesionalizar y mejorar la calidad del servicio” de la variable “Perfiles apropiados a los puestos”.	145
Tabla 33. Medida del ítem “Perfiles adecuados a su educación, formación, habilidades y experiencia” de la variable “Perfiles apropiados a los puestos”.	146
Tabla 34. Medida del ítem “Excelencia en el desempeño de las actividades laborales” de la variable “Perfiles apropiados a los puestos”.	147
Tabla 35. Medida del ítem “Tareas y funciones adecuadas” de la variable “Perfiles apropiados a los puestos”.	148
Tabla 36. Medida del ítem “Gratificación adecuada por mi trabajo (dinero o especie)” de la variable “Perfiles apropiados a los puestos”.	149
Tabla 37. Tabla cruzada para conocer el “Estado civil” en relación con la variable “Calidad del servicio” con el ítem “Compromiso total con la organización”.	150
Tabla 38. Tabla cruzada para conocer la “Escolaridad” en relación con la variable “Calidad del servicio” con el ítem “Capacitación adecuada para un trabajo de calidad”.	151
Tabla 39. Tabla cruzada para conocer la “Edad” en relación con la variable “Calidad del servicio” con el ítem “Entusiasmo para realizar mejoras continuamente”.	153
Tabla 40. Tabla cruzada para conocer el “Género” en relación con la variable “Calidad del servicio” con el ítem “Introducir la calidad en el Organismo”.	154
Tabla 41. Tabla cruzada para conocer la “Edad” en relación con la variable “Calidad del servicio” con el ítem “Habilidad para aportar ideas en beneficio de las actividades y procesos”.	155
Tabla 42. Tabla cruzada para conocer la “Escolaridad” en relación con la variable “Procesos Organizacionales” con el ítem “Aportar ideas para mejorar el servicio”.	156
Tabla 43. Tabla cruzada para conocer el “Género” en relación con la variable “Instrumentos Normativos” con el ítem “Calidad mayor con funciones claras y definidas”.	157
Tabla 44. Tabla cruzada para conocer la “Edad” en relación con la variable “Perfiles apropiados a los puestos” con el ítem “Planes de carrera como recurso valioso para profesionalizar y mejorar la función pública”.	158

Tabla 45. Tabla cruzada para conocer la “Escolaridad” en relación con la variable “Perfiles apropiados a los puestos” con el ítem “Mayor calidad si los puestos están en relación con la educación, formación, habilidades y experiencia” .....	160
Tabla 46. Tabla cruzada para conocer el “Estado civil” en relación con la variable “Perfiles apropiados a los puestos” con el ítem “Excelencia en las actividades laborales” .....	161
Tabla 47. Tabla cruzada para conocer el “Número de hijos” en relación con la variable “Perfiles apropiados a los puestos” con el ítem “Adecuada gratificación por mi trabajo (dinero o especie)” .....	162
Tabla 48. Variable dependiente y variables independientes .....	166
Tabla 49. Escala “Likert” Calidad en el servicio .....	167
Tabla 50. Escala “Likert” Procesos Organizacionales .....	168
Tabla 51. Escala “Likert” Instrumentos Normativos .....	168
Tabla 52. Escala “Likert” Perfiles apropiados a los puestos .....	169
Tabla 53. Variables Agrupadas .....	169
Tabla 54. Escala “Likert” Variables agrupadas .....	169
Tabla 55. Correlación de Spearman .....	170
Tabla 56. Correlación de Pearson .....	172

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

---

Gráfica1. Género. ....	119
Gráfico 2. Edad.....	120
Gráfico 3. Estado civil.....	121
Gráfico 4. Escolaridad.....	122
Gráfico 5. Número de hijos.....	123
Gráfico 6. Tipo de domicilio.....	124
Gráfico 7. Actividades extra laborales.....	125
Gráfico 8. Medición del ítem “Compromiso total con la organización“ de la variable “Calidad del Servicio”.....	126
Gráfico 9. Medición del ítem “Capacitación adecuada para un trabajo de calidad” de la variable “Calidad del Servicio”.....	127
Gráfico 10. Medición del ítem “Entusiasmo colectivo en el trabajo para realizar mejoras continuamente” de la variable “Calidad del Servicio”.....	128
Gráfico 11. Medición del ítem “Mejora de procesos, procedimientos o actividades en el puesto o departamento” de la variable “Calidad del Servicio”.....	129
Gráfico 12. Medición del ítem “Necesidad de introducir la calidad en el Organismo” de la variable “Calidad del Servicio”.....	130
Gráfico 13. Medición del ítem “Habilidad para aportar ideas, en beneficio de las actividades, procesos o departamento” de la variable “Calidad del Servicio”.....	131
Gráfico 14. Medición del ítem “Revisiones periódicas para prestar un servicio de calidad” de la variable “Calidad del Servicio”.....	132
Gráfico 15. Medición del ítem “Realizar actividades con calidad para beneficio de la población” de la variable “Calidad del Servicio”.....	133
Gráfico 16. Comprobación del ítem “Conocer los procesos de las actividades y departamento” de la variable independiente “Procesos Organizacionales”.....	134
Gráfico 17. Comprobación del ítem “Aportación de ideas para mejorar el servicio” de la variable independiente “Procesos Organizacionales”.....	135
Gráfico 18. Comprobación del ítem “Mejorar procesos” de la variable independiente “Procesos Organizacionales”.....	136
Gráfico 19. Comprobación del ítem “Armonía entre todos los servidores públicos del Organismo” de la variable independiente “Procesos Organizacionales”.....	137
Gráfico 20. Comprobación del ítem “Comunicación y coordinación entre todos los departamentos del Organismo” de la variable independiente “Procesos Organizacionales”.....	138
Gráfico 21. Prueba del ítem “Políticas de calidad, guía de acciones y objetivos a seguir” de la variable independiente “Instrumentos Normativos”.....	139
Gráfico 22. Prueba del ítem “Manuales de procedimientos y/o procesos” de la variable independiente “Instrumentos Normativos”.....	140

Gráfico 23. Prueba del ítem “Objetivos a corto, mediano y largo plazo” de la variable independiente “Instrumentos Normativos” .	141
Gráfico 24. Prueba del ítem “Políticas por escrito” de la variable independiente “Instrumentos Normativos” .	142
Gráfico 25. Prueba del ítem “Calidad cuando las funciones están definidas y claras” de la variable independiente “Instrumentos Normativos” .	143
Gráfico 26. Prueba del ítem “Capacitación inicial y bienvenida” de la variable independiente “Instrumentos Normativos” .	144
Gráfico 27. Medida del ítem “Planes de carrera para profesionalizar y mejorar la calidad del servicio” de la variable “Perfiles apropiados a los puestos” .	145
Gráfico 28. Medida del ítem “Perfiles adecuados a su educación, formación, habilidades y experiencia” de la variable “Perfiles apropiados a los puestos” .	146
Gráfico 29. Medida del ítem “Excelencia en el desempeño de las actividades laborales” de la variable “Perfiles apropiados a los puestos” .	147
Gráfico 30. Medida del ítem “Tareas y funciones adecuadas” de la variable “Perfiles apropiados a los puestos” .	148
Gráfico 31. Medida del ítem “Gratificación adecuada por mi trabajo (dinero o especie)” de la variable “Perfiles apropiados a los puestos” .	149
Gráfico 32. Gráfica cruzada para conocer el “Estado civil” en relación con la variable “Calidad del servicio” con el ítem “Compromiso total con la organización” .	150
Gráfico 33. Gráfica cruzada para conocer la “Escolaridad” en relación con la variable “Calidad del servicio” con el ítem “Capacitación adecuada para un trabajo de calidad” .	151
Gráfico 34. Gráfica cruzada para conocer la “Edad” en relación con la variable “Calidad del servicio” con el ítem “Entusiasmo para realizar mejoras continuamente” .	153
Gráfico 35. Gráfica cruzada para conocer el “Género” en relación con la variable “Calidad del servicio” con el ítem “Introducir la calidad en el Organismo” .	154
Gráfico 36. Gráfica cruzada para conocer la “Edad” en relación con la variable “Calidad del servicio” con el ítem “Habilidad para aportar ideas en beneficio de las actividades y procesos” .	155
Gráfico 37. Gráfica cruzada para conocer la “Escolaridad” en relación con la variable “Procesos Organizacionales” con el ítem “Aportar ideas para mejorar el servicio” .	156
Gráfico 38. Gráfica cruzada para conocer el “Género” en relación con la variable “Instrumentos Normativos” con el ítem “Calidad mayor con funciones claras y definidas” .	157
Gráfico 39. Gráfica cruzada para conocer la “Edad” en relación con la variable “Perfiles apropiados a los puestos” con el ítem “Planes de carrera como recurso valioso para profesionalizar y mejorar la función pública” .	158
Gráfico 40. Gráfica cruzada para conocer la “Escolaridad” en relación con la variable “Perfiles apropiados a los puestos” con el ítem “Mayor calidad si los puestos están en relación con la educación, formación, habilidades y experiencia” .	160
Gráfico 41. Gráfica cruzada para conocer el “Estado civil” en relación con la variable “Perfiles apropiados a los puestos” con el ítem “Excelencia en las actividades laborales” .	161

Gráfico 42. Gráfica cruzada para conocer el “Número de hijos” en relación con la variable “Perfiles apropiados a los puestos” con el ítem “Adecuada gratificación por mi trabajo (dinero o especie”)..... 162

Gráfica 1. Variable dependiente "Calidad del Servicio". ..... 163

Gráfica 2. Variable independiente "Procesos organizacionales"..... 164

Gráfica 3. Variable independiente "Instrumentos normativos". ..... 165

Gráfica 4. Variable independiente "Perfiles apropiados a los puestos"..... 165

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

---

<b>APF</b>	Administración Pública Federal.
<b>GCTE</b>	Gestión de calidad por toda la empresa.
<b>IMCO</b>	Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C.
<b>NGP</b>	Nueva Gestión Pública.
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
<b>OO</b>	Organismos Operadores.
<b>OOA</b>	Organismos Operadores de Agua.
<b>OOAPAS</b>	Organismo Operador de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Morelia.
<b>PDCA</b>	Plan, Do, Check, Action.
<b>PHVA</b>	Planificar-Hacer-Verificar-Actuar, con sus siglas en inglés PDCA (plan-do-check-act).
<b>SGC</b>	Sistema de Gestión de la Calidad.
<b>SPSS</b>	Statistical Pack Social Science (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales)
<b>STAOOAPAS</b>	Sindicato de Trabajadores Asalariados del Organismo Operador de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Morelia adherido a la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (C.R.O.C.).
<b>STPS</b>	Secretaria de Trabajo y Previsión Social.

## RESUMEN

---

La presente investigación tiene como objetivo identificar los factores que determinan la calidad en el servicio del OOAPAS de Morelia, Michoacán. En primer lugar, se determinó el problema con la revisión y consulta de la literatura pertinente, al mismo tiempo se tuvo el apoyo del STAOOAPAS adherido a la C.R.O.C., con 68 años de experiencia, interesado en primera instancia para conocer las bases iniciales administrativas y organizacionales para proporcionar un servicio de calidad a la ciudadanía, así mismo se tomó en cuenta la estructura tan amplia de un OOA, se midió el alcance de estudio, hipótesis y determinación de variables, se diseñó la investigación siendo ésta de tipo cuantitativa, no experimental, transeccional correlacional-causal, para la investigación se utilizó un instrumento de medición con 31 ítems, aplicado a 252 trabajadores de la organización, utilizando estadística descriptiva para recolectar, ordenar, analizar y representar datos mediante el paquete Statistical Pack Social Science y la operacionalización de las variables, se llegó a los resultados y conclusiones en donde se acepta la hipótesis planteada en la investigación, y entre los principales hallazgos se encontró que existe mayor aceptación de la variable independiente procesos organizacionales con la variable dependiente calidad en el servicio, sin embargo los instrumentos normativos y los perfiles apropiados a los puestos están intrínsecamente relacionados con los procesos organizacionales además de correlacionar de manera moderada con la calidad en el servicio.

**PALABRAS CLAVE:** Procesos organizacionales, Perfiles apropiados a los puestos, Instrumentos Normativos, Recursos humanos, Administración Pública.

## ABSTRACT

---

This research aims to identify the factors that determine the quality of the OOAPAS service in Morelia, Michoacán. In the first place, the problem was determined with the review and consultation of the relevant literature, at the same time there was the support of the STAOOAPAS adhered to the CROC, with 68 years of experience, interested in the first instance to know the initial administrative and organizational bases. In order to provide a quality service to citizens, the broad structure of an OOA was also taken into account, the scope of study, hypothesis and determination of variables was measured, the research was designed being quantitative, not experimental, Correlational-causal, for the investigation, a measuring instrument with 31 items was used, applied to 252 workers of the organization, using descriptive statistics to collect, sort, analyze and represent data through the Statistical Pack Social Science package and the operationalization of the variables, the results and conclusions were reached where the hypo is accepted Thesis raised in the research, and among the main findings it was found that there is greater acceptance of the independent organizational processes variable with the dependent variable quality in the service, however the normative instruments and the appropriate profiles to the positions are intrinsically related to the processes organizational as well as moderately correlating with the quality of service.

**KEY WORDS:** Organizational processes, Profiles appropriate to positions, Normative Instruments, Human Resources, Public Administration.



## INTRODUCCIÓN

---

Los organismos operadores de agua presentan diversas características en su estructura y conformación, generalmente se encuentran adscritos al gobierno municipal representados en direcciones y comisiones de agua potable y saneamiento, o en sistemas descentralizados de agua. También operan como juntas locales y comités de usuarios de agua y, con menor frecuencia, como empresas concesionarias privadas. Para prestar el servicio de agua, el Organismo Operador debe contar con un decreto de creación expedido por la autoridad municipal, en el que se delega la función de administrar los recursos del agua y generar la infraestructura técnica necesaria; además se le otorga la asignación para el aprovechamiento del agua y su distribución en un ámbito geográfico determinado (municipio, localidad urbana o localidad rural). Además debe cumplir con la normatividad de la materia.

La actividad de aprovechamiento, suministro y tratamiento de agua se rige de acuerdo con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; en el Artículo 27 se establece que las aguas nacionales son propiedad de la nación, en el Artículo 115 se adjudica la responsabilidad de los gobiernos municipales para prestar los servicios de agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de las aguas residuales.

La Ley de Aguas Nacionales reglamenta la explotación, aprovechamiento, distribución y control del agua, la cual es de observancia obligatoria en todo el país. Adicionalmente existen las leyes estatales de agua. Este conjunto de instrumentos jurídicos establecen los lineamientos para el aprovechamiento y conservación de este recurso, así como los derechos y obligaciones que asume el Organismo Operador (Ley de Aguas Nacionales, 2016). La Comisión Nacional del Agua (CONAGUA), los Organismos de Cuenca y las direcciones estatales del agua, son las instituciones responsables de establecer las políticas para el uso sustentable, la administración, disponibilidad y calidad del agua en el país; quienes apoyan a los organismos operadores para realizar sus funciones en las zonas urbanas y rurales.

El OOAPAS (Organismo Operador de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Morelia), trabaja en coordinación con la Comisión Nacional del Agua para fortalecer el abastecimiento del agua potable a los habitantes de la ciudad de Morelia, distribuyendo dicho recurso a través de una red hidráulica que transporta el agua de sus fuentes de abastecimiento hasta los hogares morelianos, dando mantenimiento a las líneas de conducción, construyendo y renovando la infraestructura y utilizando equipos modernos que permiten hacer un mejor trabajo para detección y reparación de fugas, renovación y mantenimiento de líneas y la construcción de más infraestructura.

Aunado a lo anterior, es importante que el servicio a la ciudadanía sea de calidad, sin embargo el tema del agua aunque es de interés mundial, también es controversial, participan e intervienen diferentes sectores: rurales, urbanos, industriales, con aspectos económicos, jurídicos, políticos, tecnológicos, degradación ambiental, contaminación, crecimiento de la población, entre otros, por lo cual la participación de todos los miembros de la comunidad, es esencial para la calidad total del suministro de agua.

Por lo anterior, los funcionarios públicos, trabajadores del organismo, no son los únicos que solucionarán la calidad total del abastecimiento del agua potable, pero si pueden contribuir a la calidad en el servicio del OOAPAS de Morelia, por medio de esta investigación se pretende conocer las bases necesarias administrativas y organizacionales, para que los empleados puedan favorecer el servicio a la ciudadanía, con el apoyo de la dirección del OOAPAS y del Sindicato de Trabajadores Asalariados del Organismo Operador de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Morelia adherido a la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos C.R.O.C. (STAOOAPAS), sindicato moderno que realiza proyectos de mejora para beneficio del Organismo.

En el primer capítulo, se establecen los fundamentos de la investigación, en él se plasman los antecedentes, se comenta acerca de los actuales estándares de calidad, de la globalización y competitividad de las organizaciones y su enfoque hacia la mejora continua. La calidad de los procesos, los cambios que se han generado internacionalmente en las competencias y habilidades del personal, se plantea el problema desde la perspectiva del valioso capital

humano del OOAPAS, y del fortalecimiento que requieren junto a los procesos organizacionales, procedimientos e instrumentos normativos para obtener claridad y consistencia en sus funciones, además se justifica la investigación. La limitación se basa en la estructura tan amplia que tiene el organismo desde temas políticos, hasta temas administrativos. La investigación es de tipo cuantitativa, no experimental, correlacional.

Seguidamente, en el segundo capítulo se constituye el marco referencial, que es la base teórica y conceptual del tema de investigación, se argumenta lo que es un OOA, la normatividad que rige al OOAPAS, la misión, visión, valores de la empresa y el organigrama. También se conoce de manera general al STAOOAPAS, su visión, misión y valores, adicional a la literatura se precisan algunas circunstancias por lo cual se aluden las variables establecidas.

En el tercer capítulo, con ayuda de diversos autores se forma el marco teórico mediante consulta de revistas científicas, tesis, libros, publicaciones, entre otros, se amplió el panorama del concepto de organización y de las variables establecidas en la investigación, el significado de la calidad y su mejora continua dentro de la empresa, el recurso humano en el mundo actual, y como se perciben estas variables dentro de la gestión pública.

En el cuarto capítulo, se profundiza la investigación con el trabajo de campo mediante un diseño no experimental, transeccional correlacional-causal, en donde se utilizará un instrumento de medición aplicado a un muestra de 252 trabajadores del OOAPAS, la escala de medición utilizada es la “escala Likert”, utilizando estadística descriptiva para recolectar, ordenar, analizar y representar datos mediante el paquete Statistical Pack Social Science y la operacionalización de las variables. La confiabilidad fue alta (.906) y se midió por medio del instrumento de medición del método de Alfa de Cronbach.

Finalmente, en el capítulo quinto se escriben los resultados y su análisis, mediante el programa SPSS se registraron las encuestas y analizó la información de los componentes de la investigación, las frecuencias de cada ítem, la media, mediana, moda y desviación típica, gráficas de los resultados obtenidos, del análisis y su respectivo argumento, se establecen

también los datos agrupados por variables en escala tipo “Likert”, resultando las actitudes y opiniones de los trabajadores “altas” en todas las variables, se determinaron las correlaciones con el coeficiente de Spearman y de Pearson, en donde resultó que existe una relación entre ellas y el nivel de significancia es .000 por lo que se acepta la hipótesis, además muestra la relación entre las variables. Por último, se realizan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

# CAPÍTULO 1.

## FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

---

### **1.1 Antecedentes de la investigación.**

En la actualidad los estándares de calidad entre las empresas cada vez son más competitivos, sin calidad en los procesos organizacionales no hay productividad y no se puede ser competitivo dentro de la organización. Como dice López (2005), el siglo XXI será un tiempo caracterizado por la mayor competitividad donde las empresas debido al cambio acelerado y la globalización, tendrán que repensar el rol que están jugando y enfocar su accionar hacia la mejora continua. Por lo tanto, la competencia entre las organizaciones se incrementa interminablemente. Cubillos y Rozo (2009), mencionan que internacionalmente, las organizaciones están implementando el modelo de gestión de calidad basado en procesos, el cual enuncia que para que una organización funcione eficazmente tiene que establecer y gestionar diversas actividades relacionadas entre sí. Se denomina “enfoque basado en procesos” porque aplica un sistema de procesos dentro de la organización, la identificación e interacción de éstos, así como su gestión para producir los resultados deseados.

Aunado a lo anterior en el ámbito internacional, el recurso humano ha sufrido cambios y transformaciones, lo que antes se llamaba obrero o trabajador, ahora se ha convertido en talento humano, la inteligencia, la vitalidad, la globalización ha incurrido en que los puestos que se ocupan dentro de las empresas sean cada vez más especializados, por lo tanto hoy en día los perfiles basados en competencias en los puestos de los trabajadores son esenciales, así lo marcan las normas internacionales, y un ejemplo de esto es la norma ISO 9001:2015, la cual hace hincapié en las COMPETENCIAS mínimas que debe tener una persona para desempeñar un determinado puesto con éxito, basándose en cuatro aspectos: educación (estudios mínimos que se le exigen a un trabajador para un puesto determinado), formación (todos los conocimientos complementarios que son necesarios para desempeñar un puesto de

trabajo), habilidades (facilidad de entablar una conversación) y experiencia (experiencia mínima que necesita un trabajador para desempeñar el puesto de trabajo).

En Europa, la aplicación del enfoque de competencias en la gestión de los recursos humanos de una organización ha tenido bastante auge en los últimos años, con la actual globalización del mercado laboral, la movilidad de estudiantes y trabajadores, la calidad de los procesos así como de los productos, la competitividad y satisfacción de los trabajadores los cuales repercuten directamente en la exigencia de una mayor calificación de los recursos humanos (Martín, 2006).

Así mismo Novick (2017), comenta que en América Latina existen varias instituciones involucradas en las competencias de sus recursos humanos, sin embargo estos esfuerzos aún son débiles en materia de sistematización y alcance, el desafío que enfrenta es vincular los conocimientos, los saberes y las competencias a la productividad, al empleo y al desarrollo, requiriendo coordinación de instituciones y sistemas políticos, participación de interlocutores sociales y los principales actores del mundo del trabajo y de la educación y un correcto, fiable, adecuado y continuo sistema de información.

Así como las competencias van de la mano con el mundo actual, la calidad total ha estado vigente en el mundo y muchos países como Estados Unidos, Inglaterra y España han desarrollado modelos basados en la evolución de la calidad total, la cual se combina con otras estrategias como las asociadas a la gestión de los procesos, la gestión del conocimiento hasta la aplicación en los negocios tecnológicos (López, 2005). Así como la calidad se ha introducido en el sector privado en el mundo, también es demandada por el sector público en México, Aguilera (2014) menciona que el concepto de calidad se incorporó a la Administración Pública, como consecuencia de la globalización, por lo que es importante la incorporación de instrumentos o técnicas del sector privado a la gestión pública, que fomenten un enfoque emprendedor de la misma y que permitan la implementación de calidad en los servicios públicos, recuperando la legitimidad a través de acciones, mejorando continuamente los procesos y ajustándolos a las exigencias de la sociedad.

## **1.2 Planteamiento del problema.**

La calidad ha incursionado en la gestión pública, los Organismos Operadores aun requieren más énfasis en su administración, el Instituto Mexicano para la Competitividad A.C., menciona que los OO no funcionan adecuadamente y que la calidad en la provisión de los servicios de agua potable y drenaje es deplorable, aunado al desperdicio de agua en las redes de distribución del 40%, es decir de 10 litros de agua distribuida sólo 6 llegan a sus usuarios y los restantes 4 se pierden en fugas, según datos del Instituto Mexicano de Tecnología del Agua.

El IMCO (2018) menciona dentro de las debilidades características de los OO la ausencia de instrumentos de rendición de cuentas y de transparencia como son: procesos, desempeño, metas; y las escasas capacidades técnicas, humanas y financieras como son: no cuentan con servicio civil de carrera, falta de planeación a largo plazo, acervo tecnológico limitado lo cual restringe su capacidad para elevar su eficiencia comercial, además del escaso personal calificado.

Los OO no pueden funcionar como empresas autónomas, la determinación de las tarifas es un tema politizado y están ligados a ciclos políticos locales, al interior no existe un incentivo fuerte para llevar a cabo proyectos de mayor alcance ni para mantener sanas sus finanzas (Instituto Mexicano para la Competitividad, 2014). Así mismo en la investigación realizada por Salazar y Lutz (2015) acerca de los OOA de Hermosillo y Mexicali del año 2003 al 2012 mencionan que estos presentan serios rezagos en su desempeño que comprometen su sustentabilidad, tanto ambiental como financieramente, por lo que comprueban fallos en su función.

Conociendo la diversidad de necesidades con que cuenta el OOAPAS, se analizó y determinó que la calidad es de suma importancia, pero para lograrla en su totalidad debe existir la intervención de diversos actores, por lo cual es difícil interferir en todos los sectores y aspectos involucrados, así que establecer variables administrativas, en donde los

trabajadores sean parte de la investigación, beneficia al problema, ya que es factible que se ponga atención en dichos aspectos.

Es importante comentar que internamente en el OOAPAS de Morelia, se encuentra el sindicato de trabajadores (STAOOAPAS), quien contribuye a la mejora continua del OOAPAS de Morelia, con el desarrollo y ejecución de proyectos. El sindicato pretende conocer mediante esta investigación las bases administrativas y organizacionales que se requieren para que el servicio que se otorgue a la ciudadanía sea de mayor calidad, aunado a que sean los trabajadores quienes participen en esta investigación.

No obstante, con el apoyo del STAOOAPAS, y sus 68 años de experiencia, se analizaron los aspectos en donde se determinan mayores problemas administrativos, se observaron 4 aspectos determinantes en el planteamiento del problema:

1. Primeramente, la calidad en el servicio, buscando la satisfacción de los usuarios del servicio de agua de la ciudad de Morelia.
2. En segundo lugar se observaron los procesos organizacionales con que cuenta el OOAPAS, y se analizó la falta de fortalecimiento en dichos procesos, ya que las actividades, funciones y tareas ejecutadas por los empleados no están establecidas de manera formal, (es decir, en un instrumento normativo), los procesos y/o procedimientos en ocasiones están mal explicados o determinados de manera compleja.
3. En tercer lugar, el OOAPAS cuenta con capital humano profesional, con capacidad intelectual, cualidades, actitudes, experiencia, conocimientos y habilidades en las diversas áreas, personal participativo en proyectos y con responsabilidad social, el capital humano profesional cuenta con perfiles profesionales para los diferentes puestos, sin embargo no se cuenta con un manual de puestos y perfiles, ni con servicio civil de carrera, herramienta que permite gestionar los recursos humanos de



la administración pública para formar servidores públicos cuyo compromiso sea con el interés común, basada en el mérito e imparcialidad.

4. En cuarto lugar, al conocer que los procesos organizacionales no contaban con un instrumento normativo que los avalará, se examinaron los instrumentos con que contaba el OOAPAS, sin embargo adicional a las leyes por las que se rige, internamente cuenta con un Manual de Organización el cual requiere actualización, y aunque existen procesos o políticas por escrito se requiere formalidad y tener soportes documentales adecuados, evitando que se manipule la información de acuerdo al criterio, estableciendo funciones claras, precisas y concisas.

Por lo anterior expuesto, adicional a la literatura establecida, la cual fue consultada y analizada, se tomaron en cuenta estos aspectos para considerar determinar las variables dentro de la investigación, principalmente la relación entre ellas.

### **1.3 Pregunta de la investigación.**

¿Cuáles son los factores que determinan la calidad en el servicio del OOAPAS de Morelia, Michoacán?

### **1.4 Objetivo de la investigación.**

Identificar los factores que determinan la calidad en el servicio del OOAPAS de Morelia, Michoacán.

### **1.5 Hipótesis de la investigación.**

Los procesos organizacionales, los instrumentos normativos y los perfiles apropiados a los puestos son factores que determinan la calidad en el servicio del OOAPAS de Morelia, Michoacán.

### **1.6 Variables de la investigación.**

Variable dependiente:

- Calidad en el Servicio.

Variables independientes:

- Procesos Organizacionales.
- Instrumentos Normativos.
- Perfiles apropiados a los Puestos.

## **1.7 Justificación.**

Esta investigación sirve para conocer si realmente los procesos organizacionales, los instrumentos normativos y los perfiles apropiados a los puestos son factores que determinan la calidad en el servicio del OOAPAS de Morelia, Michoacán; con la intención de que la Dirección del OOAPAS, el Comité Sindical (STAOOAPAS), y cada uno de los trabajadores conozcan las bases que se requieren para lograr calidad en el servicio.

Si las partes involucradas conocen las bases para proporcionar calidad en el servicio, es mayormente factible que realicen mejoras para favorecer a los usuarios del servicio del agua de la ciudad de Morelia, ya que la visión, misión y valores del Organismo se enfocan a prestar un servicio de calidad, al mismo tiempo el STAOOAPAS, busca por medio de sus agremiados beneficiar la calidad en el servicio que presta a la ciudadanía; por lo cual se beneficiarían con esta investigación, el OOAPAS, el STAOOAPAS y la ciudadanía de Morelia.

Las variables están determinadas para que la calidad comience desde el interior del organismo. Además la gestión pública y los OOA podrán vincular la relación de estas tres variables independientes con la variable calidad, así como la relación que existe entre dichas variables. Por lo cual, si la investigación resulta positiva más OOA pueden establecer mejores procesos organizacionales, perfiles apropiados a los puestos adecuados e instrumentos normativos actualizados para beneficiar la calidad del servicio que se presta a la población.

## **1.8 Limitaciones.**

Las limitaciones de esta investigación se basan en la estructura tan extensa que tiene el Organismo Operador de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Morelia. Desde las condiciones externas como son: aspectos políticos, jurídicos, financieros y sociales; como las condiciones internas, en donde el organismo se divide en cuatro subdirecciones: administrativa, comercial, producción y distribución, las cuales se dividen en diferentes áreas, con sus diferentes departamentos en donde algunos ejemplos son: departamento de calidad del agua y mantenimiento se encuentran en la subdirección de producción, la subdirección de distribución distribuye el líquido a la ciudadanía mediante más de 100 pozos de agua con bombas especiales, reparación de fugas, instalación y reparación de tuberías, etc. el área comercial con los departamentos de cobranza, clandestinaje, cortes, etc. y el área administrativa, también obedece a una gama de diversas actividades y mejoras, las plantas de tratamiento, el área de manantiales en donde las pipas se abastecen del suministro del agua, por lo tanto, analizar cada segmento del organismo es sumamente amplio, además analizar cada proceso, puesto, e instrumento normativo sería en un período bastante extenso, así como infinito en el entendido de querer lograr una mejora continua, cada área muestra debilidades y fortalezas para ir trabajando en su desarrollo y perfeccionamiento, por lo que esta investigación está limitada a determinar si las variables independientes influyen en la dependiente.

## **1.9 Método.**

La presente investigación sigue el proceso científico cuantitativo de Hernández, Fernández y Baptista (2014), el cual se muestra a continuación:

1. Planteamiento del problema y revisión de la literatura.
2. Alcance de estudio, hipótesis y variables.
3. Diseño de la investigación y selección de la muestra.
4. Recolección y análisis de datos.
5. Resultados y conclusiones.

La investigación es no experimental ya que se realizó sin manipular deliberadamente las variables, es decir no se modifican en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre la variable dependiente, más bien se observa el fenómeno en su contexto natural para analizarlo, es decir situaciones ya existentes.

El alcance de la investigación es de tipo correlacional ya que su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que existe entre las variables independientes con la dependiente, aunque también tiene un valor explicativo ya que el hecho de saber que las variables se relacionan aporta información explicativa.

## CAPÍTULO 2. MARCO REFERENCIAL.

---

### **2.1 De los Organismos Operadores.**

En el campo internacional “La degradación sistemática y generalizada de los ecosistemas acuáticos continentales tiene como una de sus consecuencias que 1,200 millones de personas no tengan acceso al agua potable. De mantenerse las tendencias en curso, serán más de 4,000 millones para 2025” (Arrojo, 2009).

Los OOA se definen como órganos públicos desconcentrados o descentralizados del municipio, aunque también puede ser concesionados por el mismo municipio, intermunicipal o centralizado por la entidad federativa. En cualquier caso, es la estructura en quien el municipio delega una de sus responsabilidades definidas en el artículo 115 de la Constitución que refiere a la prestación de los servicios de Agua Potable y Alcantarillado, además del saneamiento de las aguas residuales (Armendáriz, 2010, pág. 44). Los organismos operadores de agua (OOA) de México presentan serios rezagos en su desempeño que comprometen su sustentabilidad, tanto ambiental como financiera (Salazar y Lut, 2015).

Por otro lado, pero en el mismo sentido, en el tema del recurso humano, menciona Loera y Salazar (2017) que los mecanismos empleados para la contratación de personal de base dentro de los OOA interfieren en la capacidad de los organismos para seleccionar a las personas idóneas para ocupar los puestos vacantes ya que se limitan a las propuestas hechas. Estas medidas afectan a las áreas responsables de la gestión de recursos humanos de los organismos al inhibir la posibilidad de implementar estrategias novedosas para seleccionar personal calificado, afectando además la profesionalización de la planta laboral. La experiencia internacional señala que el desarrollo del factor humano, es clave para generar organismos eficientes, por ello es necesario que en los OOA (y en general en la administración pública) se logre diseñar el andamiaje jurídico para limitar la discrecionalidad del poder ejecutivo en la designación del personal directivo, a la vez de

fortalecer el proceso de contratación de personal operativo conforme a la competencia de los candidatos, así como, diseñar mecanismos de desarrollo basado en las aptitudes de los trabajadores (Loera y Salazar, 2017).

No solo en el país los sistemas de agua requieren tendencias cambiantes, también se realizó un estudio en la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento al Distrito Metropolitano de Quito enfocado al personal con tendencia al buen servicio, en donde resultó necesario personal capacitado y comprometido, se verificó que el personal no cumple con los perfiles propuestos, los ascensos por escalafón y no por competencias ha sido un limitante y descuido en la capacitación y retroalimentación de cada función, la propuesta de capacitación por competencia se sugiere en todas las áreas de la empresa ya que no cuentan con descripción de perfil por competencias además de no actualizar la información frecuentemente (Banavides, 2013).

Así mismo, existe otra investigación del análisis de la evaluación de desempeño laboral para la mejora en la gestión del personal administrativo en la Empresa Pública Municipal Mancomunada de Agua Potable, Alcantarillado, Servicios Integrales del Manejo de Residuos Sólidos, Urbanos y Rurales de los Cantones Bolívar, Junín, San Vicente, Sucre y Tos agua ubicada en la parroquia Ángel Pedro Giles vía Tos agua, en donde se detectaron ciertas deficiencias en la gestión del talento humano, al concluir con la investigación se recomendó que los perfiles de puesto se revisen y actualicen cada cierto tiempo, pues como la entidad está en proceso de mejora algunos cargos pueden necesitar mayor exigencia de quien lo desempeñe y de esta manera asegurarse de que los resultados de las evaluaciones se mantengan positivos, además de mejorar el diseño de la evaluación del desempeño y un plan de mejoras en la especialización del Talento Humano (Llor y Vera, 2016).

Adicional a esto, en la ciudad de Trujillo en la Región La Libertad Costa, Perú se realizó una investigación en la Autoridad Autónoma del Agua de esa región acerca de la estructura orgánica y funcional y su relación con la gestión integrada por capacidades y competencias de los recursos humanos en el ámbito de la autoridad nacional del agua, con la finalidad de propiciar el mejoramiento de las capacidades y competencias de los recursos humanos de las

diferentes oficinas integrantes, ya que no existe el desarrollo de los recursos humanos, de los resultados del estudio, concluye que el desarrollo de las capacidades de los recursos humanos a través de los programas diversos para elevar sus competencias son claves en una estructura orgánica funcional y competitiva, lo que va a permitir a la empresa alcance sus objetivos y metas trazadas a corto y mediano plazo, a través del mejoramiento de las competencias de los recursos humanos (Sandoval, 2014).

En otro contexto, pero en el mismo sentido, respecto a la calidad en los OOA, el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos señala que la gestión del ciclo del agua es muy compleja: tanto por su exposición política, como por la sensibilidad social, además comenta que la gestión pública del sector agua, drenaje y saneamiento ha sido ineficiente; que la presión para incrementar el acceso y calidad de los mismos es permanente, pero no se acompaña de políticas coordinadas y consistentes con dicho objetivo. Adiciona que la naturaleza local del sector (facultad municipal) presenta problemas para el uso racional y eficiente del recurso y que para alcanzar niveles de eficiencia (física y comercial) adecuados, se requiere fortalecer el desarrollo técnico y la autosuficiencia financiera de los organismos operadores, permitiéndoles contar con recursos para financiar el desarrollo de proyectos y asegurar su crecimiento sostenible (Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C., Noviembre 2017).

En la figura no. 1 se muestra el círculo vicioso que se presenta en la prestación de los servicios del agua, comenzando con el cobro de bajas tarifas, lo que provoca una recaudación insuficiente, por lo cual en ocasiones no se puede otorgar un servicio de calidad, existen costos elevados en la operación del servicio, y pérdidas elevadas por no contar con los recursos suficientes, la población utiliza el agua de forma ineficiente, y las inversiones son escasas en infraestructura nueva, lo que provoca eficiencias bajas, mantenimiento casi nulo y se continua con los recursos insuficientes, y bajas tarifas.



Figura 1. Círculo vicioso que se presenta en la prestación de los servicios.



Fuente: Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C. (Noviembre 2017).

En la figura no. 2 se muestra el círculo virtuoso en la prestación de los servicios del agua, comenzando con el cobro de tarifas adecuadas, lo que provocaría un incremento en la recaudación, por lo cual la prestación del servicio sería eficiente, costos acordes a la operación, disminución de pérdidas, con ayuda de una buena cultura del agua en la población habría inversiones suficientes acorde a las necesidades de los OO, incremento de eficiencias, mantenimiento preventivo y recursos necesarios.

Figura 2. Cambio de percepción de la población respecto de la calidad de los servicios.



Fuente: Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C. (Noviembre 2017).

El IMCO (2018) considera que el mal desempeño de la mayoría de los OO está directamente relacionado con un diseño institucional inadecuado, que no crea los incentivos adecuados ni les permite desarrollar las capacidades necesarias para operar eficazmente. Tampoco les otorga la autonomía necesaria para operar como empresas eficientes lo cual implicaría, entre otras cosas, crear mecanismos de fijación de precios que reflejen el costo real del líquido (Instituto Mexicano para la Competitividad, 2014). Otros aspectos importantes que menciona en IMCO (2018) son que los OO no están obligados a publicar información estandarizada consistente sobre su desempeño, procesos ni metas y por consiguiente si no se tienen metas concretas y medibles que cumplir, un organismo operador no tendrá rumbo y por lo tanto está condenado a la mediocridad. Adiciona que desde el diseño, los OO deben tener muy claro qué es lo que se espera de ellos, además de estándares de desempeño y estar preparados para rendir cuentas al respecto. El IMCO (2018) determina que es fundamental articular instrumentos de coordinación que sean claros y consistentes con la normatividad aplicable, para que los municipios y el estado tengan certeza de sus derechos y obligaciones y que puedan incluir en la estructura del OO mecanismos que les ayuden a hacer eficiente su gestión (Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C., 2014).

## **2.2 Normatividad del OOAPAS.**

El 30 de octubre de 1952 se creó la “Junta Administradora de Agua Potable y Saneamiento de la Ciudad de Morelia”, el 12 de agosto de 1974 se formó la “Junta Administradora de Agua Potable y Alcantarillado de Morelia”, el 25 de noviembre de 1976 la “Junta de Agua Potable y Alcantarillado de la Ciudad de Morelia, el 28 de febrero de 1985 mediante el decreto no. 216 se formó el “Sistema de Agua Potable y Alcantarillado de Morelia”, con la reseña anterior se crea el Organismo Operador de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Morelia, el 12 de junio de 1995, mediante el decreto No. 44 publicado en el Periódico Oficial del Estado, en su “ARTÍCULO 1.- Se crea el Organismo Operador de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Morelia, Organismo Público Municipal, descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que con ese carácter formará parte del Sistema Estatal de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento”. (Decreto de Creación, 1995).

El decreto de creación también muestra la Autoridad Suprema del OOAPAS, en su “ARTÍCULO 8.- La Junta de Gobierno es la Autoridad Suprema del Organismo y se integra en la forma siguiente:

I.-Un Presidente

II.- Un Secretario; y

III.-Vocales.

El Presidente de la Junta de Gobierno será el Presidente Municipal de Morelia.

El Secretario será nombrado y removido por la Junta de Gobierno a propuesta del Presidente.

El número de vocales será el que estime necesario el Ayuntamiento, no pudiendo ser menos de seis, entre los que deberán nombrarse por lo menos a dos representantes de los usuarios que forman parte del Consejo Consultivo del Organismo y de los demás que determine el propio Ayuntamiento entre los que podrá contar con un representante del Ejecutivo Estatal. Por cada propietario se nombrará un suplente.

En el Capítulo Segundo “Estructura y funcionamiento del Organismo”, Artículo 7, del Decreto de Creación del Organismo Operador de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Morelia, se establece que “El Organismo Operador del Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Morelia contará con:

- I.- Una Junta de Gobierno;
- II.- Un Consejo Consultivo;
- III.- Un Director; y
- IV.- Un Comisario.”

En ese mismo capítulo se establecen las formas en que se integran y operan cada uno, así como sus atribuciones.

De acuerdo con el artículo 54 (párrafos V y X) de la Ley de Agua y Gestión de Cuencas para el Estado de Michoacán de Ocampo, y el artículo 36 del Reglamento de dicha Ley, es atribución del Director General definir la estructura organizacional y el manual de organización para el cumplimiento de los objetivos, funciones y responsabilidades del Organismo y presentarla a la Junta de Gobierno para su aprobación.

El Manual de Organización del OOAPAS de Morelia creado en febrero del año 2010, dicho manual es un instrumento normativo para lograr objetivos institucionales, integrando las funciones y responsabilidades de manera general y global de las subdirecciones, jefaturas, subjefaturas, departamentos y oficinas. El manual también es un recurso oficial de información acerca de cómo está organizado el OOAPAS para cumplir con las funciones y atribuciones que marca la normatividad que lo rige, sin embargo, en dicho manual no define las funciones específicas de cada servidor público, trabajador de base, ni así los perfiles recomendados para dichos puestos.

Así mismo, el Organismo Operador de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Morelia cuenta con un Reglamento Interno que fue aprobado por la Junta de Gobierno del mismo, ésta se estableció el 18 de julio del 2011, mediante el decreto No. 15 publicado en el Periódico Oficial del Estado, mediante dicho reglamento se establecen es su Título Segundo,

Capítulo Único “De la Estructura del Organismo“ ARTÍCULO 5.- El Organismo para el estudio, planeación y despacho de los asuntos de su competencia, contará con:

- I. La Junta de Gobierno;
- II. La Dirección General;
- III. El Consejo Consultivo Municipal;
- IV. El Comisario; y,
- V. El personal técnico y administrativo que se requiera para su funcionamiento.

Establece dentro de sus artículos la integración y atribuciones de cada uno de sus órganos como son: La Junta de Gobierno, el Consejo Consultivo Municipal, el Comisario, el Director General, las Disposiciones Comunes para las Unidades Administrativas, la Subdirección Administrativa, la Subdirección Comercial, la Subdirección de Distribución, la Subdirección de Producción, la Auditoría Interna, la Coordinación de Juntas Locales Municipales, el Departamento Jurídico, la Secretaría Técnica, la Coordinación de Asesores, el Departamento de Control de Programas Federalizados, el Departamento de Comunicación y Cultura del Agua. Si bien establece la integración y atribuciones de sus órganos, no se define que fracciones se orientan a cada departamento, sin embargo en las facultades del Organismo se atribuyen y distribuyen las fracciones a los diferentes departamentos. En su TÍTULO SEXTO, establece las responsabilidades y sanciones de los servidores públicos, en su capítulo único.

Otra ley importante y aplicable a los servidores públicos del Organismo es la Ley de Responsabilidades Administrativas que entró en vigor el 18 de Julio de 2017, en el Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Michoacán de Ocampo en su número 74, en su CAPÍTULO I “OBJETO, ÁMBITO DE APLICACIÓN Y SUJETOS DE LA LEY”, en su Artículo 1. La presente Ley es de orden público y de observancia general en el Estado de Michoacán de Ocampo, y tiene por objeto establecer las responsabilidades administrativas de los Servidores Públicos, sus obligaciones, las sanciones aplicables por los actos u omisiones en que estos incurran y las que correspondan a los particulares vinculados con Faltas Administrativas graves, así como los procedimientos para su aplicación. Esta ley

aplica para todos los servidores públicos y establece las implicaciones que contrae el hacer omisión a dicha ley.

La Ley del Sistema Estatal Anticorrupción para el Estado de Michoacán de Ocampo aplicable a los servidores públicos, entra en vigor el 18 de julio de 2017, en el Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Michoacán de Ocampo en su número 74, tomo CLXVII, en su Artículo 1. La presente Ley es de orden público, interés social y observancia general de conformidad con lo previsto en la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Michoacán de Ocampo, tiene por objeto establecer los principios, bases generales y de procedimiento, para garantizar que los Órganos del Estado cuenten con un Sistema Estatal que prevenga, investigue y sancione las faltas administrativas, los actos y hechos de corrupción. Esta ley aplica para todos los servidores públicos.

La normatividad municipal que rige al OOAPAS es:

- A. Decreto de Creación del OOAPAS.
- B. Ley de Agua y Gestión de Cuencas.
- C. Ley Orgánica Municipal.
- D. Reglamento de Adquisiciones municipal.
- E. Reglamento de Orden y Justicia del Municipio de Morelia.
- F. Reglamento de Organización del Municipio de Morelia.
- G. Reglamento de Transparencia de Morelia.

La normatividad estatal que rige al OOAPAS es:

- A. Ley de Fiscalización.
- B. Ley de Responsabilidades Administrativas.
- C. Ley del Sistema Estatal Anticorrupción.
- D. Ley Orgánica de la Administración Pública.

Otra normatividad aplicable al OOAPAS es:

- A. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- B. Ley de Aguas Nacionales.
- C. Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Michoacán de Ocampo.
- D. Código Fiscal Municipal del Estado de Michoacán.
- E. Ley de Agua y Gestión de Cuencas para el Estado de Michoacán.
- F. Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados.
- G. Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- H. Reglamento de Acceso a la Información.
- I. Reglamento de Organización de la Administración.

El OOAPAS también está regido internamente por:

- Reglamento Interior.
- Manual de Organización.
- Contrato Colectivo de Trabajo.

El OOAPAS es una empresa municipal, de origen público y su actividad es de servicio, según su tamaño se clasifica como grande, ya que su plantilla laboral es superior a los 800 trabajadores.

Su misión es prestar los servicios de agua potable, alcantarillado sanitario, saneamiento y manejo de aguas pluviales con calidad, eficiencia y rostro humano y honesto, a los habitantes de Morelia, para contribuir a la mejora de su calidad de vida, dentro de un marco de desarrollo integral sustentable.

Su visión es ser un OOAPAS integrado, competitivo, rentable y altamente eficiente, con excelente atención a los usuarios, comprometido con la calidad de los servicios y la sustentabilidad ambiental, y promotor del uso eficiente y racional del agua.

Sus valores son:

**HONESTIDAD** – proporcionamos un servicio de calidad a nuestros usuarios, desempeñando nuestro trabajo con toda nuestra capacidad, cuidando el tiempo, los equipos y los recursos (materiales y humanos) que se nos han asignado para el desempeño de nuestro trabajo;

**RESPONSABILIDAD** – asumimos la importancia de cumplir cabalmente nuestra función, y la obligación de dar cuenta a los usuarios y a los ciudadanos de nuestro trabajo;

**CALIDAD** – cumplimos con la entrega correcta y oportuna de nuestros servicios con la disposición de escuchar y resolver las necesidades de nuestros usuarios;

**INNOVACIÓN** – buscamos la mejora continua en nuestro desempeño, a través de alternativas y soluciones novedosas, para lograr la excelencia en todas las áreas de nuestro Organismo;

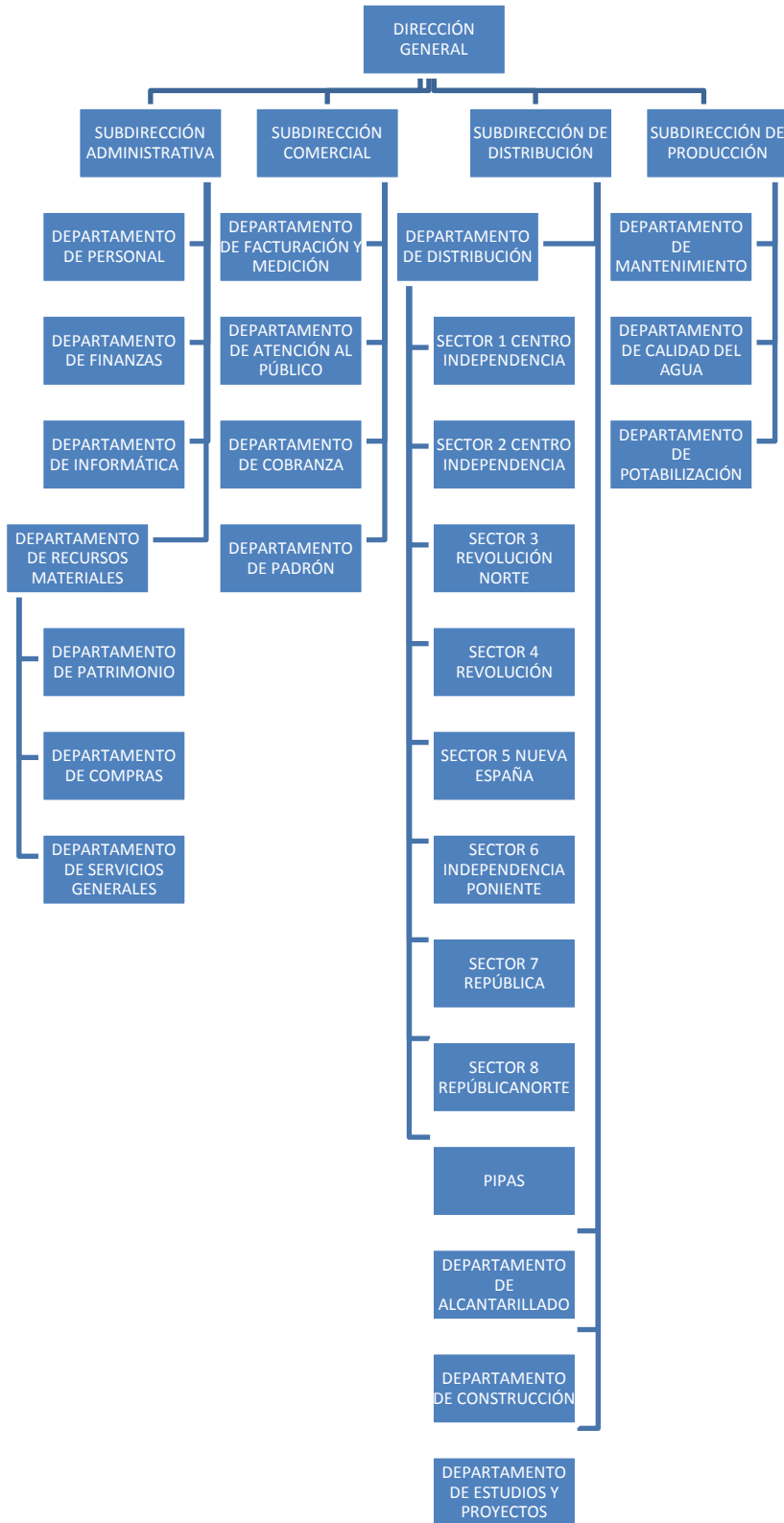
**CONCIENCIA ECONÓMICA** – trabajamos aplicando adecuadamente los recursos que se nos asignan, y estableciendo políticas comerciales justas, que permitan la autosuficiencia de nuestro Organismo;

**CONCIENCIA ECOLÓGICA** – estamos comprometidos con el crecimiento sostenible, asegurando la preservación del entorno ambiental, a través del aprovechamiento racional de las fuentes de abastecimiento, así como el retorno del agua en condiciones adecuadas.

En la figura número 3 se muestra el organigrama del OOAPAS, de acuerdo al Manual de Organización (2010), el organigrama se divide en cuatro subdirecciones: Administrativa, Comercial, Distribución y Producción. Cada subdirección tiene a cargo sus departamentos correspondientes.



Figura 3. Organigrama del OOAPAS.



Fuente: Manual de Organización del OOAPAS (2010).

### **2.3 Del STAOOAPAS adherido a la C.R.O.C.**

El Organismo también se rige por un Contrato Colectivo de Trabajo, depositado ante la Junta de Conciliación y Arbitraje del Estado de Michoacán el 31 de diciembre de 1996, firmado entre el Organismo Operador de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Morelia y el Sindicato de Trabajadores Asalariados del Organismo Operador de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Morelia adherido a la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC).

El Sindicato de Trabajadores (STAOOAPAS), adicional a las leyes gubernamentales se rige por el Contrato Colectivo de Trabajo, el sindicato establece conjuntamente con la Dirección del Organismo y la Junta de Gobierno el rumbo de la Empresa, especificando las funciones y responsabilidades que debe tener cada uno y estructura las estrategias para su cabal cumplimiento, incrementa la participación de los trabajadores en proyectos de mejora continua, impulsa el fortalecimiento académico de los trabajadores, fortalece y mejora los programas de capacitación para los trabajadores, plantea al exterior un sindicalismo innovador y de vanguardia y mejora la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.

La visión del STAOOAPAS es:

- Impulsar la formación continua de los agremiados.
- Ser un referente para otros sindicatos a nivel nacional.
- Proporcionar asesoramiento a los organismos operadores del interior del municipio que lo soliciten.
- Implementar los programas de capacitación en otras entidades.
- Impulsar y facilitar la profesionalización a nivel postgrado de nuestros agremiados.
- Establecer vínculos con otras asociaciones sindicales e instituciones del gobierno, iniciativa privada y organizaciones no gubernamentales.

La misión del STAOOAPAS es: defender los derechos laborales y lograr nuevas conquistas mediante la celebración de un Contrato Colectivo de Trabajo que procure una mejor calidad de vida para el trabajador, su familia y la sociedad.

Sus valores son:

- Integridad.
- Liderazgo.
- Honestidad.
- Compromiso.

## 2.4 Criterios operativos para la selección de variables.

Para la selección de variables, primeramente se tomó en cuenta la literatura e información investigada y analizada, además la misión, visión y valores del OOAPAS encauzados a la calidad en el servicio, adicional a la intervención del STAOOAPAS en el planteamiento del problema.

Tabla 1. Selección de variables.

TÍTULO	AUTORES	AÑO	VARIABLES	HALLAZGOS
La calidad y su incorporación en la Administración Pública.	Aguilera, G.	2014	Calidad en el servicio, Procesos Organizacionales, Instrumentos Normativos, Perfiles apropiados a los puestos.	Se amplía el panorama de la calidad en la Administración Pública y como se incorpora debido a la globalización, implementar la calidad permite recuperar la legitimidad a través de la mejora de los procesos. La Administración Pública debe constituirse como una organización de excelencia, con personal competente, con procedimientos claros, sencillos.
Competencias, Formación y Empleo.	Albert, M. J. García, M. y Pérez, C.	2017	Calidad en el servicio, Perfiles apropiados a los puestos.	En esta investigación se analiza la evolución del impacto social, y el nivel de empleabilidad que aporta el desarrollo de las competencias en los graduados a la hora de conseguir empleo y como benefician los perfiles apropiados a los puestos a la calidad.
Gestión por competencias.	Alles, M.	2010	Calidad en el servicio, Procesos Organizacionales, Instrumentos Normativos, Perfiles apropiados a los puestos.	Se relacionan los perfiles laborales dentro del puesto, es decir las capacidades o competencias individuales con las competencias que requiere la organización para proporcionar calidad en los servicios. A la vez que se relacionan con los procesos de la organización.
Acciones de intervención organizacional para mejorar las condiciones de trabajo en el Departamento de Obras Públicas de un ayuntamiento del sur de Jalisco.	Anaya, A., Saldaña, C., y Ramírez, E.	2017	Calidad en el servicio, Procesos Organizacionales, Instrumentos Normativos, Perfiles apropiados a los puestos.	En su investigación por mejorar las condiciones de trabajo en la gestión pública, se observa la necesidad de realizar mejoras, que benefician el entorno, la calidad y la productividad organizacional, para lograrlo es necesario desarrollar estrategias metodológicas congruentes con la realidad organizacional.
Diseño de un manual de capacitación basado en competencias para el departamento de distribución de la	Banavides, M. I.	2013	Calidad en el servicio, Procesos Organizacionales, Instrumentos Normativos, Perfiles apropiados a los puestos.	En este estudio se verificó que el personal de esta empresa de agua potable, no cumple con los perfiles propuestos, lo que ha sido un limitante y descuido en la capacitación y retroalimentación de cada función, la propuesta de capacitación por competencia se sugiere en todas las áreas de la empresa ya que no cuentan con

empresa pública metropolitana de agua potable y saneamiento.				descripción de perfil por competencias además de no actualizar la información frecuentemente, afectando la calidad de la misma.
La experiencia argentina en materia de profesionalización de la función pública y la capacitación.	Bonifacio, J. A.	1995	Calidad en el servicio, Perfiles apropiados a los puestos.	La reforma y modernización de la Función Pública enfocada desde dos dimensiones principales, como son la gestión de los recursos humanos y la formación del personal, estas permiten revisar una amplia gama de aspectos relevantes al propósito de mejorar la capacidad operativa de las administraciones públicas para el desarrollo y aplicación de políticas públicas.
Calidad. Qué es. Cómo hacerla.	Cela, J. L.	1999	Calidad en el servicio, Procesos Organizacionales, Instrumentos Normativos, Perfiles apropiados a los puestos.	Los errores cometidos en los servicios son más difíciles de verificar que los cometidos en la fabricación de un producto, por lo que es necesario valorar la calidad mediante una mejora continua, mediante procesos, recursos humanos y una buena organización.
Gestión del Talento Humano.	Chiavenato I.	2009	Perfiles apropiados a los puestos	Los empleados dejan de ser personas pasivas para convertirse en agentes activos e inteligentes que proporcionan ideas, alcanzan resultados y cumplen las metas establecidas, convirtiéndose en asociados de la empresa, ocupando actividades estratégicas, para que las organizaciones tengan éxito.
El Concepto de Calidad: Historia, Evolución e Importancia para la Competitividad	Cubillos, M. C.; Rozo, D.	2009	Calidad en el servicio, Procesos Organizacionales, Instrumentos Normativos, Perfiles apropiados a los puestos.	Las organizaciones están implementando el modelo de gestión de calidad basado en procesos, el cual enuncia que para que una organización funcione eficazmente tiene que establecer y gestionar diversas actividades relacionadas entre sí.
La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación.	Dolan, S. L. Schuler, R. S. Jackson, S. Valle, R.	2011	Perfiles apropiados a los puestos	Debido a la transformación que se vive con la era de la globalización es necesario que los recursos humanos sean adecuados para lograr calidad y éxito en la empresa.
Administración y Control de la Calidad.	Evans, J. & Lindsay, W.	1995	Calidad en el servicio, Procesos Organizacionales, Instrumentos Normativos	El establecer procesos conduce a una mejor comunicación entre todas las partes de la empresa, contribuyendo al éxito de la misma. Existen aspectos que necesitan atención especial, ya que las necesidades son dinámicas y cambian con frecuencia, como los procedimientos y procesos.
Control Total de la Calidad	Feigenbaum, A.	2004	Calidad en el servicio	El resultante total de todas las características del producto y servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería,

				fabricación y mantenimiento por medio de las cuales el producto o servicio en uso satisfará las expectativas del cliente.
Competencias laborales	García, M.	2012	Perfiles apropiados a los puestos	Dentro del proceso de selección del personal las competencias laborales con que cuenta el personal define el éxito en la empresa.
Modelo de Gestión por Competencias para la empresa ACMED S.A.S.	Gómez, C. M. Mendoza, L. K.	2013	Calidad en el servicio, Perfiles apropiados a los puestos.	El enfoque de competencias es la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones. Sin embargo, es importante no caer en la tentación de querer aplicar el enfoque de competencias de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto.
Calidad Total y Productividad.	Gutiérrez, H.	2005	Procesos Organizacionales	Al establecer correctamente los procesos, se evitan errores, retrasos, desperdicios y quejas, y se incrementaría la productividad, la gente está más contenta con su trabajo.
Administrar para la Calidad	Gutiérrez, M.	2004	Calidad en el servicio, Procesos Organizacionales, Perfiles apropiados a los puestos.	Al mejorar los procesos se logra control de calidad, la cual tendrá éxito en la medida en que cada uno de los trabajadores asuma su responsabilidad con respecto al proceso.
Introducción a la Administración	Hernández y Rodríguez, S.	1994	Calidad en el servicio	La calidad en el servicio y del producto no son excluyentes, ósea, que un mal producto con un buen servicio se corrige, o a la inversa, son complementarios para buscar la excelencia competitiva que garantice la plena satisfacción del usuario.
Guía para la creación de organismos metropolitanos de agua potable y saneamiento en México	Instituto Mexicano para la Competitividad	2018	Calidad en el servicio, Procesos Organizacionales, Instrumentos Normativos, Perfiles apropiados a los puestos.	Dentro de los organismos operadores existe un mal desempeño en sus procesos, por lo cual es fundamental establecer instrumentos de coordinación que sean claros y consistentes con la normatividad aplicable, y que se puedan incluir en la estructura para hacer eficiente su gestión.
Juran y la Planificación para la Calidad	Juran, J. M.	1990	Procesos Organizacionales	Los procesos dentro de la organización como serie sistemática de acciones dirigidas a la consecución de un objetivo y al logro de la calidad.
Gestión de recursos humanos en organismos de agua de Hermosillo y Mexicali.	Loera, E., y Salazar, A.	2017	Perfiles apropiados a los puestos	Los mecanismos empleados para la contratación de personal de base dentro de los OOA interfieren en la capacidad de los organismos para seleccionar a las personas idóneas para ocupar los puestos vacantes ya que se limita a las propuestas hechas. Estas medidas afectan a las áreas responsables de la gestión de recursos humanos de los organismos al inhibir la posibilidad de implementar estrategias novedosas para seleccionar personal

				calificado afectando, además, la profesionalización de la planta laboral.
Estudio de la evaluación de desempeño laboral para la mejora en la gestión del personal administrativo EMAARS-EP Parroquia Ángel Pedro Giler.	Loor, V. A., y Vera, N. E.	2016	Perfiles apropiados a los puestos	En la investigación se recomendó que los perfiles de puesto se revisen y actualicen cada cierto tiempo, y de esta manera asegurarse de que los resultados de las evaluaciones se mantengan positivos, además de mejorar el diseño de la evaluación del desempeño y un plan de mejoras en la especialización del Talento Humano.
La Calidad Total en la Empresa Moderna.	López, R.	2005	Calidad en el servicio, Procesos Organizacionales, Instrumentos Normativos, Perfiles apropiados a los puestos.	El siglo XXI está caracterizado por la mayor competitividad debido a la globalización, por lo que las empresas se deben enfocar hacia la mejora continua. Desarrollando modelos basados en la evolución de la calidad total, la cual se combina con otras estrategias como las asociadas a la gestión de los procesos y la gestión del conocimiento.
América Latina: Retos del Desarrollo en el contexto de la sociedad del conocimiento	Márquez, A.	2017	Perfiles apropiados a los puestos	Los países de América Latina tienen grandes rezagos de recursos humanos capacitados respecto a economías más desarrolladas, y retos de la denominada sociedad del conocimiento.
La nueva gerencia pública en México.	Martínez, J.	2009	Calidad en el servicio, Procesos Organizacionales, Instrumentos Normativos	En su investigación se observa que en México es posible identificar acciones emprendidas por los gobiernos para cambiar la lógica funcional de la burocracia y reformar la administración pública, tanto a nivel federal como estatal y confirmó que las condiciones económicas y políticas contribuyen a una mejor calidad de vida de las personas. Influyendo los procesos e instrumentos normativos.
El impacto de la descripción del puesto como factor en la motivación y satisfacción laboral	Martínez, L.	2005	Perfiles apropiados a los puestos	Un análisis de puestos resulta de mucha utilidad para motivar y satisfacer al personal de una organización.
Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas.	Martínez, V. B.	2013	Perfiles apropiados a los puestos	Fórmulas nuevas y efectivas que permitan mantener el nivel de competitividad y calidad que exige un mundo globalizado con la ayuda de los procesos, instrumentos normativos y los perfiles de los puestos.
Gestión pública y	Mayado, F.	2012	Calidad en el	Necesidad de un gobierno de calidad,

calidad: Un análisis desde la experiencia mexicana en el periodo 1995 - 2012.			servicio, Procesos Organizacionales	transformando la gestión pública, implementando procesos adecuados, instrumentos normativos claros, eficientes, eficaces e implementar el servicio civil de carrera entre las dependencias.
La gestión de la calidad en México: una reflexión crítica.	Mayado, F.	2013	Calidad en el servicio, Procesos Organizacionales	Redacta cómo los principios de la nueva gestión pública se han interrelacionado con otros modelos de operación, dentro de las organizaciones públicas; uno de éstos es el modelo de la gestión de calidad. La gestión de calidad se produce precisamente en la búsqueda del mejoramiento de los procesos internos para mejorar los productos y servicios, en la apertura de las estructuras organizativas para atender las expectativas del cliente y el involucramiento de los diferentes niveles de la organización para hacer de la calidad un principio de gestión.
Fundamentos de Administración	Münch, L.; García, J.	2002	Calidad en el servicio, Procesos Organizacionales, Instrumentos Normativos, Perfiles apropiados a los puestos.	Las organizaciones están conformadas por una serie de pasos ordenados y organizados para lograr un objetivo es necesario determinar las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades; así mismo establecer métodos y aplicar las técnicas tendientes a la simplificación del trabajo, que permitan una óptima coordinación de los recursos y las actividades; su propósito es simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones y recursos.
El servicio civil de carrera en México: un imperativo de la modernización.	Pardo, M. C.	1995	Calidad en el servicio, Perfiles apropiados a los puestos	En su estudio resalta las tendencias actuales, donde los países industrializados se han cuestionado seriamente a los sistemas de carrera administrativa a partir de un reconocimiento explícito del desprestigio que han ido acumulando a lo largo del tiempo. Mientras que en los países con menor grado de desarrollo, han entrado en una fase de desgaste y pérdida de prestigio y legitimidad, se plantea que para recuperarla habría que incluir sistemas de carrera, como pueden ser los que existen en sociedades más educadas y democráticas, en suma modernas.
El servicio de carrera en la administración pública. México: Instituto Nacional de Administración Pública.	Pardo, M. d.	1999	Calidad en el servicio, Perfiles apropiados a los puestos	En los albores del nuevo milenio parece inútil insistir en la importancia que tienen los servicios de carrera como un recurso, quizás el más valioso, para profesionalizar los aparatos administrativos y la función pública.



Del análisis de puestos al diseño de puestos de trabajo	Rodríguez, J.	2015	Instrumentos Normativos, Perfiles apropiados a los puestos	La descripción de puestos es de suma importancia en una organización, pero al mismo tiempo es necesario establecerla en un documento por escrito, habla sobre la importancia que tienen los manuales administrativos como instrumentos dentro del sistema de información, esto para tener el control de las actividades a realizarse por los miembros de la empresa, así el principal propósito de los manuales administrativos es el de instruir al personal sobre las normas, funciones, políticas, objetivos, procedimientos para lograr la eficacia y eficiencia en el puesto de trabajo.
Cómo elaborar y usar los manuales administrativos	Rodríguez, J.	2007	Instrumentos Normativos	Los manuales se consideran un recurso formal que contienen toda la información e instrucciones necesarias para operar una parte o toda la empresa, como guías que permiten encaminar hacia los objetivos los esfuerzos del personal, dirigen su trabajo de manera más definida sin tener que repetir información, explicaciones o instrucciones similares, y entre sus ventajas están: la uniformidad, la accesibilidad y la reflexión.
Guía práctica para el mejoramiento de los elementos administrativos en las pymes del sector construcción.	Rojas, A.	2004	Calidad en el servicio, Procesos Organizacionales, Instrumentos Normativos, Perfiles apropiados a los puestos.	Todos los principios de la organización son necesarios para una estructura sólida, la interrelación se entenderá desde un punto de vista de la comunicación y la retroalimentación de las funciones administrativas que se desempeña en una organización y la suma de cada una de ellas contribuyen al logro de los elementos administrativos de la planeación estratégica de la organización, misión, visión, objetivo, políticas, etc.
El cambio institucional en la reforma y modernización de la administración pública mexicana	Sánchez, J. J.	2009	Calidad en el servicio, Procesos Organizacionales, Instrumentos Normativos, Perfiles apropiados a los puestos.	La instauración del servicio civil de carrera se ubica como uno de los mayores asuntos pendientes en los programas de reforma, modernización e innovación gubernamental, siendo un cambio profundo en los niveles directivos de funcionarios superiores, mandos medios, personal de confianza e incluso personal de base, transformando diversos subsistemas que componen la administración de recursos humanos: selección, inducción, capacitación, promoción, evaluación del desempeño, condiciones de trabajo, y prestaciones económicas y administrativas, colocando a nuestro país en una nueva etapa de cambios institucionales, comparable con aparatos gubernamentales de países

				desarrollados.
Factores asociados al desempeño en organismos operadores de agua potable en México.	Salazar, A., y Lutz, A.	2015	Calidad en el servicio, Procesos Organizacionales, Instrumentos Normativos, Perfiles apropiados a los puestos.	Los organismos operadores de agua de México presentan serios rezagos en su desempeño que comprometen su sustentabilidad, tanto ambiental como financiera. Y en donde las variables de la investigación favorecen su excelencia.
Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias.	Sandoval, F. Montaña, N. Miguel, V. y Ramos, E.	2012	Perfiles apropiados a los puestos	En este estudio se detectan las necesidades de formación de los empleados y se establece un plan de carrera, con el objetivo de brindar al empleado la capacitación para adquirir las competencias requeridas, que le permitan desempeñarse exitosamente dentro de sus funciones, a través de esta capacitación se hace que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en el puesto de trabajo. El plan de formación se considera un incentivo importante para el empleado, ya que desde la organización se le brinda la oportunidad de prepararse adecuadamente para las funciones que debe desempeñar, lo que significa cumplir eficientemente con los objetivos del cargo, por lo que se puede decir que las políticas de planeación del talento humano propician la creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar un buen funcionamiento organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.
La estructura orgánica y funcional y su relación con la gestión integrada por capacidades y competencia de los recursos humanos en el ámbito de la autoridad nacional del agua.	Sandoval, R. R.	2014	Calidad en el servicio, Perfiles apropiados a los puestos	Esta investigación se concluye que el desarrollo de las capacidades de los recursos humanos a través de los programas diversos para elevar sus competencias son claves en una estructura orgánica funcional y competitiva, lo que va a permitir a la empresa alcance sus objetivos y metas trazadas a corto y mediano plazo, a través del mejoramiento de las competencias de los recursos humanos.
ISO 9000 - 2000. Calidad en los Servicios.	Senlle, A. Martínez, E. Martínez N.	2001	Calidad en el servicio, Procesos Organizacionales, Instrumentos Normativos	Dentro de los manuales, los procesos y procedimientos, cuanto más complicados son mayor es el cambio, y entre más viejo un proceso es más difícil de reconocerlo. Se deben revisar los procedimientos regularmente y escribir procedimientos simples que sean fáciles de actualizar, se trata de reducir el factor cambio permitiendo flexibilidad, evitando términos ambiguos y malos entendidos. Se escriben en presente y siguiendo un orden

				<p>cronológico. Los diagramas de flujo ayudarán a obtener una visión global, se facilita la comprensión de actividades. Todos los manuales son importantes, dependiendo del funcionamiento que se requiera, pero el más básico, necesario y que tiene varias clasificaciones es el manual de organización.</p>
<p>EL PERFIL PROFESIONAL DE LA CLASE POLÍTICA LOCAL DE SAN LUIS POTOSÍ</p>	<p>Vega, M. Á.</p>	<p>2016</p>	<p>Calidad en el servicio, Perfiles apropiados a los puestos.</p>	<p>En este artículo se menciona que los esquemas que utilizan los diferentes partidos políticos tanto nacionales como locales son deficientes e insuficientes para allegar los mejores elementos humanos que la administración pública requiere para hacer más efectivo su desempeño, al tratar de satisfacer las demandas de la ciudadanía en general.</p>
<p>Instituto Mexicano para la Competitividad</p>	<p>Instituto Mexicano para la Competitividad</p>	<p>2018</p>	<p>Calidad en el servicio, Procesos Organizacionales, Instrumentos Normativos, Perfiles apropiados a los puestos.</p>	<p>Dentro de las debilidades características de los OO la ausencia de instrumentos de rendición de cuentas y de transparencia como son: procesos, desempeño, metas; y las escasas capacidades técnicas, humanas y financieras como son: no cuentan con servicio civil de carrera, falta de planeación a largo plazo, acervo tecnológico limitado lo cual restringe su capacidad para elevar su eficiencia comercial, además del escaso personal calificado.</p>
<p>GUÍA PARA EMITIR DOCUMENTOS NORMATIVOS</p>	<p>Secretaría de la Función Pública</p>	<p>Instrumentos Normativos</p>		<p>Emitió un diagnóstico en los instrumentos normativos en donde menciona que existen duplicidades y contradicciones, ya que dos o más documentos regulan un mismo tema, en idénticos términos y propósitos, la redacción es compleja y difícil lo que genera confusión, error e incertidumbre jurídica.</p>

Fuente: Elaboración propia.

## CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO.

---

### **3.1 La organización.**

Según Hernández y Rodríguez (1994), define a la organización como un organismo social con vida jurídica propia, que opera conforme a las leyes vigentes, organizada de acuerdo a conocimientos de propiedad pública y con una tecnología propia o legalmente autorizada para elaborar productos o servicios con el fin de cubrir necesidades de mercado, mediante una retribución que le permita recuperar sus costos, obtener una utilidad por el riesgo que corre su inversión y, en algunos casos, para pagar la explotación de una marca, una patente y/o una tecnología, y para canalizar recursos en el mejoramiento continuo de sus procesos, sus productos y de su personal (capacitación). La empresa como organización es un sistema socio-técnico abierto, este enfoque conceptual parte de la consideración de la empresa como sistema abierto y con una naturaleza mixta entre lo técnico y lo social, es decir, compuesta por un conjunto de relaciones de transformación de valor, unas basadas en la tecnología y otras en el comportamiento y comunicación de las personas que integran la organización (Bueno, 2010).

La organización nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios, pero actualmente ya son entes sociales con características y vida propias, que favorecen el progreso humano (Münch y García, 2002), esto debido al mundo de hoy el cual está marcado por lo que se conoce el proceso de globalización, es decir, la creciente gravitación de los procesos económicos, sociales y culturales de carácter mundial sobre aquellos de carácter nacional o regional, ésta brinda, efectivamente, oportunidades para el desarrollo, sin duda las estrategias nacionales deben diseñarse hoy en función de las posibilidades que ofrece y los requisitos que exige una mayor incorporación a la economía mundial (Ocampo, 2002).

Las organizaciones son clasificadas de diferentes formas, Münch y García (2002), las clasifican de acuerdo a su actividad o giro (Industriales, comerciales y de servicio); al origen de su capital (Públicas o Privadas); a la magnitud de la empresa, al propósito, criterio económico, etc. y en su interior también existen diversas clasificaciones en base a la forma de operar, sin embargo la característica que reúnen todas ellas en su interior es su *ORGANIZACIÓN*, es decir la estructura para consolidarse como un ente económico. Rodríguez (2007) menciona que las organizaciones poco numerosas pueden sobrevivir sin estructuración, sin embargo las medianas y grandes empresas no. La palabra organizar, establece diversos conceptos dentro de la empresa, reside también en desarrollar una serie de actividades humanas, y después coordinarlas de tal manera que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común (Rodríguez, 2007). La Real Academia Española la define como establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando las personas y los medios adecuados; y por si fuera poco dicho término se encuentra dentro del proceso administrativo de una empresa como un enfoque ordenado de la administración.

### **3.2 Etapa “Organización” dentro del proceso administrativo.**

Todas las organizaciones están conformadas por una serie de pasos ordenados y organizados para lograr un objetivo, Münch y García (2002) definen al proceso como “un conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad”. Fayol consideró cinco pasos necesarios para lograr un proceso de administración adecuado, los cuales son: Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar y Prever. A pesar de que todos los pasos se van concretando simultáneamente, la etapa de organización es la distribución del trabajo de manera ordenada. Luna (2014), indica dentro del proceso administrativo la fase de organización como la estructuración y ordenamiento de todas las funciones de la empresa y está se define teniendo como base la planeación.

La etapa de organización dentro del proceso administrativo como señala Múch (2006) consiste en determinar las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades; así mismo establecer métodos y aplicar las técnicas tendientes a la simplificación del trabajo, que permitan una óptima coordinación de los recursos y las actividades; su propósito es simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones y recursos. La simplicidad en la estructura facilita la flexibilidad; el diseño de procesos adecuados fomenta la eficiencia en la consecución de los objetivos plasmados en la fase de planeación. Louffat (2015) menciona que la organización se encarga de diseñar el ordenamiento interno de una institución de manera compatible con la planeación estratégica, la fase de organización cuenta con principios básicos necesarios para lograr los fines que la empresa persigue y se muestran a continuación.

### 3.2.1 Principios de la etapa de organización.

Existen nueve principios que dan la pauta para instaurar una organización racional y los cuales se encuentran íntimamente relacionados entre sí: **Unidad organizacional**, toda la estructura, función, actividades, procesos, procedimientos y puestos deben relacionarse con los objetivos, misión y visión de la empresa, solo así son justificables, sin embargo en ocasiones las estructuras, sistemas y funciones implican costos y esfuerzos innecesarios que complican el trabajo, (Müch, 2006). **Especialización**, este principio fue establecido por Adam Smith hace más de 200 años; afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.

Según Henry Fayol la **Jerarquía**, (representada en el organigrama, es en donde cada miembro debe tener claro quién es su superior y su subordinado); y respecto a la **Paridad de autoridad y responsabilidad**, debe existir un equilibrio entre ellas y siempre deben ser igual. Münch y García (2002), mencionan que la **Unidad de mando**, establece que al determinar un centro de autoridad, debe asignarse un solo jefe, y la **Difusión**, se enfoca en maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, publicándose y poniéndose por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas, la descripción de labores no debe hacerse con demasiado detalle.

La **amplitud o tramo de control** es la determinación del número de personas que dependen de una unidad administrativa, no excediendo de 6 a 8 subordinados, dependiendo del nivel jerárquico, menos gente arriba que abajo (Hernández y Rodríguez, 1994). La **Coordinación** se refiere a que las unidades o áreas de la empresa siempre deberán mantener armonía y buena comunicación. El administrador debe buscar el equilibrio en todas las funciones de la empresa, ya que todas las áreas están interrelacionadas y la falta de coordinación puede ocasionar cuellos de botellas. La **Mejora continua**, se refiere a que una vez que se ha establecido la estructura organizacional, esta requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente, a su tamaño y a sus recursos (Müch, 2006).

Estos principios fortalecen la organización de la empresa, la falta de alguno de ellos puede perjudicarla, por poner un ejemplo Martínez (2005) en su investigación reconoció que cuando no se aplica la descripción de puestos en una organización se encuentran situaciones de desorientación, en algunos casos los trabajadores no saben exactamente cuáles son sus tareas y sus funciones: *Dudas sobre si lo que ellos hacen corresponde a su competencia, o Falta de información sobre las capacidades y responsabilidades de cada puesto de trabajo, o Diferencias entre los valores de las personas a los valores que posee la organización.* Otro ejemplo lo dan Franco y Torrenegra (2009) en donde mencionan que la actualidad económica del mundo obliga a todas las grandes, medianas y pequeñas empresas a buscar una mejora continua para poder mantenerse dentro del mercado y ser competitivos dentro de él. Rodríguez (2007) subraya que las unidades orgánicas, que surgen en el proceso de organización y que son consecuencia de la división del trabajo y de la agrupación de las actividades, requieren de un elemento esencial y básico para que tengan expresión, significado y puedan adquirir funcionalidad. Tal elemento es la autoridad, por consiguiente, es indispensable que ésta esté presente en las relaciones y actuación de las unidades orgánicas.

Todos los principios de la organización son necesarios para una estructura sólida, la interrelación se entenderá desde un punto de vista de la comunicación y la retroalimentación de las funciones administrativas que se desempeña en una organización y la suma de cada una de ellas contribuyen al logro de los elementos administrativos de la planeación estratégica de la organización, misión, visión, objetivo, políticas, etc. (Rojas, 2004). La mejor forma de lograr que todo lo anterior funcione de la mejor manera es plasmarlo mediante documentos que se puedan consultar cada vez que se considere necesario (Rodríguez, 2007) estos documentos son los instrumentos administrativos.



### **3.2.2 Instrumentos administrativos.**

Los instrumentos administrativos son documentos por escrito de manera concreta donde se consulta información de la empresa, definidos por la Real Academia Española, el *instrumento* es el principio o medio que facilita el conocimiento de algo y lo administrativo es el conjunto de bienes y actividades que integran la riqueza de una colectividad o un individuo, estos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

#### **3.2.2.1 Manuales administrativos.**

La documentación es el acervo de conocimientos escritos en papel, o en cualquier otro soporte de una empresa, la recuperación de ella debe ser segura, fácil y rápida, además de servir como medio de comunicación, el dominio de la información es una de las claves de éxito de las empresas, es preciso saber que existe y poder tener acceso a ella cuando se necesite (Cela, 1999). Estos documentos se plasman en manuales.

Rodríguez (2007), menciona que un manual es un recurso formal que contiene toda la información e instrucciones necesarias para operar una parte o todo el organismo, es una guía que permite encaminar hacia los objetivos los esfuerzos del personal, dirige su trabajo de manera más definida sin tener que repetir información, explicaciones o instrucciones similares, y entre sus ventajas están: la uniformidad, la accesibilidad y la reflexión.

Münch y García (2002) los define como los documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa, enfatiza que de acuerdo con su contenido, pueden ser: de políticas, departamentales, de bienvenida, de organización, de procedimientos, de contenido múltiple, de técnicas y de puestos. Un manual administrativo hace que las instrucciones sean definitivas, permite resolver rápidamente las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados cómo encaja su puesto en el total de la organización y les indica la manera en que pueden contribuir tanto

al logro de los objetivos de la empresa como al establecimiento de buenas relaciones con los demás empleados, instruye al personal, precisa funciones, proporciona información y sirve como medio de integración (Rodríguez, 2007). Aunado a lo anterior es importante elaborarlos adecuadamente con el protocolo necesario para ello.

El proceso de elaboración de un manual lo define Rodríguez como la recopilación de la información seguido del procesamiento de la misma, después va la redacción, la elaboración de gráficas, el formato y composición, revisión y aprobación, concluyendo con la distribución y el control, cabe destacar que un manual no finaliza nunca, siempre se deben realizar revisiones periódicas para actualizarse (Rodríguez, 2007). Senlle (2001) alude que dentro de la elaboración de los manuales debe existir una *fase de lanzamiento*.- se lanza el primer borrador del manual y se consulta a todo el personal, pudiendo sugerir modificaciones para mejorar o aclarar el contenido inicial. Después se *aprueba*.- antes de la distribución, se procede a aprobarlo por el responsable. Continuamente se da la *distribución*.- Una vez aprobado se distribuye formalmente y finalmente se *Revisa*.- Las revisiones las puede solicitar cualquier empleado. Además dentro del manual se toma en consideración: Los procesos y procedimientos, cuanto más complicado es un procedimiento mayor es el cambio, además de que entre más viejo un proceso es más difícil de reconocerlo. Se deben revisar los procedimientos regularmente y escribir procedimientos simples que sean fáciles de actualizar, se trata de reducir el factor cambio permitiendo flexibilidad, evitando términos ambiguos y malos entendidos. Se escriben en presente y siguiendo un orden cronológico. Los diagramas de flujo ayudarán a obtener una visión global, se facilita la comprensión de actividades. Todos los manuales son importantes, dependiendo del funcionamiento que se requiera, pero el más básico, necesario y que tiene varias clasificaciones es el manual de organización.

El **manual de organización** Fernández menciona que representa el análisis de gráficas o cuadros sintéticos de la organización, es importante mencionar que existen manuales de organización generales, departamentales e individuales y en cuanto a su contenido pueden ser: de historia y política general de la empresa, análisis y valuación de puestos, reglamentos interiores y manuales de procedimientos (Fernández, 2002). Rodríguez (2007) los define

como un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada miembro del organismo, su contenido es: primeramente la identificación, el índice, la introducción (objetivo del manual, ámbito de aplicación, autoridad y la forma de cómo usar el manual), directorio, antecedentes históricos, base legal, organigrama y la estructura funcional. Existen otros manuales más específicos, como es el de procedimientos.

El **manual de procedimientos** es un instrumento administrativo que apoya el quehacer institucional, se consideran elementos básicos para la coordinación, dirección y control administrativo, ya que facilitan la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización, estos presentan una visión integral de cómo opera la organización, precisa la secuencia lógica de los pasos que se compone cada uno de los procedimientos, precisa responsabilidad operativa del personal, describe los flujos de operaciones, sirve como medio de integración, orientación y aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, se deben realizar con sencillez y profundidad, incluye: índice, introducción (objetivos, alcance, recomendaciones), organigrama, gráficas (diagramas de flujo), estructural procedimental (narrativa de procedimientos), formas e instructivo (Rodríguez, 2007). Menciona Senlle (2001) existe una diferencia entre los procedimientos y las instrucciones, ya que una instrucción de trabajo se puede documentar mediante una secuencia de ordenes y el procedimiento es una visión integral de la operación de la empresa. Y aún más definidos se encuentran los manuales departamentales.

Los **manuales departamentales** contienen: Objetivos generales de la empresa, los del departamento de que se trate y los de sus secciones básicas, políticas y normas generales de la empresa y del departamento correspondiente, carta de organización general y departamental, reglamentación de los aspectos de coordinación interdepartamental, análisis de puesto, gráficas de proceso, y de flujo. Las ventajas de este manual es que describen el funcionamiento de un departamento, se emplean para dar instrucciones en el departamento, se presenta el flujo de trabajo, delimitan funciones, actividades y responsabilidades, son la fuente de consulta y un medio de adiestramiento (Münch y García, 2002). Aunado a este manual, el manual de políticas permite mayor claridad en los lineamientos del departamento.

Fernández (2002) plasma el **manual de políticas**, enunciando que las políticas son el curso de acción o lineamiento general para tratar un aspecto determinado, estas pueden ser generales o específicas y necesitan tener claridad y precisión en su contenido y debe formarse con: Enunciados, Sistemas a utilizar (Análisis y valuación de puestos), Procedimientos (Detalle del sistema) y formas que se deben usar, así como su utilización (En relación con el sistema).

Existan también los **manuales por función específica**, estos son un recurso para ayudar a la orientación de los empleados, contribuyen a que las instrucciones sean definidas, a fijar responsabilidades, a proporcionar soluciones rápidas a malos entendidos y a mostrar como el empleado puede contribuir a los objetivos organizacionales, estos pueden ser: manual de producción, de almacén, de ventas, de finanzas, personal, reclutamiento y selección o bien otras funciones; estos incluyen: identificación, índice, introducción, secciones y glosario (Rodríguez, 2007).

Un aspecto determinante en los manuales es que demandan redacciones sencillas y claras, ordenación lógica, concreta y secuencial, integrando organigramas y diagramas de forma (Fernández, 2002). Un manual elaborado correctamente puede ser un valioso instrumento de gestión, además requiere un conocimiento detallado del tema a tratar (organización, procedimientos, políticas, etc.), por lo que debe de ir precedido de un minucioso trabajo de análisis que conduzca a la identificación de cada fase del proceso en cuestión. El resultado del trabajo de análisis es la identificación de las inconsistencias y todos los errores que afectan al proceso (Rodríguez, 2007).

Münch y García (2002) mencionan que son de gran utilidad ya que uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa, delimitan actividades, responsabilidades y funciones, aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer, son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa, ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad, son una base para el mejoramiento de sistemas y reducen costos al incrementar la eficiencia. La

descripción de la información de los manuales es representada gráficamente por los diagramas de flujo.

En la figura 4 muestra un ejemplo de las diferentes categorías: dirección, mandos intermedios y personal de base que colaboran en la redacción de los instrumentos normativos; aquí se muestra el manual de calidad, procedimientos generales y procedimientos específicos e instrucciones de trabajo.

Figura 4. Colaboración en la redacción de documentos.

DOCUMENTO	NIVEL DE DECISIÓN	ESTAMENTO QUE COLABORA
Manual de Calidad	Estrategias de empresa	Dirección
Procedimientos Generales	Organización de procesos	Mandos intermedios Equipos interdepartamentales
Procedimientos específicos Instrucciones de trabajo	Descripción de operaciones	Personal de base

Fuente: (Senlle, 2001).

### 3.2.2.2 Diagrama de flujo.

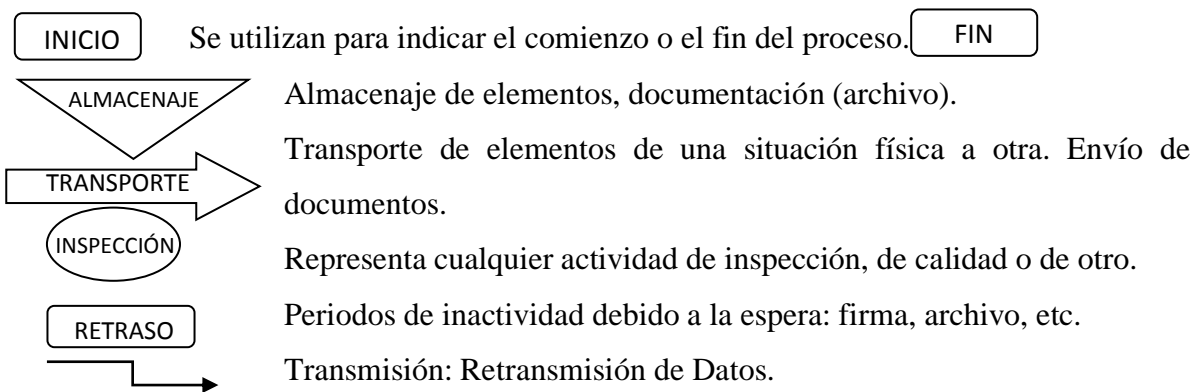
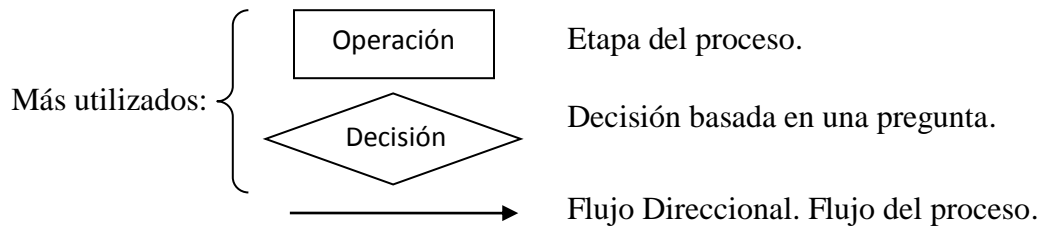
Los diagramas de procedimiento o de flujo, también conocidos como flujogramas, son la representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento, estos permiten una mayor simplificación del trabajo, determinan la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de las operaciones para una mejor circulación física, mejorar alguna operación, combinándola con otra parte del proceso, elimina demoras y establece una mejor distribución de la planta (Münch y García, 2002).

Vilar (1997) define los diagramas como una representación gráfica de las distintas etapas de un proceso, en orden secuencial. Puede mostrar una secuencia de acciones, materiales o servicios, entradas o salidas del proceso, decisiones a tomar y personas implicadas. Puede escribirse cualquier proceso, de fabricación o de gestión, administrativo o de servicios.

Los diagramas pueden ser representados por los siguientes símbolos:

- O Operación.- Se dice que hay operación cuando algo está siendo creado, cambiado o añadido, es decir, cuando se modifican las características de ese algo.
- Inspección.- Cuando algo es revisado, verificado o inspeccionado, sin ser alterado en sus características.
- ⇒ Transporte.- Acto de mover de un lugar a otro.
- D Espera o demora.- Etapa en que algo permanece ocioso en espera de que algo acontezca. También se le llama almacenamiento o archivo temporal.
- △ Almacenamiento.- Cuando se almacena o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo (Münch y García, 2002).

Vilar (1997), utiliza la siguiente simbología:



El procedimiento para realizar un diagrama de flujo es primeramente definir el proceso que se desea representar, reflejarlo por escrito, discutir donde empieza, que incluye y donde acaba, así como el nivel de detalle que se requiere, se determinaran las etapas del proceso y se le dará una secuencia apropiada, también se deben incluir las etapas donde existen varias alternativas, consecutivamente se enlistan las entradas y salidas del proceso, además del flujo apropiado. Cuando se encuentran incluidas todas las etapas del proceso se deben enmarcar en símbolos especiales, finalmente se debe comprobar con las personas implicadas si el proceso es correcto. Este debe ser claro y sencillo (Vilar, 1997).

Los procesos son esenciales y básicos en la organización, Evans y Lindsay (1995) mencionan que se elaboran mejor los diagramas de flujo si se tiene al personal que interviene en el proceso: empleados, supervisores, administradores y clientes, para formarlos, conduciendo a una mejor comunicación entre todas las partes, el establecer procesos bien definidos en la empresa, contribuirá al éxito de la misma.

### **3.2.3 Procesos en la organización.**

Juran (1990) menciona que el proceso es “Una serie de acciones sistemáticas dirigidas al logro de un objetivo”, los procesos dentro de la organización se definen como una serie sistemática de acciones dirigidas a la consecución de un objetivo. Esa definición genérica se aplica a los procesos de todas las funciones, también incluye los contingentes humanos, así como las instalaciones materiales. Otra percepción al respecto sobre el proceso es “Un conjunto de condiciones, actividades, eventos u operaciones, que reciben determinados insumos o entradas y los transforma en un resultado o en un producto (Salida)” (Gutiérrez, 2005).

Derivado de los procesos, surge el llamado “Enfoque basado en procesos” este se refiere a cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados dentro de un Sistema de Gestión de la Calidad, enfatiza la importancia en: a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos, b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor. La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso. Así como la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas (Yauri, 2018). Senlle (2001) refiere que la forma de llevar a la práctica el sistema de gestión por procesos es mediante información, formación y reflexión dado que implica una manera de hacer las cosas donde la participación de los trabajadores es básica. Deben definirse los procesos actuales y diagramarse, luego se debe dar información y formación a todos los miembros de la empresa.

Es básico tener los procesos bien definidos dentro de una organización para el éxito dentro de la misma y para realizar cambios dentro de un proceso va a depender de la magnitud de estos, el equipo se integra de personas que conozcan el trabajo, algunas empresas pueden invitar a grupos de clientes para rediseñar procesos, con factor de tiempo y límites definidos. Algunos aspectos que pueden afectar los grupos para realizar o modificar los procesos y con esto crear calidad y éxito dentro de la empresa, pueden ser: personal mal seleccionado, creer que el equipo funciona sin formación necesaria, no tener un lugar apropiado de reunión, celebrar reuniones fuera de horas de trabajo, no tener claros los objetivos y límites, no fijar



límites temporales, ingerencias frecuentes de dirección o gerencia en el funcionamiento del grupo, mal clima laboral, falta de una planificación adecuada, no aceptar que algunas personas puedan renunciar o que deban cambiarse, exigir, atosigar, presionar, criticar ideas o propuestas, y creer que con sólo invitar o participar, reunirse y estudiar un tema está todo hecho (Senlle, 2001).

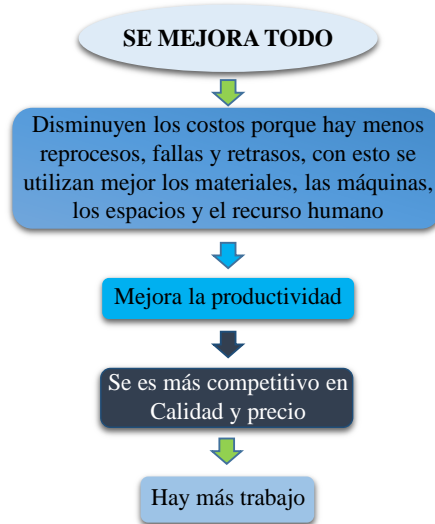
Vilar (1997) concuerda que el análisis de los procesos de gestión es un método para estudiar la forma en que se realiza una tarea en particular con el fin de identificar las áreas que necesitan mejorar. Los procesos que pueden analizarse pueden ser de toda la empresa, departamento o una sola persona, el objetivo de los procesos de gestión es identificar formas de mejorar la eficiencia del proceso para satisfacer las necesidades de los clientes. Vilar indica que se pueden iniciar proyectos de mejora de un proceso solamente a partir del estudio del flujograma de proceso o diagrama de flujo, sin embargo existen diferentes aspectos que se deben tomar en cuenta para la mejora de los procesos.

### **3.2.4 Mejora de los procesos en la organización.**

Partiendo del origen, Evans y Lindsay (1995) mencionan que para mejorar algo debe de existir un problema el cual es una desviación entre lo que debería estar sucediendo y lo que realmente sucede, con la importancia suficiente para hacer que alguien piense que se debería corregir la desviación. La resolución de problemas es un esfuerzo muy creativo y existen cuatro componentes que son: redefinir y analizar el problema, generar ideas, evaluar y seleccionar ideas y poner en práctica las ideas. Para resolver los problemas se busca una estrategia que sigue los siguientes pasos: Localizar la “confusión” como un sistema de condiciones externas que produce insatisfacción, invención de soluciones, seleccionar un método para salir del problema y puesta en práctica, llevar a cabo los cambios con un nuevo procedimiento.

Al resolver el problema se mejoran los diversos procesos y se logra una reacción en cadena que trae importantes beneficios, por ejemplo, se reducen los reprocesos, los errores, los retrasos, los desperdicios y las quejas de los clientes, al lograr tener menos deficiencias se reducen los costos y se liberan recursos materiales y humanos que se pueden destinar a resolver otros problemas o proporcionar un mejor servicio al cliente, con lo que se incrementaría la productividad y la gente estaría más contenta con su trabajo (Gutiérrez, 2005). En la figura número 5 se ilustra la cadena de mejoras de actividades de la empresa.

Figura 5. La mejora de las actividades de la empresa, se genera en una reacción en cadena.



Fuente: Gutiérrez, H. (2005).

Vilar (1997) menciona los siete pasos del análisis de procesos de gestión para mejorarlos: Primero, se deben seleccionar los procesos que se van a analizar y ponerlos por escrito, además se debe asignar a un responsable que se comprometa con los cambios para la mejora, eficacia y eficiencia del proceso. Como segundo paso se deben definir las fronteras del proceso, realizarse por escrito y definir las personas que realizarán el análisis. El tercer paso es documentar el flujo del proceso mediante un flujograma, el cuarto es definir los puntos de control y de las mediciones, el quinto es comunicación y puesta en marcha, una vez que el proceso está perfectamente definido y se han determinado los puntos de control y de medición, se comunica a todos los que trabajan con el proceso, después se miden y evalúan los procesos, y como último paso se identifican los defectos y busca la mejora de los procesos de gestión. Para la mejora de procesos o el rediseño de los mismos los directivos deben estar debidamente entrenados en la gestión de procesos y de competencias, se requiere también un clima de participación, aportar y felicitar a las buenas ideas, estudiarlas, ver la viabilidad, interés por el cambio, la calidad y la excelencia (Senlle, 2001).

Senlle (2001) señala aspectos para el éxito en la mejora de procesos, los cuales son: implantar un sistema de gestión que tenga en cuenta conocimientos, procesos, liderazgo, calidad, competencias y orientación al cliente. Personas con conocimientos técnicos

necesarios para desempeñar sus funciones, fomentar el programa anual de formación necesaria para lograr armonía entre las personas, lograr sistemas de información, comunicación y coordinación entre personas y departamentos. Delegar actividades, toma de decisiones, resolución de problemas, así como responsabilidades otorgadas; y por lo tanto lograr calidad, ahorro de gastos, excelencia, competitividad, asegurar el futuro, buen clima laboral, participación de los trabajadores y desarrollo en la práctica.

El buscar mejorar los procesos es con la intención de lograr control de calidad, la cual tendrá éxito en la medida en que cada uno de los trabajadores asuma su responsabilidad con respecto al proceso. Ellos, en contacto directo con los hechos, conocen la situación concreta y son los que mejor pueden identificar las soluciones de los problemas (Gutiérrez, 2004).

### **3.3 Gestión de la Calidad.**

El término calidad es definido por un gran número de autores de diversa índole, la American Society for Quality Control la precisa como “el conjunto de funciones y características de un producto, proceso o servicio que le confieren la capacidad necesaria para satisfacer las necesidades de un determinado usuario”, la Real Academia Española la concreta como “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”, así también Hernández y Rodríguez (1994) mencionan la calidad en el servicio y la del producto, como no excluyentes, es decir un mal producto con un buen servicio se corrige o bien un producto con una calidad excelente puede beneficiar a un mal servicio, sin embargo para ser competitivos estos deben ser complementarios para garantizar satisfacción al usuario.

Así sea cualquier manera de puntualizarla, la calidad es un componente esencial en todas las actividades realizadas por el hombre desde el inicio de la evolución cuando el hombre cazaba sus presas para abastecerse del alimento adecuado para subsistir, en donde las armas continuamente eran renovadas para lograr una mejor alimentación cada vez con menor fuerza, la vestimenta era perfeccionada consecutivamente, la construcción de viviendas, etc. Con el paso del tiempo la calidad fue extendiéndose y perfeccionando su concepto hasta el momento en donde surgió el padre de la calidad japonesa William Edwards Deming quién llegó a Tokio en 1947, para impartir conferencias a ingenieros japoneses sobre el control estadístico, y sobre el modelo administrativo para el manejo de la calidad, explicando la responsabilidad del personal directivo para lograrla (Cubillos y Rozo, 2009).

Así pues, el movimiento por la calidad ha evolucionado hasta profundizar en prácticas directivas, metodológicas y estrategias que ayuden a impactar la cultura organizacional, para mejorar la misión y visión de las organizaciones, así como para mejorar su estructura y su estrategia, renovar sistemas, rediseñar y mejorar procesos, reenfocar y revisar lo que se quiere hacer y lo que al final de cuentas se hace (Gutiérrez, 2005). De hecho, ha crecido tanto que se implementó un enfoque sistemático para establecer y cumplir los objetivos de calidad por toda la empresa llamado GCTE, para lograrlo es necesario de la creación de un

comité de calidad de toda la empresa y de alto nivel que establezca y coordine el enfoque, las políticas son guías para la gestión, los objetivos de calidad son eficaces porque se identifican hechos concretos a ejecutar y asignan la responsabilidad concreta para realizarlos, la GCTE incluye el establecimiento de controles a evaluar los objetivos y realiza auditorias de calidad por altos directivos (Juran, 1990).

### **3.3.1 Calidad del servicio.**

La calidad de un producto o servicio puede definirse como: el resultante total de las características del producto y servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento por medio de las cuales el producto o servicio en uso satisfará las expectativas del cliente (Feigenbaum, 2004). Durante mucho tiempo se pensó que la calidad era un atributo exclusivo de los productos tangibles, o bien de los servicios básicos de una empresa, sin embargo la calidad en el servicio y del producto no son excluyentes, osea, que un mal producto con un buen servicio se corrige, o a la inversa, deben ser complementarios para buscar la excelencia competitiva que garantice la plena satisfacción del usuario (Hernández y Rodríguez, 1994).

Precisamente, Evans y Lindsay (1995) menciona al proceso de la planificación de la calidad para los servicios como el mismo que para la manufactura, las metas principales son producir servicios que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente, producir en forma eficaz los servicios requeridos y planear para tener control de calidad y mejoramiento de calidad bajo condiciones de operación, pero hay algunos aspectos que necesitan atención especial, ya que las necesidades son dinámicas y cambian con frecuencia, estos aspectos son la creación de procedimientos para complicaciones de procesos y hacer que el proceso sea inmune a errores humanos inadvertidos, por lo regular la calidad en el servicio es más difícil de medir, por ejemplo la cortesía. Además los errores cometidos en los servicios son más difíciles de verificar que los cometidos en la fabricación, sin embargo, al valorar la calidad de los servicios existe la posibilidad de conocer inmediatamente la reacción del cliente (Cela, 1999), para evitar errores ya sea en la fabricación o bien en el servicio es imprescindible realizar una mejora continua en la organización.

### **3.3.2 La calidad y la mejora continua en la organización.**

La mejora continua radica en el sistema, la metodología, la implantación y la implicación de todas las personas, además se deben adoptar sistemas de gestión, calidad, mejora, tratamiento de los recursos humanos, economía, inversiones, expansión, tratamiento de clientes y proveedores son necesarios para que la mejora continua exista en una organización, aunado a lo anterior se debe de realizar un cambio que será necesario a partir de una transformación de paradigmas, de cultura organizacional y de la adquisición de nuevas competencias (Senlle, 2001). El mejoramiento continuo es la política de mejorar constantemente partiendo de estándares establecidos y alcanzar niveles cada vez más elevados de calidad (Gutiérrez, 2004). Senlle (2001) señala que decidir implanar ciertas medidas para mejorar no es suficiente, es necesario cambiar constantemente, optimizar procesos, ahorrar gastos, abaratar costes, simplificar acciones, haciéndolas más operativas, acercándose cada vez más a las preferencias del cliente y requerimientos del mercado.

Vilar (1997) menciona a la mejora continua como un proceso de identificación y resolución de problemas mediante el análisis de actividades departamentales, conteniendo tres elementos básicos: el análisis de actividades departamentales (proporciona una base para determinar la razón de la existencia de la organización), el análisis de procesos de gestión (describe de forma completa los procesos) y el análisis y resolución de problemas (es la consecución de toda mejora). Además, el modelo de mejora continua consta de tres componentes principales que para ser efectivos deben operar como un sistema consistente, lo cual se muestra en la figura 6.



Figura 6. Elementos del Proceso de Mejora.

TÍTULO	FUNCIÓN	APLICACIÓN PRINCIPAL
<b>Análisis de Actividades Departamentales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definida las misiones y responsabilidades de la organización</li> <li>Determinados los requerimientos de clientes y suministradores</li> <li>Definidas las actividades del departamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Situar a la organización en posición de atacar la mejora de la calidad</li> <li>Responsabilidades / productos no claros o constantemente cambiantes</li> </ul>
<b>Análisis de Procesos de Gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definido el flujograma del proceso</li> <li>Mediciones de la efectividad y eficacia del proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Situar a la organización en posición de mejorar sus procesos</li> <li>Aclarar dónde empiezan y terminan las actividades</li> </ul>
<b>Resolución de problemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificados y definidos los problemas</li> <li>Analizadas las causas y ensayadas las soluciones</li> <li>Puestas en práctica y evaluadas las soluciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A nivel de tarea o actividad</li> <li>Equipos de mejora</li> <li>Círculos de calidad</li> </ul>

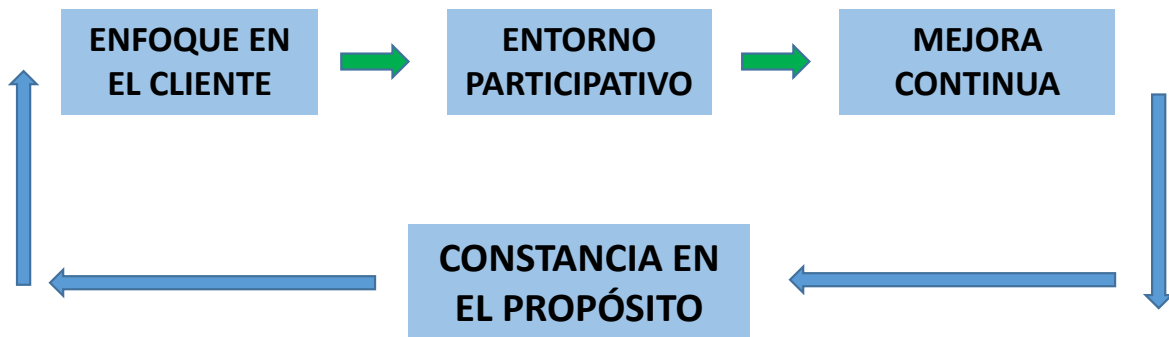
Fuente: (Vilar, 1997).

Para comenzar un esfuerzo de mejora, es necesario analizar primero las condiciones organizacionales actuales para identificar cómo es posible tener en forma lógica la mejora con los sistemas y procedimientos locales para asegurar una implantación exitosa (Poirier, 1994). En la figura 7 se observan las tres fases del modelo de mejora continua, tomando como la primera fase la calidad de vida en el trabajo mediante los objetivos y estrategias organizacionales, en la fase 2, se desarrolla el plan de acción con la ejecución de objetivos, mediciones, reconocimientos, premios, solución de problemas, compromiso total, macroanálisis y microanálisis, en la fase 3 prevalece la continuidad y fomentan las alianzas de negocios.



Vilar (1997) determina que la calidad nunca es un accidente. Es siempre el resultado de esfuerzos inteligentes basados en la experiencia, y esta no puede delegarse, dicha cultura requiere liderazgo activo de todos los miembros de la organización, satisfaciendo completamente los requerimientos de los clientes y esto nos muestra la figura 8 con su constancia en el propósito enfocada al cliente mediante un entorno participativo, alcanzando la mejora continua y repitiendo el ciclo.

Figura 8. La estrategia de la Calidad Total.

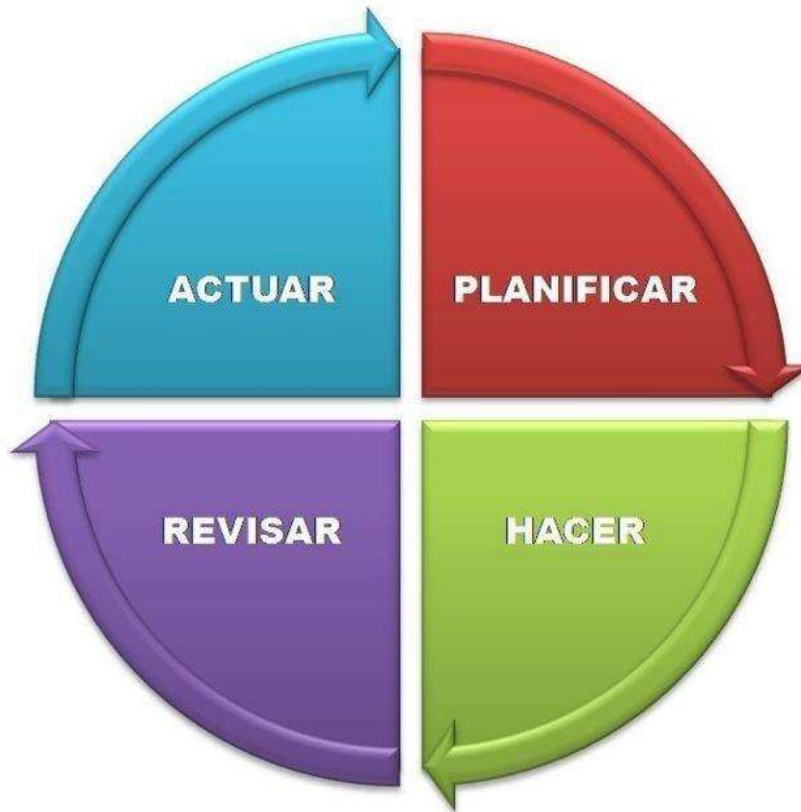


Fuente: (Vilar, 1997).

Los mercados cada día son más exigentes en calidad, plazo y precio, la meta de la excelencia nunca se alcanza, por eso el único objetivo válido es el de la mejora continua, la participación de los trabajadores es esencial, ya que no solo laboran, también buscan la creatividad para lograrla, también el compromiso de todo el personal es esencial, la calidad total evita los despilfarros y optimiza la productividad, los equipos de trabajo y círculos de calidad son esenciales en el proceso (Cela, 1999). Por lo tanto, al diseñar sistemas con objeto de lograr la calidad, siempre existirán áreas donde se necesita mejorar, el proceso de mejoramiento, los métodos de resolución de problemas y las herramientas sencillas para mejorar la calidad, que ayudan cuando se resuelven problemas. Los japoneses expertos en calidad, tienen una palabra que utilizan para el mejoramiento “Kaizen”, es un principio, una manera de vivir, que abarca todas las actividades en la empresa, es la clave del éxito competitivo en Japón, se concentra en mejoras pequeñas, frecuentes y graduales en un lapso prolongado con la experiencia de la alta dirección y de los trabajadores, comenzando con la calidad de las personas, se dice que si hay calidad en las personas, lo habrá en los productos y/o servicios (Evans y Lindsay, 1995).

Evans y Lindsay (1995) menciona el ciclo Deming como un programa para mejorar la calidad, una metodología para el mejoramiento continuo ya que su ciclo nunca se termina, siendo uno de los elementos esenciales de sus principios, en la figura 9 se observa este ciclo y sus etapas: actuar, planificar, hacer y revisar.

Figura 9. El ciclo Deming.



Fuente: (Evans y Lindsay, 1995).

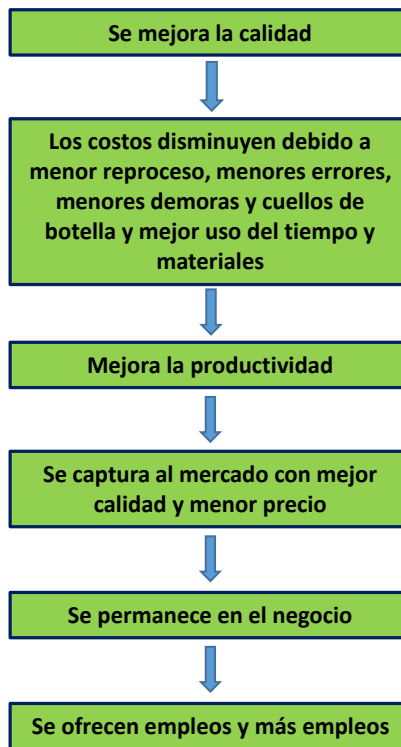
### 3.3.3 “Círculos de calidad”.

Kaoru Ishikawa nacido el año 1915 en Japón, fue consejero de muchas empresas tanto japonesas como americanas y es fundador de los “Círculos de Calidad”, así como promotor del diagrama conocido como el diagrama causa – efecto, o espina de pescado. Diseñó un círculo de calidad basado en seis etapas integradas, que son: la definición de los objetivos, definición del método, el entrenamiento, ejecución de la tarea, controlar los resultados y tomar acciones. Además su contribución abarca los principios de la calidad basados en el compromiso total de la dirección y los mandos intermedios, una administración participativa, la adhesión del personal a los objetivos de la calidad y una formación sobre las herramientas de la calidad (López, 2005). Este círculo de calidad se denomina PDCA (plan, do, check, action). Planear- diseñar mejoras en el trabajo; Hacer- Introducir mejoras en el proceso verificando su efectividad; Verificar- realizar el trabajo con las mejoras introducidas; Actuar- recibir la retroalimentación del departamento-cliente acerca de las mejoras introducidas y en base a eso institucionalizar el mejoramiento para prevenir repetir los defectos (Gutiérrez, 2004).

Vilar (1997) menciona que los círculos de calidad son grupos de personal, no directivo que han trabajado en mejorar la calidad, estos son operarios voluntarios quienes tienen compromiso en la calidad, sin embargo su responsabilidad es más limitada. Gutiérrez (2004) lo reafirma comentando que los círculos de calidad están constituidos por un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente, se preocupan en forma continua por desarrollarse personalmente y en grupo, también por llevar acabo, con participación de todos los miembros, el control y el mejoramiento dentro del taller utilizando las técnicas del control de calidad.

Así pues, el eminente experto en calidad Edwards Deming, establece “Al aumentar la calidad, corre igual suerte la productividad. Este hecho es bien conocido, pero sólo para unos pocos elegidos”. Deming ha argumentado en forma constante la importancia de la ética de la calidad, pero ha sido igual de claro al establecer que tal orientación supone resultados positivos en productividad (Poirier, 1994).

Figura 10. La reacción en cadena de Deming.

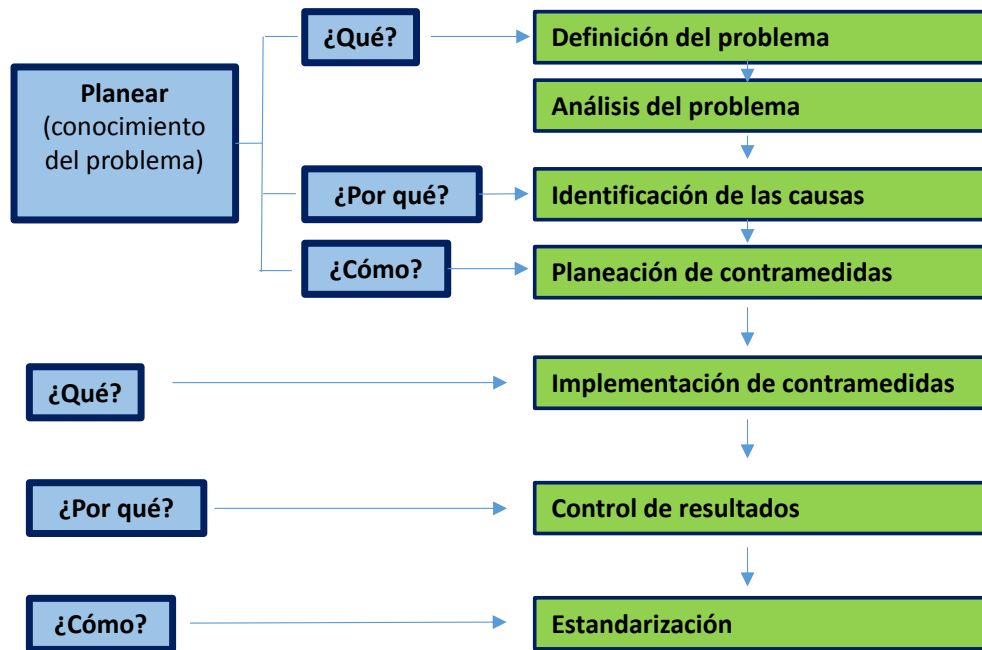


Fuente: Evans y Lindsay (1995).

En la figura 10, se comprende la reacción en cadena de Deming, teniendo como consecuencia cuando se mejora la calidad, disminución de los costos, mejor uso del tiempo y por lo tanto mayor productividad, calidad y menor precio, el negocio permanece y se ofrecen más empleos.

Gutiérrez (2004) insta que el mejoramiento continuo de cada etapa del proceso sólo es posible si quienes intervienen en dicho proceso llevan a cabo en su propia actividad laboral el ciclo de calidad. El mejoramiento continuo es el resultado de esta aplicación del ciclo de calidad por parte de cada trabajador en su propia actividad laboral. El éxito o fracaso de las actividades de los círculos de calidad dependen entre otras cosas del compromiso de la alta gerencia, del entusiasmo colectivo en toda la empresa por este tipo de actividades y de la aptitud de la persona elegida para promover el control de calidad.

Figura 11. La calidad comienza resolviendo el problema.



Fuente: (Gutiérrez, 2004).

Los trabajadores pueden ayudar en la planeación del proceso, observación del comportamiento, identificar las causas de variación, rediseño de proceso, etc, esto mejorará constantemente su actividad laboral y sus capacidades humanas (Gutiérrez, 2004), ejemplificado en la figura 11. Evans y Lindsay (1995) señalan que Deming formó el núcleo de su programa para alcanzar la excelencia en calidad, dentro de este esquema presenta 14 puntos:

- I. Crear una visión y demostrar compromiso con ella.
- II. Aprender los nuevos principios generales, directores y todo mundo.
- III. Entender el objeto de la inspección para el mejoramiento de los procesos y la reducción del costo.
- IV. Terminar la práctica de evaluar al negocio tan sólo por el costo del producto.
- V. Mejorar en forma constante y siempre el sistema de producción y servicios.
- VI. Instituir la capacitación.
- VII. Enseñar e instituir el liderazgo.
- VIII. Expulsar el miedo. Crear confianza. Crear un clima de innovación.

- IX. Optimizar los esfuerzos de equipos, grupos y áreas de personal hacia objetivos y propósitos de la compañía.
- X. Eliminar exhortaciones de la fuerza de trabajo.
- XI. Instituir métodos de mejoramiento y comprender las posibilidades de los procesos y como mejorarlos.
- XII. Eliminar barreras que roban a la persona su orgullo de la calidad de su trabajo.
- XIII. Impulsar la educación y el automejoramiento de cada uno.
- XIV. Tomar acciones para lograr la transformación.



### 3.3.4 Calidad Total.

Kauro Ishikawa, ingeniero japonés y discípulo de Deming y Juran, es el creador del concepto de Calidad Total, para él un producto con calidad es aquel que reúne todos los requisitos; “Total”, se distinguen dos aspectos básicos: su proceso de planear, hacer, verificar y actuar; y su metodología de análisis causal para la solución de problemas (Hernández y Rodríguez, 1994). Vilar (1997) constituye la calidad total como una filosofía que se dirige más a problemas de gestión y de dirección, a aspectos de planificación y a necesidades de formación, así como a los aspectos económicos de la mejora de la calidad. Kauro Ishikawa, consideró que el término control, tratándose de calidad, sale sobrando ya que se entiende que un producto con calidad es aquel que reúne todos los requisitos; prefiriendo incluirle el adjetivo “Total”, para indicar o subrayar que los productos y servicios deben ser perfectos (Feigenbaum, 2004).

Feigenbaum (2004) señala que un sistema de calidad total es la estructura funcional de trabajo acordada en toda la compañía y en toda la planta, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la compañía y planta de las formas mejores y más prácticas para asegurar la satisfacción del cliente con la calidad y costos económicos de calidad, por otro lado pero en el mismo sentido, Vilar (1997) menciona que la implantación de la calidad total comienza cuando la dirección se compromete a mejorar la calidad, el lanzamiento del programa presupone: autoanálisis, trabajo en equipo y objetividad. El proceso de avanzar hacia la calidad implica:

- A. Planificación, personas que van a dirigir el programa, formar equipos de trabajo, miembros del Comité de Calidad, establecer políticas de calidad, realizar auditorías, recomendaciones de mejora, medidas correctivas, revisiones, controles de calidad.
- B. Formación, educar a todos en los conceptos de calidad, conocer beneficios, participar, las mejoras dependerán ampliamente de las habilidades y creatividad de las personas.

C. Implantación, se lleva el control de los proyectos de todos los grupos, se efectúan revisiones periódicas del progreso, se reconoce el empeño humano.

D. Integración, la calidad se integra a la vida laboral de la empresa.

Implantar la calidad dentro de una empresa es necesario, Evans y Lindsay (1995) muestran los beneficios que conlleva tenerla: Mejora la satisfacción de los clientes, Aumenta la calidad de bienes y servicios, Reduce el desecho y los inventarios y, con ello, reduce los costos, Mejora la productividad, Reduce el tiempo de elaboración del producto, Aumenta la flexibilidad para cumplir con las demandas del mercado, Reduce el trabajo en proceso, Mejora los tiempos de servicio al cliente y de entrega, Utiliza mejor los recursos humanos, por lo tanto menciona López (2005), “será importante que las empresas hoy en día tomen en cuenta estas características”: La Calidad Total es organizacionalmente amplia y sobrepasa todos los departamentos funcionales, se enfoca en la calidad de los procesos que llevan al producto o al servicio, es un proceso de mejoramiento continuo, requiere apoyo de la alta administración y el involucramiento de todas las personas en la actividad, para lograrla, se enfoca en el cliente, el usuario o el consumidor, reside en la solución de problemas y en el empowerment de la fuerza laboral e implica un enfoque de equipos. La norma de calidad ISO 9001 2015, habla sobre los recursos humanos de la organización, como es necesario para satisfacer a los clientes con productos o servicios de calidad contar con personal de calidad, siendo que los recursos humanos se consideran de calidad cuando son competentes según cuatro aspectos básicos: educación, formación, habilidades y experiencia.

### **3.4 Perfiles y puestos de trabajo.**

Primeramente es importante mencionar que los países de América Latina tienen grandes rezagos de recursos humanos capacitados respecto a economías más desarrolladas, y retos de la denominada sociedad del conocimiento, también el gasto público por estudiante es un porcentaje bastante menor que los países de la OCDE, por lo que la necesidad de ampliar la capacidad financiera de los gobiernos en esta región es urgente; en su análisis sobresale la desigualdad en la distribución del ingreso que caracteriza a los países de América Latina y los crecientes desajustes entre educación y empleo (sobreeducación) (Márquez, 2017).

#### **3.4.1 Equipos de trabajo y el recurso humano en el mundo actual.**

Chiavenato (2009) expone un cambio radical en esta nueva era, llamada “la era del conocimiento”, en donde todos los trabajadores tienen una transformación al futuro y al destino de la organización y de sus miembros, los empleados dejan de ser personas pasivas para convertirse en agentes activos e inteligentes que proporcionan ideas, alcanzan resultados y cumplen las metas establecidas, surgiendo de ésta manera los nuevos equipos de trabajo como “talentos humanos”, cambiando actividades operativas por asesorías internas y convirtiéndose en asociados de la empresa, ocupando actividades estratégicas. El trabajar con las personas dejó de ser una dificultad para convertirse en una solución para que las organizaciones tengan éxito, el administrar el recurso humano ha dejado de ser un área cerrada, hermética, monopólica para convertirse en un espacio amigable, compartido, transparente y descentralizado. Por lo tanto, dentro de los equipos de trabajo los colaboradores dejan de sentirse como simples empleados, para convertirse en copartícipes de un equipo de alto rendimiento, personas de acción, que planean, evalúan, piensan y por lo tanto llevan el éxito hacia la organización.

Así como se ha logrado un cambio en los recursos humanos en la empresa, también las innovaciones, transformaciones y cambios que suceden equiparablemente en nuestro hábitat, ocurre también en los otros ámbitos dentro de las organizaciones, las cuales no se quedan en el peldaño, más bien actúan como entes transformadores involucrando a todo el personal que

radica en ellas, por lo tanto la evolución del mundo no se queda inmóvil en un solo fragmento, sino que se expande revolucionariamente. Martínez (2013), menciona que “El cambio acelerado ha llevado a las organizaciones a buscar fórmulas nuevas y efectivas que les permita mantener el nivel de competitividad y calidad que exige un mundo cada vez más globalizado y que al mismo tiempo los diferencie del resto de los competidores, es decir, encontrar una ventaja competitiva” (pág.1). Sin embargo, a pesar de las grandes transformaciones en el mundo, aún se requiere poner más esfuerzo para lograr cambios radicales que beneficien a las organizaciones y a la sociedad.

### **3.4.2 Perfiles laborales, clasificación y competencias dentro del puesto.**

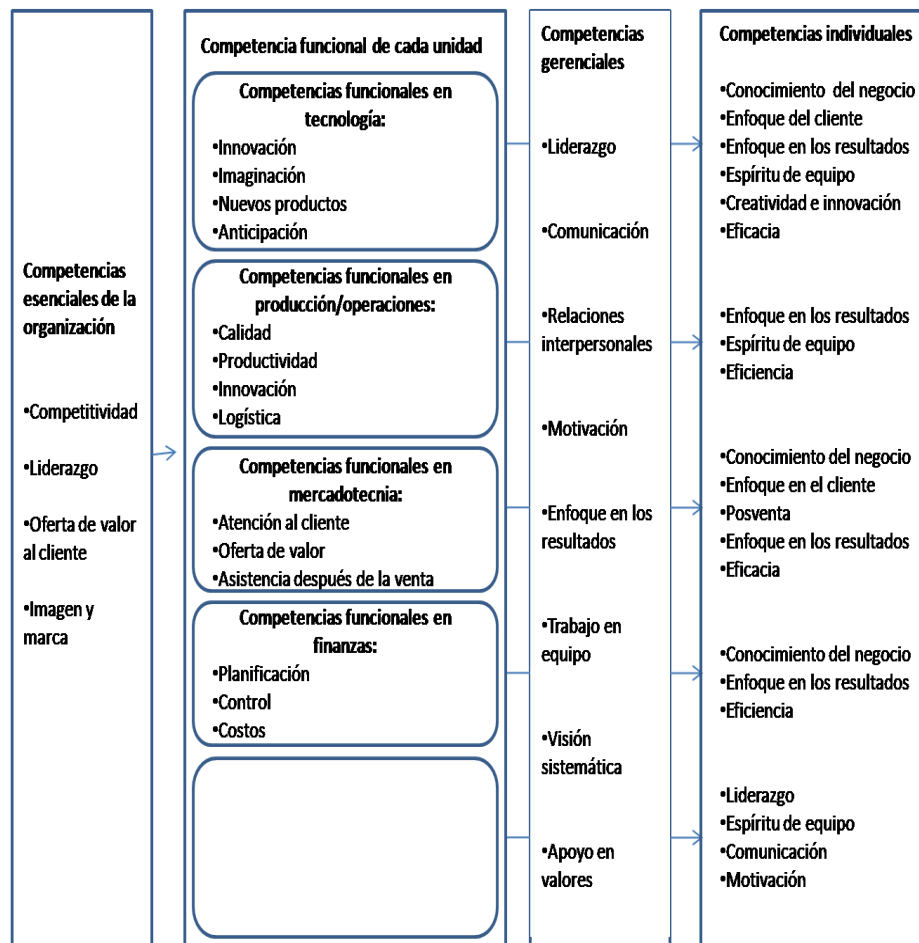
Las tareas por capacidades surgen del área de la psicología organizacional, desde las investigaciones en el ámbito de la motivación, en donde se busca explicar el desempeño laboral exitoso, en base a esto aparecen los procesos del diseño de perfiles de cargos en donde se establecen las características personales que debe tener la persona para garantizar una labor exitosa. En la década de los 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland propone un nuevo enfoque para comprender el concepto de motivación: “Performance/Quality”, entendiendo el primer término como necesidad de logro (resultados cuantitativos). Es así, como este enfoque vincula las necesidades de logro con el éxito en el desarrollo del trabajo. Posteriormente, trasladó su teoría a la India en 1964, en donde logró que dos terceras partes de los que participaban en la teoría lograran desarrollar innovaciones en sus actividades laborales, impactando positivamente en los negocios y mejorando con resultados concretos (McClelland, 1989). Con el tiempo, los perfiles han ido evolucionando en sus definiciones de acuerdo al autor, a la época, al lugar donde reside o donde tiene más investigaciones, sin embargo la esencia subsiste a través del tiempo y se concluye dependiendo del capital humano a quien se le aplica el término y sobre todo a la organización y sus necesidades.

Levy-Leboyer (1992) citada por Alles (2010) menciona a los perfiles laborales dentro del puesto como las capacidades o competencias individuales y a las competencias clave de la empresa como parte de una estrecha relación: las capacidades de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las capacidades individuales, al igual que, a otra escala, las capacidades individuales representan una integración y una coordinación de conocimientos y cualidades individuales. Las capacidades individuales se identifican a través del análisis de los comportamientos. Las de la empresa, en cambio, utilizando métodos de análisis de mercado y de evolución de los proyectos de la empresa.

El sitio de la Fundación para el Premio Nacional de la Calidad presenta una investigación sobre las tendencias del desarrollo de las empresas en Brasil, la investigación muestra que los principales atributos que las organizaciones investigadas requieren para la administración

de personas y las competencias son: Orientación a los resultados, capacidad para trabajar en equipo, liderazgo, relaciones interpersonales, pensamiento sistemático: visión del todo, capacidad para comunicarse, espíritu emprendedor, capacidad para negociar, capacidad para atraer y retener a los colaboradores, capacidad para innovar, capacidad para ver tendencias, multifuncionalidad, visión a los procesos, conocimiento de la realidad externa, guerra y ambición, habilidad para manejar paradojas, dominio del inglés y dominio del español (Chiavenato, 2009). En la figura número 12 se encuentra la distribución de las capacidades o competencias esenciales en una organización según Chiavenato, tomando en cuenta la competitividad, el liderazgo, la oferta de valor al cliente, la imagen y marca.

Figura 12. La distribución de las capacidades o competencias esenciales en una organización.



Fuente: Chiavenato (2009, pág. 147).

Los perfiles de los puestos son definidos de diversas formas de acuerdo a cada escritor, inclusive algunos autores los llaman competencias laborales, se han visto y se proseguirán nombrando varios conceptos, clasificaciones y tipos de diversa índole, pero lo que si se debe mencionar definitivamente es que cada empresa debe definir la clasificación de los perfiles de los candidatos que requiera al puesto de acuerdo a los términos que tenga para ocupar y a la forma de cómo está organizada la institución, a sus objetivos, misión y visión, y al realizar un análisis minucioso de la situación en la que se encuentra para en base a eso poder establecer las competencias o perfiles necesarios para ella.

Douglas McClelland y su equipo de investigación identificaron tres características claves como antecedentes del comportamiento superior: *SENSIBILIDAD INTERPERSONAL*: habilidad para comprender el tipo de situaciones o relación de la que están participando otras personas, *EXPECTATIVAS POSITIVAS ACERCA DE LOS OTROS*: se basa en la confianza y el respeto hacia los demás que permiten empatizar e interpretar el sentido positivo de la conducta manifestada, *RÁPIDO APRENDIZAJE DE LAS REDES POLÍTICAS*: se refiere a la pronta interpretación de las tramas de poder en las que el participante debe desenvolverse, identificando las personas influyentes, con quienes resulta imprescindible contar para lograr acuerdos, obtener modificaciones o influir sobre los otros.

Alles (2010) muestra el “Modelo del iceberg”, donde muy gráficamente divide las capacidades en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes, los valores y el núcleo mismo de la personalidad, mostrado en la figura no. 13.

Figura 13. Clasificación de competencias según su dificultad de detección.



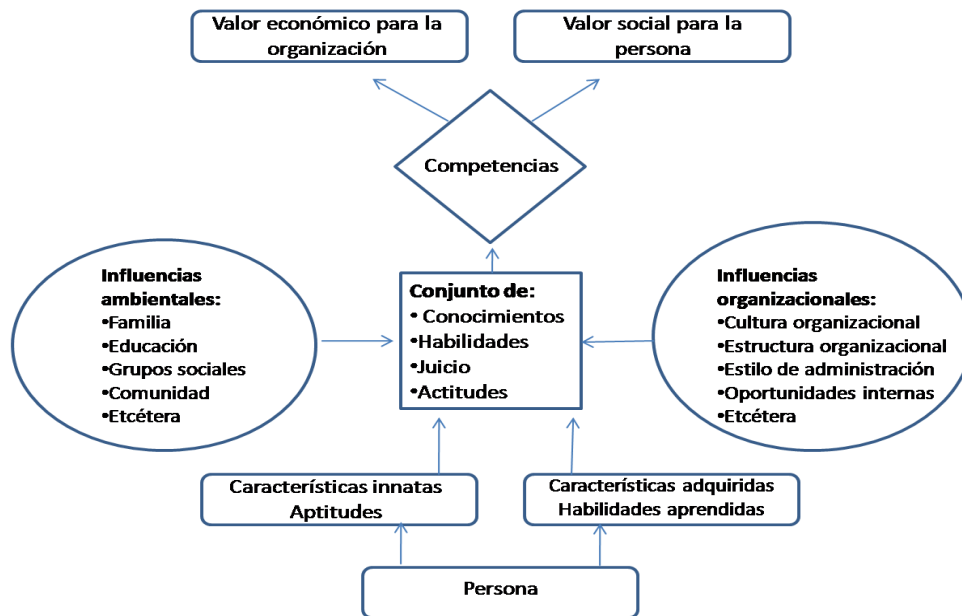
Fuente: Alles (2010).

Chiavenato (2009) jerarquiza las capacidades como: esenciales de la organización, competencias funcionales, competencias administrativas y competencias individuales, por consiguiente existen una multitud de clasificaciones, realmente clasificar y establecer un solo tipo de capacidades es un tema complejo como se vio anteriormente, ya que cada autor expresa su opinión y punto de vista, sin embargo es importante resaltar que la importancia de estas definiciones va a radicar en la dirección hacia donde se dirige la investigación, así como la empresa junto con sus necesidades.

Las capacidades dentro del puesto aparecen en los años 70, con el ilustre David McClelland, quien en 1973 identifica variables que denominó “competencias” las cuales predecían el rendimiento laboral, observando a las personas en su trabajo, comparando características de quienes son exitosas en su desempeño con aquellas que no lo son. Las competencias dentro del puesto según Chiavenato (2009) son un “repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar, transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona, la competencia se construye a partir de sus características innatas y adquiridas, el mismo autor muestra una ilustración de la formación de competencias de una persona” (pág. 146). En la figura 14 se ilustra la formación de competencias mencionadas.



Figura 14. Formación de Competencias.



Fuente: Chiavenato (2009, pág. 146).

Albert et al (2017) al analizar la evolución del impacto social, y el nivel de empleabilidad que aporta el desarrollo de las competencias en los graduados de su estudio a la hora de conseguir empleo y en la mejora de su puesto de trabajo, observan que tiene incumbencia dicho desarrollo y lo demuestran en su investigación.

Por otro lado, pero en el mismo sentido Alles (2010) califica a “las competencias como las conductas o comportamientos de las personas, menciona que es el conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que las personas definen sus competencias para cierta actividad, para lo cual no se requiere descubrir el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona, sino solamente interesa aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la organización” (pág. 60), así mismo para el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (Conocer) las competencias laborales son la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo. Chiavenato (2009), señala que para adquirir las competencias que la organización no disfruta, debe buscar afuera y agregar talentos que cuenten con esas competencias, los

procesos para integrar a las personas ocupan la palestra y resultan estratégicos para la organización, en el caso de desarrollar competencias necesarias que la organización no posee se deben desarrollar capacidades y tratar de desarrollar talentos que adquieran esas aptitudes, los procesos para desarrollar a las personas resultan fundamentales para el éxito de la organización y son estratégicos para ella.

Gómez y Mendoza (2013) señalan que “el enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones. Sin embargo, es importante no caer en la tentación de querer aplicar el enfoque de competencias de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto” (pág. 27). Así como establecer dichas competencias para el puesto preciso a ellas.

### **3.4.3. Descripción, métodos y estructura del puesto.**

Donal et al. (2011) definen el análisis del puesto de trabajo como “el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios” (pág. 57). El concepto de puesto según Chiavenato (2009) resurge por la división del trabajo impuesta por el viejo y tradicional modelo burocrático, “el puesto se compone de todas las actividades que desempeña una persona (el ocupante), que se engloban en un todo unificado y que aparece en cierta posición formal en el organigrama de la compañía, definiendo su nivel jerárquico, subordinación, subordinados y departamento. Constituye una unidad de la organización con deberes y responsabilidades únicos” (págs. 202-203).

Identificar los puestos dentro de la organización parece una tarea sencilla en una organización pequeña. En una empresa grande, es posible que se deba recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o ha realizar una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes. Aunque no sea vigente, un análisis de puestos anterior resulta de mucha utilidad (Martínez, 2005, pág. 20).

Donal et al. (2011) establece la descripción del puesto en base a una lista de diferentes aspectos relativos a que se hace, como se hace, y porque se hacen las cosas, mientras que en la especificación del puesto se detallan los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para el puesto, así como el tipo de responsabilidad asignado. Tanto la descripción de puesto como su especificación debieran ser lo suficientemente detalladas como para que quien las leyera pudiera entender todo acerca del puesto. El análisis del puesto de trabajo es importante porque proporciona la base para el establecimiento de: la estructura de la organización, la estructura de los puestos de trabajo, el grado de autoridad, el alcance de control, los criterios de rendimiento (ya sea de manera individual o de grupo), la redundancia de empleos y el consejo (como la guía a los supervisores). Ilustrado en la figura 15.

Figura 15. Relaciones y aspectos del análisis del puesto de trabajo.



Fuente. Donal et al. (2011, pág. 57)

La descripción de puestos es de suma importancia en una organización, pero al mismo tiempo es necesario establecerla en un documento por escrito, por lo que Rodríguez (2015) habla sobre la importancia que tienen los manuales administrativos como instrumentos dentro del sistema de información, esto para tener el control de las actividades a realizarse por los miembros de la empresa, así el principal propósito de los manuales administrativos es el de instruir al personal sobre las normas, funciones, políticas, objetivos, procedimientos para lograr la eficacia y eficiencia en el puesto de trabajo. El contenido de un manual de puestos de trabajo depende del tipo y cantidad que se desee detallar. Según, Martínez (2005) en la descripción de puestos se consigna todo el contenido funcional del puesto, señalando el tiempo para cada función que se dedica y por orden de importancia (pág. 24).

Martínez (2005) en su investigación reconoció que cuando no se aplica la descripción de puestos en una organización se encuentran situaciones de confusión, los trabajadores no saben exactamente cuáles son sus tareas y sus funciones. Por lo tanto, el análisis de puesto es beneficioso en la empresa, Rodríguez (2015) muestra diversos métodos de análisis de acuerdo con el grado de especificidad de la información, tomando desde menor especificidad hasta mayor especificidad, como son: el cuestionario, la entrevista, el apoyo de

computadora, los incidentes críticos, la observación directa, la lista de actividades, el inventario de tareas, incidentes críticos hasta el análisis de posición, estos métodos son un apoyo para obtener información sobre las tareas, deberes, responsabilidades y funciones del puesto. El método de elección se determinará en base al puesto que se quiera conocer, es decir, si es un puesto de actividades físicas seguramente se utilizará el método de observación directa, cuando se quiere conocer los intervalos de tiempo para identificar las actividades, seguramente se utilizará el método de lista de actividades o de tareas. Se comentará de manera general los principales métodos para analizar un puesto dentro de la organización.

### **Método de observación.**

Es el primer método, concretado a principios del siglo XX por Frederick Taylor, es uno de los métodos más utilizados, tanto por su eficiencia como por ser históricamente uno de los más antiguos. Su empleo es muy eficaz en estudios de micro movimientos, así como de tiempos y métodos. La descripción del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una hoja de puestos "Los puntos clave de sus observaciones", es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo. Respecto a los puestos rutinarios, el utilizar el método de observación directa es necesario debido al amplio contenido de tareas manuales, se verifican fácilmente por medio de la observación visual.

Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista hecha al ocupante o a su superior. Las características de la observación son: la obtención de datos sobre un puesto, mediante la observación visual de las actividades del ocupante del puesto, realizada por el analista especializado y mientras la participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, la participación del ocupante es pasiva. Sus principales ventajas son la veracidad de los datos obtenidos, en virtud de la unidad de origen (el analista de puestos) y del hecho de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo, no requiere la

paralización del ocupante del puesto, el método ideal para puestos sencillos y repetitivos, y la correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿para qué lo hace?). Dentro de sus desventajas se encuentra el costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos, la simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos verdaderamente importantes para el análisis, es contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos, además se aconseja que ese método se emplee en combinación con otros, de manera que el análisis resulte mucho más completo y fiel.

### **Método de entrevistas.**

Rodríguez (2015) menciona que “la entrevista es un instrumento que permite describir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo, ayudando a verificar inferencias y observaciones, tanto internas como externas, valiéndose de la viva narración de las personas” (pág. 100). El método de entrevista consiste en hacer al titular del puesto de trabajo una serie de preguntas sobre el mismo, la ventaja principal es su capacidad de exploración y de reciprocidad ante el analista, el titular y el supervisor, aunque un inconveniente es que la calidad de la información que se obtiene depende, en gran medida, de la relación de comunicación que se establezca entre el entrevistador y el titular de puesto, además de que requiere tiempo y su naturaleza es perceptiva y subjetiva. (Donal et al., 2011).

### **Método de cuestionario.**

El método de cuestionario es el más habitual y el de menor costo, ya que se puede aplicar a varias personas a la vez, sin embargo la desventaja que posee se basa en que las respuestas son subjetivas. Como dicen Donal et al. (2011), el método de cuestionario es habitual en la recopilación de datos: estructurados y abiertos, en donde el sujeto tiene que elegir sobre una escala, marcar espacios en blanco o rodear con un círculo una respuesta entre varias opciones. Rodríguez (2015) nos dice que es “un método ampliamente utilizado para reunir

datos acerca de ciertos puestos de trabajo. Su contenido tiene por objeto descubrir hechos u opiniones, reunir datos objetivos y cuantitativos. Por tanto, el cuestionario está compuesto por preguntas que tienden a aclarar el objetivo previamente fijado” (pág. 99).

En fin, existe una amplia gama de diversos métodos para evaluar los puestos de trabajo, sin embargo se debe de elegir el que se encuentre más acorde con el tipo de puesto y con su estructura. Rodríguez (2015) se refiere al análisis de puestos de trabajo como “el proceso por medio del cual se persigue la elaboración de la descripción y la especificación de los puestos de un departamento, la información a recabar será amplia y variada. En la práctica existe un proceso de análisis de puestos, el cual implica seguir varias fases para la realización sistematizada de este estudio, independientemente de los métodos de análisis que se utilicen” (pág. 108).

Cuando se va a analizar un puesto, este debe especificar lo que requiere para el ocupante del mismo, los conocimientos, habilidades, capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto al que fue asignado, los requisitos físicos y mentales que el ocupante debe de cumplir, sus responsabilidades y condiciones de trabajo. Analizar los puestos es un proceso sistemático e intencional para reunir información sobre los aspectos más importantes del puesto. Este proceso incluye seis etapas o fases, tomando en cuenta que la organización no es una entidad inmóvil y detenida en el tiempo, por lo que los puestos se deben de adaptar a los cambios en la organización y en su contenido. El primer paso es examinar la estructura de la organización entera y de cada puesto, el segundo es definir la información que se requiere para su análisis, seguido de escoger los puestos a analizar, la siguiente etapa consiste en reunir los datos necesarios para el análisis de los puestos, después preparar las descripciones de los puestos y por último preparar las especificaciones de los puestos, al realizar y concluir estas etapas ayudará a: Planificar los recursos humanos, diseñar puestos, reclutamiento y selección, entrenamiento, evaluación del desempeño, remuneración, beneficios y la evaluación de los resultados (Chiavenato, 2009).

#### **3.4.4. Selección y capacitación.**

Según Chiavenato (2009) “La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado” (pág. 137).

Los factores que intervienen en el proceso de selección del personal son: la certera definición del puesto; el perfil de las competencias que se requieren para el adecuado desempeño del mismo; las técnicas de selección utilizadas, las personas que intervienen en el proceso, las herramientas que se utilizan para perfilar a cada persona; la forma de presentar los resultados y lo que se haga con ellos (García, 2012).

Sandoval et al. (2012) en su estudio realizado y con la finalidad de detectar las necesidades de formación de los empleados realizan una evaluación en donde consideran la valoración de las competencias que exhibe un empleado y las que se especifican en el perfil del cargo que ocupa la actividad, se inicia con la recolección de la información de los perfiles de cargos laborales que fueron procesados, conociendo el nivel de partida o estado actual en el que se encuentra cada empleado en la organización; para luego realizar el cálculo de la brecha entre el desempeño actual y el que se esperaría que tenga éste, logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación o entrenamiento, de aquí se identifican tres estados: 1) Igual: las competencias del empleado se adecuan a las del perfil de cargo. 2) Negativa: el empleado no posee todas las competencias requeridas en el perfil del cargo. 3) Positiva: las competencias del empleado superan las requeridas por el perfil del cargo.

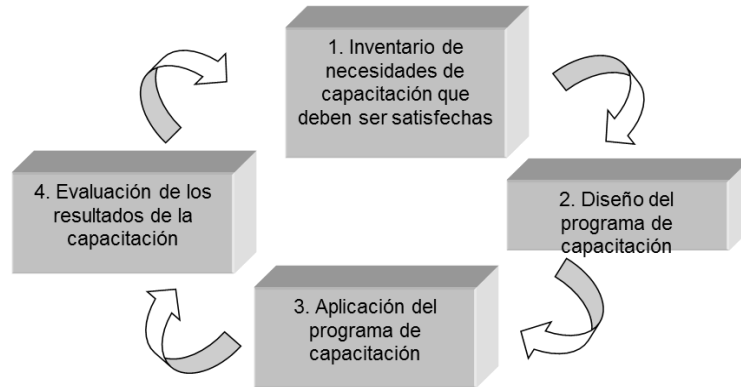
Dependiendo del resultado de la medición se orientaran los programas de formación y planes de capacitación del recurso humano específico. Cuando la brecha sea del estado igual, se deben identificar las competencias a reforzar teniendo como guía el plan de carrera y el programa de formación que debe seguir el empleado en la organización. Cuando la brecha sea negativa se identifican las necesidades de formación para desarrollar las competencias necesarias para el desempeño de las labores. Finalmente, cuando la brecha es positiva es indicativo de que se superan las competencias requeridas para el cargo, por lo cual el empleado puede ser evaluado para un posible ascenso en la organización. Una vez



establecido el plan de carrera, lo siguiente es ejecutar el programa de formación; con el objetivo de brindar al empleado la capacitación para adquirir las competencias requeridas en un cargo o familia de cargos, que le permitan desempeñarse exitosamente dentro de sus funciones, a través de esta capacitación se hace que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en el puesto de trabajo. El plan de formación se considera un incentivo importante para el empleado, ya que desde la organización se le brinda la oportunidad de prepararse adecuadamente para las funciones que debe desempeñar, lo que significa cumplir eficientemente con los objetivos del cargo, por lo que se puede decir que las políticas de planeación del talento humano propician la creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar un buen funcionamiento organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

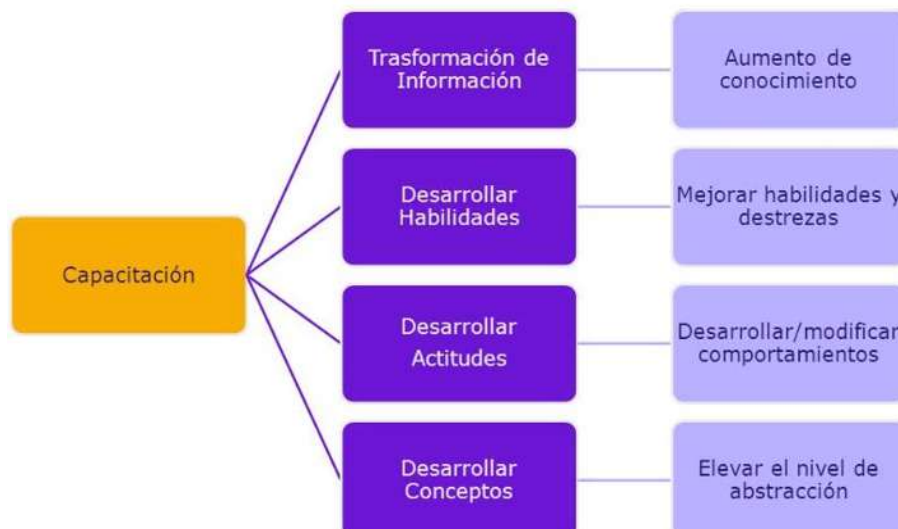
García (2012) menciona que un proceso de selección implica una secuencia de pasos que permita una estructura consolidada debidamente planeada, con un análisis del entorno interno y externo a la organización, que exige la justificación de las acciones tomadas o de las técnicas utilizadas. La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo. La persona, por medio de la capacitación y del desarrollo asimila información, aprende habilidades, desarrolla actitudes, conocimientos, competencias, destrezas, comportamientos diferentes y elabora conceptos abstractos (Chiavenato, 2009). Ilustrado en las figuras 16, 17 y 18.

Figura 16. Tipos de cambios del comportamiento en razón de la capacitación.



Fuente. (Chiavenato, 2009, pp. 372)

Figura 17. Las cuatro etapas del proceso de capacitación.



Fuente. (Chiavenato, 2009, pp. 376)

Figura 18. El proceso de capacitación.



Fuente. (Chiavenato, 2009, pp. 377)

Cuando se conocen las cualidades, capacidades, actitudes y conocimientos del personal y estas características son aprovechadas para definir los perfiles basados en competencias de cada puesto de manera congruente y eficiente, ayuda a que los trabajadores sean más eficaces en sus actividades.

### **3.5 Gestión Pública.**

Anaya et al. (2017) en su investigación por mejorar condiciones de trabajo en la gestión pública, menciona que es necesario que las organizaciones con visión integral realicen un estudio de sus actividades y de las condiciones de trabajo percibidas y las observadas asumiéndolas como necesidades y oportunidades de mejora, ya que pueden afectar el entorno, la calidad y la productividad organizacional, y para lograrlo es necesario desarrollar estrategias metodológicas congruentes con la realidad organizacional. Las necesidades del Organismo Operador de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Morelia son amplias e incluyentes, ya que se involucran varios sectores, sin embargo una de sus grandes necesidades es la definición y soporte de estructuras y procesos organizacionales, el establecimiento de instrumentos normativos actuales y el aporte del talento humano a cada puesto y departamento.

### **3.5.1 Puestos, Instrumentos Normativos, Procesos Organizacionales y Calidad en la Administración Pública.**

Las transformaciones han ido creciendo consecutivamente a lo largo del tiempo, las empresas privadas buscan la modernidad, las gubernamentales aún no son tan actuales, sin embargo la administración pública también ha tenido cambios, Vega (2016) en su artículo sobre el perfil profesional de la clase política local de San Luis Potosí, menciona que los esquemas que utilizan los diferentes partidos políticos tanto nacionales como locales son deficientes e insuficientes para allegar los mejores elementos humanos que la administración pública requiere para hacer más efectivo su desempeño, al tratar de satisfacer las demandas de la ciudadanía en general.

En los albores del nuevo milenio parece inútil insistir en la importancia que tienen los servicios de carrera como un recurso, quizás el más valioso, para profesionalizar los aparatos administrativos y la función pública (Pardo, 1999). Primeramente, es importante mencionar que la administración pública mexicana ha llevado un proceso de cambio institucional desde el siglo XVI hasta el XXI, mediante dos mecanismos: la reforma, que comienza desde la época virreinal y la modernización administrativa con la puesta en marcha del servicio profesional de carrera (2003), son hechos que buscan, de manera incremental, un cambio institucional en el aparato gubernamental. La instauración del servicio civil de carrera se ubica como uno de los mayores asuntos pendientes en los programas de reforma, modernización e innovación gubernamental, siendo un cambio profundo en los niveles directivos de funcionarios superiores, mandos medios, personal de confianza e incluso personal de base, transformando diversos subsistemas que componen la administración de recursos humanos: selección, inducción, capacitación, promoción, evaluación del desempeño, condiciones de trabajo, y prestaciones económicas y administrativas, colocando a nuestro país en una nueva etapa de cambios institucionales, comparable con aparatos gubernamentales de países desarrollados (Sánchez, 2009).

Bonifacio (1995) menciona que “La reforma y modernización de la Función Pública enfocada desde dos dimensiones principales, como son la gestión de los recursos humanos y

la formación del personal, permiten revisar una amplia gama de aspectos relevantes al propósito de mejorar la capacidad operativa de las administraciones públicas para el desarrollo y aplicación de políticas públicas (pág. 1). Pardo (1995) en su estudio sobre “El servicio civil de carrera en México: un imperativo de la modernización”, menciona que las tendencias actuales parecen plantear propósitos encontrados: en los países industrializados se ha cuestionado seriamente a los sistemas de carrera administrativa a partir de un reconocimiento explícito del desprestigio que han ido acumulando a lo largo del tiempo. Mientras que en los países con menor grado de desarrollo, donde la función pública también ha entrado en una fase de desgaste y pérdida de prestigio y legitimidad, se plantea que para recuperarla habría que incluir sistemas de carrera, como pueden ser los que existen en sociedades más educadas y democráticas, en suma, modernas. Cabe señalar que ésta publicación realizada en 1995, y las tendencias permanecen como en México un país que aún no logra el desarrollo dentro de la función pública.

El gobierno debe tener un cuadro de profesionales calificados que, de acuerdo a los valores institucionales, sean aptos para enfrentar la realidad social, política y económica, misma que se entiende como problemas a valorar y opciones a considerar. En el servicio público, los cuadros profesionales juegan un papel importante en la definición e implementación de las políticas. La elaboración e implementación de las políticas exige personal idóneo. En términos de profesionalización, los asuntos públicos requieren de capacidades y habilidades que permitan visualizarlos en la óptica de su complejidad (Uvalle, 2000).

Además de la administración pública en México, por otro lado, la administración pública venezolana realizó una investigación al entorno cambiante y competitivo en donde las organizaciones deben asegurar que sus empleados no sólo tengan los conocimientos, sino también las habilidades, destrezas, valores y actitudes, que les permitan dar respuesta de una manera adecuada a los retos que enfrentan día a día, siendo la gestión por perfiles de cargos basados en competencia una alternativa, que se adecue a las peculiaridades nacionales y que propicie el uso de las competencias laborales en las organizaciones públicas venezolanas, a través del modelo favorece el desarrollo y crecimiento profesional de los empleados, además

de su productividad, y el asumir con responsabilidad su autodesarrollo (Sandoval et al., 2012).

Adicional a la profesionalización o servicio civil de carrera, en la gestión pública otro aspecto importante son los instrumentos normativos, la Secretaría de la Función Pública (2011) presenta la guía para emitir documentos normativos, en donde antecede con el diagnóstico de que los documentos presentan baja calidad regulatoria, no están debidamente fundados, carecen de lógica y técnica jurídica, la mayoría tienen denominaciones y estructuras que no son congruentes con sus fines, contenidos y objetivos, se detectaron duplicidades y contradicciones en diversos documentos normativos aplicables a un mismo tema, materia y proceso. Además cita algunos ejemplos como son:

- En algunos instrumentos, los servidores públicos que los emitieron, carecían de facultades para ello.
- La denominación del instrumento no era congruente con la estructura, alcance y sentido del documento normativo y sólo era producto de un esfuerzo por empatar las atribuciones del servidor público emisor, con las del documento emitido.
- La normativa tiene una redacción compleja y difícil de entender; lo que genera confusión, incertidumbre jurídica y da pie a criterios de interpretación encontrados y a veces arbitrarios.
- El marco normativo de las instituciones presenta una marcada segmentación y dispersión, no hay claridad sobre la jerarquía que tiene cada instrumento respecto de otros y existen múltiples variedades que generan confusión y criterios discrecionales.
- Se encontraron documentos que por su naturaleza no son normativos y no obstante son usados para regular.

La Secretaría manifiesta que este diagnóstico resultó exclusivamente revelador debido a que si un servidor público se encuentra frente a un documento “no normativo”, podría elegir entre consultarlo o no, e incluso decidir si lo aplica o no. De forma tal que si opta por no aplicarlo o siquiera conocerlo, su ignorancia no debería generar ningún problema o riesgo

(como sería el incurrir en alguna responsabilidad por hacer o dejar de hacer algo previsto en ese documento). Sin embargo, la realidad no es así, ya que el servidor público ante la imposibilidad de determinar si un documento es realmente normativo o no, se ve obligado a someterse a su contenido para no incurrir en riesgos (Secretaría de la Función Pública, 2011). En el mismo sentido, la Administración Pública Federal emitió un diagnóstico en los instrumentos normativos en donde menciona que existen duplicidades y contradicciones, ya que dos o más documentos regulan un mismo tema, en idénticos términos y propósitos, la redacción es compleja y difícil lo que genera confusión, error e incertidumbre jurídica (Secretaría de la Función Pública).

El servicio público aún tiene deficiencias en la normatividad, sin embargo la incorporación de la calidad está creciendo cada vez más. Aguilera (2014) menciona que la Administración Pública debe constituirse como una organización de excelencia, con personal competente, con procedimientos claros, sencillos y ofrecer mejores servicios en menor tiempo, establecer un orden en la funcionalidad de los gobiernos y sus administraciones para consolidar los sistemas democráticos en función del ciudadano. El establecimiento de una NGP se ha considerado como una respuesta a la crisis que enfrenta la Administración Pública, como una alternativa y método que plantea formas de administración más eficientes, eficaces y traza una nueva concepción del ciudadano. La Calidad significa satisfacer necesidades y expectativas de los ciudadanos, pero también supone reducir costes y mejorar continuamente los procesos, ajustándolos permanentemente a las exigencias de la sociedad. El modelo de NGP, lo que busca es que cada órgano o departamento que conforma la Administración Pública, en conjunto, formen parte de un todo que busca un resultado final. Dicho resultado es tener como prioridad que los ciudadanos reciban servicios que le brinden una utilidad y beneficio, que sea de calidad. Que la Administración Pública se base en una organización de excelencia, con personal competente, con procedimientos claros, sencillos y con servicios que se brinden de mejor manera, con menor tiempo.

Mayado (2013) redacta cómo los principios que derivan de la nueva gestión pública se han interrelacionado con otros modelos de operación, dentro de las organizaciones públicas; uno de éstos es el modelo de la gestión de calidad. La convergencia de los modelos de nueva



gestión pública y gestión de calidad se produce precisamente en la búsqueda del mejoramiento de los procesos internos para mejorar los productos y servicios, en la apertura de las estructuras organizativas para atender las expectativas del cliente y el involucramiento de los diferentes niveles de la organización para hacer de la calidad un principio de gestión.

Se realizó un análisis de la gestión pública y calidad en la Administración Pública en el año 2012, llegando a la conclusión de que debía considerarse un relanzamiento de la política de gestión de calidad, desde un organismo de alcance global, con objeto de implementar la calidad desde una perspectiva transversal, entre las dependencias y entidades de la administración pública federal, en congruencia con la necesidad de lograr la consolidación de un gobierno de calidad (Mayado, 2012). Avalle (2009) alude que la premisa de la administración pública burocrática son las prácticas de la NGP apoyadas en la lógica del mercado, con el fin de enfatizar la calidad de los procesos, la producción del valor administrativo y el reordenamiento financiero del Estado.

Martínez (2009) menciona que en México es posible identificar acciones emprendidas por los gobiernos para cambiar la lógica funcional de la burocracia y reformar la administración pública, tanto a nivel federal como estatal y en su investigación confirmó que las condiciones económicas y políticas contribuyen a una mejor calidad de vida de las personas.

## CAPÍTULO 4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

---

### **4.1 Trabajo de campo.**

El diseño de la investigación para la realización del presente trabajo es el siguiente:

La investigación contiene un diseño no experimental, porque observa el fenómeno en su contexto natural para después analizarlo, es decir, conocer si los procesos organizacionales, los instrumentos normativos y los perfiles y descripción de los puestos de trabajo son factores que determinan la calidad en el servicio que presta el OOAPAS de Morelia, Michoacán y emitir el análisis de las variables de estudio. A su vez esta investigación, tendrá un diseño transeccional o transversal, ya que los datos recogidos solo se recopilaran en un único momento de la investigación que comprende del periodo de abril 2019 a junio 2019 a los trabajadores del Organismo Operador de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Morelia.

Además, tendrá un diseño transeccional correlacional-causal ya que lo que se busca es describir las relaciones y de esta manera conocer la relación que tienen las variables independientes en la variable dependiente. En lo concerniente al método de recolección de datos, se utilizará un instrumento de medición que será un cuestionario aplicado a los trabajadores del Organismo Operador de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Morelia para obtener información de ellos.

## 4.2 Universo de estudio.

El universo de estudio son los trabajadores sindicalizados del Organismo Operador de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Morelia, Michoacán, se aplicará el instrumento de medición a la muestra de trabajadores sindicalizados y se analizan los resultados obtenidos.

Universo de estudio: 725 trabajadores.

## 4.3 Selección de la muestra.

Una vez conocido el universo de estudio, se define el tamaño de la muestra a considerar, basada en la ecuación del cálculo del tamaño de la muestra. Se procedió a realizar el cálculo, teniendo como datos un universo de 725 trabajadores sindicalizados, con un error máximo del 5% y nivel de confianza del 95%, así como una proporción de individuos en la población con las características de estudio de un 50% (p), una proporción de individuos que no poseen esa característica de 50% (es decir, es 1-p), basado en una distribución normal.

Margen de error = 5%

Nivel de confianza = 95%

Población = 725

$$n = \frac{Z\alpha^2 2Npq}{e^2(N - 1) + Z\alpha^2 Npq}$$

n = Tamaño de la muestra

z = Nivel de confianza deseado

p = Proporción de la población con la característica deseada (éxito)

q = Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

e = Nivel de error dispuesto a cometer

N = Tamaño de la población o universo

La fórmula se desarrolló de la siguiente manera:

$$n = \frac{(725)(1.96)(.5)(.5)}{.05(725 - 1) + 1.96(.5)(.5)}$$

$$n = \frac{(725)(3.8416)(.5)(.5)}{.0025(724) + (3.8416)(.5)(.5)}$$

$$n = \frac{696.29}{1.81 + 0.9604} = \frac{696.29}{2.7704} = 252$$

Tamaño de la muestra (Resultado) = **252** trabajadores sindicalizados del OOAPAS de Morelia, Michoacán. (STAOOAPAS).

#### **4.4 Sujetos de investigación.**

Los sujetos de estudio de esta investigación serán los trabajadores del Sindicato de Trabajadores del Organismo Operador de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Morelia adherido a la C.R.O.C., encargados de prestar el servicio a la ciudadanía de Morelia en el estado de Michoacán que ayudarán a conocer la relación que existe entre las variables: dependiente e independientes.

#### **4.5 Prueba piloto.**

El jueves 25 de Abril de 2019 en las instalaciones del Organismo Operador de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Morelia, se procedió a la aplicación de la prueba piloto del instrumento de medición con la finalidad de determinar la viabilidad del mismo, con ayuda de 8 personas se pudieron detectar algunas observaciones por las cuales se decidió eliminar los ítems número 8, 9, 10, 11, 14, 15, 17, 18, 19, 22, 26, 28, 31, 35, 38, 40, 41, 45, 47 esto porque las personas se confundían o eran repetitivas, además se modificaron algunas palabras para la mejor comprensión de las preguntas, el tiempo que tardaban en responder era entre 5:20 y 8:43. Con estas modificaciones se detectaron mejoras para obtener la información requerida.

Para ver prueba piloto favor de contactarse al correo [sujinieto.sn@gmail.com](mailto:sujinieto.sn@gmail.com).

#### **4.6 Instrumento de medición.**

Como instrumento de medición se utilizó la encuesta para recolectar los datos adecuados con el fin de obtener los resultados de la presente investigación.

La técnica de muestreo que se utilizó en esta investigación científica fue el muestreo sistemático técnica dentro del muestreo probabilístico que consiste en escoger un individuo inicial de forma aleatoria entre la población y, a continuación, se selecciona para la muestra un individuo *n*ésimo dentro del marco muestral, lo anterior fue con la intención de tener buena representatividad dentro la población de la muestra, ya que garantiza una selección perfectamente equitativa y esto es de utilidad ya que existen cuatro subdirecciones dentro del organismo: administrativa, comercial, producción y distribución en donde las actividades son múltiples (albañilería, encargados de bombear agua, personal en laboratorio, auxiliares contables, licenciado jurídicos, administrativos, entre otros).

El trabajo de campo se realizó dentro de las instalaciones del Organismo Operador de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Morelia, desarrollado durante 1 (un) mes, del 16 de abril al 16 de mayo de 2019, con la intención de extender la muestra en todas las subdirecciones y departamentos del organismo, la muestra era de 252 trabajadores, pero 2 trabajadores más estaban en el grupo y también contestaron la encuesta, por lo tanto se aplicó a 254 trabajadores sindicalizados, el instrumento contaba con 31 items, el tiempo que los empleados utilizaban para responder adecuadamente era entre 3:37 y 7:00 minutos.

La paquete estadístico que se utilizó fue Statistical Pack Social Science (SPSS). Para ver instrumento de medición favor de contactarse al correo [sujinieto.sn@gmail.com](mailto:sujinieto.sn@gmail.com).

#### **4.6.1 Escala de medición.**

En la investigación se utilizó la escala de medición psicométrica desarrollada por Rensis Likert (Escala de Likert), también denominada método de evaluaciones sumarias, en donde se elaboran una serie de enunciados afirmativos y negativos sobre el tema o actitud que se pretende medir (ítems) aplicándolo a una muestra representativa de la población, asignando puntajes y realizando la suma de ellos mediante la aplicación de pruebas estadísticas.

#### **4.6.2 Técnica estadística utilizada.**

En el estudio se utilizó el paquete de Microsoft Office, dentro de él Microsoft Word y Microsoft Excel, así como también el paquete estadístico para las ciencias sociales, SPSS (Statistical Pack Social Science).

Se utilizaron técnicas de estadística descriptiva para recolectar, ordenar, analizar y representar datos, con el fin de describir apropiadamente el objeto de estudio, mediante un análisis básico, generalizado a partir de tendencias de la muestra, calculadas a partir de la media, mediana, moda y desviación estándar, para analizar la información obtenida de los cuestionarios. El instrumento de medición cuenta con 31 ítems, los cuales permitirán medir las variables de la investigación.

### 4.6.3 Matriz de congruencia y operacionalización de las variables.

En la investigación se realizó una matriz de congruencia, para determinar los ítems de la encuesta, con el objeto de obtener información de la muestra representativa de los trabajadores del STAOOAPAS.

Objetivo	Marco teórico	Hipótesis	Tipo de variable	Variables
Identificar los factores que determinan la calidad en el servicio del OOAPAS de Morelia, Michoacán.	Calidad en el servicio, autores: Senlle (2001), Gutiérrez (2004), Vilar (1997), Poirier (1994), Cela (1999), Evans y Lindsay (1995), López (2005), Hernández y Rodríguez (1994), Feigenbaum (2004), Anaya et al. (2017), Aguilera (2014).	Los procesos organizacionales, los instrumentos normativos y los perfiles apropiados a los puestos son factores que determinan la calidad en el servicio del OOAPAS de Morelia, Michoacán	Dependiente	Calidad en el Servicio
	Procesos Organizacionales, autores: Mayado (2013), Juran (1990), Gutiérrez (2005), Yauri (2018), Senlle (2001), Evans y Lindsay (1995), Vilar (1997).		Independiente	Procesos Organizacionales
	Instrumentos Administrativos, autores: Rodríguez (2015), Cela (1999), Rodríguez (2007), Münch y García (2002), Senlle (2001), Fernández (2002), Vilar (1997), Evans y Lindsay (1995).		Independiente	Instrumentos Administrativos
	Perfiles apropiados a los puestos, autores: Chiavenato (2009), Martínez (2013), Alles (2010), Albert et al (2017), Gómez y Mendoza (2013), Donal et al. (2011), Martínez (2005), Rodríguez (2015), García (2012), Sandoval et al. (2012), Pardo (1995).		Independiente	Perfiles apropiados a los puestos



Dimensiones	Indicadores	items
Mejora continua	Articulación de Objetivos y Estrategias Organizacionales	Revisones periódicas y evaluación de los trabajadores Auditorías operacionales
	Análisis Cultural	Objetivos a corto, mediano o largo plazo Reconocimientos y premios por un adecuado desempeño
	Calidad de Vida en el Trabajo	Compromiso total con la organización Capacitación adecuada a las necesidades
Círculos de Calidad	Diseñar mejoras en el trabajo	Definición del problema
	Introducir mejoras	Compromiso de la Alta Gerencia
	Realizar el trabajo con las mejoras introducidas	Entusiasmo Colectivo en toda la Empresa
Calidad Total	Planificación	Dirección del programa
		Equipos de trabajo
		Políticas de calidad
		Controles de calidad
Formación	Implantación	Mejoras y medidas correctivas
		Educación los conceptos de la calidad
		Conocer los beneficios de participar
Integración	Selección de los procesos	Habilidad y creatividad de las personas
		Control de proyectos en grupos
Análisis de procesos de gestión	Cambios del proceso para mejorarlo	Revisiones periódicas del proceso
		Documentación del proceso
		Puntos de control
		Mejora de los procesos
Mejora de procesos	Implantación de un sistema de gestión	Empeño humano
		Trabajo de toda la empresa
		Analizarlos y escribirlos
Manuales Administrativos	Manual de Organización	Responsable para lograr eficacia y eficiencia del proceso
	Manual de Calidad	Flujograma
	Manual de procedimientos	Mediciones
	Manuales Departamentales	Aportación de ideas, calidad, excelencia
	Manual de Políticas	Conocimientos técnicos necesarios
	Manuales por Función Específica	Formación necesaria para lograr armonía
	Manual de bienvenida	Comunicación y coordinación entre las personas y los departamentos
Diagramas de Flujo	Representación gráfica	Estructura de funciones
		Tareas específicas
Fines, Cometidos y Normas	Planificación de recursos humanos	Política de calidad, guía de acciones y objetivos a seguir
		Reclutamiento y selección
		Evaluación y rendimiento
Conocimientos, Habilidades y Aptitudes	Planificación de la carrera profesional	Secuencia lógica de los pasos, flujo de operaciones
		Formación
		Retribución
		Objetivos del departamento
		Políticas y normas del departamento
		Acciones o lineamientos necesarios en la organización
		Orientación, instrucciones definidas, soluciones rápidas
		Clave para incorporar de forma eficiente a los nuevos empleados
		Secuencia de operaciones de las etapas de un proceso
		Estructura de puestos y grado de autoridad
		Documento donde se establece por escrito
		Candidatos idoneos para el puesto específico
		Desempeño laboral, eficacia en las actividades
		Potenciar el desarrollo de los empleados
		Tareas y funciones específicas
		Responsabilidades y valores
		Dinero o especie

Tabla 2. Operacionalización de las variables.

<b>OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES</b>	<b>ÍTEMS</b>
Calidad en el servicio	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15
Procesos organizacionales	16, 17, 18, 19, 20
Instrumentos normativos	21, 22, 23, 24, 25, 26
Perfiles apropiados a los puestos	27, 28, 29, 30, 31

Fuente: Elaboración propia

La tabla número 2 muestra la operacionalización de las variables, es decir, la relación de cada variable con el número de ítem.

#### 4.6.4 Validez y confiabilidad del instrumento de medición.

La confiabilidad del instrumento de medición se aplicó mediante el método del Alfa de Cronbach, el cual permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las variables observadas, produce valores que oscilan entre 1 y 0. Simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente. En la investigación el resultado fue de: .906

Tabla 3. Resumen de procesamiento de casos.

		N	%
Casos	Válidos	254	100.0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	.0
	Total	254	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 3 muestra el número de casos válidos para generar la estadística de las variables, siendo 254 encuestas realizadas. En la tabla 4 se observa la fiabilidad de los 254 casos, es decir, da a conocer la confianza de la estadística, tomando en consideración que entre más se acerca a 1, existe mayor confianza, el resultado es de .906 por lo cual es muy confiable.

Tabla 4. Estadísticas de fiabilidad.

Alfa de Cronbach	N de elementos
.906	24

Fuente: Elaboración propia

Al conocer que todos los casos son válidos y además muy confiables de acuerdo al método Alfa de Cronbach, se prosiguió con la estadística para obtener los resultados de la investigación.

CAPÍTULO 5.  
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

**5. Análisis de Resultados.**

La introducción de datos comprende la colocación de los datos codificados, se utilizó el programa SPSS para registrar cada una de las encuestas realizadas, después se analizaron para obtener información de los componentes de la investigación.

Tabla 5. Medidas de tendencia central.

Estadísticos	N		Media	Mediana	Moda	Desv. típ.
	Válidos	Perdidos				
Genero	254	0	1.2874	1.0000	1.00	.45344
Edad	254	0	2.7165	3.0000	3.00	.88820
Estado civil	254	0	2.1417	2.0000	2.00	.69127
Escolaridad	254	0	2.1378	2.0000	2.00	.94968
Número de hijos	254	0	2.9449	3.0000	3.00	1.09477
El lugar donde vivo es	254	0	1.9252	1.0000	1.00	1.22809
Actividades extra laborales	254	0	3.1535	4.0000	1.00 <sup>a</sup>	1.66694
Considero que mis compañeros tienen un compromiso total con la organización.	254	0	3.6457	4.0000	4.00	1.16285
Creo que la capacitación en mi área de trabajo es adecuada para desarrollar un trabajo de calidad.	254	0	3.7126	4.0000	4.00	1.10339
Considero que la gran mayoría de mis compañeros se encuentran entusiasmados en su trabajo para realizar mejoras continuamente.	254	0	3.4055	4.0000	4.00	1.08754
Considero necesario mejorar los procesos, procedimientos o actividades de mi puesto o departamento.	254	0	4.2717	4.0000	4.00	.77065
Considero necesario introducir la palabra calidad en mi departamento y en el Organismo.	254	0	4.2717	4.0000	5.00	.86261

Me considero hábil para aportar ideas que beneficien la realización de mis actividades, procesos o en general a mi departamento.	254	0	4.2480	4.0000	5.00	.80849
En mi experiencia se realizan revisiones periódicas en los diferentes departamentos del Organismo para prestar un servicio de calidad al usuario.	254	0	3.3425	3.0000	4.00	1.15104
Considero que mis actividades las realizo con calidad para beneficio de la población.	254	0	4.4331	5.0000	5.00	.79614
Conozco completamente los procesos de mis actividades y de mi departamento.	254	0	4.3268	5.0000	5.00	.86174
Considero que se pueden aportar ideas para mejorar el servicio que prestamos como Organismo.	254	0	4.4449	5.0000	5.00	.70774
Considero que se pueden mejorar los procesos contando con conocimientos técnicos necesarios.	254	0	4.2677	4.0000	5.00	.83830
Considero que existe armonía entre todos los servidores públicos del Organismo.	254	0	3.0827	3.0000	3.00	1.02780
De acuerdo a mi experiencia existe comunicación y coordinación entre todos los departamentos del Organismo.	254	0	2.9488	3.0000	3.00	1.11109
De acuerdo a mi conocimiento, dentro del Organismo existen: políticas de calidad, guía de acciones y objetivos a seguir.	254	0	3.5827	4.0000	4.00	1.08122
De acuerdo a mi conocimiento, dentro del Organismo existen: Manuales de procedimientos y/o procesos.	254	0	3.2520	3.0000	4.00	1.17597
En mi departamento se establecen objetivos a corto, mediano y largo plazo.	254	0	3.4213	4.0000	4.00	1.16931
De acuerdo a mi experiencia en el Organismo existen políticas por escrito.	254	0	3.3780	4.0000	4.00	1.11355
La calidad es mayor en mi trabajo cuando tengo bien definidas y claras mis funciones.	254	0	4.4331	5.0000	5.00	.76060
Cuando yo ingrese al Organismo tuve una capacitación inicial y leí el manual de bienvenida.	254	0	2.7874	3.0000	2.00	1.19372
Considero que establecer planes de carrera es un recurso valioso para profesionalizar la función pública y mejorar la calidad de los servicios.	254	0	4.1693	4.0000	5.00	.89292
Considero que habría mayor calidad en el servicio si mis compañeros y yo trabajáramos en el lugar que nos gusta o en el lugar donde tenemos habilidades para el puesto.	254	0	4.4094	5.0000	5.00	.79379

Considero excelente el desempeño de mis compañeros en sus actividades laborales.	254	0	3.4488	3.0000	3.00	1.04982
De acuerdo a mi experiencia: las tareas y funciones de todos mis compañeros se realizan adecuadamente.	254	0	3.4449	3.0000	3.00	1.06457
Considero que siempre recibo una buena gratificación por mi trabajo (dinero o especie).	254	0	3.4567	4.0000	4.00	1.24954

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

Fuente: Elaboración propia.

La tabla número 5 ejemplifica los resultados generales de la estadística de los 31 ítems, los 254 casos válidos, y de cada uno de ellos, la media, la mediana, la moda y la desviación típica.

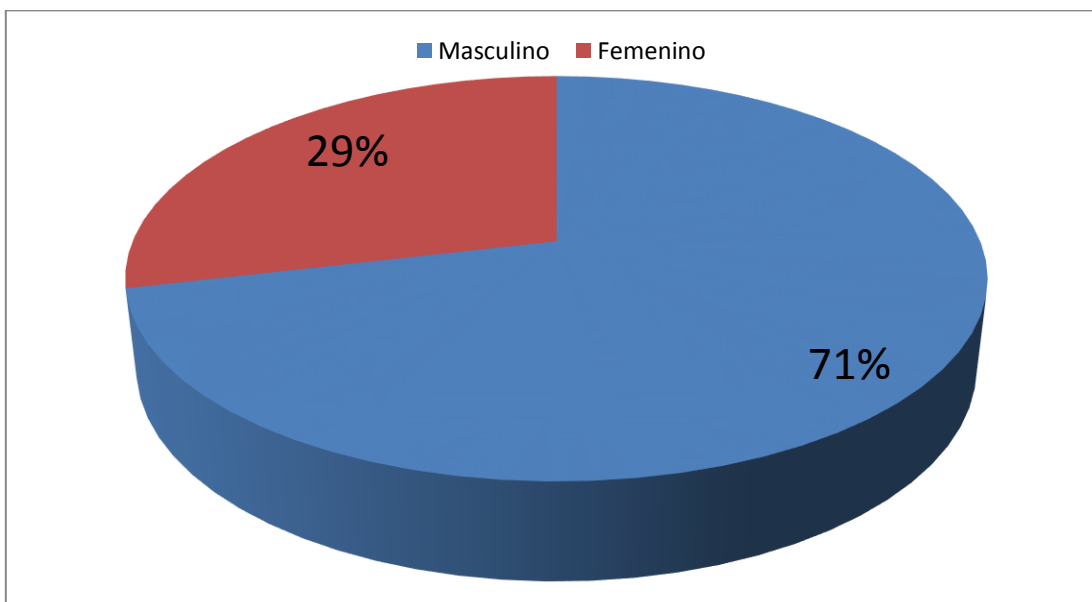
A continuación se presentan las tablas y gráficas de los resultados de la investigación.

Tabla 6. Género.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	181	71.3	71.3	71.3
	Femenino	73	28.7	28.7	100.0
Total		254	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica1. Género.



Fuente: Elaboración propia.

MEDIA = 1.2874  
MEDIANA = 1.00  
MODA = 1.00  
DESV. TÍP = .45344

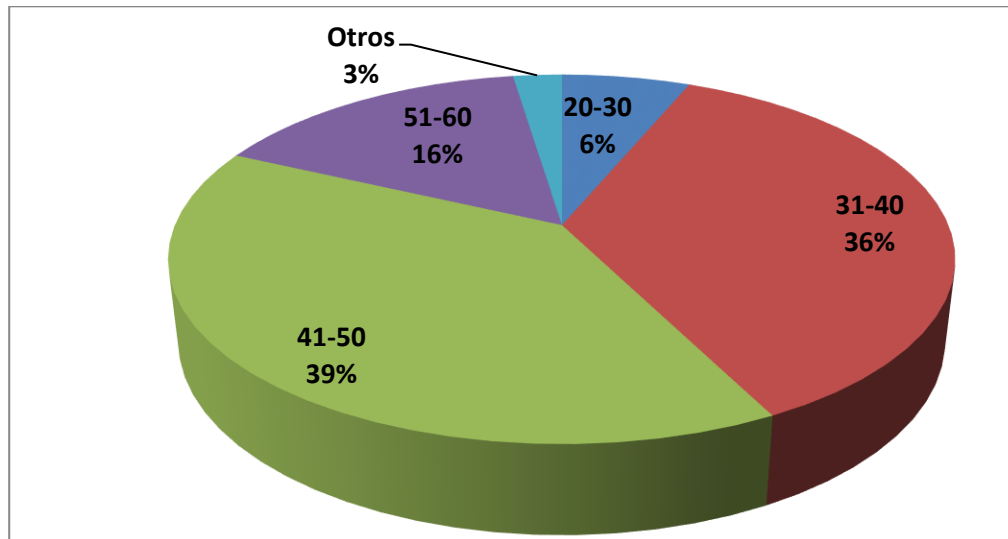
La gráfica no. 1 se refleja que el 71.26% del personal encuestado es del género masculino y el 28.74% del género femenino. Lo anterior debido a que en el OOAPAS existe mayor personal masculino por los perfiles de trabajo necesarios para las actividades que se realizan. Por lo que la mediana, mediana, moda y desviación típica no varían demasiado del resultado: género masculino.

Tabla 7. Edad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	20-30	16	6.3	6.3	6.3
	31-40	92	36.2	36.2	42.5
	41-50	100	39.4	39.4	81.9
	51-60	40	15.7	15.7	97.6
	Otros	6	2.4	2.4	100.0
	Total	254	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2. Edad



Fuente: Elaboración propia.

MEDIA = 2.7165  
 MEDIANA = 3.00  
 MODA = 3.00  
 DESV. TÍP = .88820

En el gráfico 2 se observan las edades del personal encuestado, en donde el mayor porcentaje oscila entre las edades de 31 a 50 años (75.59%), siendo la moda y mediana de 41-50 años, la desviación es corta, la edad que se muestra con frecuencia (31 a 50 años) es la fructifica para trabajar, en menor % se encuentra edades de 51 a 60 con un 15.75%, 6.299% entre los 20-30 años y el 2.362% otros.

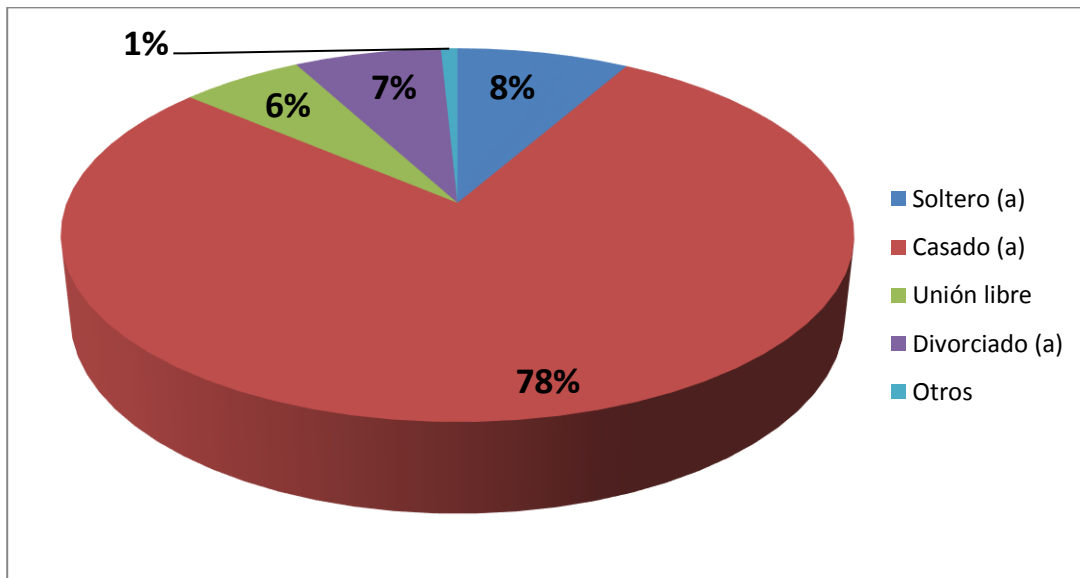


Tabla 8. Estado civil.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Soltero (a)	21	8.3	8.3	8.3
	Casado (a)	198	78.0	78.0	86.2
	Unión libre	15	5.9	5.9	92.1
	Divorciado (a)	18	7.1	7.1	99.2
	Otros	2	.8	.8	100.0
	Total	254	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3. Estado civil.



Fuente: Elaboración propia.

MEDIA = 2.1417  
 MEDIANA = 2.00  
 MODA = 2.00  
 DESV. TÍP = .69127

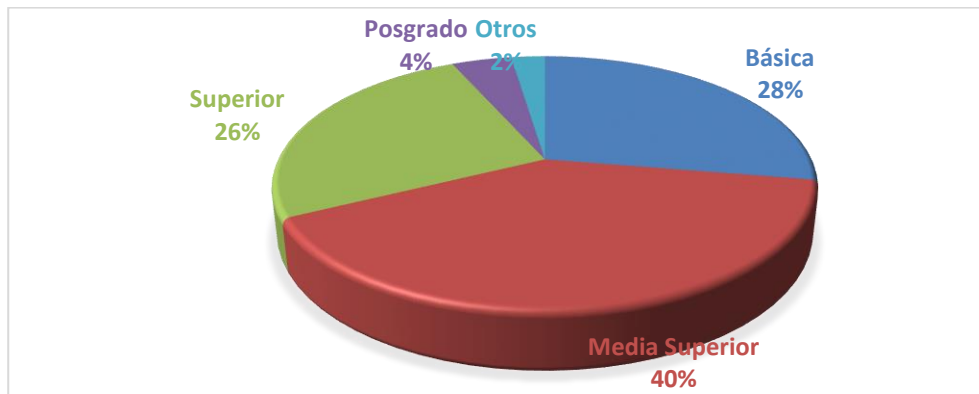
En el gráfico número 3 se presta atención en que la mayoría de los trabajadores del organismo son casados con un 77.95%, siendo la moda, mediana y muy cerca de la media, solteros hay 8.3%, divorciados 7.1%, en unión libre viven 5.9% y .8% otros. La desviación varia muy poco del término casado (a). Observándose que la mayoría son el sostén económico de su familia.

Tabla 9. Escolaridad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Básica	70	27.6	27.6	27.6
	Media superior	102	40.2	40.2	67.7
	Superior	65	25.6	25.6	93.3
	Posgrado	11	4.3	4.3	97.6
	Otros	6	2.4	2.4	100.0
	Total	254	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4. Escolaridad.



Fuente: Elaboración propia.

MEDIA = 2.1378  
 MEDIANA = 2.00  
 MODA = 2.00  
 DESV. TÍP = .94968

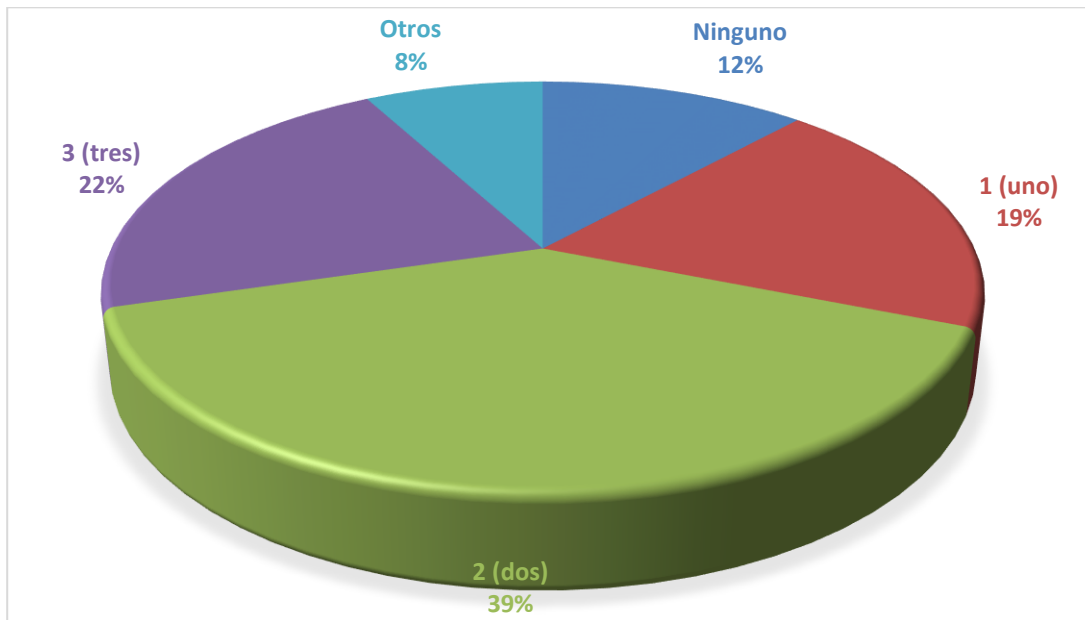
La gráfica 4 distingue el nivel de estudios predominantes entre los trabajadores, el cual es un 40.16% en estudios medio superior, estando la mediana y moda en este rango, la mediana varía muy poco en 2.1378, se mantiene la escolaridad básica con un 27.56%, así como un 25.59% para los estudios superiores, personal con posgrado tiene un 4.3% y otros 2.36%. Esto debido a que la mayoría de las actividades de los trabajadores en el organismo son dedicadas al campo es decir, a la albañilería, bacheo, reparar tubería y fugas, distribución del agua, bombear agua de los pozos, entre muchas otras que también son ocupadas por personal con mayores niveles de estudio.

Tabla 10. Número de hijos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguno	30	11.8	11.8	11.8
	1 (uno)	49	19.3	19.3	31.1
	2 (Dos)	100	39.4	39.4	70.5
	3 (Tres)	55	21.7	21.7	92.1
	Otros	20	7.9	7.9	100.0
	Total	254	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5. Número de hijos.



Fuente: Elaboración propia.

MEDIA = 2.9449  
 MEDIANA = 3.00  
 MODA = 3.00  
 DESV. TÍP = 1.09477

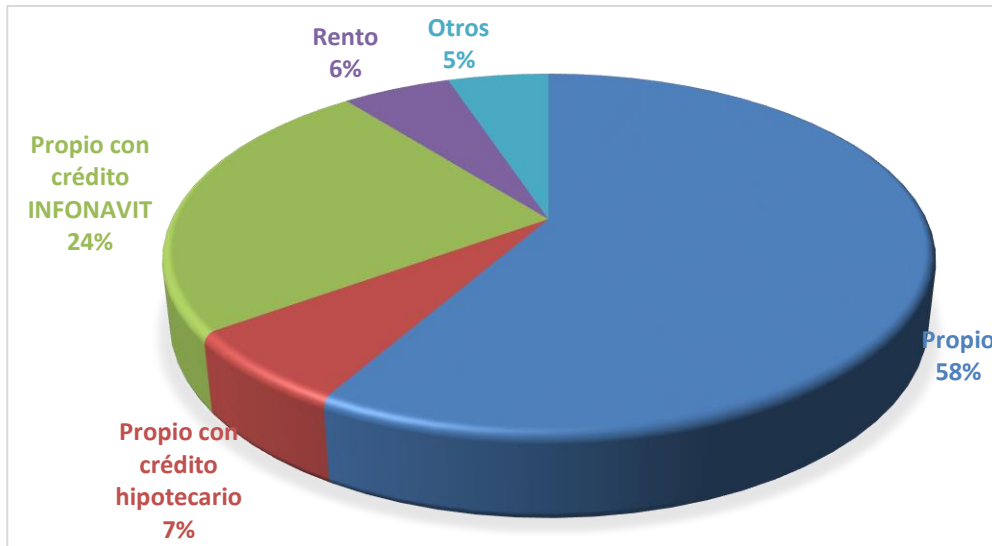
En la gráfico 5 se observa que la mayoría de los trabajadores tienen hijos, la moda, media y mediana inclinada hacia 2 (dos) hijos, la desviación varía un poco sobre los que tienen hijos, con 68.894% encontramos a los trabajadores con 2 (dos) hijos o más de ellos y con solo uno se encuentra el 19.29%. Solamente el 11.81% no tiene hijos.

Tabla 11. Tipo de domicilio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Propio	148	58.3	58.3	58.3
	Propio con crédito hipotecario	17	6.7	6.7	65.0
	Propio con crédito INFONAVIT	62	24.4	24.4	89.4
	Rento	14	5.5	5.5	94.9
	Otros	13	5.1	5.1	100.0
	Total	254	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6. Tipo de domicilio.



Fuente: Elaboración propia.

MEDIA = 1.9252  
 MEDIANA = 1.00  
 MODA = 1.00  
 DESV. TÍP = 1.22809

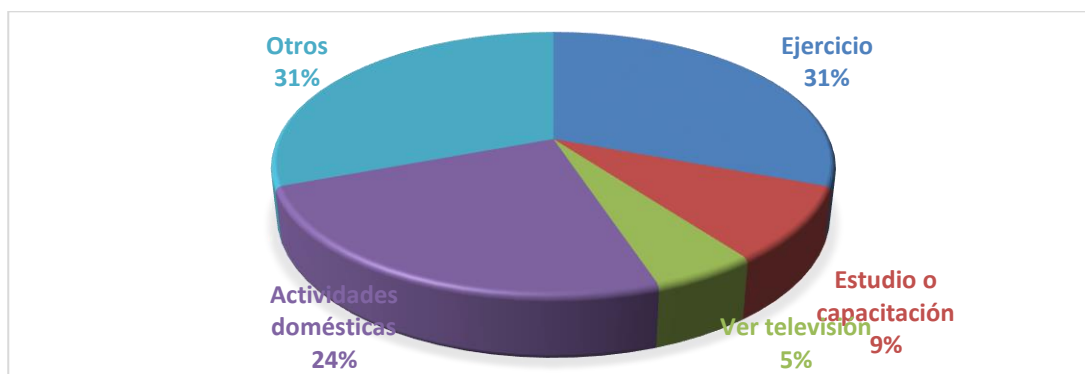
En esta descriptiva número 6 se analiza que más del 50% de los trabajadores tienen su vivienda propia, con un 58.27%, resaltando la moda y mediana, inclinada también la media hacia este rango, el 31.103% la están pagando por medio de un crédito, solamente el 10.63% rentan, viven con familiares u otro.

Tabla 12. Actividades extra laborales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Ejercicio	78	30.7	30.7	30.7
Estudio o capacitación	23	9.1	9.1	39.8
Ver televisión	13	5.1	5.1	44.9
Actividades domésticas	62	24.4	24.4	69.3
Otros	78	30.7	30.7	100.0
Total	254	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7. Actividades extra laborales.



Fuente: Elaboración propia.

MEDIA = 3.1535

MEDIANA = 4.00

MODA = 1.00°

DESV. TÍP = 1.66694

° Existen varias modas. Se muestra el menor de los valores.

En esta representativa número 7, relacionada con las actividades extra laborales se observa que en un % igual los trabajadores se dedican a realizar ejercicio por las tardes y/u otras actividades, con un 30.71% cada uno de ellos, seguido de realizar actividades domésticas con un 24.41%, un 9.055% se dedican al estudio o capacitación y en un % mucho menor a ver televisión, con un 5.118%. La mayoría de los trabajadores como jefes de familia y encargados de sus hijos están mayormente enfocados en realizar varias actividades familiares, domésticas, ejercicio u otros (varios de estos). Muy pocos se dedican únicamente a estudiar y/o capacitarse. Ver televisión es casi nulo.

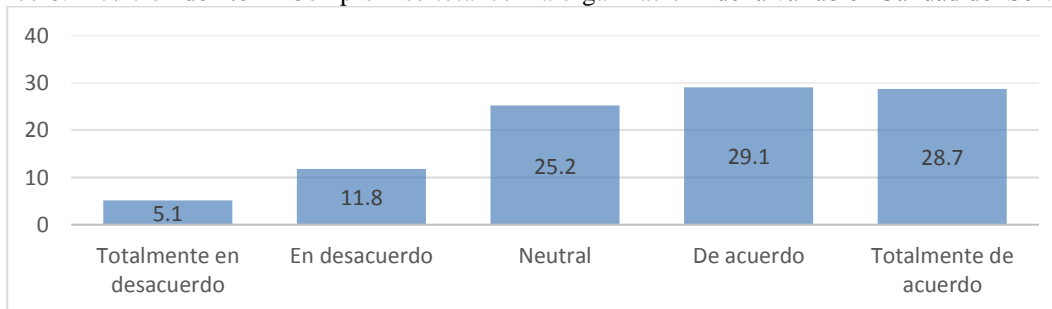
De acuerdo con los datos obtenidos, se presentan los resultados de cada ítem en función de la operacionalización de la variable dependiente “Calidad del Servicio”, las tablas 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 y 20 corresponden a esta dimensión.

Tabla 13. Medición del ítem “Compromiso total con la organización“ de la variable “Calidad del Servicio”.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	13	5.1	5.1	5.1
	En desacuerdo	30	11.8	11.8	16.9
	Neutral	64	25.2	25.2	42.1
	De acuerdo	74	29.1	29.1	71.3
	Totalmente de acuerdo	73	28.7	28.7	100.0
	Total	254	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 8. Medición del ítem “Compromiso total con la organización“ de la variable “Calidad del Servicio”.



Fuente: Elaboración propia.

MEDIA = 3.6457  
 MEDIANA = 4.00  
 MODA = 4.0  
 DESV. TÍP = 1.16285

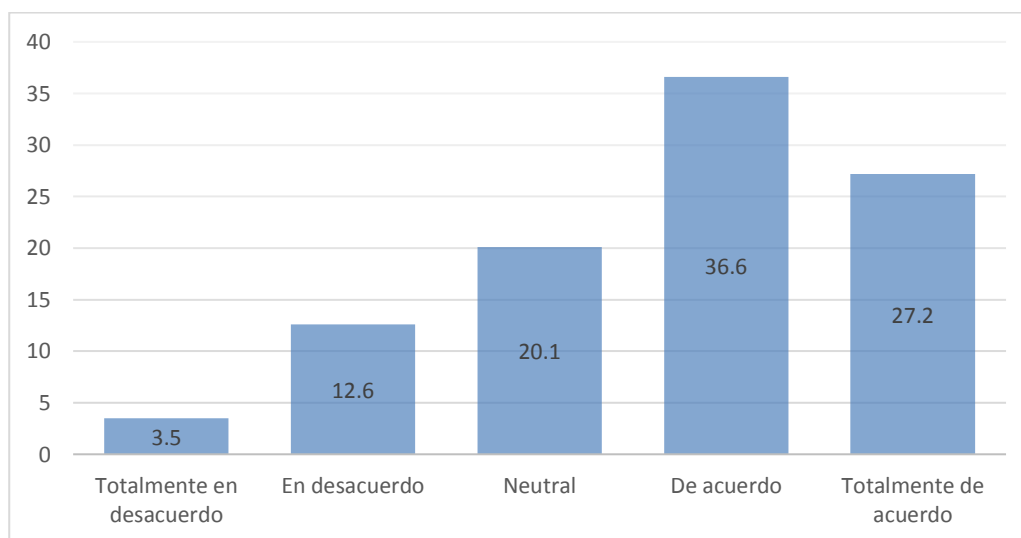
En el gráfico número 8 se contrasta que el 57.87% de los encuestados considera que sus compañeros tienen un compromiso total con la organización, inclinándose la mediana y moda hacia esta afirmación, el 25.20% se mantiene neutral ante la afirmación y en un porcentaje menor, con un 16.928% consideran que no existe compromiso con la organización de parte de sus compañeros. Con la desviación se observa que hay variedad de respuestas. Se deduce que al menos el 58% tiene un compromiso total con la organización.

Tabla 14. Medición del ítem “Capacitación adecuada para un trabajo de calidad” de la variable “Calidad del Servicio”.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	9	3.5	3.5	3.5
	En desacuerdo	32	12.6	12.6	16.1
	Neutral	51	20.1	20.1	36.2
	De acuerdo	93	36.6	36.6	72.8
	Totalmente de acuerdo	69	27.2	27.2	100.0
	Total	254	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9. Medición del ítem “Capacitación adecuada para un trabajo de calidad” de la variable “Calidad del Servicio”.



Fuente: Elaboración propia.

MEDIA = 3.7126  
 MEDIANA = 4.00  
 MODA = 4.0  
 DESV. TÍP = 1.10339

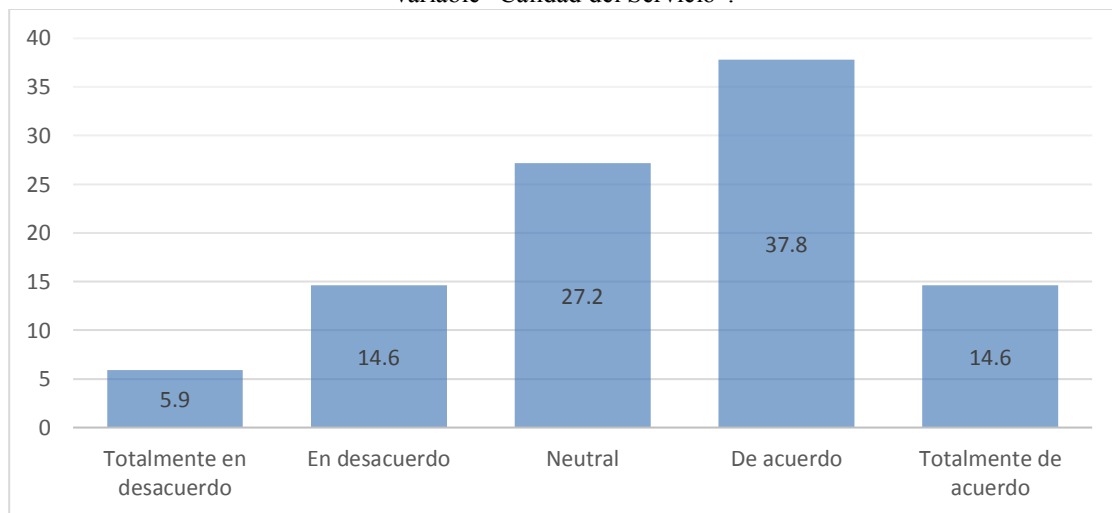
La descriptiva 9 muestra que la mayor parte de los trabajadores considera que la capacitación en su área de trabajo es adecuada para desarrollar un trabajo de calidad, el 20.08% se mantiene neutral ante la afirmación y en un porcentaje menor, con un 16.14% no lo considera. La moda, mediana y media reafirman el acordar que la capacitación en su área de trabajo es adecuada para desarrollar un trabajo de calidad con al menos un 64%.

Tabla 15. Medición del ítem “Entusiasmo colectivo en el trabajo para realizar mejoras continuamente” de la variable “Calidad del Servicio”.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	15	5.9	5.9	5.9
	En desacuerdo	37	14.6	14.6	20.5
	Neutral	69	27.2	27.2	47.6
	De acuerdo	96	37.8	37.8	85.4
	Totalmente de acuerdo	37	14.6	14.6	100.0
	Total	254	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 10. Medición del ítem “Entusiasmo colectivo en el trabajo para realizar mejoras continuamente” de la variable “Calidad del Servicio”.



Fuente: Elaboración propia.

MEDIA = 3.4055  
 MEDIANA = 4.00  
 MODA = 4.0  
 DESV. TÍP = 1.08754

En el gráfico número 10, se observa que más del 50% consideran la afirmación positiva, lo reafirma la moda y mediana. La desviación varía un poco entre las respuestas. El 52% de los compañeros si se encuentran entusiasmados en su trabajo para realizar mejoras continuamente, neutral ante la afirmación se mantiene el 27.17% y un menor porcentaje están en desacuerdo.

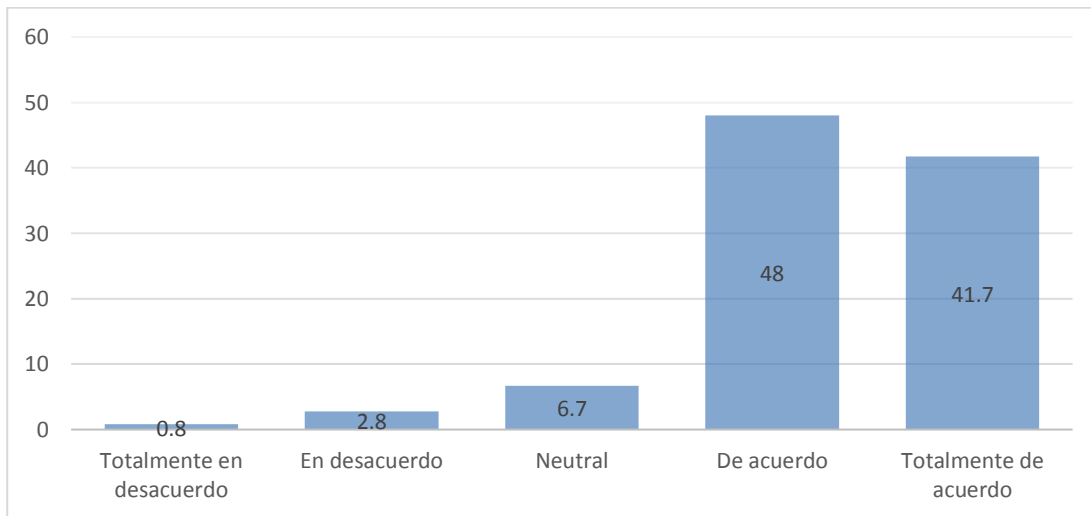


Tabla 16. Medición del ítem “Mejora de procesos, procedimientos o actividades en el puesto o departamento” de la variable “Calidad del Servicio”.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	.8	.8	.8
	En desacuerdo	7	2.8	2.8	3.5
	Neutral	17	6.7	6.7	10.2
	De acuerdo	122	48.0	48.0	58.3
	Totalmente de acuerdo	106	41.7	41.7	100.0
	Total	254	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 11. Medición del ítem “Mejora de procesos, procedimientos o actividades en el puesto o departamento” de la variable “Calidad del Servicio”.



Fuente: Elaboración propia.

MEDIA = 4.2717  
 MEDIANA = 4.00  
 MODA = 4.0  
 DESV. TÍP = 0.77065

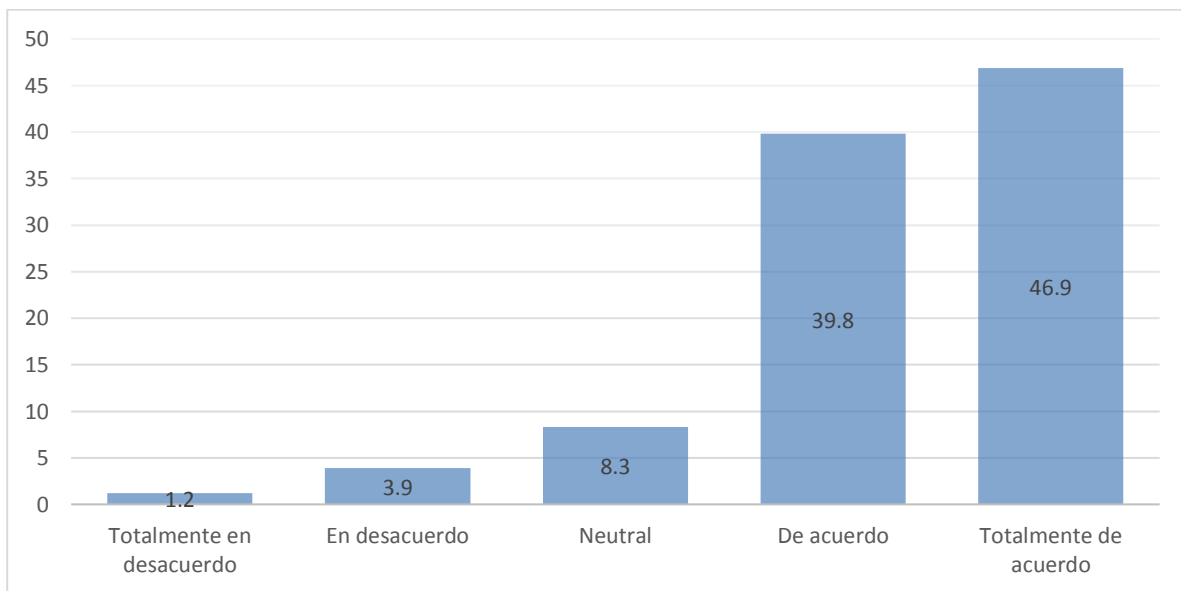
En el gráfico número 11 se distingue que el 90% de los trabajadores consideran necesario mejorar los procesos, procedimientos o actividades de su puesto o departamento, el 6.69% se mantiene neutral ante la afirmación y solo el 3.5% no está de acuerdo. La desviación no varía en mantenerse de acuerdo ante la afirmación, la media, mediana y moda se mantienen asertivas a la mejora de procesos, procedimientos o actividades.

Tabla 17. Medición del ítem “Necesidad de introducir la calidad en el Organismo” de la variable “Calidad del Servicio”.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	1.2	1.2	1.2
	En desacuerdo	10	3.9	3.9	5.1
	Neutral	21	8.3	8.3	13.4
	De acuerdo	101	39.8	39.8	53.1
	Totalmente de acuerdo	119	46.9	46.9	100.0
	Total	254	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 12. Medición del ítem “Necesidad de introducir la calidad en el Organismo” de la variable “Calidad del Servicio”.



Fuente: Elaboración propia.

MEDIA = 4.2717  
 MEDIANA = 4.00  
 MODA = 5.0  
 DESV. TÍP = 0.86261

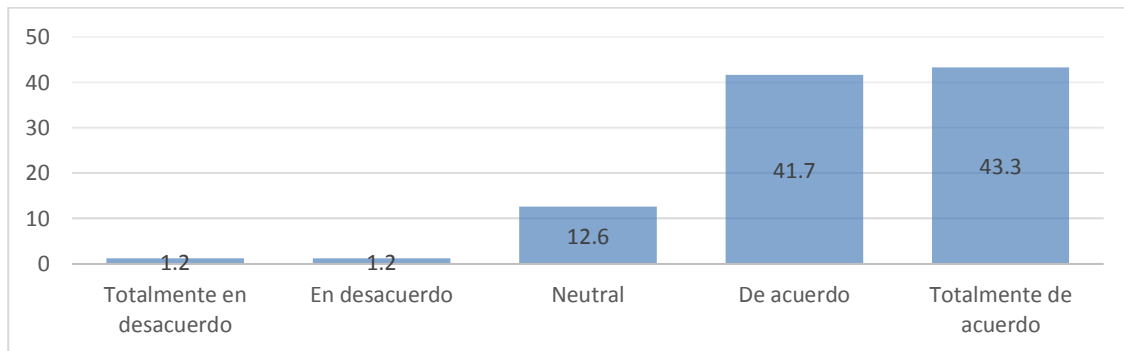
En el gráfico número 12, se presta atención en que casi el 90% consideran necesario introducir la palabra calidad en su departamento o en el Organismo y solo el 5% no lo considera. Lo asevera la moda, mediana y media, la desviación varia mínimamente ante la enunciación.

Tabla 18. Medición del ítem “Habilidad para aportar ideas, en beneficio de las actividades, procesos o departamento” de la variable “Calidad del Servicio”.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	1.2	1.2	1.2
	En desacuerdo	3	1.2	1.2	2.4
	Neutral	32	12.6	12.6	15.0
	De acuerdo	106	41.7	41.7	56.7
	Totalmente de acuerdo	110	43.3	43.3	100.0
	Total	254	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 13. Medición del ítem “Habilidad para aportar ideas, en beneficio de las actividades, procesos o departamento” de la variable “Calidad del Servicio”.



Fuente: Elaboración propia.

MEDIA = 4.2480  
 MEDIANA = 4.00  
 MODA = 5.0  
 DESV. TÍP = 0.80849

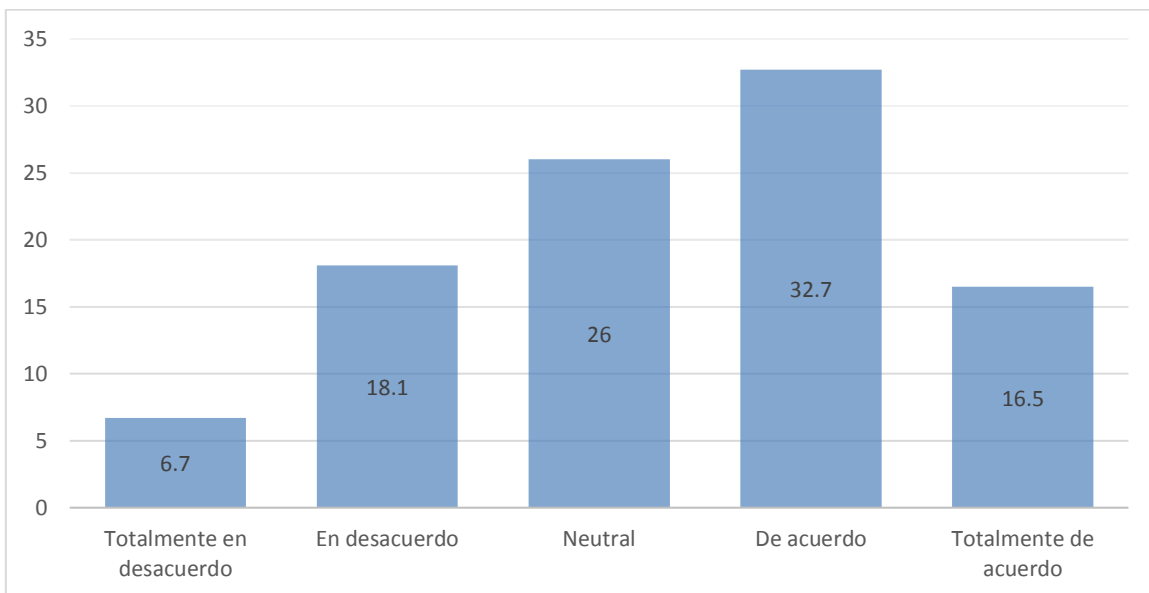
Ante las dos aseveraciones anteriores en esta gráfica número 13 se observa la estadística con una moda de 5.0, una mediana de 4.0, una media de 4.2480 y una baja desviación de .80849, que el 85% de los trabajadores se encuentran positivos ante esta afirmación, solamente el 2.4% no lo considera, y el 12.60% se mantiene neutral ante la afirmación. Por lo que se concluye que los compañeros además de considerar necesario mejorar los procesos, procedimientos o actividades de su puesto o departamento y considerar necesario introducir la palabra calidad en su departamento y en el Organismo, además se consideran hábiles para aportar ideas que beneficien la realización de dichas actividades.

Tabla 19. Medición del ítem “Revisiones periódicas para prestar un servicio de calidad” de la variable “Calidad del Servicio”.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	17	6.7	6.7	6.7
	En desacuerdo	46	18.1	18.1	24.8
	Neutral	66	26.0	26.0	50.8
	De acuerdo	83	32.7	32.7	83.5
	Totalmente de acuerdo	42	16.5	16.5	100.0
	Total	254	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 14. Medición del ítem “Revisiones periódicas para prestar un servicio de calidad” de la variable “Calidad del Servicio”.



Fuente: Elaboración propia.

MEDIA = 3.3425  
 MEDIANA = 3.00  
 MODA = 4.0  
 DESV. TÍP = 1.15104

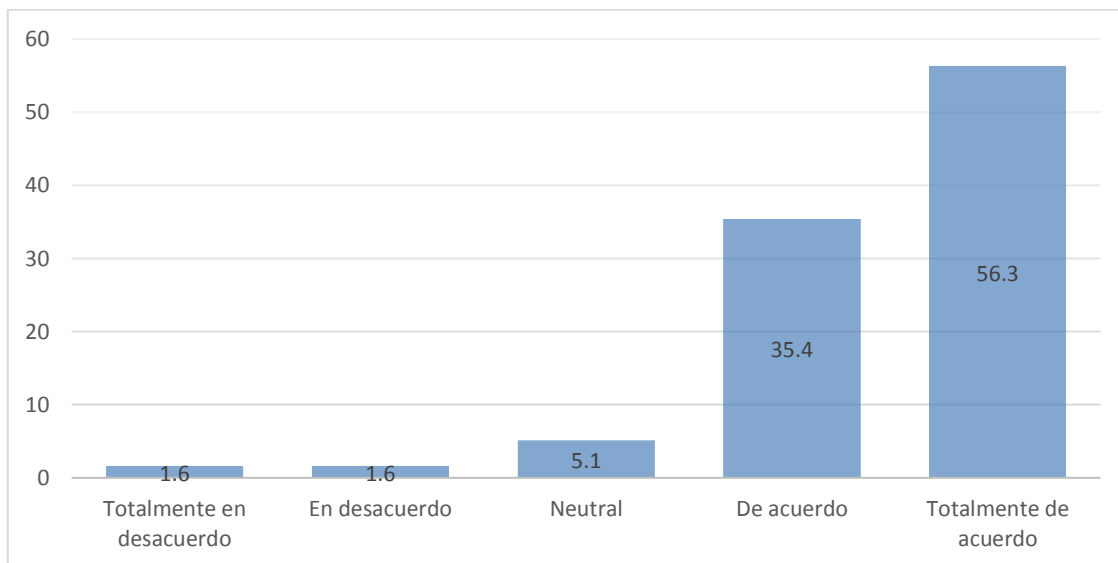
En el gráfico número 14, se percibe que no en todos los departamentos se realizan revisiones periódicas, en el 50% se realizan y en el otro 50% no es así.

Tabla 20. Medición del ítem “Realizar actividades con calidad para beneficio de la población” de la variable “Calidad del Servicio”.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	1.6	1.6	1.6
	En desacuerdo	4	1.6	1.6	3.1
	Neutral	13	5.1	5.1	8.3
	De acuerdo	90	35.4	35.4	43.7
	Totalmente de acuerdo	143	56.3	56.3	100.0
	Total	254	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 15. Medición del ítem “Realizar actividades con calidad para beneficio de la población” de la variable “Calidad del Servicio”.



Fuente: Elaboración propia.

MEDIA = 4.4331  
 MEDIANA = 5.00  
 MODA = 5.0  
 DESV. TÍP = .79614

El gráfico 15 muestra que más del 90% de los trabajadores realizan sus actividades con calidad en beneficio de la población y solo el 3% no lo hace con ese fin, dejando a un lado las respuestas neutrales. Los conceptos de estadística descriptiva reafirman el supuesto.

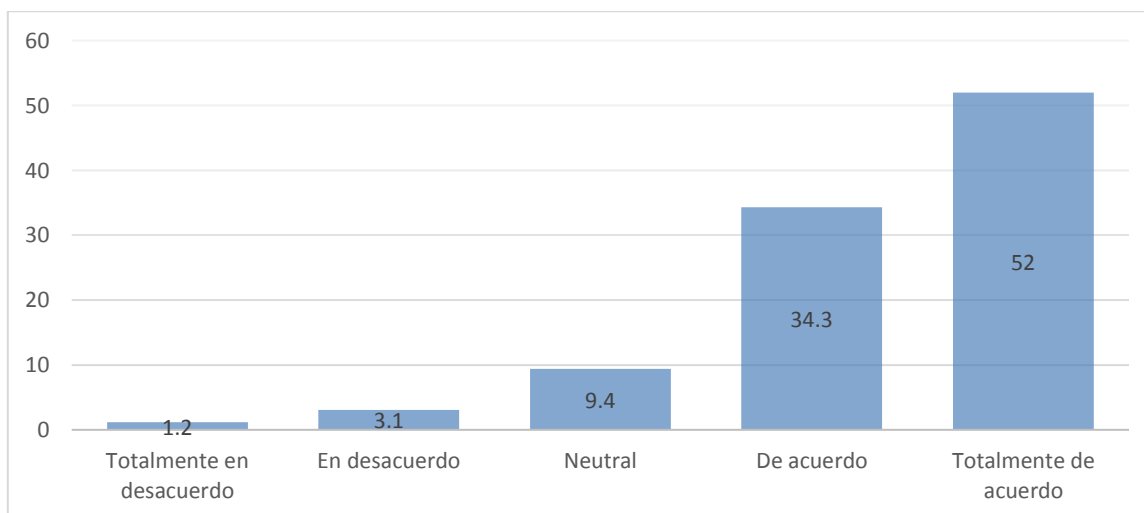
Las tablas 21, 22, 23, 24 y 25 corresponden a la variable independiente “Procesos organizacionales”.

Tabla 21. Comprobación del ítem “Conocer los procesos de las actividades y departamento” de la variable independiente “Procesos Organizacionales”.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	3	1.2	1.2	1.2
En desacuerdo	8	3.1	3.1	4.3
Neutral	24	9.4	9.4	13.8
De acuerdo	87	34.3	34.3	48.0
Totalmente de acuerdo	132	52.0	52.0	100.0
Total	254	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 16. Comprobación del ítem “Conocer los procesos de las actividades y departamento” de la variable independiente “Procesos Organizacionales”.



Fuente: Elaboración propia.

MEDIA = 4.3268  
 MEDIANA = 5.00  
 MODA = 5.0  
 DESV. TÍP = .86174

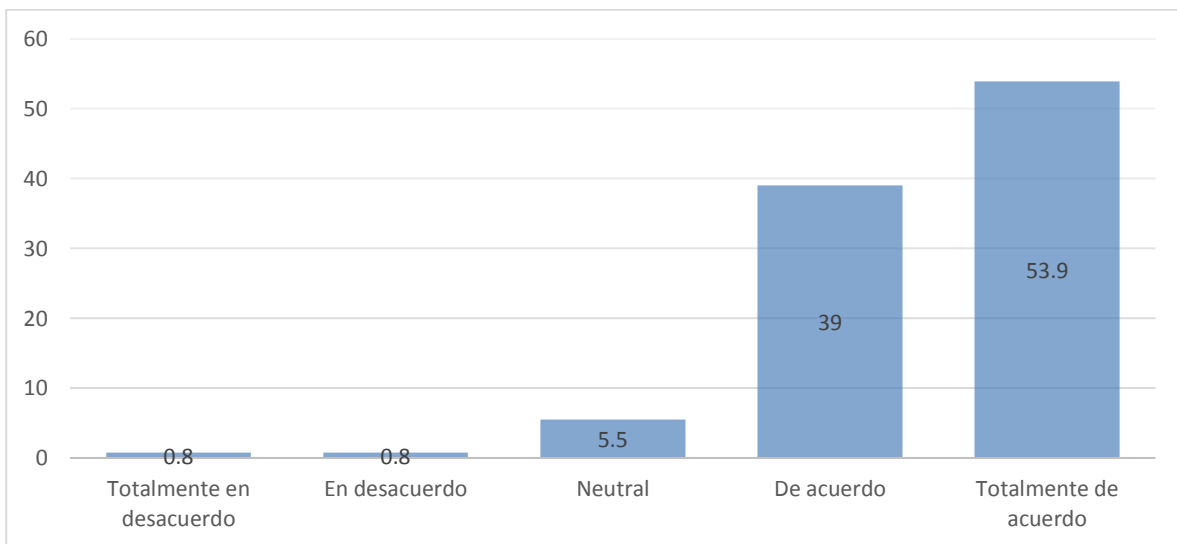
En el gráfico número 16, muestra que el 86.22% conoce completamente los procesos de sus actividades y de su departamento y menos del 5% no los conocen.

Tabla 22. Comprobación del ítem “Aportación de ideas para mejorar el servicio” de la variable independiente “Procesos Organizacionales”.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	.8	.8	.8
	En desacuerdo	2	.8	.8	1.6
	Neutral	14	5.5	5.5	7.1
	De acuerdo	99	39.0	39.0	46.1
	Totalmente de acuerdo	137	53.9	53.9	100.0
	Total	254	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 17. Comprobación del ítem “Aportación de ideas para mejorar el servicio” de la variable independiente “Procesos Organizacionales”.



Fuente: Elaboración propia.

MEDIA = 4.4449  
 MEDIANA = 5.00  
 MODA = 5.0  
 DESV. TÍP = .70774

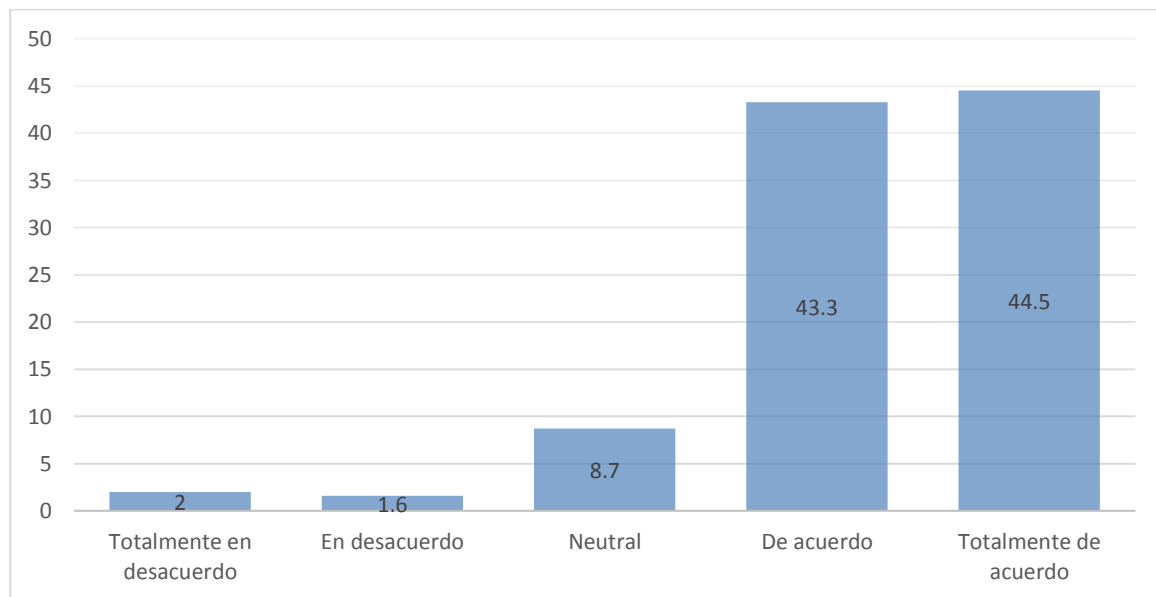
En esta gráfica número 17 se observa la tendencia hacia el totalmente de acuerdo y de acuerdo, es decir un 93% considera que se pueden aportar ideas para mejorar el servicio que se presta como Organismo.

Tabla 23. Comprobación del ítem “Mejorar procesos” de la variable independiente “Procesos Organizacionales”.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	5	2.0	2.0	2.0
En desacuerdo	4	1.6	1.6	3.5
Neutral	22	8.7	8.7	12.2
De acuerdo	110	43.3	43.3	55.5
Totalmente de acuerdo	113	44.5	44.5	100.0
Total	254	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 18. Comprobación del ítem “Mejorar procesos” de la variable independiente “Procesos Organizacionales”.



Fuente: Elaboración propia.

MEDIA = 4.2677  
 MEDIANA = 4.00  
 MODA = 5.0  
 DESV. TÍP = .83830

El representativo número 18, se expone que el 87.8% consideran que se pueden mejorar los procesos dentro de la organización.

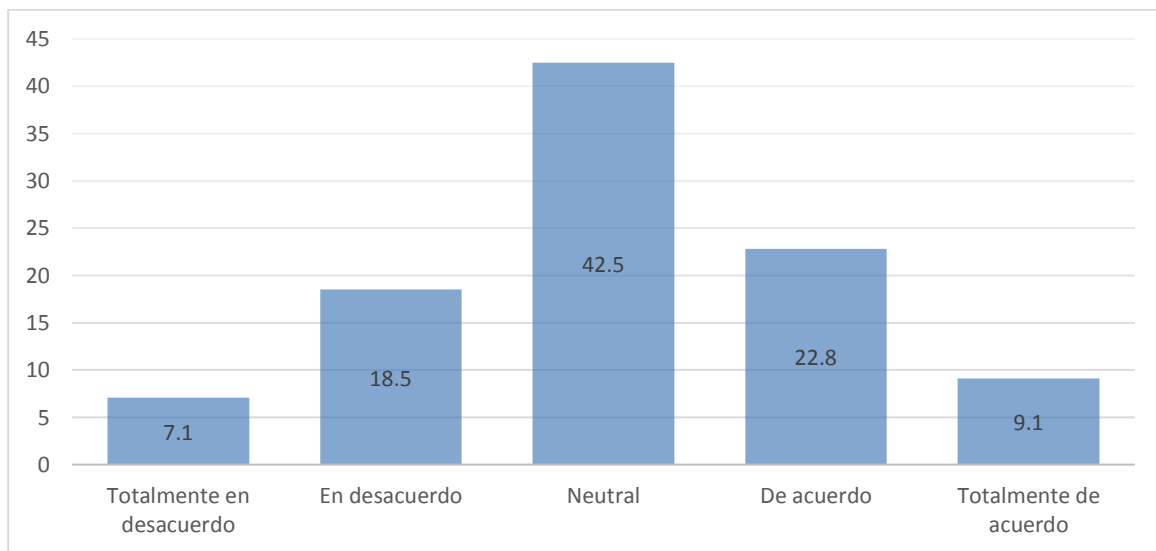


Tabla 24. Comprobación del ítem “Armonía entre todos los servidores públicos del Organismo” de la variable independiente “Procesos Organizacionales”.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	18	7.1	7.1	7.1
	En desacuerdo	47	18.5	18.5	25.6
	Neutral	108	42.5	42.5	68.1
	De acuerdo	58	22.8	22.8	90.9
	Totalmente de acuerdo	23	9.1	9.1	100.0
	Total	254	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 19. Comprobación del ítem “Armonía entre todos los servidores públicos del Organismo” de la variable independiente “Procesos Organizacionales”.



Fuente: Elaboración propia

MEDIA = 3.0827  
 MEDIANA = 3.00  
 MODA = 3.0  
 DESV. TÍP = 1.02780

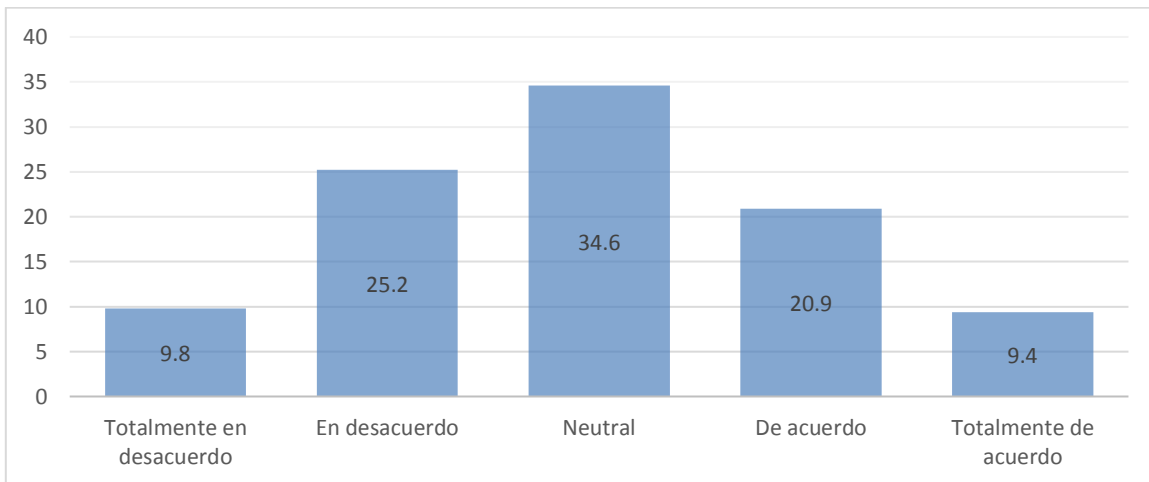
En este ítem la tendencia es neutral ante la afirmación con el 42.52%, y lo reafirman los estadísticos, quienes si consideran que existe armonía es el 31.88% y quienes no lo creen así es un 25.58%. Por lo anterior se concluye que la mayoría de los trabajadores son indiferentes ante él.

Tabla 25. Comprobación del ítem “Comunicación y coordinación entre todos los departamentos del Organismo” de la variable independiente “Procesos Organizacionales”.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	25	9.8	9.8	9.8
	En desacuerdo	64	25.2	25.2	35.0
	Neutral	88	34.6	34.6	69.7
	De acuerdo	53	20.9	20.9	90.6
	Totalmente de acuerdo	24	9.4	9.4	100.0
	Total	254	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 20. Comprobación del ítem “Comunicación y coordinación entre todos los departamentos del Organismo” de la variable independiente “Procesos Organizacionales”.



Fuente: Elaboración propia.

MEDIA = 2.9488  
 MEDIANA = 3.00  
 MODA = 3.0  
 DESV. TÍP = 1.11109

En el gráfico número 20 muestra que no existe comunicación y coordinación entre todos los departamentos del Organismo, ya que la mayor parte de los trabajadores se inclinan hacia un NO, después le sigue el neutral y finalmente se tiene un menor porcentaje asertivo. La estadística marca indiferencia ante el tema. Y en conjunto con el ítem anterior se concluye prestar atención a ellos.

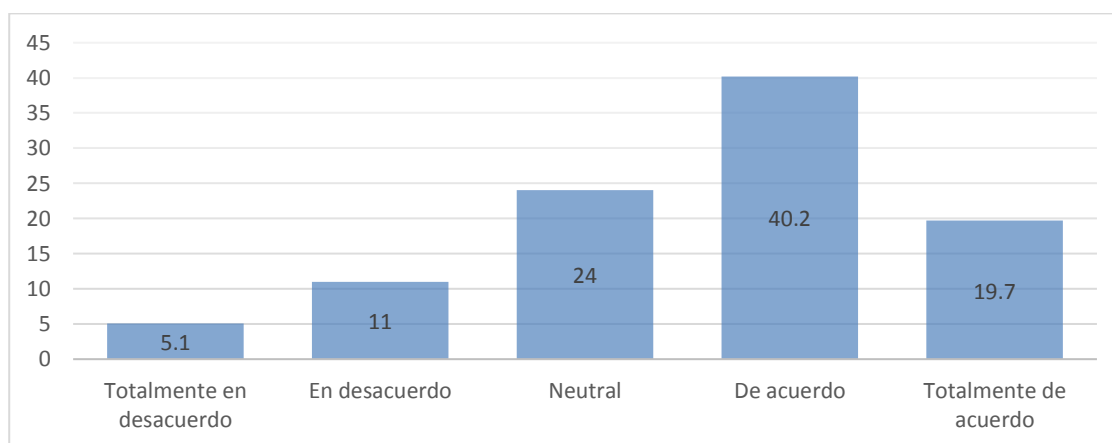
Las tablas 26, 27, 28, 29, 30 y 31 corresponden a la variable independiente “Instrumentos normativos”.

Tabla 26. Prueba del ítem “Políticas de calidad, guía de acciones y objetivos a seguir” de la variable independiente “Instrumentos Normativos”.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	13	5.1	5.1	5.1
	En desacuerdo	28	11.0	11.0	16.1
	Neutral	61	24.0	24.0	40.2
	De acuerdo	102	40.2	40.2	80.3
	Totalmente de acuerdo	50	19.7	19.7	100.0
	Total	254	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 21. Prueba del ítem “Políticas de calidad, guía de acciones y objetivos a seguir” de la variable independiente “Instrumentos Normativos”.



Fuente: Elaboración propia.

MEDIA = 3.5827  
 MEDIANA = 4.00  
 MODA = 4.0  
 DESV. TÍP = 1.08122

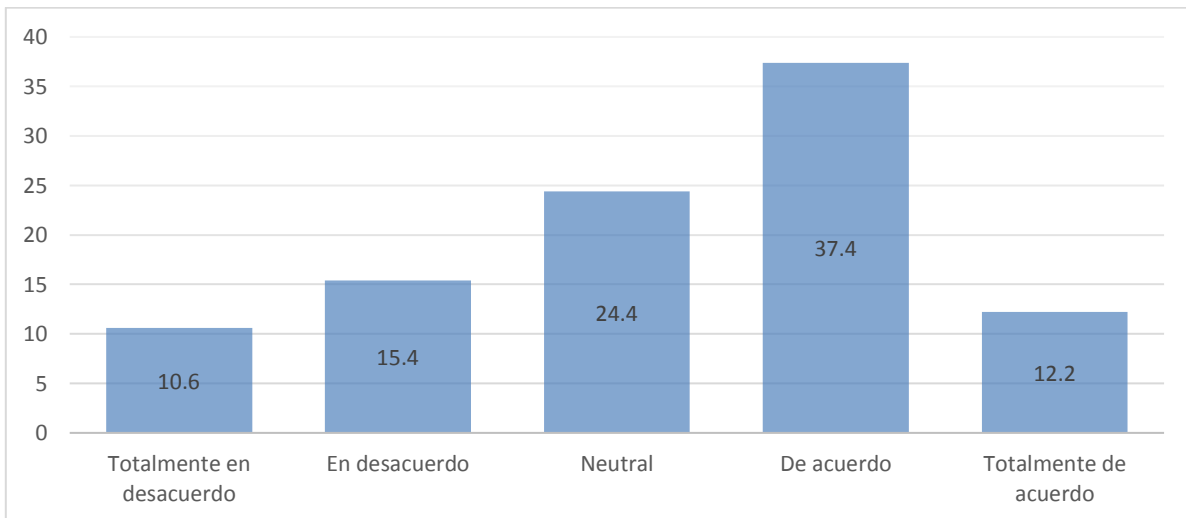
El gráfico número 21 manifiesta que el 59.85% de los trabajadores conoce dentro del Organismo políticas de calidad, guía de acciones y objetivos a seguir, el 40.158% son indiferentes (no conocen del tema) o bien están en desacuerdo de que existan.

Tabla 27. Prueba del ítem “Manuales de procedimientos y/o procesos” de la variable independiente “Instrumentos Normativos”.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	27	10.6	10.6	10.6
	En desacuerdo	39	15.4	15.4	26.0
	Neutral	62	24.4	24.4	50.4
	De acuerdo	95	37.4	37.4	87.8
	Totalmente de acuerdo	31	12.2	12.2	100.0
	Total	254	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 22. Prueba del ítem “Manuales de procedimientos y/o procesos” de la variable independiente “Instrumentos Normativos”.



Fuente: Elaboración propia

MEDIA = 3.2520  
 MEDIANA = 3.00  
 MODA = 4.0  
 DESV. TÍP = 1.17597

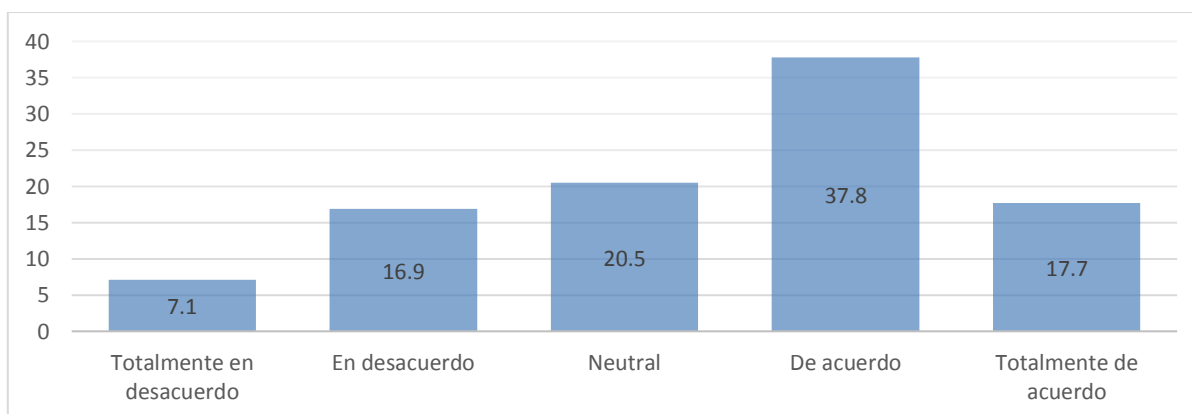
El gráfico 22, permite observar que el 50% de los trabajadores determinan que existen Manuales de procedimientos y/o procesos en el Organismo y el otro 50% está en desacuerdo o neutral, son indiferentes (o no conocen del tema) o bien están en desacuerdo de que existan. Se concluye que en algunas áreas del organismo existen procedimientos y/o procesos escritos.

Tabla 28. Prueba del ítem “Objetivos a corto, mediano y largo plazo” de la variable independiente “Instrumentos Normativos”.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	18	7.1	7.1	7.1
	En desacuerdo	43	16.9	16.9	24.0
	Neutral	52	20.5	20.5	44.5
	De acuerdo	96	37.8	37.8	82.3
	Totalmente de acuerdo	45	17.7	17.7	100.0
	Total	254	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 23. Prueba del ítem “Objetivos a corto, mediano y largo plazo” de la variable independiente “Instrumentos Normativos”.



Fuente: Elaboración propia.

MEDIA = 3.4213  
 MEDIANA = 4.00  
 MODA = 4.0  
 DESV. TÍP = 1.16931

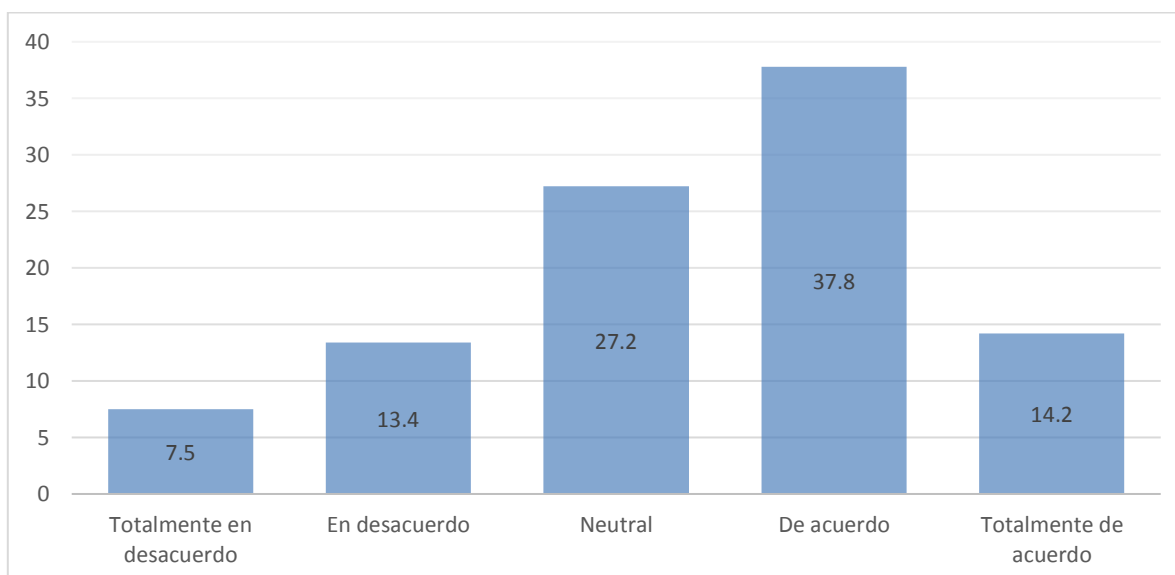
En el gráfico 23, se observa que un poco más del 50% reconocen que en su departamento se establecen objetivos a corto, mediano y largo plazo, la mediana y moda refuerzan el ítem. La desviación es dispersa, es decir que las respuestas de los trabajadores varían. El 44% están en desacuerdo o bien se mantienen neutrales por desconocimiento del argumento o bien porque no existen en su departamento, por lo tanto es importante establecer objetivos y darlos a conocer a los trabajadores.

Tabla 29. Prueba del ítem “Políticas por escrito” de la variable independiente “Instrumentos Normativos”.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	19	7.5	7.5	7.5
	En desacuerdo	34	13.4	13.4	20.9
	Neutral	69	27.2	27.2	48.0
	De acuerdo	96	37.8	37.8	85.8
	Totalmente de acuerdo	36	14.2	14.2	100.0
	Total	254	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 24. Prueba del ítem “Políticas por escrito” de la variable independiente “Instrumentos Normativos”.



Fuente: Elaboración propia.

MEDIA = 3.3780  
 MEDIANA = 4.00  
 MODA = 4.0  
 DESV. TÍP = 1.11355

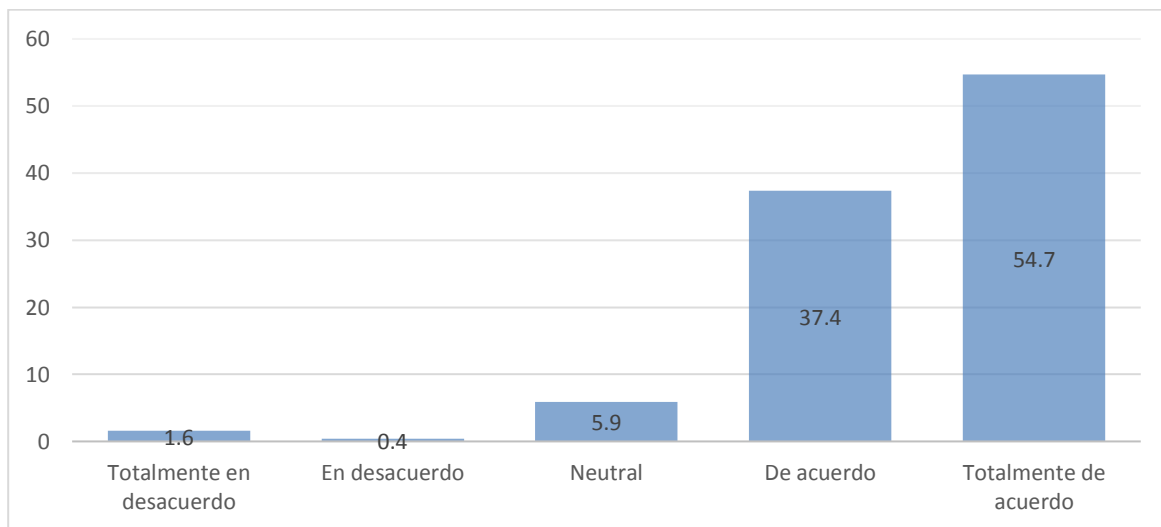
En el gráfico 24 se muestra que el 51.97% afirman que en el Organismo existen políticas por escrito y el otro 50% aproximadamente está en desacuerdo o bien se mantienen neutrales ante el ítem.

Tabla 30. Prueba del ítem “Calidad cuando las funciones están definidas y claras” de la variable independiente “Instrumentos Normativos”.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	4	1.6	1.6	1.6
En desacuerdo	1	.4	.4	2.0
Neutral	15	5.9	5.9	7.9
De acuerdo	95	37.4	37.4	45.3
Totalmente de acuerdo	139	54.7	54.7	100.0
Total	254	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 25. Prueba del ítem “Calidad cuando las funciones están definidas y claras” de la variable independiente “Instrumentos Normativos”.



Fuente: Elaboración propia.

MEDIA = 4.4331  
 MEDIANA = 5.00  
 MODA = 5.0  
 DESV. TÍP = .76060

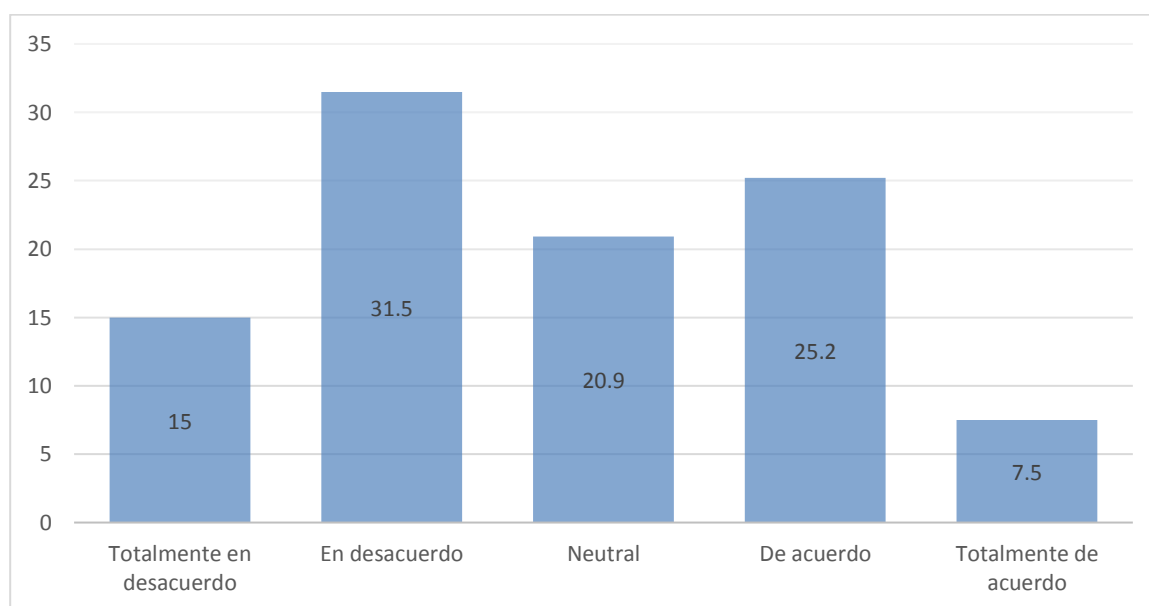
En el gráfico 25 se observa que el 92.12% de los trabajadores mencionan que la calidad es mayor en su trabajo cuando tienen bien definidas y claras sus funciones. La estadística se inclina hacia el Totalmente de acuerdo en su moda, mediana y media, la desviación varía muy poco.

Tabla 31. Prueba del ítem “Capacitación inicial y bienvenida” de la variable independiente “Instrumentos Normativos”.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	38	15.0	15.0	15.0
	En desacuerdo	80	31.5	31.5	46.5
	Neutral	53	20.9	20.9	67.3
	De acuerdo	64	25.2	25.2	92.5
	Totalmente de acuerdo	19	7.5	7.5	100.0
	Total	254	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 26. Prueba del ítem “Capacitación inicial y bienvenida” de la variable independiente “Instrumentos Normativos”.



Fuente: Elaboración propia.

MEDIA = 2.7874  
 MEDIANA = 3.00  
 MODA = 2.0  
 DESV. TÍP = 1.19372

En el ítem cuando yo ingrese al Organismo tuve una capacitación inicial y leí el manual de bienvenida, se distingue en la gráfica número 26 que la estadística tiene tendencia hacia el desacuerdo, neutral se cuenta con 20.87% y afirmativo el 32.68%. En donde se debe tener una tendencia afirmativa completamente.



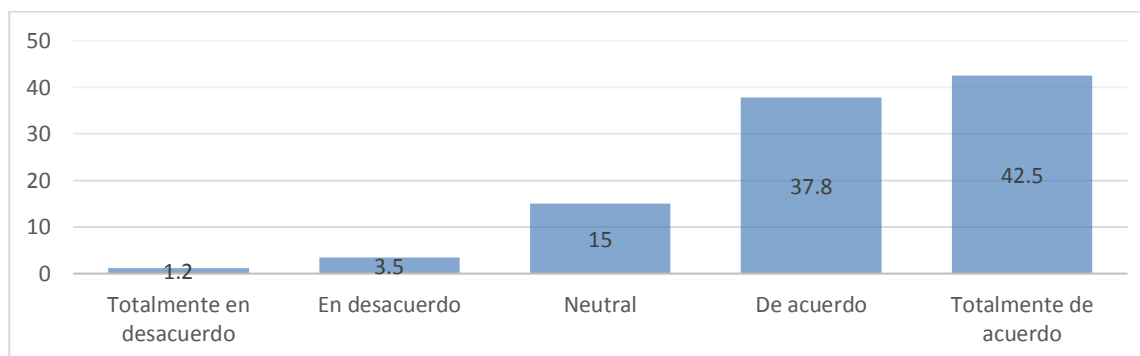
Las tablas 32, 33, 34, 35 y 36 corresponden a la variable independiente “Perfiles apropiados a los puestos”.

Tabla 32. Medida del ítem “Planes de carrera para profesionalizar y mejorar la calidad del servicio” de la variable “Perfiles apropiados a los puestos”.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	1.2	1.2	1.2
	En desacuerdo	9	3.5	3.5	4.7
	Neutral	38	15.0	15.0	19.7
	De acuerdo	96	37.8	37.8	57.5
	Totalmente de acuerdo	108	42.5	42.5	100.0
	Total	254	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 27. Medida del ítem “Planes de carrera para profesionalizar y mejorar la calidad del servicio” de la variable “Perfiles apropiados a los puestos”.



Fuente: Elaboración propia.

MEDIA = 4.1693  
 MEDIANA = 4.00  
 MODA = 5.0  
 DESV. TÍP = .89292

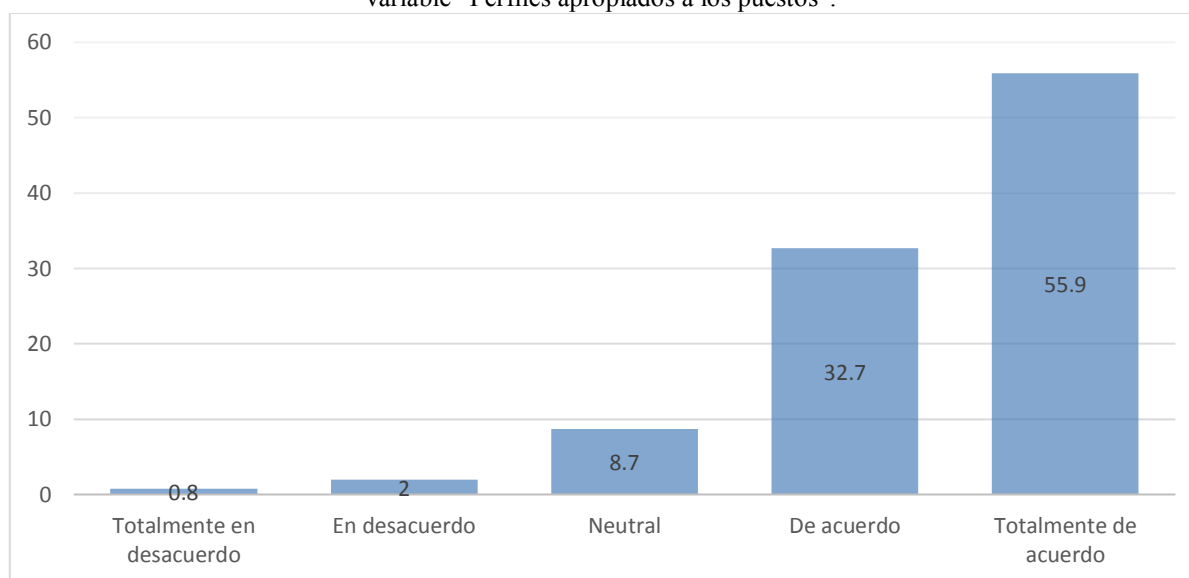
En el gráfico 27 la tendencia se observa con más del 80% afirmativo, la moda se enfoca al totalmente de acuerdo, la mediana y media lo acentúan en los resultados, y la desviación varia poco, con una preferencia menor al 5% se encuentra “en desacuerdo”. Neutral se mantiene el 14.96%. Por lo que, el 80.32% de los trabajadores considera que establecer planes de carrera es un recurso valioso para profesionalizar la función pública y mejorar la calidad de los servicios.

Tabla 33. Medida del ítem “Perfiles adecuados a su educación, formación, habilidades y experiencia” de la variable “Perfiles apropiados a los puestos”.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	.8	.8	.8
	En desacuerdo	5	2.0	2.0	2.8
	Neutral	22	8.7	8.7	11.4
	De acuerdo	83	32.7	32.7	44.1
	Totalmente de acuerdo	142	55.9	55.9	100.0
	Total	254	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 28. Medida del ítem “Perfiles adecuados a su educación, formación, habilidades y experiencia” de la variable “Perfiles apropiados a los puestos”.



Fuente: Elaboración propia.

MEDIA = 4.4094  
 MEDIANA = 5.00  
 MODA = 5.0  
 DESV. TÍP = .79379

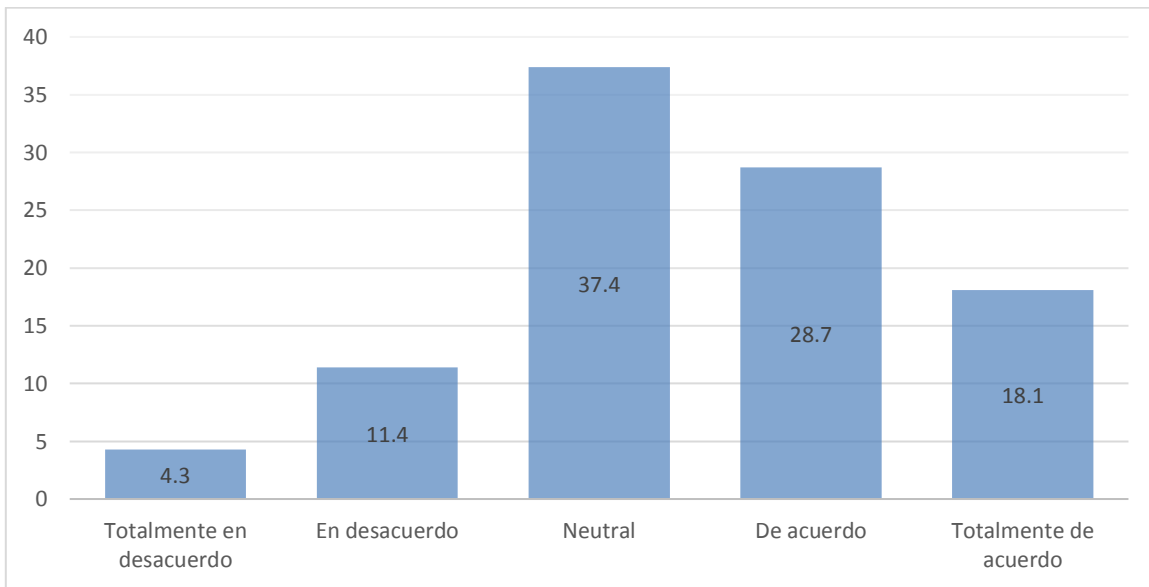
El gráfico número 28, en su mayoría (88.59%) consideran con mayor calidad en el servicio si todos trabajaran en el lugar que les gusta o donde tienen la educación, formación, habilidades y experiencia para el puesto, en desacuerdo solo se encuentra el 2.74% y neutral se mantiene el 8.661%.

Tabla 34. Medida del ítem “Excelencia en el desempeño de las actividades laborales” de la variable “Perfiles apropiados a los puestos”.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	11	4.3	4.3	4.3
	En desacuerdo	29	11.4	11.4	15.7
	Neutral	95	37.4	37.4	53.1
	De acuerdo	73	28.7	28.7	81.9
	Totalmente de acuerdo	46	18.1	18.1	100.0
	Total	254	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 29. Medida del ítem “Excelencia en el desempeño de las actividades laborales” de la variable “Perfiles apropiados a los puestos”.



Fuente: Elaboración propia.

MEDIA = 3.4488  
 MEDIANA = 3.00  
 MODA = 3.0  
 DESV. TÍP = 1.04982

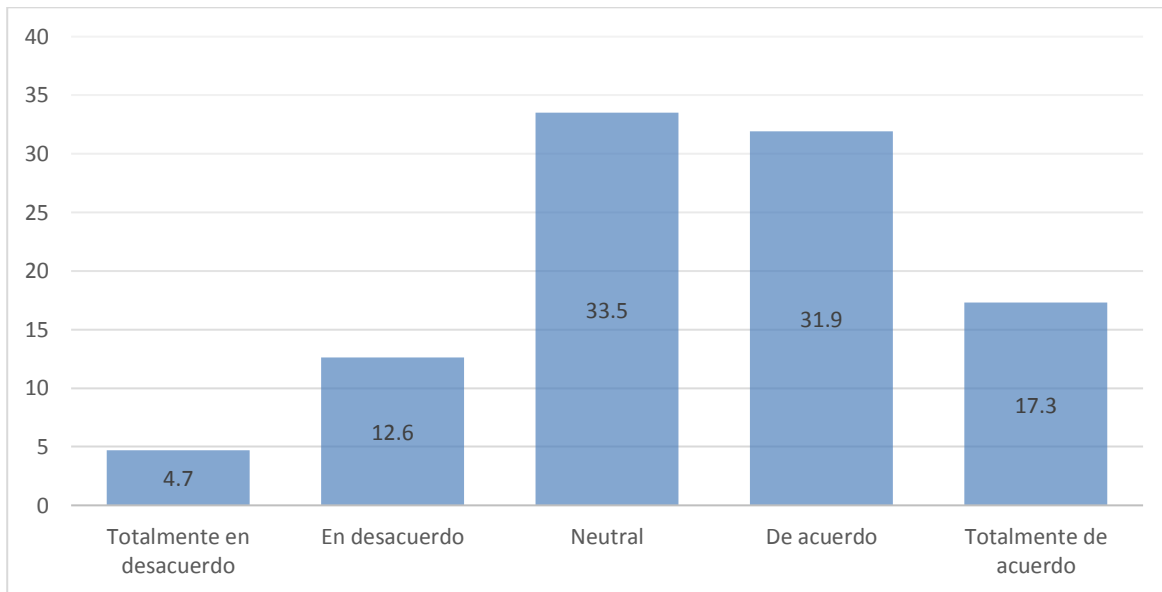
En el gráfico 29, se encuentra el 46.85% en afirmativo, neutral un 37.4% y negativo un 15.75%, inclinándose la barra hacia la excelencia del desempeño en las actividades laborales, sin embargo en la estadística muestra que más de la mitad de los trabajadores no consideran excelente el desempeño por la inferencia de la respuesta.

Tabla 35. Medida del ítem “Tareas y funciones adecuadas” de la variable “Perfiles apropiados a los puestos”.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	12	4.7	4.7	4.7
	En desacuerdo	32	12.6	12.6	17.3
	Neutral	85	33.5	33.5	50.8
	De acuerdo	81	31.9	31.9	82.7
	Totalmente de acuerdo	44	17.3	17.3	100.0
	Total	254	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 30. Medida del ítem “Tareas y funciones adecuadas” de la variable “Perfiles apropiados a los puestos”.



Fuente: Elaboración propia.

MEDIA = 3.4449  
 MEDIANA = 3.00  
 MODA = 3.0  
 DESV. TÍP = 1.06457

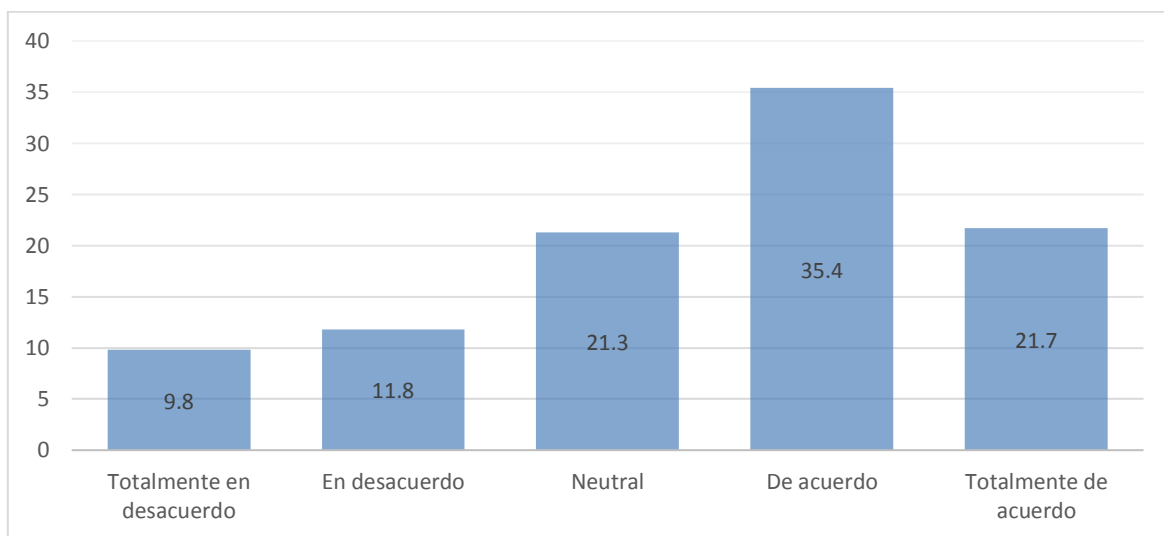
En la gráfica 30, se distingue que el 49.2% considera que las tareas y funciones de los trabajadores se realizan adecuadamente, neutral en relación al ítem se mantiene el 33.46% y el 17.33% es negativo ante ella. La moda es neutral.

Tabla 36. Medida del ítem “Gratificación adecuada por mi trabajo (dinero o especie)” de la variable “Perfiles apropiados a los puestos”.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Totalmente en desacuerdo	25	9.8	9.8	10.2
En desacuerdo	30	11.8	11.8	22.0
Neutral	54	21.3	21.3	43.3
De acuerdo	90	35.4	35.4	78.7
Totalmente de acuerdo	55	21.7	21.7	100.0
Total	254	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 31. Medida del ítem “Gratificación adecuada por mi trabajo (dinero o especie)” de la variable “Perfiles apropiados a los puestos”.



Fuente: Elaboración propia.

MEDIA = 3.4567  
 MEDIANA = 4.00  
 MODA = 4.0  
 DESV. TÍP = 1.24954

En el gráfico número 31, se observa que el 56.69% consideran que reciben una buena gratificación por su trabajo, el 21.26% se mantiene neutral y el 17.324% está en desacuerdo ante la aseveración.

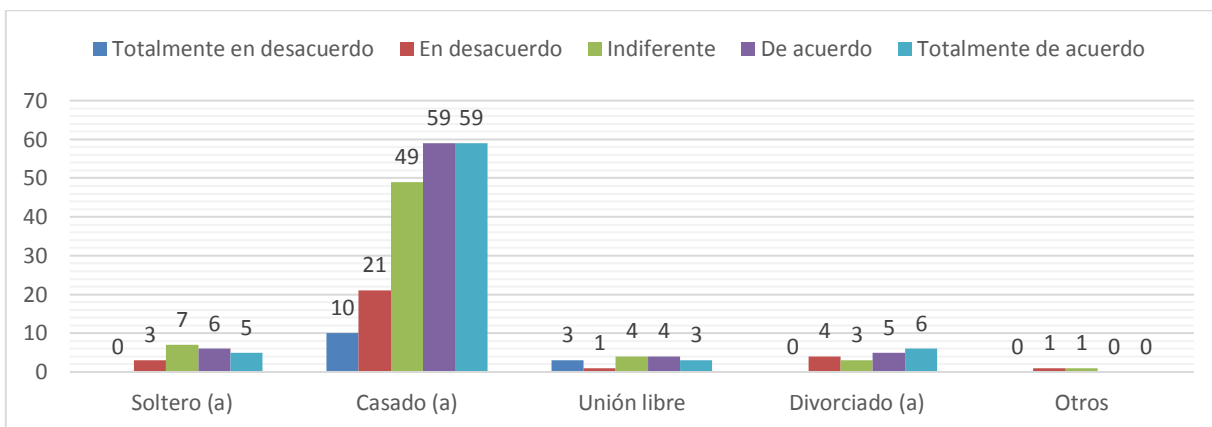
Tabla 37. Tabla cruzada para conocer el “Estado civil” en relación con la variable “Calidad del servicio” con el ítem “Compromiso total con la organización”.

Recuento

		Considero que mis compañeros tienen un compromiso total con la organización.					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Estado civil	Soltero (a)	0	3	7	6	5	21
	Casado (a)	10	21	49	59	59	198
	Unión libre	3	1	4	4	3	15
	Divorciado (a)	0	4	3	5	6	18
	Otros	0	1	1	0	0	2
Total		13	30	64	74	73	254

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 32. Gráfica cruzada para conocer el “Estado civil” en relación con la variable “Calidad del servicio” con el ítem “Compromiso total con la organización”.



Fuente: Elaboración propia.

<sup>1</sup>En esta gráfica número 32, se observa que la respuesta más concurrida entre los casados y divorciados es considerar un compromiso total con la organización, mientras en su mayoría los solteros se muestran neutrales, y los que viven en unión libre neutrales y de acuerdo. Por lo que, se deduce que al estar casado o divorciado tienes mayores compromisos familiares por lo que al igual sienten mayor compromiso en su fuente de empleo, seguido los de unión libre y finalmente los solteros quienes se aprecian con menor compromiso ante la institución.

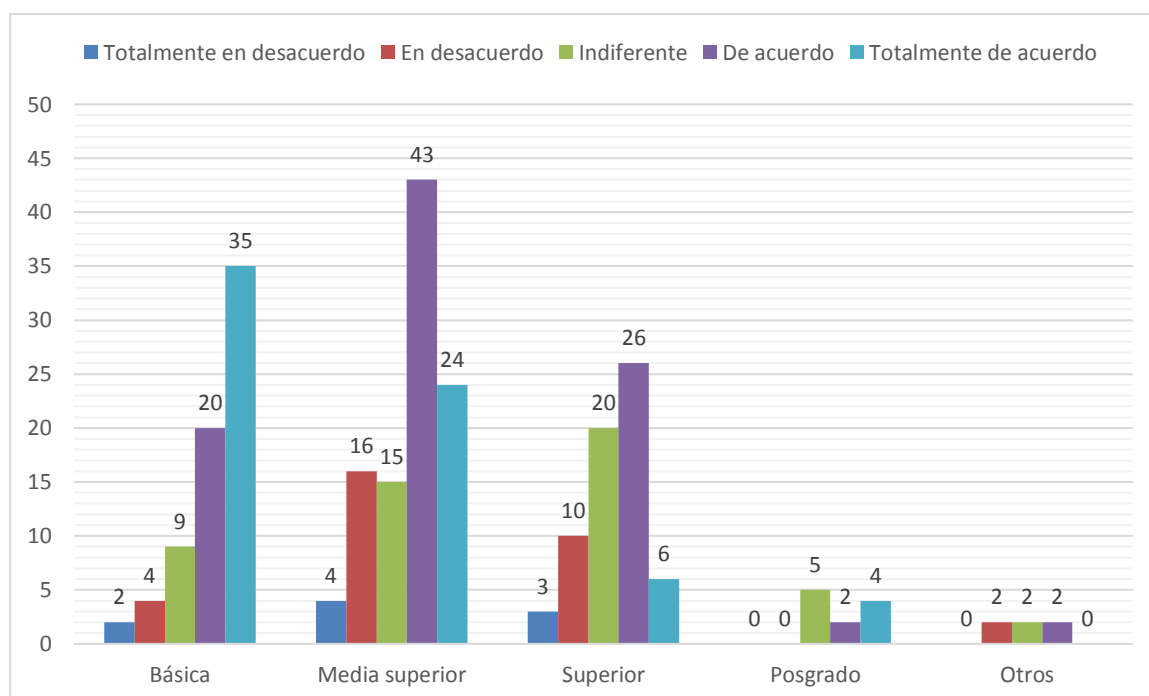
<sup>1</sup>Teoría del espejo de Jacques Lacan donde muestra que todas las cualidades positivas que encuentra una persona en otra es porque esa persona las tiene, así mismo las características negativas.

Tabla 38. Tabla cruzada para conocer la “Escolaridad” en relación con la variable “Calidad del servicio” con el ítem “Capacitación adecuada para un trabajo de calidad”.

Recuento		Creo que la capacitación en mi área de trabajo es adecuada para desarrollar un trabajo de calidad.					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Escolaridad	Básica	2	4	9	20	35	70
	Media superior	4	16	15	43	24	102
	Superior	3	10	20	26	6	65
	Posgrado	0	0	5	2	4	11
	Otros	0	2	2	2	0	6
Total		9	32	51	93	69	254

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 33. Gráfica cruzada para conocer la “Escolaridad” en relación con la variable “Calidad del servicio” con el ítem “Capacitación adecuada para un trabajo de calidad”.



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica número 33 se muestra lo siguiente:

1. Los trabajadores con escolaridad básica en su mayoría están totalmente de acuerdo en requerir capacitación para desarrollar un trabajo de calidad, muy pocos no la aceptan.
2. El personal que cuenta con escolaridad media superior en su mayoría están de acuerdo, pero en menor grado que los anteriores y hay más de ellos que no la aceptan o se muestran neutrales ante ella.
3. Los empleados de estudios superiores se muestran de acuerdo, pero existen más de ellos que no están totalmente de acuerdo y hay más neutralidad ante la afirmación.
4. Los trabajadores con posgrado en su mayoría se muestran neutrales ante la capacitación es su área de trabajo.

Lo cual se deduce que entre menor sea el grado de estudios se requiere mayor capacitación para realizar un trabajo de calidad, y entre mayor grado de estudios no es tan necesaria.



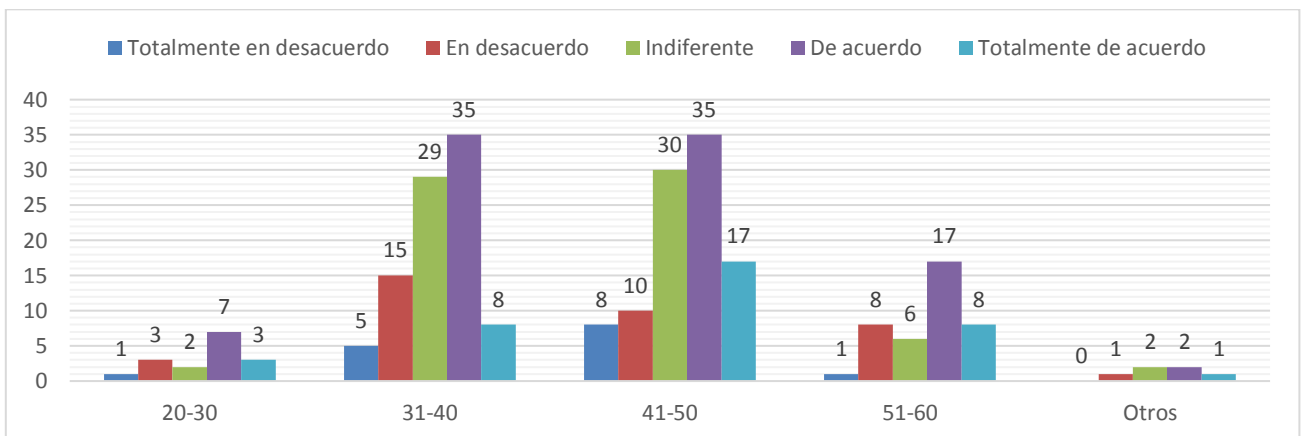
Tabla 39. Tabla cruzada para conocer la “Edad” en relación con la variable “Calidad del servicio” con el ítem “Entusiasmo para realizar mejoras continuamente”.

Recuento

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Edad	20-30	1	3	2	7	3	16
	31-40	5	15	29	35	8	92
	41-50	8	10	30	35	17	100
	51-60	1	8	6	17	8	40
	Otros	0	1	2	2	1	6
Total		15	37	69	96	37	254

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 34. Gráfica cruzada para conocer la “Edad” en relación con la variable “Calidad del servicio” con el ítem “Entusiasmo para realizar mejoras continuamente”.



Fuente: Elaboración propia.

<sup>2</sup>En esta gráfica número 34 se muestra que el personal con edad entre 20–30 y 51-60 años se encuentra mayormente entusiasmado para realizar mejoras continuamente en su trabajo, y los trabajadores con edades de entre 31 y 50 años en su mayoría están de acuerdo pero algunos de ellos también se mantienen neutrales ante la afirmación.

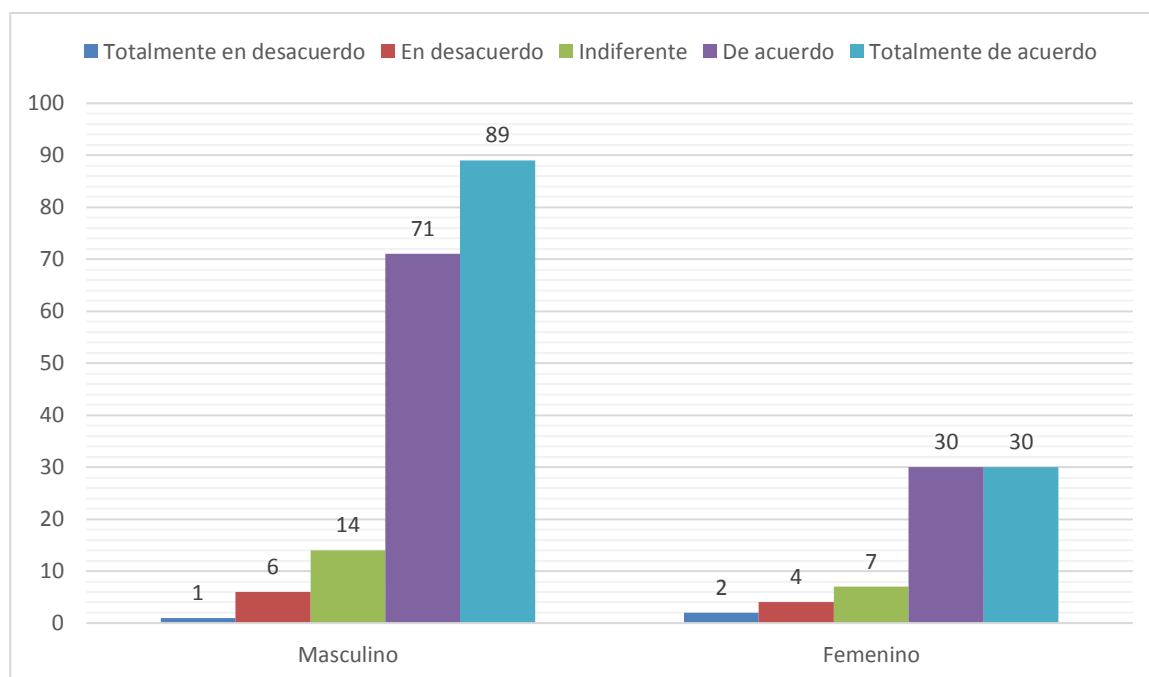
<sup>2</sup>Teoría del espejo de Jacques Lacan donde muestra que todas las cualidades positivas que encuentra una persona en otra es porque esa persona las tiene, así mismo las características negativas.

Tabla 40. Tabla cruzada para conocer el “Género” en relación con la variable “Calidad del servicio” con el ítem “Introducir la calidad en el Organismo”.

		Considero necesario introducir la palabra calidad en mi departamento y en el Organismo.					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Genero	Masculino	1	6	14	71	89	181
	Femenino	2	4	7	30	30	73
Total		3	10	21	101	119	254

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 35. Gráfica cruzada para conocer el “Género” en relación con la variable “Calidad del servicio” con el ítem “Introducir la calidad en el Organismo”.



Fuente: Elaboración propia.

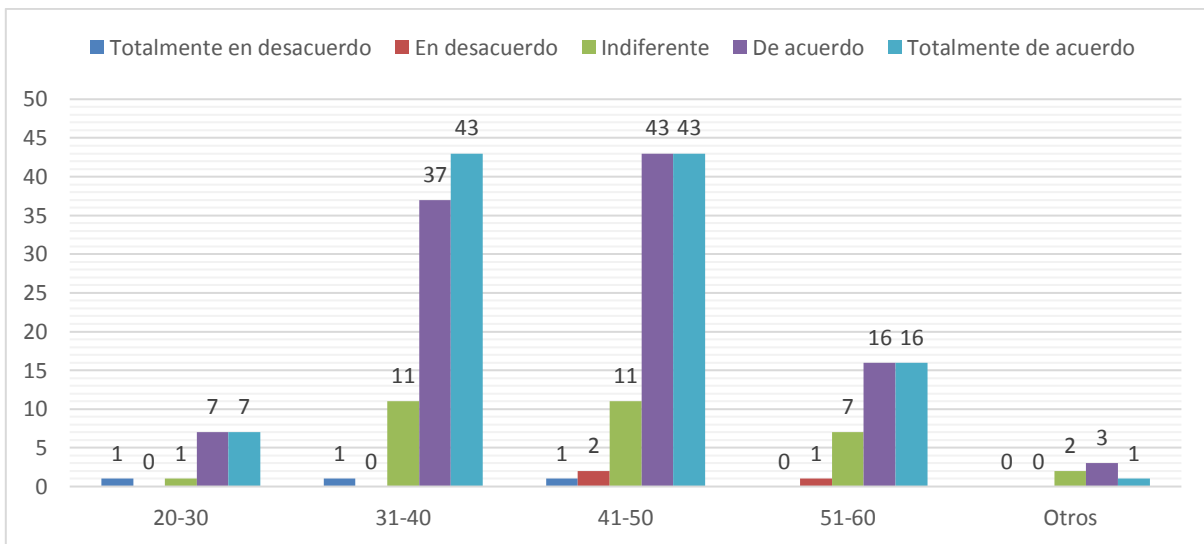
En el gráfico número 35, tanto el género masculino como el femenino consideran necesario introducir la palabra calidad en su departamento y en el Organismo.

Tabla 41. Tabla cruzada para conocer la “Edad” en relación con la variable “Calidad del servicio” con el ítem “Habilidad para aportar ideas en beneficio de las actividades y procesos”.

		Me considero hábil para aportar ideas que beneficien la realización de mis actividades, procesos o en general a mi departamento.				Total	
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo		Totalmente de acuerdo
Edad	20-30	1	0	1	7	7	16
	31-40	1	0	11	37	43	92
	41-50	1	2	11	43	43	100
	51-60	0	1	7	16	16	40
	Otros	0	0	2	3	1	6
Total		3	3	32	106	110	254

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 36. Gráfica cruzada para conocer la “Edad” en relación con la variable “Calidad del servicio” con el ítem “Habilidad para aportar ideas en beneficio de las actividades y procesos”.



Fuente: Elaboración propia.

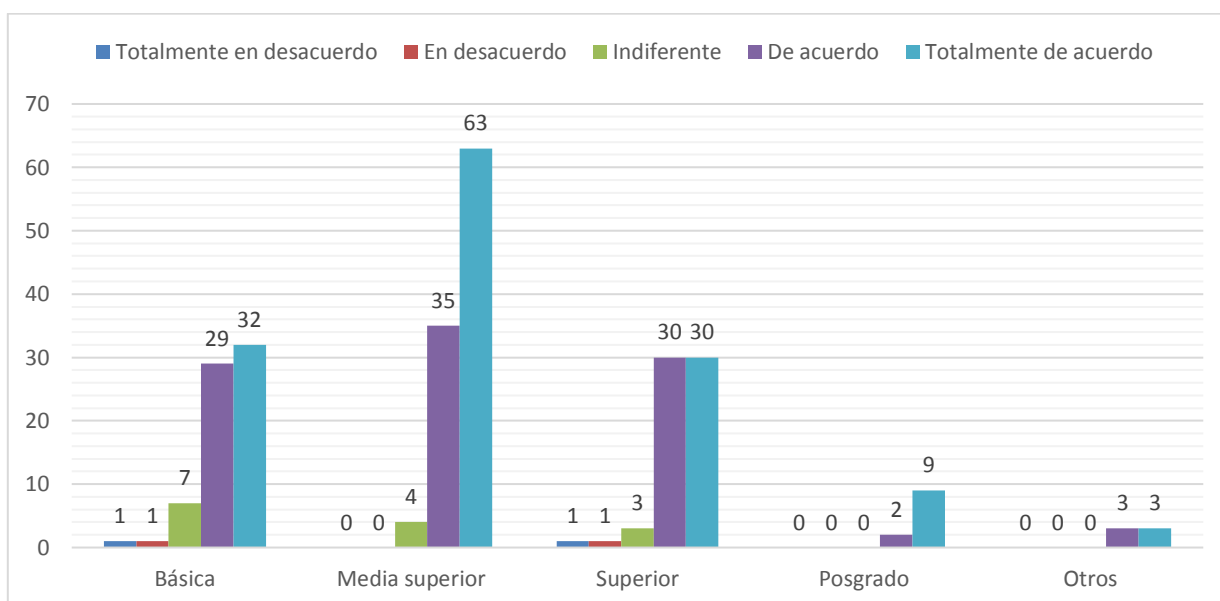
En el gráfico número 36 se muestran las respuestas de los empleados, trabajadores de todas las edades en su mayoría se consideran hábiles para aportar ideas que beneficien la realización de sus actividades, procesos o en general de su departamento.

Tabla 42. Tabla cruzada para conocer la “Escolaridad” en relación con la variable “Procesos Organizacionales” con el ítem “Aportar ideas para mejorar el servicio”.

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Escolaridad	Básica	1	1	7	29	32	70
	Media superior	0	0	4	35	63	102
	Superior	1	1	3	30	30	65
	Posgrado	0	0	0	2	9	11
	Otros	0	0	0	3	3	6
Total		2	2	14	99	137	254

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 37. Gráfica cruzada para conocer la “Escolaridad” en relación con la variable “Procesos Organizacionales” con el ítem “Aportar ideas para mejorar el servicio”.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico de barras número 37, se observa que a pesar de que todos los trabajadores consideran que se pueden aportar ideas para mejorar el servicio en el Organismo, algunos pocos de ellos con escolaridad básica a superior se muestran neutrales o en desacuerdo, con excepción de los estudios de posgrado quienes están de acuerdo en su totalidad.

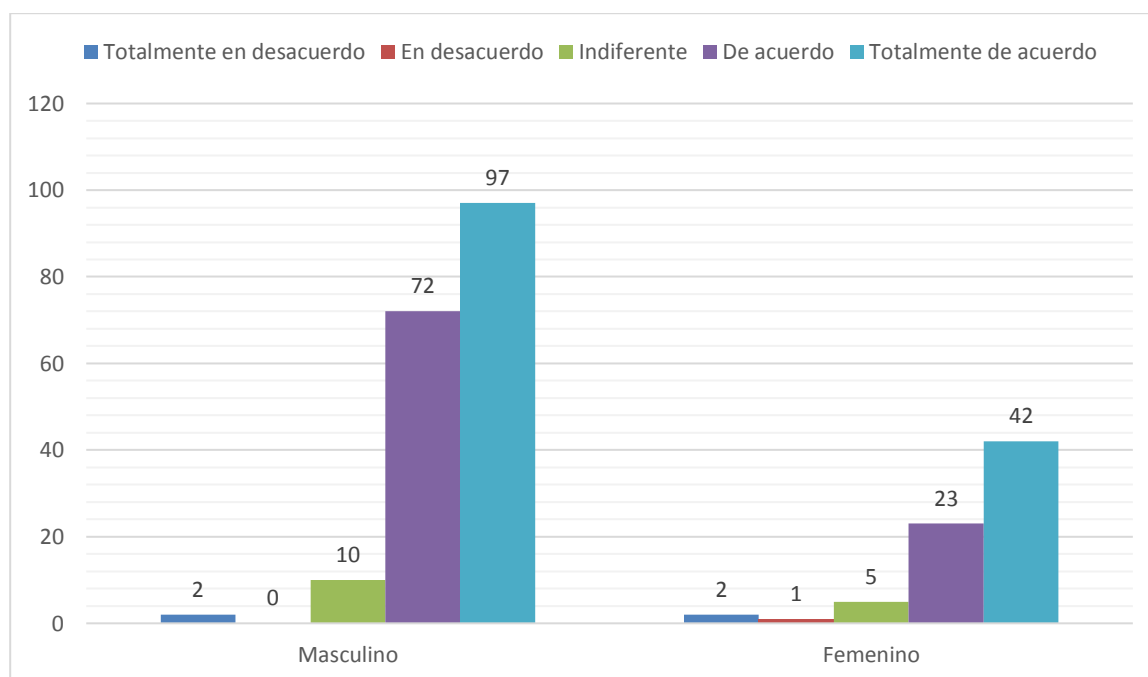
Tabla 43. Tabla cruzada para conocer el “Género” en relación con la variable “Instrumentos Normativos” con el ítem “Calidad mayor con funciones claras y definidas”.

Recuento

		La calidad es mayor en mi trabajo cuando tengo bien definidas y claras mis funciones.					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Genero	Masculino	2	0	10	72	97	181
	Femenino	2	1	5	23	42	73
Total		4	1	15	95	139	254

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 38. Gráfica cruzada para conocer el “Género” en relación con la variable “Instrumentos Normativos” con el ítem “Calidad mayor con funciones claras y definidas”.



Fuente: Elaboración propia.

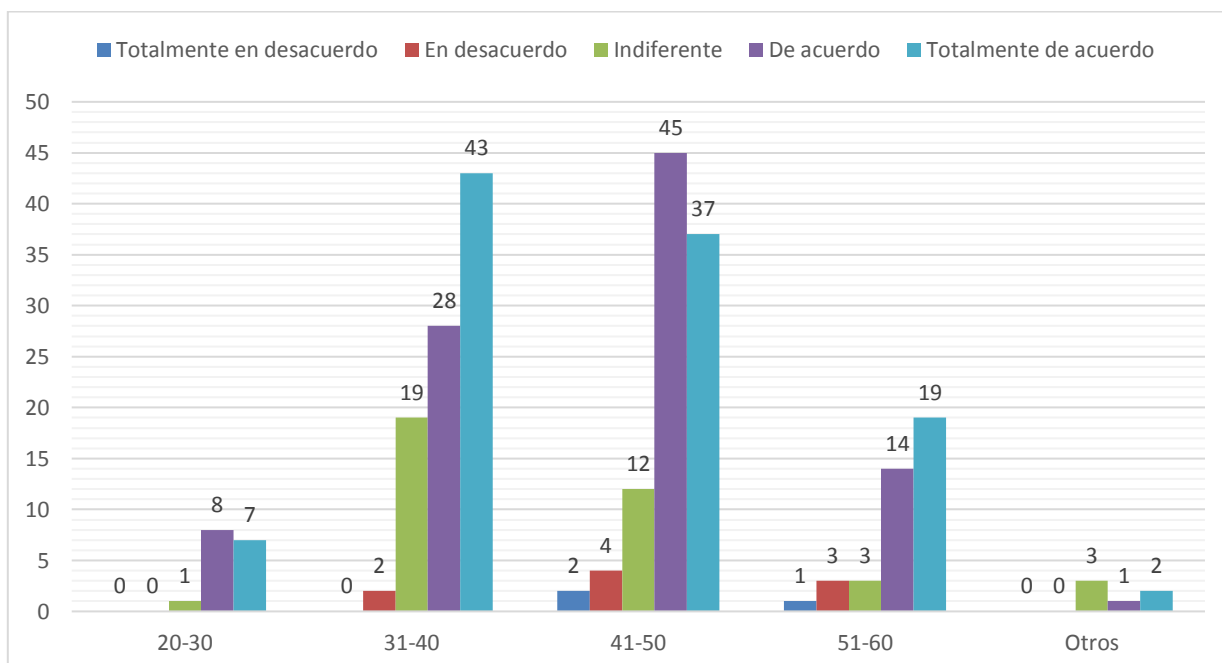
En la gráfica número 38 se observa que los dos géneros (masculino y femenino) en su mayoría consideran estar de acuerdo en que la calidad es mayor en su trabajo cuando tienen bien definidas y claras sus funciones.

Tabla 44. Tabla cruzada para conocer la “Edad” en relación con la variable “Perfiles apropiados a los puestos” con el ítem “Planes de carrera como recurso valioso para profesionalizar y mejorar la función pública”.

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Edad	20-30	0	0	1	8	7	16
	31-40	0	2	19	28	43	92
	41-50	2	4	12	45	37	100
	51-60	1	3	3	14	19	40
	Otros	0	0	3	1	2	6
Total		3	9	38	96	108	254

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 39. Gráfica cruzada para conocer la “Edad” en relación con la variable “Perfiles apropiados a los puestos” con el ítem “Planes de carrera como recurso valioso para profesionalizar y mejorar la función pública”.



Fuente: Elaboración propia.

Ante este ítem se muestra en la gráfica 39 lo siguiente:

- El personal de 20 a 30 años y el de 51 a 60 años consideran en su mayoría los planes de carrera como un recurso valioso.

- Los trabajadores entre 31 a 50 años aunque lo consideran en su mayoría valioso existen algunos que se muestran neutrales ante la afirmación.

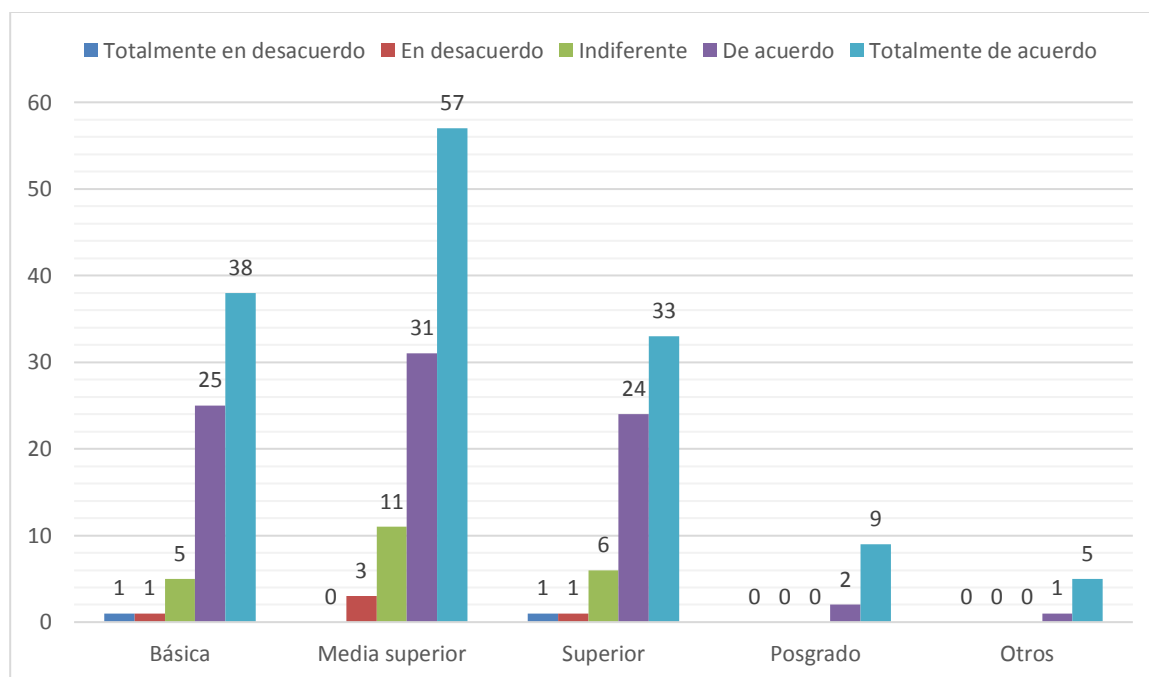
Por lo que se puede concluir que los empleados jóvenes ingresan motivados y quieren comenzar una carrera valiosa dentro de la organización y los de edad mayor ven lo mismo que los jóvenes. Aunque no en su mayoría, algún personal de edad intermedia se puede visualizar estático en su lugar de trabajo.

Tabla 45. Tabla cruzada para conocer la “Escolaridad” en relación con la variable “Perfiles apropiados a los puestos” con el ítem “Mayor calidad si los puestos están en relación con la educación, formación, habilidades y experiencia”.

Escolaridad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Básica	1	1	5	25	38	70
Media superior	0	3	11	31	57	102
Superior	1	1	6	24	33	65
Posgrado	0	0	0	2	9	11
Otros	0	0	0	1	5	6
Total	2	5	22	83	142	254

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 40. Gráfica cruzada para conocer la “Escolaridad” en relación con la variable “Perfiles apropiados a los puestos” con el ítem “Mayor calidad si los puestos están en relación con la educación, formación, habilidades y experiencia”.



Fuente: Elaboración propia.

No importando la escolaridad de los trabajadores la mayoría esta de acuerdo en el ítem.

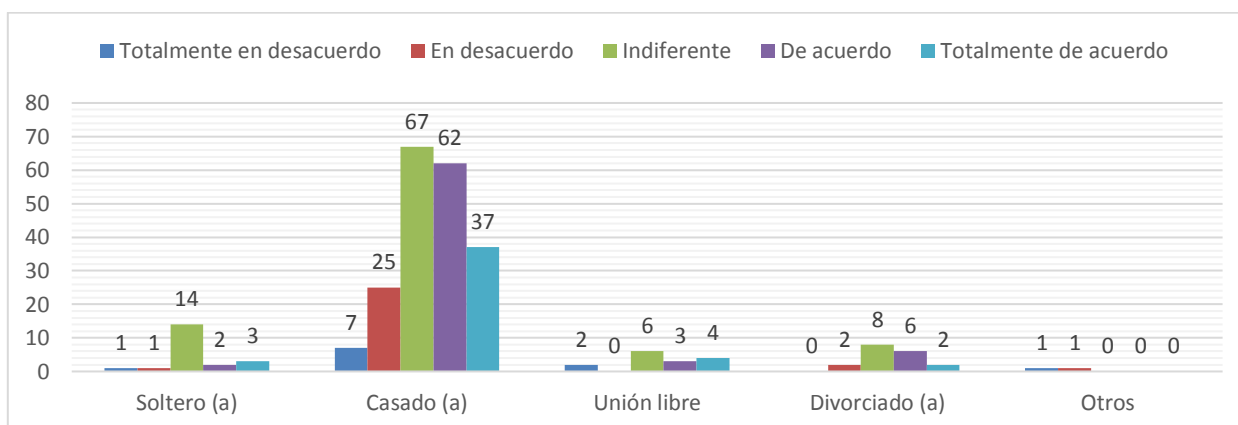


Tabla 46. Tabla cruzada para conocer el “Estado civil” en relación con la variable “Perfiles apropiados a los puestos” con el ítem “Excelencia en las actividades laborales”.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
E Soltero (a)	1	1	14	2	3	21
st Casado (a)	7	25	67	62	37	198
a Unión libre	2	0	6	3	4	15
d Divorciado (a)	0	2	8	6	2	18
o Otros	1	1	0	0	0	2
ci						
vil						
Total	11	29	95	73	46	254

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 41. Gráfica cruzada para conocer el “Estado civil” en relación con la variable “Perfiles apropiados a los puestos” con el ítem “Excelencia en las actividades laborales”.



Fuente: Elaboración propia.

3. Aunque en el gráfico número 32 se consideró un compromiso total con la organización mayormente entre los casados y divorciados, y en menor grado con los solteros, en este descriptivo número 41, se observa que aunque la mayoría lo manifiesta neutral, se reafirma que existe aun mayor neutralidad entre los solteros, es decir menos excelencia en el desempeño.

<sup>3</sup>Teoría del espejo de Jacques Lacan donde muestra que todas las cualidades positivas que encuentra una persona en otra es porque esa persona las tiene, así mismo las características negativas.

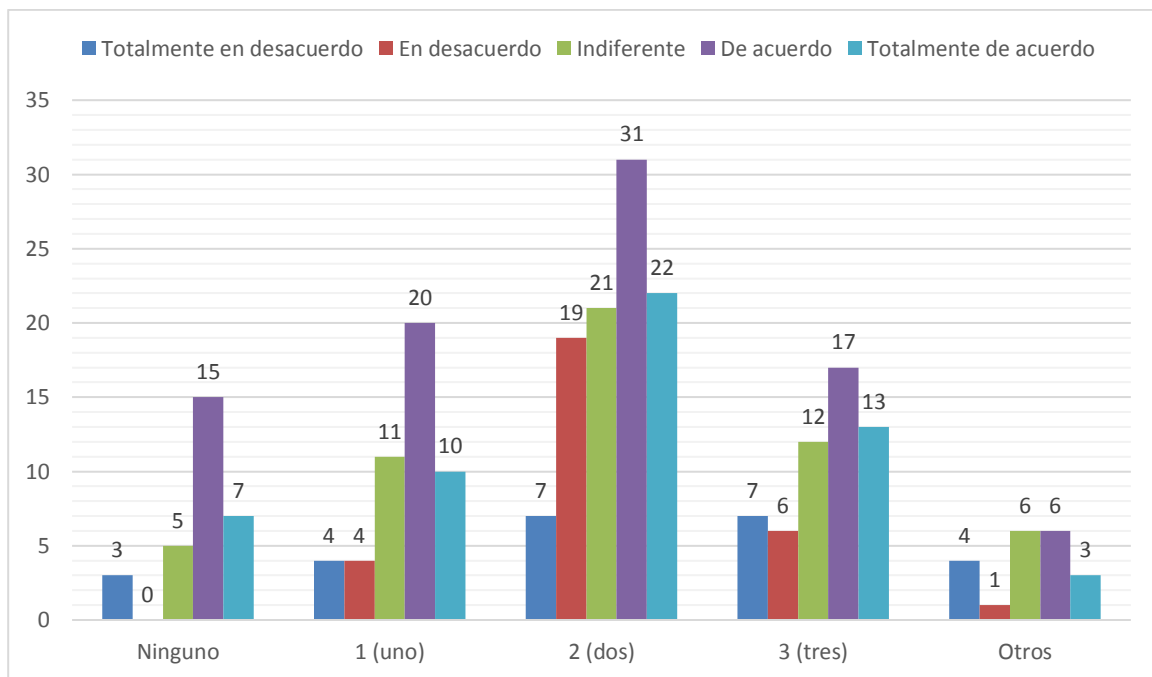
Tabla 47. Tabla cruzada para conocer el “Número de hijos” en relación con la variable “Perfiles apropiados a los puestos” con el ítem “Adecuada gratificación por mi trabajo (dinero o especie)”.

Considero que siempre recibo una buena gratificación por mi trabajo (dinero o especie).

Número de hijos	Considero que siempre recibo una buena gratificación por mi trabajo (dinero o especie).				Totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo		
Ninguno	3	0	5	15	7	30
1 (uno)	4	4	11	20	10	49
2 (Dos)	7	19	21	31	22	100
3 (Tres)	7	6	12	17	13	55
Otros	4	1	6	6	3	20
Total	25	30	55	89	55	254

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 42. Gráfica cruzada para conocer el “Número de hijos” en relación con la variable “Perfiles apropiados a los puestos” con el ítem “Adecuada gratificación por mi trabajo (dinero o especie)”.



Fuente: Elaboración propia.

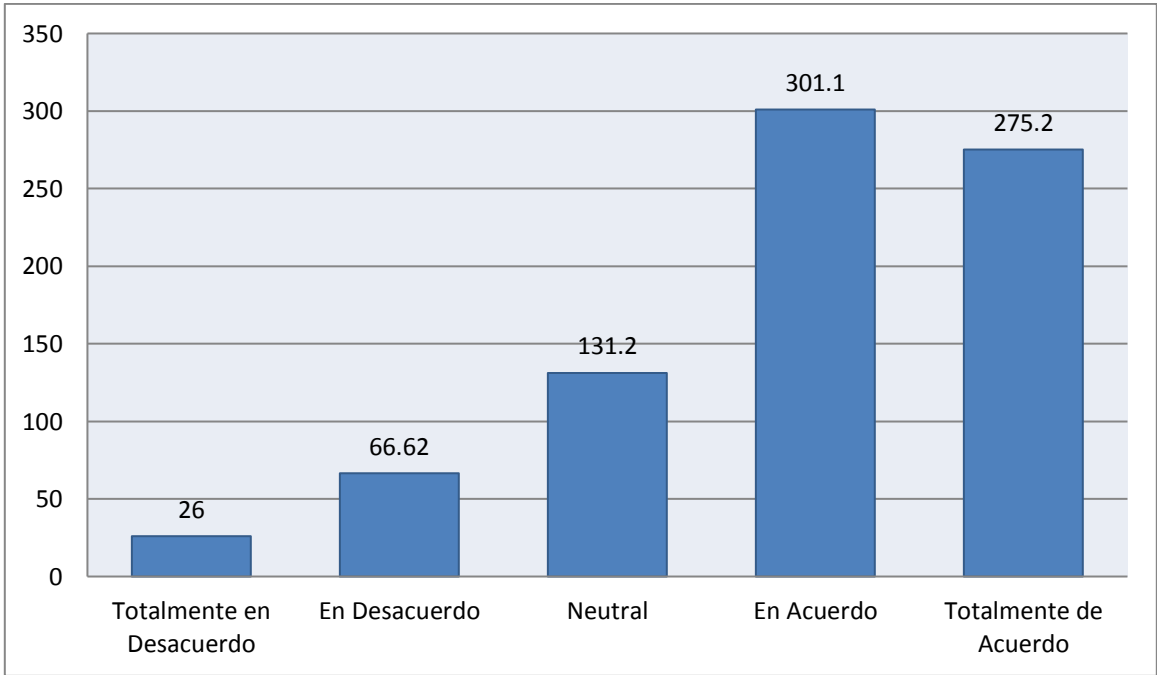
Se observa que en la gráfica número 42, los trabajadores que piensan que su gratificación es menor son aquellos que tienen más de 2 hijos, los que tienen 3 o más de ellos, la consideran aún más baja. Por lo cual, se concluye que entre más miembros de la familia sean, mayor será el gasto y por lo tanto el sueldo se percibe como menor.

Con la información obtenida de los ítems, se determinó lo siguiente:

- 1. Respecto a la variable “Calidad del Servicio”, se unieron en la gráfica número 1 las medidas de los ítems correspondientes a dicha variable, en ella se observa que la mayoría de los trabajadores del STAOOAPAS se encuentran comprometidos con la calidad en el servicio del OOAPAS de Morelia.

El 72% si está comprometido, el 16% es indiferente y el 12% no está comprometido con la calidad. En la variable dependiente se describe el fenómeno estadístico del principio de Pareto 80-20, y este se puede utilizar para beneficio del Organismo, en donde el 80% del personal se encuentra comprometido con la calidad, pero el 20% de los servidores públicos, es decir, la administración del organismo, pueden contribuir para lograr la mayor parte del resultado.

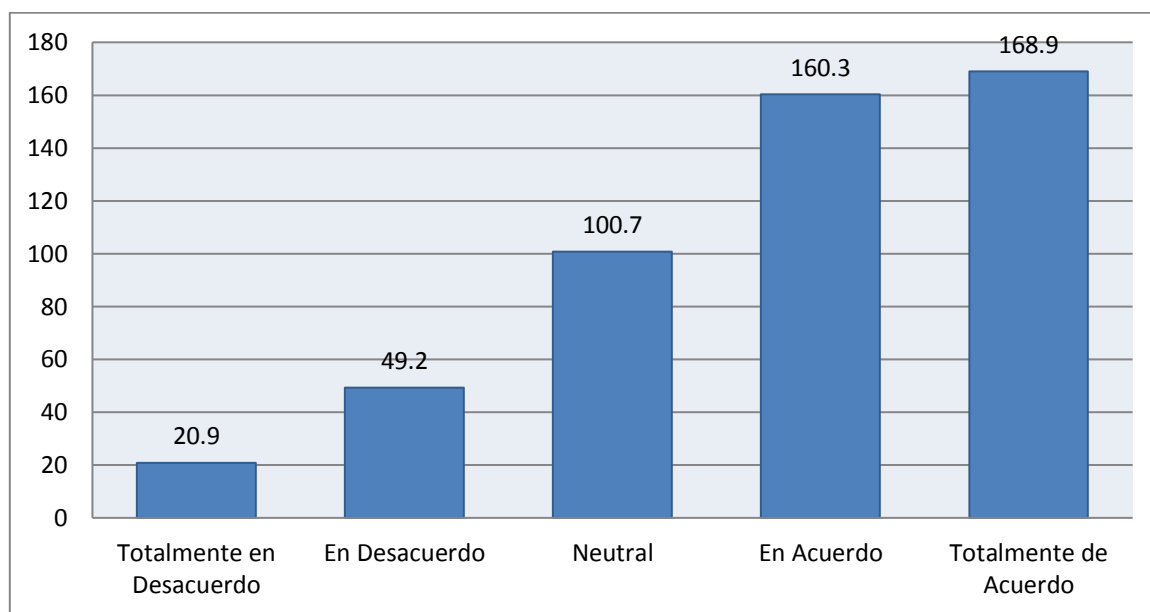
Gráfica 1. Variable dependiente "Calidad del Servicio".



Fuente: Elaboración Propia.

2. En la variable independiente “Procesos organizacionales” se agruparon las medidas de los ítems correspondientes a dicha variable y se determinó que aunque el personal conoce los procesos de sus actividades y del departamento, más del 90% consideran que pueden aportar buenas ideas para mejorar el servicio y creen que se pueden mejorar los procesos, aunque falta armonía, comunicación y coordinación para lograrlo.

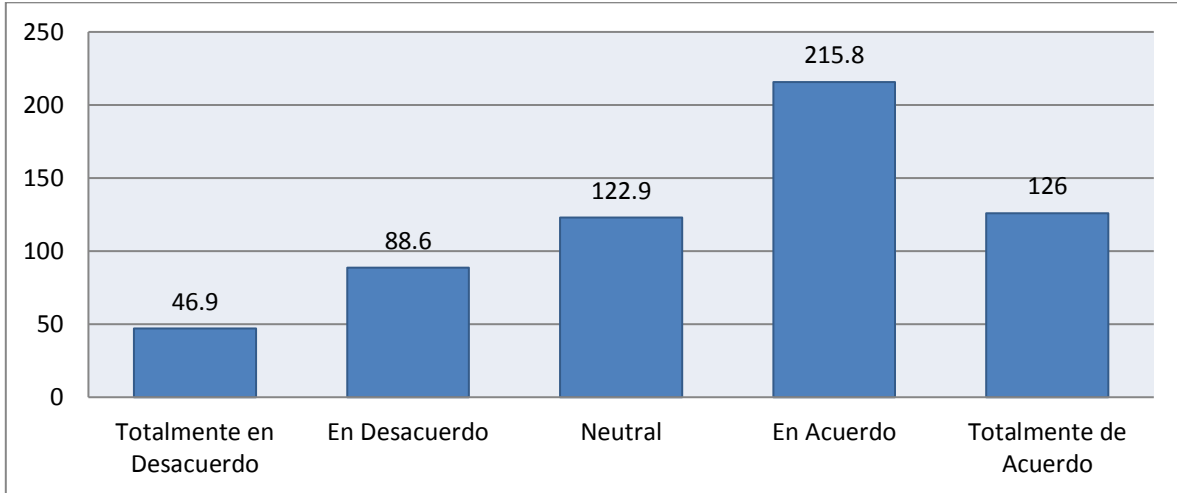
Gráfica 2. Variable independiente "Procesos organizacionales".



Fuente: Elaboración Propia.

3. Con relación a la variable “Instrumentos normativos” se concentraron las tendencias de los ítems correspondientes a esta variable y se concluyó que la mitad de los encuestados determinan que existen políticas, guía de acciones, objetivos a corto mediano y largo plazo, manuales, sin embargo, el otro 50% no lo considera así. Por lo cual se debe tomar acción en el tema. Sobre todo establecer una capacitación inicial del puesto, del departamento y en general de la empresa donde trabajará. El 100% consideran que se gozaría de mayor calidad en el trabajo cuando las funciones están claras y definidas.

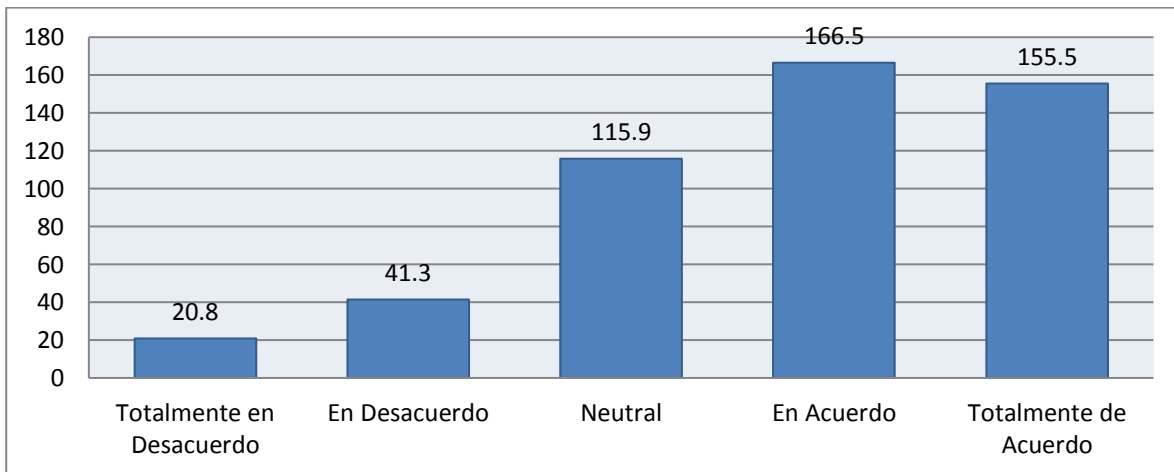
Gráfica 3. Variable independiente "Instrumentos normativos".



Fuente: Elaboración Propia.

4. Con relación a la variable "Perfiles apropiados a los puestos" se agruparon los resultados de los ítems correspondientes a dicha variable y se determinó que más del 80% consideran establecer planes de carrera como un recurso valioso para profesionalizar la función pública y mejorar la calidad de los servicios, y más del 90% consideran que trabajar en el lugar donde tienen habilidades para el puesto, sin embargo se requiere fortalecer el desempeño de las actividades.

Gráfica 4. Variable independiente "Perfiles apropiados a los puestos".



Fuente: Elaboración Propia.

## 5.1 Medición escala Likert.

Para continuar con la investigación se agruparon los estadísticos por variables, para medir las actitudes y opiniones que tuvieron los trabajadores ante las afirmaciones. Esta medición se realizó en escala tipo “Likert” y fue de la siguiente manera:

En la tabla número 48 se agruparon los ítems por variables, la variable dependiente “Calidad en el servicio” y las variables independientes “Procesos Organizacionales”, “Instrumentos Normativos” y “Perfiles apropiados a los puestos”, obteniendo la media de cada una de ellas y tomando como base para la medición la media de cada variable.

Tabla 48. Variable dependiente y variables independientes.

	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desv. Desviación
Calidad en el servicio	254	7.00	35.00	7015.00	27.6181	4.27603
Procesos Organizacionales	254	5.00	25.00	4844.00	19.0709	3.11488
Instrumentos Normativos	254	6.00	30.00	5297.00	20.8543	4.75802
Perfiles apropiados a los puestos	254	5.00	25.00	4811.00	18.9409	3.27170
N válido (por lista)	254					

Fuente: Elaboración propia.

N	Válido	Perdidos
	254	0
Media	27.6181	
Mediana	28.0000	
Moda	31.00	
Desv. Desviación	4.27603	

N	Válido	Perdidos
	254	0
Media	19.0709	
Mediana	19.0000	
Moda	19.00 <sup>a</sup>	
Desv. Desviación	3.11488	

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

PERFILES APROPIADOS A LOS  
PUESTOS

N	Válido	254
	Perdidos	0
Media		18.9409
Mediana		19.0000
Moda		20.00
Desv. Desviación		3.27170

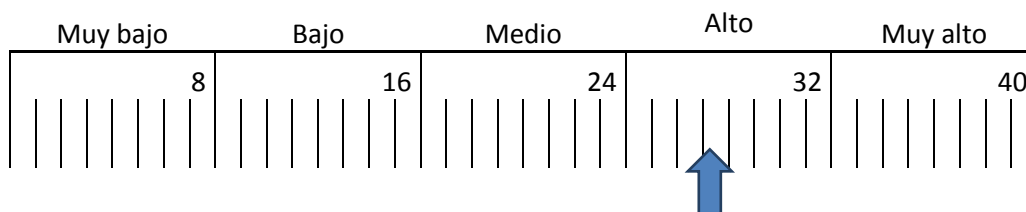
INSTRUMENTOS NORMATIVOS

N	Válido	254
	Perdidos	0
Media		20.8543
Mediana		22.0000
Moda		24.00
Desv. Desviación		4.75802

Estos son los resultados agrupados por cada variable y dimensión:

Para la variable dependiente **“Calidad en el servicio”**, se toman los valores correspondientes al número de ítems de la variable correspondiente, es decir 8 ítems x 1 = 8, siendo el 8 el valor más bajo para medir la escala, y como valor más alto se toma 8 ítems x 5 (que es el número de afirmaciones que se realizaron) = 40 como valor más alto. El resultado en escala tipo “Likert” tomando la media, corresponde a 27.6181 que determina que las actitudes y opiniones de los trabajadores fueron “Altos”, como se puede apreciar en la tabla número 49.

Tabla 49. Escala “Likert” Calidad en el servicio.

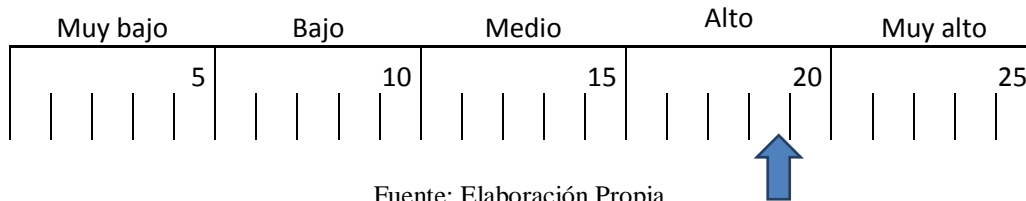


Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a la variable independiente **“Procesos organizacionales”**, se toman los valores correspondientes al número de ítems de la variable correspondiente, es decir 5 ítems x 1 = 5, como valor más bajo y 5 ítems x 5 (que es el número de afirmaciones que se realizaron) = 25 como valor más alto. Se encuentra que el resultado de la media es de 19.0709 y se identifica que corresponde a un valor “Alto” que determina las actitudes y opiniones de los

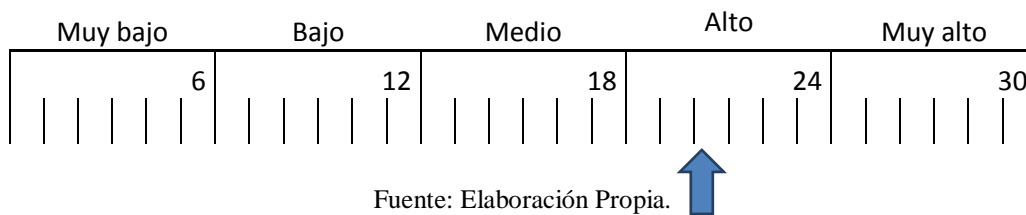
trabajadores, respecto a esta variable, como se aprecia en la escala de “Likert” en la tabla número 50.

Tabla 50. Escala “Likert” Procesos Organizacionales.



En cuanto a la variable independiente “**Instrumentos Normativos**”, se toman los valores correspondientes al número de ítems de la variable correspondiente, es decir 6 ítems x 1 = 6, como valor más bajo y 6 ítems x 5 (que es el número de afirmaciones que se realizaron) = 30 como valor más alto. En la tabla no. 51 se observa el resultado de la media, el cual es de 20.8543, se identifica que corresponde a un valor “Alto” respecto a las actitudes y opiniones de los trabajadores, como se aprecia en la escala.

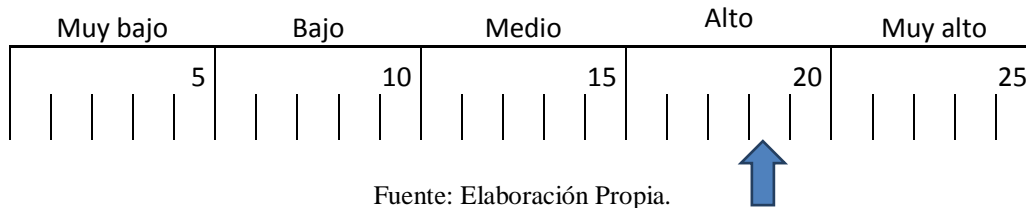
Tabla 51. Escala “Likert” Instrumentos Normativos.



Por último, referente a la variable independiente “**Perfiles apropiados a los puestos**”, se toman los valores correspondientes al número de ítems de la variable, es decir 5 ítems x 1 = 5, como valor más bajo y 5 ítems x 5 (que es el número de afirmaciones que se realizaron) = 25 como valor más alto. En la tabla no. 52 se encuentra el resultado de la media, el cual es de 18.9409 por lo que se identifica que corresponde a un valor “Alto” en las actitudes y opiniones de los trabajadores, como se valúa en la escala de “Likert”.



Tabla 52. Escala “Likert” Perfiles apropiados a los puestos.



Fuente: Elaboración Propia.

Respecto al conjunto de todas las variables “Calidad en el servicio”, “Procesos organizacionales”, “Instrumentos Normativos” y “Perfiles apropiados a los puestos”, los valores corresponden a 24 ítems x 1 = 24, como valor más bajo y 24 x 5 (que es el número de afirmaciones que se realizaron) = 120 como valor más alto.

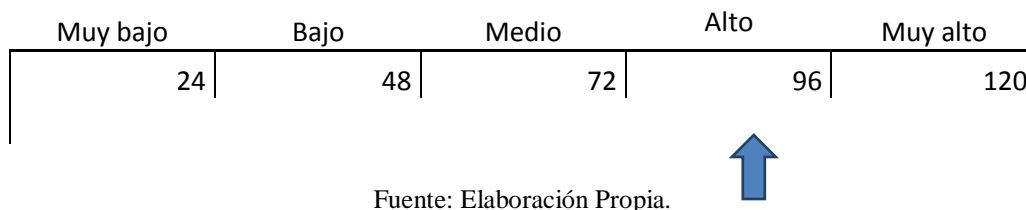
El resultado de la media es de 90.1969, por lo que se identifica que corresponde a un valor “Alto” en las actitudes y opiniones de los trabajadores, como se aprecia en la escala de “Likert” en la tabla 53 y 54, respectivamente.

Tabla 53. Variables Agrupadas.

Variables agrupadas		
N	Válido	254
	Perdidos	0
Media		90.1969
Mediana		91.0000
Moda		103.00
Desv. Desviación		13.59030

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 54. Escala “Likert” Variables agrupadas.



Fuente: Elaboración Propia.

Por lo cual, esta escala muestra la percepción de las personas ante las afirmaciones, en este caso de los trabajadores, en donde todas sus percepciones ante las afirmaciones fueron “Altas”.

## 5.2 Correlación de las variables.

La correlación es una técnica estadística usada para determinar la relación entre dos o más variables. La correlación puede ser de al menos dos variables, conocida como correlación simple, o de una variable dependiente y dos o más variables independientes, denominada correlación múltiples (Ramón, 2007).

La correlación se determinó con el coeficiente de correlación Spearman, y con el coeficiente de correlación de Pearson del SPSS, en donde se puede definir el grado de relación que tienen las variables independientes con la dependiente, así como todas en conjunto.

Tabla 55. Correlación de Spearman

		Calidad del servicio	Perfiles apropiados a los puestos	Procesos Organizacionales	Instrumentos Normativos	
Rho de Spearman	Calidad del servicio	Coeficiente de correlación	1.000	.596**	.631**	.538**
		Sig. (bilateral)	.	.000	.000	.000
		N	254	254	254	254
	Perfiles apropiados a los puestos	Coeficiente de correlación	.596**	1.000	.594**	.573**
		Sig. (bilateral)	.000	.	.000	.000
		N	254	254	254	254
	Procesos Organizacionales	Coeficiente de correlación	.631**	.594**	1.000	.649**
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.	.000
		N	254	254	254	254
	Instrumentos Normativos	Coeficiente de correlación	.538**	.573**	.649**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.
		N	254	254	254	254

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

Fuente: Elaboración propia.

En la correlación de Spearman se establece una hipótesis nula, que muestra que las variables no tienen relación, y existe la hipótesis  $H_1$ , que en este caso es la hipótesis de nuestra investigación.

$H_0$ : No existe relación entre las variables.

$H_1$ : Existe relación entre las variables.

Nivel de significancia:

Alfa = 5% = .05

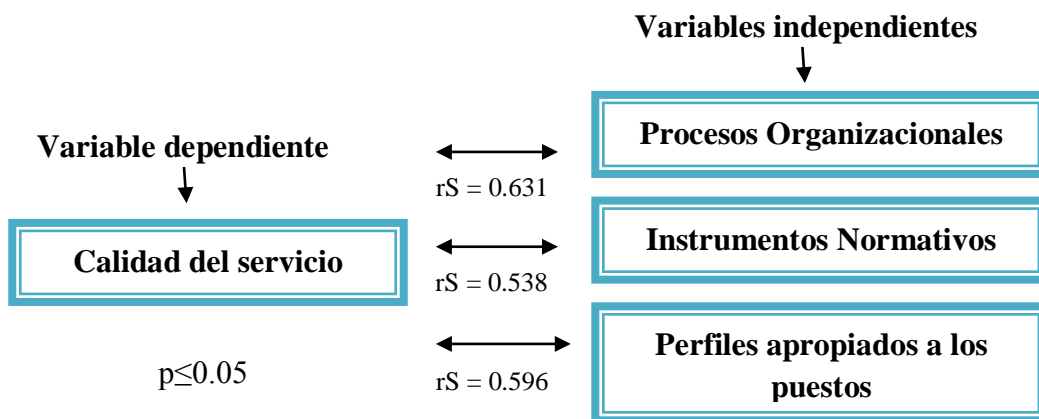
Si  $p \leq 0.05$  se rechaza  $H_0$

El nivel de significancia es .000 lo cual es menor que .05, por lo que se rechaza la hipótesis nula, entonces: Existe relación entre las variables (Calidad en el servicio, Procesos Organizacionales, Instrumentos Normativos y Perfiles apropiados a los puestos).

Las correlaciones entre las dimensiones de las variables se proporcionan de la siguiente manera:

- Calidad en el servicio y Procesos Organizacionales = .631 = Buena correlación
- Calidad en el servicio e Instrumentos Normativos = .538 = Moderada correlación
- Calidad en el servicio / Perfiles apropiados a los puestos = .596 = Moderada correlación
  
- Perfiles apropiados a los puestos y Procesos Organizacionales = .594 = Moderada correlación
- Perfiles apropiados a los puestos e Instrumentos Normativos = .573 = Moderada correlación
  
- Instrumentos Normativos y Procesos Organizacionales = .649 = Buena correlación

Por lo tanto:



Para comprobar la correlación de Spearman, se realizó la correlación de Pearson, en la tabla 55 muestra la relación entre las variables.

Tabla 56. Correlación de Pearson.

		Calidad del servicio	Procesos Organizacionales	Instrumentos Normativos	Perfiles apropiados a los puestos
Calidad del servicio	Correlación de Pearson	1	.631**	.546**	.558**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000
	N	254	254	254	254
Procesos Organizacionales	Correlación de Pearson	.631**	1	.668**	.624**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000
	N	254	254	254	254
Instrumentos Normativos	Correlación de Pearson	.546**	.668**	1	.619**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000
	N	254	254	254	254
Perfiles apropiados a los puestos	Correlación de Pearson	.558**	.624**	.619**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	
	N	254	254	254	254

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

Fuente: Elaboración propia.

Las correlaciones entre las dimensiones de las variables se proporcionan de la siguiente manera:

- Calidad en el servicio y Procesos Organizacionales =  
.631 = Relación alta entre las variables.
- Calidad en el servicio e Instrumentos Normativos =  
.546 = Relación moderada entre las variables.
- Calidad en el servicio / Perfiles apropiados a los puestos =  
.558 = Relación moderada entre las variables.
- Perfiles apropiados a los puestos y Procesos Organizacionales =  
.624 = Relación alta entre las variables.
- Perfiles apropiados a los puestos e Instrumentos Normativos =  
.619 = Relación alta entre las variables.
- Instrumentos Normativos y Procesos Organizacionales =  
.668 = Relación alta entre las variables.

La correlación es significativa en el nivel 0,01 por lo cual se aprueba la hipótesis de la investigación.

Con la realización de ambas correlaciones se observa que varía poco el resultado entre ellas, y se comprueba que existe relación entre las variables, por lo que la hipótesis se aprueba.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

La gestión del ciclo del agua es compleja, tanto por su exposición política como por la sensibilidad social de la población, el subsidio en las tarifas de agua, la falta de infraestructura, instrumentos y materiales para la elaboración del trabajo, además de la administración de los recursos económicos y humanos, no obstante la presión para incrementar el acceso y calidad de los mismos es permanente. La calidad en el servicio del organismo es necesario y abarca a todos los segmentos de la población, también las variables que incurren para lograrlo son diversas por los temas tan amplios que abarca, sin embargo en el concepto de plantear la presente investigación desde la perspectiva de que el OOAPAS y el STAOOAPAS conozcan las bases de inicio para lograr la calidad en el servicio siendo los interesados en primera instancia de la investigación, se concluye lo siguiente:

1. Respecto a la escala de “Likert” todas las actitudes y opiniones de los trabajadores ante las afirmaciones, fueron “altas” en todos los ítems del instrumento de medición.
2. El objetivo de la investigación fue: “Identificar los factores que determinan la calidad en el servicio del OOAPAS de Morelia, Michoacán”, el cual se identificó en las variables y en la investigación, siendo el resultado: “Los procesos organizacionales, los instrumentos normativos y los perfiles apropiados a los puestos”.
3. La hipótesis de la investigación fue: “Los procesos organizacionales, los instrumentos normativos y los perfiles apropiados a los puestos son factores que determinan la calidad en el servicio del OOAPAS de Morelia, Michoacán”, donde se observa de acuerdo a las correlaciones realizadas que la hipótesis es asertiva, logrando mayor aceptación con los procesos organizacionales y a la vez los procesos organizacionales con los instrumentos normativos y con los perfiles apropiados a los puestos. Por lo cual, se confirma que la mayor calidad en el servicio se proporciona con los procesos organizacionales, sin embargo los instrumentos normativos y con los perfiles apropiados a los puestos tienen relación alta con los procesos organizacionales, es decir están intrínsecamente relacionados. Además que los

instrumentos normativos y los perfiles apropiados a los puestos también tienen una correlación con la calidad en el servicio, solamente que la relación es moderada. Por lo tanto, la hipótesis planteada es verdadera.

Adicionalmente, el instrumento de medición también muestra aseveraciones que se deben tomar en cuenta. Respecto a la variable “Calidad del Servicio” se concluye que aproximadamente el 80% de los trabajadores del STAOOAPAS se encuentran comprometidos con la calidad en el servicio del OOAPAS de Morelia. La variable independiente “Procesos organizacionales” muestra que el 90% de los trabajadores quiere aportar buenas ideas para mejorar los procesos en la organización y proporcionar un servicio de calidad, sin embargo requieren de mayor armonía, comunicación y coordinación para lograrlo. En relación con la variable “Instrumentos normativos” se determina que existen instrumentos (políticas, manuales, objetivos, etc.) pero requieren fortalecimiento en: actualizarse, estar por escrito y darlos a conocer a los trabajadores, para lograr claridad y definición en funciones, tareas, etc. La variable “Perfiles apropiados a los puestos” determina que el 80% de los trabajadores consideran establecer planes de carrera y trabajar en el lugar donde tienen habilidades para el puesto como un recurso valioso para mejorar la calidad de los servicios.

Por lo anterior, se concluye que los trabajadores del STAOOAPAS están en la mejor disposición de contribuir con la calidad del servicio en el OOAPAS, sin embargo requiere fortalecimiento y apoyo de la administración y/o dirección general para lograrlo. Además se debe prestar atención que el 90% aproximadamente de los trabajadores conocen completamente los procesos de sus actividades y los procesos de su departamento, sin embargo consideran necesario mejorar dichos procesos, procedimientos o actividades del puesto o departamento e introducir el concepto calidad en el departamento u organismo.

Otro aspecto importante que se debe tener en cuenta es la capacitación inicial, ya que cuando ingresaron al Organismo solo parcialmente tuvieron una capacitación inicial y no obtuvieron una bienvenida a sus labores.

Las **recomendaciones** para esta investigación se dividen de acuerdo a las variables que se trabajaron:

Respecto a la calidad en el servicio se recomienda:

- Que el OOAPAS en coordinación con el STAOOAPAS busquen la planificación, formación, implementación e integración del concepto calidad, mediante equipos de trabajo dirigidos por la dirección del organismo.
- Educar los conceptos de calidad entre los trabajadores y dar a conocer los beneficios de esta característica.
- Realizar trabajo en conjunto de toda la empresa en coordinación con el STAOOAPAS mediante proyectos de mejoras y medidas correctivas con grupos de trabajo, permitiendo participar a los trabajadores del sindicato con sus habilidades y creatividad.
- Crear compromiso por parte de la Dirección General y jefes de departamento para diseñar e introducir las mejoras propuestas por los equipos de trabajo, reconociendo el adecuado desempeño de los trabajadores.
- Establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo en cada departamento, con apoyo y coordinación de los trabajadores, la representación sindical, dirección general y subdirección correspondiente y dar a conocer a todos los trabajadores estos objetivos, así como la vinculación y coordinación que debe existir con todos los departamentos de la empresa.
- Proporcionar una capacitación adecuada a las necesidades de trabajo, de los puestos y departamentos.
- Mayor coordinación y comunicación entre los trabajadores, así como los diferentes departamentos del organismo.
- Realizar revisiones periódicas y evaluación a los trabajadores mediante auditorías operacionales, proporcionando a los trabajadores las herramientas e instrumentos necesarios para realizar su trabajo adecuadamente.
- Fortalecer el vínculo con los trabajadores que requieren mayor compromiso con la organización.



Respecto a los procesos organizacionales:

- Establecer un mecanismo para realizar mejoras en los procesos, procedimientos o actividades de los diferentes puestos con la aportación de ideas, habilidades, creatividad y conocimiento de los trabajadores, con un equipo de trabajo responsable para lograr eficiencia y eficacia en el proceso, con el apoyo y respaldo de la dirección general y del sindicato de trabajadores del OOAPAS.
- Analizar los nuevos procesos, escribirlos y documentarlos por medio de diagramas de flujo.
- Buscar los recursos necesarios para lograr establecer armonía, comunicación y coordinación entre los trabajadores de la empresa.
- Validar y reconocer los procedimientos y/o procesos escritos, mediante un Manual de Procedimientos, autorizado ante la Junta de Gobierno del OOAPAS, para que permanezca como un instrumento normativo aceptado y validado formalmente.
- Mayor coordinación y comunicación entre los diferentes departamentos del organismo en relación con los procesos que se realizan.

Respecto a los instrumentos normativos:

- Dar a conocer a toda la organización las leyes y reglamentos que rigen al OOAPAS y a sus trabajadores.
- Crear instrumentos normativos definidos, claros, consistentes y darlos a conocer a toda la organización, comenzando con los objetivos de cada departamento, políticas, tareas e instrucciones específicas.
- Crear el Manual de Bienvenida, Manuales de Procedimientos, Políticas y actualizar el Manual de Organización existente para mayor funcionalidad.
- Gestionar y aprobar por medio de la Junta de Gobierno los instrumentos normativos necesarios.

Respecto a los Perfiles apropiados a los puestos:

- Realizar una planificación adecuada de los recursos humanos, mediante una estructura de puestos.
- Reclutar y seleccionar a los candidatos idóneos para el puesto específico de acuerdo a sus conocimientos, habilidades, formación y competencias.
- Establecer por medio del área de capacitación planes de carrera para profesionalizar la formación de los trabajadores.
- Establecer, definir y describir las funciones específicas para cada puesto.
- Capacitación acorde a su puesto y departamento, buscando desarrollar un trabajo de calidad.
- Mejorar el desempeño de las actividades laborales de los trabajadores, buscando alternativas o proyectos para lograrlo.
- Crear un manual de puestos y perfiles, en donde se establezcan las funciones claras de cada puesto.

## REFERENCIAS

---

- Aguilera, G. (2014). La calidad y su incorporación en la Administración Pública. *Sociedad, Estado y Territorio*. Vol. 3 (no. 1), 82-98. Recuperado el 18 de enero de 2019 en <http://www.coltam.edu.mx/wp-content/uploads/2018/03/21.-La-calidad-y-su-incorporacio%CC%81n-en-la-Administracio%CC%81n-Pu%CC%81blica.pdf>
- Albert, M. J. García, M. y Pérez, C. (2017). Competencias, Formación y Empleo. Análisis de Necesidades en un Programa de Máster en Ingeniería. *Formación Universitaria*, X (2), 43-55.
- Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires, República Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Anaya, A., Saldaña, C., y Ramírez, E. (2017). Acciones de intervención organizacional para mejorar las condiciones de trabajo en el Departamento de Obras Públicas de un ayuntamiento del sur de Jalisco (México). *Salud Uninorte*, XXXIII (3), 373-382.
- Armendáriz, S. (2010). *Organismos Operadores de Agua y la Nueva Gestión Hídrica: el caso de cuatro municipios conurbados de la ZMCM*. Tesis de Maestría en Planeación y Políticas Metropolitana, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco, Estado de México, México.
- Arrojo, P. (2009). Tipología y raíces de los conflictos por el agua en el mundo. En J. Delcl'os (coord.), *Agua un derecho y no una mercancía* (9-33). Barcelona, España: Icaria.
- Banavides, M. I. (2013). *Diseño de un manual de capacitación basado en competencias para el departamento de distribución de la empresa pública metropolitana de agua potable y saneamiento*. Tesis de licenciatura, Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Politécnica Nacional, Quito, República de Ecuador.

Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C. (Noviembre 2017). *La Mejora de la Eficiencia y Calidad de los Servicios de Agua Potable: Una Alternativa de APP para asegurar la Sostenibilidad de los Organismos Operadores*. SHCP y CMIC. RECUPERADO EL 19 DE ENERO DE 2019 EN [http://www.cmic.org.mx/hidraulica17/ponencias/Lic\\_Fco\\_Antonio\\_Gzlez\\_Ortiz\\_Mena\\_BAN\\_OBRAS-CMIC-RNIH-2017.pdf](http://www.cmic.org.mx/hidraulica17/ponencias/Lic_Fco_Antonio_Gzlez_Ortiz_Mena_BAN_OBRAS-CMIC-RNIH-2017.pdf)

Bonifacio, J. A. (1995). La experiencia argentina en materia de profesionalización de la función pública y la capacitación. *CLAD Reforma y Democracia* (4), 1-13. Recuperado el 04 de Agosto de 2018 en <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/004-julio-1995/0025301.pdf>

Bueno, E. (2010). *Introducción a la Organización de Empresas*. Madrid, España: Centro Estudios Financieros Ed.

Cela, J. L. (1999). *Calidad. Qué es. Cómo hacerla*. (2da ed.) España: Gestión 2000.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill.

Competitividad, I. M. (12 de noviembre de 2018). IMCO. Obtenido de IMCO: <https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2014/03/AguaPotable.pdf>

Contrato Colectivo de Trabajo del STAOOAPAS vigente.

Cubillos, M. C.; Rozo, D. (2009). El Concepto de Calidad: Historia, Evolución e Importancia para la Competitividad. *Revista Universidad de La Salle*, 2009 (48), 80-99. Recuperado el 21 de Noviembre de 2018 en <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ls/article/view/1260> (calidad, segundo párrafo)

Decreto de Creación del OOAPAS de Morelia (1995).

- Dolan, S. L. Schuler, R. S. Jackson, S. Valle, R. (2011). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (Tercera ed.). Madrid, España: Mc Graw Hill España.
- Evans, J. & Lindsay, W. (1995) *Administración y Control de la Calidad*. Distrito Federal, México: Grupo Editorial Iberoamericano.
- Feigenbaum, A. (2004). *Control Total de la Calidad* (3ra Ed.) Delegación Azcapotzalco, México: CECSA
- Fernández, J. A. (2002) *El Proceso Administrativo*. (2da ed.) Ciudad de México, México: Diana
- Franco, I. y Torrenegra, R. M. (2009). *ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CARMETALICA LTDA*. Tesis de licenciatura, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Cartagena, Colombia. Recuperado el 15 de enero de 2019 en <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2026/1/TESIS%20ANALISIS%20ORGANIZACIONAL%20DE%20LA%20EMPRESA%20CARMETALICA%20LTDA.%5B1%5D.pdf>
- García, M. (2012). *Competencias laborales*. México, Distrito Federal: Trillas.
- Gómez, C. M. Mendoza, L. K. (2013). *Modelo de Gestión por Competencias para la empresa ACMED S.A.S*. Tesis de licenciatura, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Cartagena, Cartagena, Bolívar, Colombia.
- Gutiérrez, H. (2005). *Calidad Total y Productividad*. (2da ed.) Delegación Álvaro Obregón, México: Mc Graw Hill
- Gutiérrez, M. (2004). *Administrar para la Calidad* (2da ed.). Distrito, Federal, México: Limusa.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (Sexta edición) México, D.F.: Mc Graw Hill education.

Hernández y Rodríguez, S. (1994). *Introducción a la Administración*. Naucalpan de Juárez, Edo. De México, México: Mc Graw Hill.

Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C., (2014). *Guía para la creación de organismos metropolitanos de agua potable y saneamiento en México*. México, Distrito Federal: Embajada Británica en México.

Juran, J. M. (1990) *Juran y la Planificación para la Calidad*. Madrid, España: Ediciones DÍAZ DE SANTOS, S.A.

Ley de Aguas Nacionales (2016), recuperado el 03 de abril de 2019 en [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/16\\_240316.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/16_240316.pdf)

Ley de Responsabilidades Administrativas para el Estado de Michoacán de Ocampo (2017).

Ley del Sistema Estatal Anticorrupción para el Estado de Michoacán de Ocampo (2017).

Loera, E., y Salazar, A. (2017). Gestión de recursos humanos en organismos de agua de Hermosillo y Mexicali. *Scielo*. Vol. 18 (36), 25-53. Recuperado el 6 de Agosto de 2018, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-69612017000200025](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-69612017000200025)

Loor, V. A., y Vera, N. E. (2016). *Estudio de la evaluación de desempeño laboral para la mejora en la gestión del personal administrativo EMAARS-EP Parroquia Ángel Pedro Giler*. Tesis de licenciatura, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta, Cantón Bolívar, Ecuador. Recuperado el 6 de Agosto de 2018, de <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/313/1/TAP59.pdf>

López, R. (2005). La Calidad Total en la Empresa Moderna. *Perspectivas*, Vol. 8 (Núm. 2), 67-81. Recuperado el 20 de noviembre de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942412006> (antecedentes de la investigación, primer párrafo)

Louffat, E. (2015). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo*. (4ta ed.) Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.

Luna, A. C. (2014). *Proceso Administrativo*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.

Manual de Organización del OOAPAS de Morelia (2010).

Márquez, A. (2017). América Latina: Retos del Desarrollo en el contexto de la sociedad del conocimiento. *Perfiles Educativos*, Vol. XXXIX (núm. 158), 6-13.

Martín, L. O. (2006). Identificación de competencias: una estrategia para la formación en el Espacio Europeo de Educación Superior. *Complutense de educación*, 17 (1), 101-118. Recuperado el 20 de agosto de 2018 de <https://search.proquest.com/openview/cce8f147037f38be46e74239aab3301b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=54848>

Martínez, J. (2009). La nueva gerencia pública en México. Una medición de su intensidad e impactos en las entidades del país. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*. ene-abril 2009 (núm. 49), pp. 199-227. Recuperado el 16 de enero de 2019 en <https://convergencia.uaemex.mx/article/download/1273/972/>

Martínez, L. (2005). *El impacto de la descripción del puesto como factor en la motivación y satisfacción laboral*. Tesis de maestría, Facultad de Psicología Subdirección de Posgrado e Investigación, Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, Nuevo León, México.

Martínez, V. B. (2013). *Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas*. Tesis para obtener el grado de Maestro en Administración, Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas, Instituto Politécnico Nacional, México, D.F.

Mcclelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid, España: Narcea.

Moyado, F. (2012). Gestión pública y calidad: Un análisis desde la experiencia mexicana en el periodo 1995 - 2012. *Revista de Administración Pública*, Vol. XLVI (No. 2), 45 - 70. Recuperado el 18 de enero de 2019 en <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/rev-administracion-publica/article/view/19617/17632>

Moyado, F. (2013). La gestión de la calidad en México: una reflexión crítica. *Explanans*, Vol. 2 (No. 1), 35 - 58. Recuperado el 18 de enero de 2019 en [http://www.cusxxi.edu.mx/pdfs/explanans3/EXPLANANS\\_MAYADO ESTRADA.pdf](http://www.cusxxi.edu.mx/pdfs/explanans3/EXPLANANS_MAYADO ESTRADA.pdf)

Münch, L. (2006). *Organización*. México, D.F.: Trillas

Münch, L.; García, J. (2002). *Fundamentos de Administración*. (Quinta Ed.) México, D.F.: Trillas.

Novick, M. (2017). *Macroeconomía del desarrollo: Metodologías aplicadas en América Latina para anticipar demandas de las empresas en materia de competencias técnicas y profesionales*. Naciones Unidas, Santiago, Chile: Naciones Unidas, CEPAL y Ministerio de Asuntos Exteriores de Noruega. Recuperado el 23 de agosto de 2018 de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41590/S1700433\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41590/S1700433_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ocampo, J.A. (2002). *Globalización y desarrollo*. Brasilia, Brasil: Naciones Unidas, CEPAL. Recuperado el 13 de enero de 2019 en



[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2724/2/S2002024\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2724/2/S2002024_es.pdf)

Pardo, M. C. (1995) El servicio civil de carrera en México: un imperativo de la modernización. *Gestión y política pública*. IV (2), 277 - 302. Recuperado el 5 de Agosto de 2018, de [http://C:/Users/Oem/Downloads/DOCT2064259\\_ARTICULO\\_2-VOLIVNUM2%20\(2\).PDF](http://C:/Users/Oem/Downloads/DOCT2064259_ARTICULO_2-VOLIVNUM2%20(2).PDF)

Pardo, M. d. (1999). Viabilidad política del servicio civil de carrera en México. *El servicio de carrera en la administración pública*. México: Instituto Nacional de Administración Pública.

Poirier, C y Houser, W. (1994). *Alianzas Empresariales para la Mejora Continua*. Distrito Federal, México: Panorama.

Ramón, S. (2007). [www.viref.udea.edu.co](http://www.viref.udea.edu.co). Recuperado el 10 de junio de 2019 de [www.viref.udea.edu.co](http://www.viref.udea.edu.co): [http://viref.udea.edu.co/contenido/menu\\_alterno/apuntes/ac36-correlacion-variables.pdf](http://viref.udea.edu.co/contenido/menu_alterno/apuntes/ac36-correlacion-variables.pdf)

Real Academia Española Recuperado en <http://dle.rae.es>

Reglamento Interno del OOAPAS de Morelia (2011).

Rodríguez, J. (2007), *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. (3ra ed.) Distrito Federal, México: ECAFSA, Thomson Learning.

Rodríguez, J. (2015). *Del análisis de puestos al diseño de puestos de trabajo*. México D.F., México: Trillas.

Rojas, A. (2004). *Guía práctica para el mejoramiento de los elementos administrativos en las pymes del sector construcción*. Tesis de licenciatura, Instituto Tecnológico de la

Construcción, Ciudad de México, México. Recuperado el 15 de enero de 2019 en [https://infonavit.janium.net/janium/TESIS/Licenciatura/Rojas\\_Garcia\\_Abigail\\_44738.pdf](https://infonavit.janium.net/janium/TESIS/Licenciatura/Rojas_Garcia_Abigail_44738.pdf)

Salazar, A., y Lutz, A. (2015). Factores asociados al desempeño en organismos operadores de agua potable en México. *Región y sociedad*. XXVII (62), 5-26.

Sánchez, J. J. (2009). El cambio institucional en la reforma y modernización de la administración pública mexicana. *Scielo*, 18 (1), 67-105.

Sandoval, F. Montaña, N. Miguel, V. y Ramos, E. (2012). Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. *Revista Venezolana de Gerencia*, Año 17 (Nº 60), 660 - 673. Recuperado el 20 de julio de 2018, de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29024892006>

Sandoval, R. R. (2014). *La estructura orgánica y funcional y su relación con la gestión integrada por capacidades y competencia de los recursos humanos en el ámbito de la autoridad nacional del agua*. Tesis de maestría, Escuela de Posgrado, sección de postgrado de ciencias económicas, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Región La Libertad, Perú.

Secretaría de la Función Pública. *Guía para emitir documentos normativos*. Subsecretaría de la Función Pública. Dirección General de Simplificación Regulatoria. Recuperado el 18 de enero de 2019 en [http://www.gobernacion.gob.mx/work/models/SEGOB/Resource/148/1/images/Guia\\_para\\_emitir\\_documentos\\_normativos.pdf](http://www.gobernacion.gob.mx/work/models/SEGOB/Resource/148/1/images/Guia_para_emitir_documentos_normativos.pdf)

Senlle, A. Martínez, E. Martínez N. (2001) ISO 9000 - 2000. *Calidad en los Servicios*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Uvalle, R. (2000). *Institucionalidad y profesionalización del servicio público en México, retos y perspectivas*. UNAM, México: Plaza y Valdés Editores.

- Uvalle, R. (2009). Condiciones, procesos y tendencias de la administración pública contemporánea. *Scielo*, vol. 16 (no. 49), 73 - 102. Recuperado el 18 de enero de 2019 en [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-14352009000100004](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352009000100004)
- Vega, M. Á. (2016). *EL PERFIL PROFESIONAL DE LA CLASE POLÍTICA LOCAL DE SAN LUIS POTOSÍ*, MÉXICO. *Doxa Digital*, VI (11), 49-84. Recuperado el 04 de Agosto de 2018 <http://C:/Users/Oem/Desktop/TESIS%202018/perfil%20profesional%20de%20la%20clase%20pol%C3%ADtica%20local%20de%20San%20Luis%20Potos%C3%AD.pdf>
- Vilar, J. F. (1997). *Como implantar y gestionar la calidad total*. (2da ed.) España: Fundación confemetal.
- Yauri, C. (2018). *Sistemas de Gestión en seguridad y de calidad en la empresa metal sur FAMINS.R.L.* Tesis de licenciatura, facultad de ingeniería de procesos, Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú. Recuperado el 13 de enero de 2019 en <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/7550/IMcuyad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>