



**UNIVERSIDAD MICHOCANA DE
SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**“APLICACIÓN DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD EN LA
ADMINISTRACIÓN PUBLICA MUNICIPAL.”**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

BEATRIZ RODRÍGUEZ SALAS

ASESOR DE TESIS

M. A. DOMINGO BAUTISTA FARIAS

MORELIA MICHOCAN., AGOSTO DEL 2007.



INDICE

ANTECEDENTES CIRCULOS DE CALIDAD	1
FUNDAMENTOS CIRCULOS DE CALIDAD.....	2
HISTORIA DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD.....	3
DEFINICIÓN CIRCULOS DE CALIDAD	3
OBJETIVOS DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD.....	5
CAPITULO 1 ESENCIAS Y DESARROLLO DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD	6
1.-CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD	7
1.1.-UN ENTORNO DE DIFICULTADES	16
1.2.-CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COSTOS DE NO CALIDAD	19
1.3.QUE SE HACE POR LA CALIDAD (CTC).....	22
2.-EL CAMBIO REAL HACIA LA CALIDAD, SU FUNDAMENTO: 14	
PUNTOS DE DEMING	24
3.-ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA CALIDAD.....	35
3.1.-PLANTACION ESTRATEGICA Y CALIDAD TOTAL	35
3.2.-DISMINUIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO	37
3.3.-ETAPAS DE UNA ESTRATEGIA.....	38
4.-TRABAJO EN EQUIPO Y CIRCULOS DE CALIDAD	41
5.-OCHO PASOS EN LA SOLUCION DE UN PROBLEMA	44
CAPITULO 2 LA ADMINISTRACION PUBLICA Y LA CALIDAD TOTAL.....	46
1.-ORIGENES DE ADMINISTRACION PÚBLICA	47
2.-ESTRUCTURA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATAL	53
3.-ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL.....	68
CAPITULO 3 APLICACIÓN DE CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD EN EL MUNICIPIO DE MORELIA	81
1.-QUE SON LOS CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD	82
2.-COMO OPERAN LOS CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD.....	92
3.-FORMATOS Y EJERCICIOS PRACTICOS EN LA APLICACIÓN DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD	94
CAPITULO 4 APLICACIÓN DE LOS CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD EN EL SISTEMA DE PANTEONES EN EL MUNICIPIO.....	111

BIBLIOGRAFÍA	131
--------------------	-----

ANTECEDENTES

Los Círculos de Calidad tuvieron su nacimiento en Japón a comienzos de la década de los 50's, después de la II Guerra Mundial. Para ese entonces, los productos que Japón vendía al mundo eran muy baratos pero también muy malos, en cuanto a calidad se refiere. Los japoneses observando esto, se pusieron la meta de mejorar la calidad de sus productos, tratando de mantener los precios bajos y una de las herramientas que introdujeron, aparte del control de calidad como tal, para lograrlo es lo que hoy conocemos como círculos de calidad.

Para mediados de la década de los 90's, existían más de 1.1 millones de círculos de calidad en el Japón, de los cuales hacían parte más de 11 millones de trabajadores.

Los círculos funcionaron en el Japón, para la muestra dos botones, Toyota y Sony, hoy líderes en el mercado y disfrutando de un gran prestigio, pero a occidente los círculos llegaron ya entrados los 70's, en los EE.UU. se creó el primer círculo de calidad en 1973 y en Europa fue sólo hasta 1978. De ese tiempo a la actualidad los círculos se han popularizado, así como la búsqueda de la calidad en las empresas. Su gran acogida, se debe al componente de participación que agregan a las tareas de Control de Calidad, ya que permiten que los trabajadores se involucren en los problemas y propongan soluciones a los mismos, además propician la integración y generan mejores ambientes de trabajo, lo cual, en muchos casos, incrementa la productividad.

FUNDAMENTOS

Los círculos de calidad se apoyan principalmente en tres principios generales. El primero es que el trabajo en grupo es algo connatural a toda sociedad en la que la identidad de la persona está, en gran medida, determinada por el grupo o grupos a que pertenece. Un principio universal es que el ser humano es un ser social, no un ser individual. El segundo principio general es que nadie puede conocer mejor el trabajo que aquel que lo realiza cotidianamente. Un tercer principio, y este de carácter más operativo, es que la mejor idea de uno es siempre inferior a la idea del grupo.

Los círculos de calidad buscan mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en el trabajo, aumentando el grado de participación de los trabajadores en el control y en la administración de la institución u organización, argumentando que el trabajo en equipo fomenta la satisfacción y la creatividad individual.

Los círculos de calidad son una fuente de motivación y de satisfacción en el trabajo: toda idea, todo conocimiento creado por el propio grupo de compañeros afecta de forma mucho más poderosa al comportamiento individual que el mejor curso de formación o la mejor norma establecida y pactada con la dirección. Lo que uno consigue por convencimiento y puede aplicar con éxito, utilizando su propia creatividad y pudiendo autoatribuirse el éxito resultante, significa para la persona una indudable satisfacción.

Con este punto de partida, los círculos de calidad se plantean un objetivo triple:

Contribuir al desarrollo y a la mejora de la institución u organización.

Respetando las cualidades humanas, establecer un lugar de trabajo agradable que recobre un sentido positivo.

Desarrollar la capacidad humana de los trabajadores, optimizando sus cualidades personales.

Se podría hablar de un cuarto objetivo, que aunque puede estar implícito en los tres anteriores, dada su importancia, cabe señalarlo de forma explícita y específica: la contribución a la mejora de las Condiciones de Trabajo. En su momento veremos que, en la práctica, muchos de los proyectos y mejoras de los círculos de calidad inciden de forma directa o indirecta en la mejora de estas condiciones (seguridad, condiciones ambientales, organización del trabajo, etc.)

HISTORIA DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Los círculos de calidad son el resultado de un conjunto de ideas y técnicas norteamericanas, basadas en las teorías de Maslow, Mc Gregor, Likert, Herzberg, Argyris, etc., que no alcanzaron el éxito en su propia tierra pero sí lo tuvieron en Japón, para luego, paradójicamente, volver a los Estados Unidos y extenderse posteriormente por todo el mundo.

Al comienzo de la década de los cincuenta, W. Edward Deming y Joseph Juran llevan a Japón criterios norteamericanos para establecer el control de calidad mediante gráficas de control por muestreo. En 1962, Kaoru Ishikawa comienza el desarrollo masivo de cursos y materiales para poner en marcha los círculos de calidad.

Las causas concretas de por qué en Japón y en esta época los círculos tienen tanto éxito parecen poderse explicar por los siguientes fenómenos:

Durante la Segunda Guerra Mundial, la escasez de mano de obra y personal cualificado, sobre todo en el sector siderúrgico, hace que muchos obreros asuman funciones de supervisión, administrativas, de control, etc., con relativo éxito.

En Japón, la escasez de recursos naturales ocasiona una fuerte dependencia comercial del exterior para sobrevivir, lo cual obliga al país a realizar un aumento espectacular de la producción, que entre otras consecuencias tuvo serios problemas de calidad, cosa conocida a nivel mundial sobre los productos japoneses.

La situación de derrota del Japón después de la contienda hizo que tuviera que buscar ayuda exterior para reflotar su economía y mejorar la calidad.

En este contexto, las ideas importadas por Deming y Juran germinaron y, posteriormente, dieron su fruto cuando entre 1962 y 1976 Ishikawa llevó a cabo un programa de implantación de círculos de calidad que en 1980 afecta a diez millones de trabajadores japoneses. En los años setenta los círculos de calidad salen del Japón, en 1973 la empresa norteamericana Lockheed los implanta en sus factorías.

DEFINICION

Un círculo de calidad es un grupo pequeño de empleados que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la gerencia.

QUÉ SON?

Hay múltiples definiciones de lo qué son los círculos de calidad, pero todas hablan de los mismos componentes: grupo, voluntario, detectar problemas, buscar y proponer soluciones, participación del trabajador, etc... De esta manera, creo que la definición más adecuada de un círculo de calidad es:

Grupo pequeño de empleados que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la gerencia.

CARACTERÍSTICAS

Los círculos de calidad comparten unos mismos rasgos, la unión de estos rasgos son los que los hacen benéficos para la organización y son:

Tamaño: deben tener mínimo 4 y máximo 15 miembros, el número ideal se situaría cerca de los 8.

Periodicidad: se reúnen a intervalos fijos, lo ideal es una vez por semana.

Integrantes: deben estar bajo el mando o control de la misma persona quien a su vez también participa.

Participación: aunque el jefe haga parte del grupo, no es él quien toma las decisiones, es el grupo quien lo hace. El grupo decide sobre qué problemas o proyectos trabajará y no la dirección o gerencia. Las decisiones no se toman por votación (mayorías) sino por consenso.

Voluntariedad: los círculos no se imponen, es cada trabajador quien decide si participa o no.

Remuneración: el tiempo que dedican los trabajadores a los círculos es remunerado por la empresa.

Capacitación: los miembros deberán recibir capacitación permanente para que puedan participar de forma adecuada.

Compromiso: la dirección de la organización debe estar comprometida con los círculos y debe proporcionar la asistencia y asesoría necesarias a los grupos.

Permanencia: los círculos no se estructuran para arreglar problemas y luego se desarticulan, deben permanecer en el tiempo, procurando siempre su mejoramiento y el de la empresa.

Evaluación: como lo que no se mide no se mejora, los círculos deberán también ser evaluados.

OBJETIVOS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

Básicamente son los siguientes:

Mejorar la calidad a través de la mentalización de la organización en el trabajo bien hecho y en la necesidad de mejorar continuamente los procesos y acciones.

Generar un mejor entorno laboral, propiciando espacios de participación y dialogo, en los cuales el trabajador participa en la toma de decisiones y propone-soluciones.

Mejorar la comunicación horizontal y verticalmente en las organizaciones, es decir, tanto entre trabajadores como entre trabajadores y directiva y viceversa.

Palabras clave: círculos de calidad, calidad con participación, procesos de calidad total, calidad total en las organizaciones, círculos de calidad elemento de la calidad total, características de los círculos, definición y antecedentes de los círculos, principios de los círculos.

Los círculos de calidad son una herramienta que le permite a la administración dar participación a los empleados, de todos los niveles, y que le da la posibilidad de trabajar ininterrumpidamente por la calidad cuando cree en el concepto de "calidad total"

CAPITULO I
ESENCIAS Y DESARROLLO DE LOS CIRCULOS DE
CALIDAD

1. CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

CALIDAD

La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo. Conjunto de propiedades inherentes a un objeto que permiten apreciarlo como igual, mejor o peor que el resto de objetos de los de su especie.

Es un principio para darle a la comunidad lo que por derecho espera. Se basa en el principio de que la calidad es la solución a un problema, lo que hace que mejore el desempeño de un sistema de personas y maquinas, y al mejorarla se disminuyen los desperdicios, los costos y se incrementa la productividad, llegando a un producto final de calidad con gran competitividad. La calidad comienza en el señalamiento de métodos y/o objetivos.

CONCEPTOS FUNDAMENTALES

La calidad es un concepto que ha ido variando con los años y que existe una gran variedad de formas de concebirla en las empresas, a continuación se detallan algunas de las definiciones que comúnmente son utilizadas en la actualidad.

CALIDAD ES:

Satisfacer plenamente las necesidades del cliente.

Cumplir las expectativas del cliente y algunas más.

Despertar nuevas necesidades del cliente.

Lograr productos y servicios con cero defectos.

Hacer bien las cosas desde la primera vez.

Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total.

Producir un artículo o un servicio de acuerdo a las normas establecidas.

Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.

Sonreír a pesar de las adversidades.

Una sublime expresión humana que revela la auténtica naturaleza del hombre, cualidad que define a los líderes que trascienden a su tiempo

Lo de acuerdo para su uso.

Una categoría tendiente siempre a la excelencia.

Calidad no es un problema, es una solución.

Para W. Edwards Deming, la calidad no es otra cosa que "Una serie de cuestionamientos hacia una mejora contigua"

Para el Dr. J. Juran; la calidad es "La adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente".

Kaoru Ishikawa, define la calidad como: "Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor".

Se debe considerar que la calidad es soportada por la productividad, siendo esto el binomio de la excelencia, con ellos se logran abatir costos y por ende mantener estables los precios ofrecidos con el adecuado uso de los recursos, es un producto o servicio de acuerdo a lo esperado y lo esperado es que satisfagan las necesidades del cliente o usuario. Lo esperado en fin son productos o servicios con calidad, proceso que implica a todos los niveles y áreas de la organización y para lograr estos niveles significativos de productividad y de calidad se requieren grupos o equipos integrados, los cuales motivados por la excelencia sean capaces de manejar correctamente el sistema de mejorar en forma continua.

La teoría del cambio hacia actitudes positivas como una mejora en el funcionamiento a cualquier área no se considera únicamente en el modelo japonés. Numerosos especialistas en todo el mundo han estudiado el porqué, y para que, y cómo del cambio de actitudes y sus repercusiones a todos los niveles.

Se señala que el trabajador sentirá inquietud por hacer las cosas bien si tiene autonomía en la realización de sus tareas, entendida ésta como responsabilidad concreta y directa sobre lo que está haciendo.

Se considera que para cualquier individuo es fundamental recibir retroalimentación del trabajo que realiza, tanto si ésta es positiva como negativa.

La teoría del cambio hacia actitudes positivas como una mejora en el funcionamiento a cualquier área no se considera únicamente en el modelo

japonés. Numerosos especialistas en todo el mundo han estudiado el porqué, y para que, y cómo del cambio de actitudes y sus repercusiones a todos los niveles.

La razón de lo anterior es que la calidad de todos los productos se hallan afectada en muchos de los pasos del ciclo industrial.

1.La mercadotecnia valora o estima el nivel de calidad que desea el consumidor y por lo cual está dispuesto a pagar.

2.Los ingenieros reducen la evaluación de mercadotecnia a especificaciones exactas.

3.Compras escoge, contrata y ajusta con los vendedores, piezas o materiales.

4.La ingeniería de manufactura selecciona maquinaria, equipos, herramientas y procesos de producción.

5.La supervisión de manufactura y el personal de talleres ejercen una influencia decisiva durante la fabricación y en los ensambles intermedios y finales.

6.La inspección mecánica y pruebas funcionales comprueban la conformidad con las especificaciones.

7.Los embarques influyen en los empaques y el transporte.

8.La instalación asegura la operación adecuada de emplazamiento del producto de acuerdo con instrucciones precisas que se conservaran durante el servicio del producto.

La determinación de calidad y costo de calidad tienen lugar durante el ciclo industrial completo. Por esta razón, el verdadero control de calidad no se puede lograr concentrándose en la inspección únicamente o en el diseño, tampoco en la ubicación de problemas o en la preparación educativa de los operadores, ni en el análisis estadístico o en los estudios especiales de confiabilidad, por importantes que sean individualmente cada uno de tales elementos.

CONCIENCIA DE CALIDAD

Una de las características más peculiares y llamativas de la filosofía de calidad es que considera que los problemas son una fuente de riqueza para las empresas, ya que al producirse nos permite analizar su causa y de este modo mejorar todo el proceso de gestión en el que se integran (si no hay mejora), sin olvidar que uno de los principios capitales es PREVENIR los fallos reiterativos, lo que no exime de culpa al que cometa errores y menos aun si se han producido con anterioridad.

Crear conciencia de calidad en todos y cada uno de los miembros de la organización, no se logra con sólo una plática o capacitarlos acerca de lo que tienen que realizar. La calidad depende del esfuerzo de colaboración de cada uno de los departamentos que intervienen en el proceso, tanto horizontal como verticalmente. Quien decide si finalmente la calidad se logró es el cliente, pero si falla en cualquiera de los procesos, inmediatamente se reflejará en la insatisfacción, o pérdida de éste. Por lo cual es indispensable crear la conciencia de calidad, por medio de una capacitación permanente con lo que cada día se esta sensibilizando a todos los miembros de la empresa u organización a través de los resultados. Siendo necesario el control de calidad por medio de la auto-evaluación. Hay muchos términos involucrados con la calidad, tales como: el nivel del producto o servicio, la confiabilidad, utilidad, ciclo de vida, diseño, innovación, comodidad, precio, etc.

Si todos los integrantes de la organización están consientes de que la calidad es: una ventaja competitiva, la manera de asegurar la permanencia en el mercado y de mejorar las utilidades, seguramente se adoptará a la calidad, como el estilo de vida de la empresa, lo anterior se logra con la planeación, situación, verificación y mejoramiento, son pocas las empresas que han analizado el costo de la mala calidad, observando las consecuencias que podrían afectarles.

PRINCIPIOS DE CALIDAD

Su secreto estriba en el establecimiento de objetivos de mejora permanente y en un seguimiento periódico de resultados.

- “ Es necesario hacer las cosas bien y a la primera.
- “ Mantenerse cerca del cliente.
- “ Debe fomentarse la comunicación ascendente, descendente y, desde luego horizontal, tanto dentro de la empresa, como en el exterior de la misma.
- “ Deben involucrarse todos los niveles de la empresa.
- “ Es preciso el trabajo en equipo.
- “ Lograr la productividad a través del personal.
- “ Mantener una estructura sencilla.
- “ Mantener una actitud firme en cuanto a valores de la compañía.

En las empresas se debe:

- “ Abolir la atmósfera de culpa; desechar y no buscar culpables.
- “ Utilizar los errores para aprender.
- “ Reducir las funciones de control y auditoría interna, completándolas con el autocontrol y la auto-auditoría de los que realizan el trabajo.
- “ Reducir las distancias marcadas por la jerarquía.
- “ El éxito de una empresa no radica en su crecimiento, ni siquiera solamente en el triunfo económico, sino en la consecución de sus objetivos, que deben ser tanto sociales como materiales.

PRODUCTIVIDAD

La productividad es la fuente del éxito. Una parte básica de la naturaleza humana anhela el poder alcanzar, lograr, conseguir el hacerlo mejor en el futuro que en el pasado. A través de los tiempos, filósofos, poetas, jefes de estado, generales, ejecutivos (líderes de todo tipo) han intentado activar el fuego del entusiasmo y encender la llama de la motivación para vislumbrar el nivel que podrían alcanzar, la felicidad de la que podrían disfrutar y el profundo reconocimiento que podrían obtener al utilizar su potencial máximo.

El término, productividad, engloba la esencia de esta inquietud humana en llegar a ser mejor y hacerlo mejor. En realidad, la productividad es reconocida como la clave para el progreso, el éxito y la supervivencia tanto en el ámbito Personal como en la empresa.

¿Qué es la productividad?

En el mundo competitivo de hoy en día es vital mejorar la productividad, por lo tanto es esencial conocer exactamente la definición del término productividad. Algunos definen la productividad desde un punto de vista económico. Otros la consideran bajo un prisma de gestión, mientras que otros incluso ven la productividad desde otras perspectivas. Una definición simple, que es aplicable a todas las empresas e individuos, es la que considera a la productividad como la media de la eficiencia con la que se proporcionan los productos y los servicios. La productividad en el sentido amplio de la palabra está relacionada con la eficiencia global de lograr que se hagan las cosas. En un sentido empresarial más restringido, la productividad es hacer lo que corresponda para ganar más dinero. Productividad significa utilizar mejor los recursos que se tengan disponibles. Significa trabajar más inteligentemente en vez de más arduamente. Desde una perspectiva personal, la productividad hace posible que

ganes tus ingresos. Productividad es superar la mejor marca anterior.

Pasos para mejorar la productividad:

Establecer una línea base de la productividad.

La mejora de la productividad (personal o colectiva) nunca es una casualidad; empieza con una definición precisa de la productividad para tu situación particular. Solamente puedes aumentar tu productividad cuando sabes lo que significa para tu empresa. Puedes adoptar medidas premeditadas e intencionadas para mejorar tu productividad cuando aprendes a medirla.

Las líneas base de la productividad varían de acuerdo con el negocio en el que estés; consecuentemente deberás ser la persona que formule tu línea base y expresarla en los términos que te sean mas útiles. Las generalizaciones ayudan a obtener un entendimiento global de la productividad, pero deberás identificar factores mensurables para tu situación.

La productividad esta influenciada por las leyes del gobierno, por la competencia, las condiciones económicas y otros factores sobre los que tienes poco control directo.

Sin embargo existen dos recursos sobre los que puedas ejercer un mayor control para aumentar tu productividad persona:

El tiempo y tu actitud, para obtener un dominio absoluto de tus actitudes, tu tiempo y tu vida, sumérgete en un programa completo en un programa completo de metas personales y profesionales.

COMPETITIVIDAD

Es la capacidad de ocupar y liderar los espacios dinámicos del mercado en proporciones cada vez mayores

Conjunto de ventajas como calidad, atención al cliente, investigación, precio, entre otras, que permite a una empresa diferenciarse de otras.

¿ Qué significa competitividad ?

Ivancevich en su libro Gestión, calidad y competitividad (1996), cita la siguiente definición:

Competitividad Nacional, la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar

con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aún aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos.

Esta definición puede adaptarse al ámbito organizacional, considerando competitividad la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global. Añadiendo además que cumpla con las famosas tres "E": Eficiencia, eficacia y efectividad.

Eficiencia en la administración de recursos, eficacia en el logro de objetivos y efectividad comprobada para generar impacto en el entorno.

Una organización se considera competitiva si tiene éxito mantenido a través de la satisfacción del cliente, basándose en la participación activa de todos los miembros de la organización para la mejora sostenida de productos, servicios, procesos y cultura en las cuales trabajan; para lo cual fomenta determinadas competencias y filosofía, mirando a su alrededor y adaptando las prácticas líderes del entorno, así como mirando al interior, tomando en cuenta sugerencias de empleados, innovando y fomentando la participación proactiva y el liderazgo eficaz.

Pero no olvidemos que en el actual mercado la supervivencia y éxito de una compañía depende de la calidad y la cooperación a lo largo de la cadena de distribución, que involucra varias empresas, más que de la aniquilación de la competencia. Así las alianzas estratégicas nos demuestran que nuestros competidores (enemigos en el pasado) además de poder constituirse en nuestros maestros (al emplear la técnica de benchmarking por ejemplo) pueden ser nuestros aliados y cooperar juntos para lograr el desarrollo de ambas compañías.

Este es un punto interesante que amplía nuestra visión cuando hablamos de competitividad y competencia.

Factores que han incidido en el cambio de la estructura competitiva

- Globalización de la economía
- Avances tecnológicos
- Desarrollo de las comunicaciones
- Nivel de demanda de productos de alta calidad

Adicionalmente:

- Incremento de la población económicamente activa calificada y de los estándares de calificación como generadores de un clima social más competitivo.

La globalización de la economía nos plantea el gran desafío de la competitividad, cambiando la estructura competitiva de nivel local a nivel mundial, presionando a las organizaciones a moverse más rápido en aras de mantenerse con los cambios del entorno, a ser más flexibles y apuntar a la mejora continua. Estrategias como Benchmarking son utilizadas a fin de

identificar puntos de referencia y realizar las comparaciones respectivas para evaluar la situación de la compañía, conocer y adaptar las prácticas líderes efectivas en todas las áreas de la organización y generar valor, lograr una ventaja competitiva.

Los avances tecnológicos apuntan a la mejora de servicios, productos y procedimientos que involucra el aprendizaje continuo y el desarrollo y mantenimiento, y un buen manejo de conocimientos y habilidades sociales.

Esto ha incidido a su vez en el desarrollo de las comunicaciones permitiendo que los clientes eleven sus niveles de demanda de productos de alta calidad y sus expectativas por el servicio.

Por ello, el gran desafío que enfrentan las empresas es elevar su productividad y calidad a lo largo de toda su actividad, y a la vez reducir costos aumentando su efectividad, lo cual es necesario para su sobrevivencia.

Enfocándonos dentro de la organización y sus empleados, también podemos apreciar el aumento de la población técnica y/o profesionalmente calificada, unido a lo anterior, genera un clima social más competitivo. Actualmente por cada puesto de trabajo se reciben muchas solicitudes teniendo que aplicar un filtro cada vez mayor y estándares más exigentes para la aceptación, no solo acorde con las necesidades de un mercado altamente competitivo y globalizado sino también por el mismo grado elevado de calificación y especialización de la oferta. (Claro que esto no se da para todos los puestos, pero con el aumento de las comunicaciones, migraciones y teletrabajo, veremos como los puestos son ocupados cada vez más, en una sola empresa, por ejecutivos de cualquier parte del planeta)

Elementos claves para la competitividad en la organización

Desarrollar, fomentar y mantener la competitividad en la organización es una importante estrategia para el logro de los objetivos y la visión de la compañía. Por ello, es importante fomentar, desarrollar y mantener, tanto en la organización como un todo, como en cada uno de los empleados:

- Flexibilidad y adaptación a los cambios
- Reflexión y análisis
- Ruptura de paradigmas
- Cambio e Innovación
- Proactividad
- Reestructuración, reorganización y rediseño
- Evaluación y revisión periódica de estrategias, procesos, sistemas.
- Control, evaluación y retroalimentación en todos los niveles
- Capacidad de aprendizaje
- Orientación a resultados
- Integración de pensamiento - acción
- Valores compartidos
- Comunicación abierta y fluida

- Intercambio de información
- Visión global
- Trabajo en equipo
- Liderazgo efectivo
- Oportunidades de desarrollo
- Fomento y desarrollo de competencias, entendidas como el grupo de conductas que abarcan el conocimiento, habilidades, aptitudes, actitudes, motivos y características de personalidad que influyen directamente en el rendimiento de un empleado, logrando un desempeño sobresaliente o efectivo.

Estos elementos reposan en la adopción de una política y valores acordes con ellos, que permitan su instauración en la cultura organizacional y su mantenimiento; siempre con el carácter flexible y de adaptabilidad que los caracteriza.

No olvidemos que para mantener y elevar la competitividad, la organización debe fomentar las habilidades y procesos anteriormente mencionados cotidianamente a través de políticas, procedimientos, normas, procesos, sistemas de recompensas, como de la dinámica e interacción de sus miembros.

Precisamente, a través de la cultura organizacional como de sus organismos reguladores (procesos de selección, socialización formal -inducción, capacitación- socialización informal, anécdotas, rituales, símbolos materiales y el lenguaje) se puede modificar o continuar con una determinada orientación o filosofía que puede permitir o dificultar la flexibilidad, adaptación a los cambios y la competitividad de la organización. Por ello, debe tenerse cuidado de involucrar activamente a todos los miembros de la organización y revisar los procesos instaurados para una adecuada retroalimentación de las conductas que deseamos.

1.1 UN ENTORNO DE DIFICULTADES

La apertura comercial de México es desde mediados de los ochentas una realidad, y cada día se manifiesta de manera mas contundente. Una forma de verlo es visitando los centros comerciales de las ciudades, en los cuales se encontrara que cientos de productos importados ocupan los lugares que anteriormente llenaban los productos nacionales. Cabe preguntarnos que ha pasado con las empresas cuyos productos han sido desplazados. La respuesta podría ser que muchas de ellas han cerrado, otras se han dedicado a importar lo que antes producían y un numero importante de tales empresas esta pasando por serios problemas: perdida de mercados, recortes de personal, endeudamiento, cambios de directivos, subutilizacion de los recursos, etcétera.

En algunos casos, los productos nacionales han sido desplazados debido a una competencia desleal, pero en otros casos, compitiendo lealmente, los artículos importados han relegado a los nacionales debido a su mayor calidad y/o menor precio.

El problema anterior no solo se da en la industria, también se ha empezado a manifestar en las empresas de servicios: cada día aparecen mas restaurantes, centros comerciales y muchas otras empresas que pertenecen a firmas extranjeras.

Muchas empresas mexicanas, acostumbradas a tener mercados cautivos, se han visto sorprendidas por las compañías extranjeras que tienen mejores niveles de eficiencia y que desde hace años iniciaron cambios profundos en su funcionamiento tendentes a fortalecer su competitividad. Parte de los cambios que se han venido dando desde hace varios años en las empresas extranjeras consisten en poner en practica sistemas de calidad total o control total de calidad (CTC), que las han llevado a mejorar continuamente la competitividad de sus productos y servicios. Estas transformaciones han derribado y replanteado muchos conceptos sobre la administración de las empresas.

En México, si las empresas se han visto sorprendidas, las instituciones (dependencias gubernamentales, cámaras empresariales, universidades) con mayor razón, ya que muchas de ellas no han reaccionado o están reaccionado muy lentamente ante tal revolución en la administración y la concepción de una empresa.

Si algo caracteriza la respuesta a las nuevas circunstancias de mercados globalizados

Es la necesidad de que las empresas e instituciones revisen profundamente de manera critica su funcionamiento, a la luz de los nuevos conceptos y las nuevas

tendencias mundiales de la administración, la ciencia y la tecnología. Una manera sana de iniciar el cambio es partir de un hecho básico: no es momento de lamentarse o recriminarse por lo que pudo haber sido y no fue; el futuro esta adelante, es necesario enfrentarlo y visualizarlo, aprendiendo del pasado.

Ante las circunstancias actuales de adversidad y de una competencia sin cuartel por los mercados, es necesario tener claro que esto no es resultado de la generación espontánea, sino que surgió de un proceso, de una evolución. A continuación se presentan algunos sucesos clave de la historia del CTC.

La conquista de los mercados internacionales conseguida por los productos japoneses se puede cuantificar por las cifras de su balanza comercial. En la década de los ochentas Japón tuvo un superávit comercial anual de aproximadamente 70 mil millones de dólares en promedio. Su superávit en 1992 y 1993 fue de 115 mil y 120 mil 400 millones de dólares, respectivamente, a pesar de que el yen japonés se ha sobrevaluado frente al dólar estadounidense en cerca de 150%. En la década de los ochentas Estados Unidos tuvo un déficit comercial con Japón de aproximadamente 50 mil millones de dólares anuales en promedio.

Una interrogante ante estas cifras es: ¿ a que se debe el éxito exportador de la industria japonesa? La respuesta no esta en los recursos naturales o extensión del país, ya que Japón carece de recursos naturales (petróleo, carbón, mineral de hierro, cobre, manganeso, madera, etc.) y, con un territorio montañoso con abundantes volcanes y mas de cinco mil islas muy pequeñas, la extensión total del territorio japonés es de apenas 369 mil km² (25 veces mas pequeño que el de Estados Unidos). Así, se puede decir que es una nación pequeña con poca tierra cultivable y habitable y escasos recursos naturales. Por lo tanto, es factible inferir que uno de los factores que contribuyeron al milagro japonés fue su control de calidad. Pensar que este fue el único factor seria simplificar el proceso, indudablemente se dieron varios factores, pero el CTC jugo un papel de suma importancia en el resultado.

El fenómeno japonés ha sido un elemento importante en las condiciones actuales de guerra sin cuartel por los mercados, de cambios en la forma de concebir una empresa, de reestructuración de grandes empresas trasnacionales. La constante ahora es el cambio en la sociedad y en las organizaciones, con vistas a que estas ultimas sean mas eficientes, protejan el medio ambiente y puedan mejorar en forma continua la calidad de sus productos y servicios, y a la vez reduzcan sus gastos. Lo anterior se traduce en que muchas empresas y organizaciones mexicanas ven con pesimismo e incertidumbre la manera de responder a estas nuevas exigencias mundiales; en el interior de las empresas no se entienden a plenitud y de manera concreta las frases que sintetizan esta nueva realidad: modernizarse, mejora continua de la calidad, hacerlo bien la primera vez, mejorar la competitividad, incrementar la productividad.

En las organizaciones no se tienen respuestas claras, que se traduzcan en hechos concretos, a las interrogantes ¿ que es la calidad total?, ¿de que se trata?, ¿qué implica para la empresa?, ¿cómo trabajar por ella y con que herramientas? La idea fundamental de esta tesis es facilitar la respuesta a estas interrogantes y proporcionar los elementos par desarrollar una estrategia de transformación hacia la calidad.

1.2 CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COSTOS DE NO CALIDAD

En la actualidad todos coinciden en reconocer la necesidad de mejorar la calidad de los productos y servicios para poder ser competitivos y permanecer en el negocio. En lo que frecuentemente no se coincide es la forma de lograrlo. Algunos piensan que la mejora se dará con el solo hecho de exigir calidad en el trabajo que desempeña cada uno de los miembros de la organización, es decir, piensan que es cuestión de imponer disciplina a los trabajadores.

Cuando los empresarios han tratado de mejorar basándose en tal concepto, los resultados han sido siempre desalentadores, y entonces los directivos que optaron por tal estrategia creen que los trabajadores no reaccionaron debido a alguna cuestión cultural, educativa, racial o debido simplemente a que son mexicanos. Sin embargo, la experiencia ha mostrado que el éxito de un programa de mejora continua de la calidad no depende de los trabajadores; esta demostrado que se requiere algo mas que exigencias, buenos propósitos y declaraciones. Se requieren nuevas respuestas, respaldadas por un profundo conocimiento del CTC y de las condiciones particulares de cada empresa.

Además se ha confirmado que ya no es suficiente con que unos cuantos individuos en la empresa sean los únicos responsables de la calidad. Tampoco es suficiente tener un departamento de control de calidad. El concepto de que la calidad se logra mediante la inspección resulta obsoleto hoy en día. Es necesario que en cada empresa se replantee el concepto de calidad y se entienda la importancia de esta para cumplir con sus objetivos particulares. No son tiempos de llevar a cabo intentos aislados de mejora sin ningún plan previo, basados tan solo en corazonadas. Ante una realidad que impone cambios en todos los aspectos de la vida, se requieren nuevas respuestas.

Para iniciar un proceso continuo de transformación hacia mejores niveles de eficiencia, es necesario, primero, realizar una profunda auto evolución del funcionamiento global de la empresa a la luz del concepto de calidad total.

LA COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA

La competitividad de una empresa esta determinada por la calidad, es precio y el tiempo de entrega de sus productos o servicios. Se es mas competitivo si se puede ofrecer mejor calidad, a bajo precio y en un menor tiempo de entrega. Por ejemplo en un restaurante, la calidad puede estar dada por las características de un platillo y la forma de presentarlo, el precio es el costo del mismo y el tiempo de entrega es el lapso que transcurre desde que el cliente lo ordena hasta que es servido.

En términos menos formales podemos decir que la calidad la define el cliente, es el juicio que este tiene sobre un producto o servicio y resulta por lo general en la aprobación o rechazo del producto. Un cliente queda satisfecho si se le ofrece todo lo que el esperaba encontrar y más. Así, la calidad es ante todo satisfacción del cliente. La satisfacción está ligada a las expectativas que el cliente tiene sobre el producto o servicio, expectativas generadas de acuerdo con las necesidades, los antecedentes, el precio, la publicidad, la tecnología, etcétera. Se dice que hay satisfacción si el cliente percibió del producto o servicio al menos lo que esperaba.

COSTOS DE CALIDAD

A los costos originados por las deficiencias en productos y procesos se les conoce como costos de no calidad o de la mala calidad. Un concepto aun más general es el de costos de calidad, que incluye a los costos de no calidad y a los costos originados en la empresa por asegurar que los productos tengan calidad.

La mala calidad significa una utilización deficiente de los recursos financieros y humanos con lo que, entre más deficiencias y fallas se tenga, los costos por lograr calidad y los costos por no tener calidad serán más elevados.

Los costos de calidad se pueden clasificar en costos de prevención, de evaluación, por fallas internas y por fallas externas.

Costos de previsión. Son aquellos en que incurre una empresa, destinados a evitar y prevenir errores, fallas, desviaciones y/o defectos, durante cualquier etapa del proceso de producción y administrativo.

Costos de evaluación. Son los costos en que incurre la empresa, destinados a medir, verificar y evaluar la calidad de materiales, partes, elementos, productos y/o procesos, así como para mantener y controlar la producción dentro de los niveles y especificaciones de calidad, previamente planeados y establecidos por el sistema de calidad y las normas aplicables.

Costos por fallas internas. Son aquellos costos resultado de la falla, defecto o incumplimiento de los requisitos establecidos de los materiales, elementos, partes semiproductos o servicios, y cuya falla y/o defecto es detectada dentro de la empresa antes de la entrega del producto o servicio al cliente.

Costos por fallas externas. Son los costos resultado de la falla, defecto o incumplimiento de los requisitos de calidad establecidos y cuya existencia se pone de manifiesto después de su embarque y entrega al cliente.

MEJORAR LA CALIDAD

Al mejorar la calidad se logra una reacción que trae importantes beneficios. Por ejemplo, se reducen los reprocesos, los errores, los retrasos, los desperdicios y el número de artículos defectuosos; además, disminuye la devolución de

artículos, las visitas de garantía y las quejas de los clientes. Al logra tener menos deficiencias se reducen los costos y se liberan recursos materiales y humanos que se pueden destinar a elaborar productos, resolver otros problemas de calidad o proporcionar un mejor servicio al cliente. En otras palabras, el tiempo de los empleados y directivos, las maquinas, insumos y espacios que estaban destinados a reprocesar, a volver a elaborar productos defectuosos, a atender quejas, a rediseñar planes, a volver a dar ordenes, etcétera, ahora pueden destinarse a hacer mas artículos, atender mejor al cliente y atacar otros problemas, con lo que se incrementa la productividad y la gente se encuentra mas contenta con su trabajo. Además, al mejorar la calidad y tener menos fallas, deficiencias y retrasos se pueden reducir los tiempos de entrega.

Si se mejora la calidad



disminuyen los costos porque hay menos reprocesos, fallas, retrasos y desperdicios, con lo que se utiliza mejor el tiempo- maquina, la mano de obra, los espacios y los materiales.



mejora la productividad



se es mas competitivo, gracias a la mejor calidad y menor precio



se permanece en el negocio

1.3 QUE SE HACE POR LA CALIDAD (CTC)

1.- en general no se tiene una política ni una filosofía de la calidad, se observan los mismos problemas de siempre y se ve como normal una cuota de deficiencias:

Volver hacer diseños

Productos defectuosos

Retrasos en la producción

Materiales no adecuados

Cuadrillas enteras de supervisión

Fallas y equivocaciones que se repiten con frecuencia

Reprocesar piezas, volver a...

Desperdicios de materiales, tiempo, espacios y recursos

Fallas en mantenimiento

Altos inventarios

Problemas con proveedores

Accidentes de trabajo

Alta rotación de personal

Facturas mal llenadas

Pedidos mal hechos

Clientes mal atendidos

Reuniones de emergencia

Administración con base en regaños y temor

Rivalidades entre directivos y costos de poder

Juntas que empiezan tarde

Planes que no se ejecutan

Buenos propósitos que se dan solo en eso

Juntas sin propósitos claros ("¡pero es la junta del mes!")

Desconfianza y temor como clima predominante

Actitudes contradictorias en directivos

La actitud común ante estos y otros problemas es dejarlos pasar, convivir con ellos, pensar que son parte de la empresa y, en el mejor de los casos, "apagar el fuego" o remendar los defectos. La frecuencia de errores ha creado una actitud pasiva y resignada en todos los niveles: "yo cumplo con lo que me piden, lo demás no es mi problema", "en todas las fabricas hay desperdicios", los problemas se deben a los bajos salarios, que puedo hacer", "los clientes son unos latosos".

2.- se hace énfasis en la calidad mas que en la cantidad. Importa cuantas piezas se hicieron, cuantos clientes se atendieron, las facturas que se llenaron, los mantenimientos que se dieron, los cuartos que se limpiaron.

Y aunque se vigila que las cosas estén bien hechas, se termina vigilando que las cosas no estén evidentemente mal hechas, que no es lo mismo. Además, a los departamentos de supervisión e inspección se les pasa toda. El cliente es quien se ve afectado, y tal vez ya no regrese.

3.- cada departamento o área funciona de acuerdo con sus intereses, hay disputas, cotos de poder, falta de comunicación, nadie cuenta con nadie, no se administra la empresa como un todo, por lo que la calidad resulta muy variable.

4.- no se sabe que opina el cliente del producto o servicio que la empresa ofrece, no se saben las deficiencias que el ve, los puntos buenos, por que prefiere el producto de la empresa, que opina del producto de la competencia.

5.- no se tiene una definición de que es un producto, trabajo o servicio de calidad; las mas de las cosas se dejan a la intuición, a la cultura adquirida, a la forma de ser de los directivos. Esto lleva a altibajos, a cambios de rumbo, de prioridades y reglas; sobre todo cuando llega un nuevo directivo. El personal y los directivos que se quedan por mucho tiempo en la empresa, generalmente se vuelven mañosos, pues solo así se pueden adaptar a todos los cambios.

6.- no se tiene una actitud preventiva ante las deficiencias y problemas; en el mejor de los casos, la actitud es correctiva. Los problemas que se atacan se siguen presentando con frecuencia y eso tiene al personal técnico y directivo

ocupado permanentemente, por lo que no hay tiempo ni animo de pensar y trabajar en el mañana.

Podría seguir enumerando muchas mas situaciones para mostrar que el trabajo por la calidad que se ha venido haciendo en las empresas e instituciones deja mucho que desear. En general, la calidad no ha sido una prioridad. Resulta casi increíble comprobar que en la mayoría de las empresas y de las instituciones la calidad es un ciudadano de segunda y tercera clase. La calidad es un resultado de otras prioridades, y no como lo debe ser: la principal prioridad, pues es esta la que asegura clientes satisfechos y esto, a su vez, permite la permanencia de la empresa en el mercado.

A mas de cuatro décadas de que se conoce la reacción en cadena y la nueva forma de buscar productividad, no es posible que las empresas sigan ignorándola. Se requiere la respuesta que han dado miles de empresas de todo el mundo, incluido México: adoptar la mejora continua de la calidad en todos los aspectos de la empresa como forma de trabajo, como política de existencia. Esto es mundo de permanente competencia por los mercados, dará a la empresa una mayor seguridad de seguir existiendo, de seguir existiendo, de seguir teniendo clientes.

2. CAMBIO REAL HACIA LA CALIDAD, SU FUNDAMENTO: 14 PUNTOS DE DEMING

En el aislamiento pleno de unas vacaciones, en la soledad de un oficio, en la reunión íntima o en una junta de trabajo, los directivos de empresas o instituciones se plantean algunas de las siguientes preguntas:

¿lo estamos haciendo bien? ¿hacia donde vamos?

¿Cuáles son los aspectos prioritarios en los que hay que trabajar, cuales son nuestras principales deficiencias, donde están nuestras fallas mas importantes?

¿Por qué nuestros esfuerzos no están dando resultado?

¿Cómo hacer que la gente coopere con las nuevas propuestas?

¿Por qué el trabajo se vuelve rivalidades, disputas, desconfianza, cotos de poder?

¿Por qué la gente es conformista y solo le interesa hacer lo que se le ordena y nada mas, por que no da un esfuerzo extra?

¿Por qué no hemos podido resolver este problema, cual es su verdadera causa?

¿Cómo asegurar el éxito de mi trabajo como director, cual es mi labor, que debo hacer, que se espera de mi?

Las respuestas a estas interrogantes, muchas de las veces, es anárquica: se fundamenta en la experiencia, en lo que están haciendo otros, en el "yo creo" o el "yo siento", en el "aprenderemos sobre el camino, el tiempo dirá si teníamos razón".

Los principios del Dr. Deming para transformar la gestión en las empresas occidentales son una teoría, una filosofía, que permite entender como funcionan las cosas y que es lo que proporciona la calidad en una organización; señala como se debe administrar una empresa para asegurar su éxito por medio de la calidad. Con base en estos principios se puede evaluar o autoevaluar la actuación de la dirección de cualquier empresa de productos o servicios, se puede ver si se esta haciendo lo adecuado para permanecer en el negocio, proteger a los inversionistas y conservar los puestos de trabajo.

El entendimiento y la aceptación de los Catorce puntos llevaran a que la dirección de una empresa modifique su forma de pensar y actuar. Aunque se puede trabajar de manera individual por cada uno de los catorce puntos, lo deseable es fundamentar un plan de acción con base en todos, ya que se encuentran ligados unos con otros. Muchos puntos no son obvios y algunos parecerán utópicos, imposible de adaptarse a la realidad mexicana, sobre todo si se ven desde la forma tradicional de administrar. Sin embargo, los catorce puntos definen los principios que deberían regir a una empresa ideal.

Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio

Tal vez las dos razones mas importantes para el éxito de un programa de ejecución del CTC sea la constancia o perseverancia con que se haga y la claridad que se tenga sobre el propósito que se persigue con el CTC.

Para garantizar la constancia en el propósito es necesario, como primer paso, asegurar que dentro de la empresa haya una convicción de que existe un futuro por el cual se debe trabajar, que se desee permanecer en el negocio no un año, sino los próximos diez o veinte años. Es necesario que las empresas cuenten con directivos que deseen seguir siéndolo por varios años mas. El CTC es ante todo un compromiso con el futuro; el presente, bueno o malo, ya esta dado, por lo que si en la perspectiva de la empresa y de sus directivos no hay futuro, entonces no tiene cabida el CTC.

La convicción de que existe un futuro no se crea con un discurso, un cartel, una leyenda o una declaración; mas bien mediante hechos concretos. Estos hechos deben adoptar la forma, ante todo, de una planeación a largo plazo, que dirija acciones y proyectos para permanecer en el negocio a futuro, con el cual se mandara una señal clara a empleados, clientes y proveedores, de que la empresa esta trabajando por el mañana para proporcionarles empleos permanentes, productos de buena calidad y mercado para sus productos,

respectivamente. Así, es necesario que la empresa asigne recursos para la planeación a largo plazo para que haya personas dentro de la empresa que estén trabajando y pensando en:

Las modificaciones a los sistemas, métodos, procedimientos y equipos que permitan lograr mayor satisfacción al cliente.

Las nuevas habilidades y conocimientos que se requerirán en el mañana.

Investigación y educación

Mejorar continuamente el diseño del producto y los servicios.

Los nuevos productos y servicios que podrán ofrecer la empresa.

Los nuevos materiales que existen en el mercado o que serán necesarios en el futuro.

Para la planificación a largo plazo pueda darse y pueda trabajar con éxito en los puntos anteriores, el obstáculo más importante a vencer es que la administración actual se fundamenta en el corto plazo, esta absorbida por los problemas de hoy, lo cual no le permite prever y trabajar en los problemas del mañana.

Estamos en una nueva era económica

La administración occidental debe darse cuenta, por tanto, del nuevo desafío; debe aprender a cumplir su responsabilidad y a ser líder en el cambio a efectuar. Por esto es necesario adoptar la nueva filosofía.

La competitividad va en aumento día tras día. Esto significa que a largo plazo solo permanecerán en el mercado las compañías o instituciones que a menor costo ofrezcan mayor calidad en sus productos o servicios; lo cual implica que se debe trabajar sin los errores que aumentan el costo de producción y que repercuten en el precio del producto terminado.

Hay que acabar con la inspección masiva. En su lugar debemos exigir evidencia estadística de que el producto o servicio, desde los primeros pasos, se hace con calidad. Esto elimina la necesidad de la inspección masiva.

La inspección masiva es una rutina planeada para los casos en los que se reconoce que no es posible hacer correctamente las cosas. Es costosa y superflua. Solo tiene razón de ser, cuando se aplica a partes o ensambles verdaderamente críticos. En lugar de dicha inspección, se debe promover el mejoramiento del proceso.

El precio solo tiene sentido cuando hay evidencia estadística de calidad. Se debe acabar con la práctica que usa como criterio de compra solo el bajo

precio. Lo importante es minimizar el costo total. Es preferible tratar con un número reducido de proveedores con los que se haya creado una relación duradera, leal y confiable.

En este tiempo en que se requiere homogeneidad y confiabilidad, no es posible que el precio sea el criterio mas importante sin atender a la calidad de lo que se adquiere. El precio del producto no tiene sentido si no se considera en relación con la calidad. Por consiguiente, no se debe preferir al proveedor que ofrezca el mejor, sino a aquel que, con evidencia estadística juntamente con un precio competitivo, ofrezca mejor calidad.

La política de hacer bajar el precio del artículo que se compra sin atender a la calidad puede poner fuera del mercado a vendedores de buenos productos y a quienes ofrecen buenos servicios.

El departamento de compras debe entender que en la compra de las herramientas y demás equipos se trata de minimizar a largo plazo el costo de la producción o del servicio, y no el costo del instrumento mismo.

Además, dicho departamento debe ser consciente de que, en algunas circunstancias, los materiales en si pueden ser excelentes y, sin embargo, no ofrecer la mejor solución debido a que no representan la mejor combinación posible. Los proveedores deben saber no solo las especificaciones que el cliente requiere de los productos que compra, sino además el uso que el cliente va a dar a los productos, para que en esta forma sepan si deben recomendarlos o no.

Establecer relaciones duraderas entre proveedores y encargados del departamento de compras trae consigo grandes ventajas mutuas. El proveedor puede planear mejor el desarrollo de su empresa y ser innovador. El gerente de compras, por su parte, se beneficiara, entre otras cosas, con el ahorro de energía, de tiempo y de papelería que supone tratar con un único proveedor.

Los gerentes de compras deben aprender a desempeñar su actividad con este nuevo enfoque administrativo, lo cual requiere un entrenamiento especial para identificar el grado de calidad de los productos. El juicio de la calidad del producto requiere conocimientos, por parte de los gerentes de compra, sobre los instrumentos estadísticos que dan evidencia d la calidad. Así podrán estos hablar el mismo lenguaje con quienes les ofrecen sus productos basados en la evidencia estadística.

En la compra de los insumos, la confianza y ayuda mutua entre el proveedor y el gerente de compras son factores mas importantes que el bajo precio, pues es muy importante contar constantemente con una fuente confiable que ofrece productos que son respuesta a necesidades específicas, lo cual hace posible llevar a cabo contratos a largo plazo.

Requerir evidencia estadística del control del proceso en la compra de partes críticas significa para muchas compañías una reducción drástica de proveedores con los que hay que tratar. Evidentemente que la decisión de reducir el número de proveedores y de establecer como norma la evidencia de la calidad a través de instrumentos estadísticos requiere tiempo, cooperación, paciencia y muchas horas de entretenimiento.

Hay que estar mejorando constantemente el sistema de producción y de servicio, para mejorar la calidad y la productividad y para abatir así los costos.

El propósito de la calidad debe estar presente desde la etapa del diseño. Sería demasiado tarde querer introducir la calidad en etapas posteriores.

Por eso, es tan importante que el diseño del producto sea el resultado de un trabajo en equipo. Además, hay que mejorar constantemente los métodos y las pruebas y comprender cada vez mejor las necesidades de los consumidores y la forma como ellos van a usar el producto.

El mejoramiento del sistema significa reducir constantemente el desperdicio y mejorar día a día la calidad en cada una de las actividades: la transportación, la ingeniería, los métodos, el mantenimiento, los instrumentos y medidas, las ventas, los métodos de distribución, la contabilidad, el servicio a los clientes.

El mejoramiento constante de la calidad se traduce en aumento de la productividad.

Mejorar el proceso implica lograr un mejor aprovechamiento del esfuerzo humano, hacer una buena selección del personal y de la tarea que se asigna, entrenarlo y ofrecerle la posibilidad de aumentar sus conocimientos y de desarrollar sus aptitudes. Apagar los incendios que van surgiendo no significa mejorar el proceso. Cuando se ha apagado un incendio, solo se ha regresado al punto en el que se estaba antes del problema.

Todos en la empresa deben preguntar sus conocimientos y por desarrollar más sus habilidades en el trabajo, y hasta que grado han progresado en su educación para lograr mayores satisfacciones en su vida.

Hay que poner en práctica métodos modernos de entretenimiento

La administración necesita que su personal conozcan a fondo la compañía, desde los materiales que se utilizan hasta los clientes a los que se les destina el producto.

Uno de los despilfarros más importantes que pueda haber en una organización consiste en desaprovechar las habilidades del personal. Esto provoca frustración en las personas, lo cual tiene efectos perniciosos en el rendimiento del trabajador.

Generalmente es necesario reformar totalmente los programas de entretenimiento, pues este se da en forma muy deficiente y con instrucciones difíciles de comprender. Se deben emplear métodos estadísticos para saber en que momento ya no es necesario el entretenimiento.

Se debe administrar con una gran dosis de liderazgo.

La administración debe distinguirse por su capacidad de liderazgo. Debe convertirse en promotora del mejoramiento y hacer que las características de la calidad presidan la elaboración del diseño del producto y su fabricación. Como líderes auténticos, los jefes deben conocer el trabajo que supervisan, a fin de ayudar a su personal a mejorar su propio desempeño.

Se debe eliminar el miedo en el trabajo.

Ninguno puede dar lo mejor de si cuando no se siente seguro y mientras no supera el miedo en cualquiera de sus propias ideas, de preguntar, etc. El miedo implica siempre una pérdida económica. Por eso, se debe crear un ambiente que propicie la seguridad en el desempeño personal.

El conocimiento es un elemento muy importante, que nos ayuda a hacer cada vez mejor nuestro propio trabajo. Sin embargo, es muy frecuente poner resistencia a adquirir nuevos conocimientos, lo cual se debe a un orgullo personal mal entendido.

Si no se suprime el miedo, no se puede servir a los mejores intereses de la compañía, ya que entonces el trabajador cumple a cualquier costo con lo que se le pide, sin importar que los materiales sean los apropiados a que las maquinas operen correctamente.

El miedo es un síntoma de deficiencias en el entretenimiento y en la forma como se efectúa la supervisión. Puede ser también síntoma de que hay confusión de propósitos en la compañía. Desaparece en la medida en que va mejorando la administración y los empleados actúan con mayor confianza.

Deben eliminarse las barreras interdepartamentales

Las personas que trabajan en investigación, diseño, compra de materiales, ventas, recepción de materia prima, etc., deben tener conocimiento de los problemas que conciernen a los diferentes materiales y a las especificaciones en la producción y en el ensamble. De otra manera habrá pérdidas en la producción debido al retrabajo causado por uso de materiales no recomendables.

Cada una de esas personas tiene su cliente respectivo, esto es, la persona que debe elaborar el producto con el material que aquella le ha entregado. No hay

razón para no tomar contacto con este cliente, para conocer sus problemas y para escucharlo.

La alta dirección a veces complica el trabajo del departamento de diseño, ya que hace cambios de última hora, después de que le habían sido enviados los planos para su conocimiento y aprobación. Estando ya lista la producción, quiere que los ingenieros de diseño y producción, quiere que los ingenieros de diseño y producción hagan en pocas semanas el trabajo de un año.

Las personas de diseño, de ingeniería, de producción y de ventas, si trabajan en equipo, pueden realizar importantes mejoras en el diseño del producto, en el servicio, en la calidad y en la reducción de los costos. A tales equipos se les podría denominar círculos de control de calidad a nivel gerencial.

No se debe proponer a los trabajadores metas numéricas, como también salen sobrando exhortaciones o amonestaciones.

Los errores, en su mayoría, no provienen de los trabajadores, sino del sistema mismo; por esto, es muy frecuente que dichas amonestaciones generen frustración y resentimientos.

Más que exhortaciones, lo que los trabajadores necesitan es que la administración les trace la ruta a seguir para mejorar la calidad y la productividad.

Las campañas de exhortaciones y los letreros tienen generalmente como efecto inmediato un ligero aumento en la calidad y productividad y la eliminación de algunas causas obvias de defectos. Sin embargo, con el tiempo cesa la actitud positiva con que los trabajadores reciben dichas exhortaciones; en ocasiones, surge una actitud contraria al mejoramiento.

Cuando se le proponen al obrero mayores metas numéricas de producción, el piensa que la administración nunca está satisfecha con el esfuerzo realizado. Por eso, dichos posters no ayudan a mejorar el trabajo.

Es diferente el caso de los posters que exponen lo que la dirección hace mes por mes, con el fin de mejorar el sistema y de incrementar la calidad y productividad con un trabajo más inteligente. Estos letreros suben la moral de los trabajadores, pues a través de ellos se dan cuenta de que la administración se hace responsable de los defectos que acontecen.

Hay que eliminar las cuotas numéricas

es normal que la administración necesite tener los elementos necesarios para predecir los costos, lo cual supone conocer las cuotas de producción por trabajador. Se trata de una cuota promedio. Ya que la mitad de los trabajadores estará debajo de este promedio, y la otra mitad arriba.

Cuando la empresa trabaja con base en estas cuotas promedio y los trabajadores se dan cuenta de ello. Quienes habían superado la cuota promedio tenderán en adelante a producir no mas allá de dicha cuota promedio y esperaran aburridos la hora de salir. Esta forma de proceder tiene como resultado insatisfacción en el personal y perdidas económicas para la compañía. Así no es posible triunfar en un mundo fuertemente competitivo.

Las cuotas son obstáculos para el mejoramiento de la calidad y productividad. en su lugar, se debe instaurar un sistema eficiente de supervisión y fomentar que el operario se sienta orgulloso del trabajo realizado.

Las cuotas son incompatibles con el mejoramiento continuo. La administración las debe reemplazar por instrucción, educación y por un liderazgo inteligente. Cuando se lleva a cabo este reemplazo, aumentan substancialmente la calidad y la productividad, y la gente se siente mas contenta en su trabajo.

Hay que eliminar la administración por objetivos numéricos. Se debe administrar con liderazgo.

Es ridículo proponer metas internas en la administración de una compañía sin el método adecuado para alcanzarlas.

Ejemplos de estas metas son:

Disminuir en un 10% los costos de garantía, el próximo año;

Aumentar en un 10% las ventas;

Mejorar en un 3% la productividad, el próximo año

El cumplir de estas metas se interpreta como éxito; en cambio, si no se logran, tiene uno que dar explicaciones.

Cuando se tiene un sistema estable, el sistema trabaja en toda su capacidad; por consiguiente, sale sobrando especificar una meta numérica. No se podrá llegar mas allá de la capacidad que es propia del sistema mismo.

Si no hay estabilidad en el sistema, no hay razón para proponer objetivos numéricos, pues no hay forma de saber que tanto puede producir el sistema.

La mejor estrategia de administración es el liderazgo. Para actuar como líder debe uno entender en que consiste el trabajo propio y el de los demás.

Quien se inicia como administrador y quiere ser líder y promover el mejoramiento continuo, debe aprender. Entre otras cosas, debe aprender que es lo que hace su gente y como lo hace. Este aprendizaje es más importante que revisar los reportes de calidad, de fallas, de inventarios, de ventas, etc.

Fijar la atención en los resultados no es el camino efectivo para mejorar un proceso o una actividad.

La gerencia basada en metas numéricas corre el peligro de administrar sin conocimiento de lo que se debe hacer; y de hecho se convierte en una administración basada en el miedo.

Las únicas cuotas que un administrador puede dar a conocer a su gente son las referentes a la supervivencia de la empresa.

Por ejemplo:

Si el próximo año no aumentan nuestras ventas en un 10%, nos veremos obligados a salir fuera del mercado.

El nivel promedio de monóxido de carbono en un periodo de 8 horas no debe exceder ocho partes por millón, pues el monóxido de carbono mas allá de estos límites es perjudicial a la salud.

Quitemos los obstáculos que impiden que el operario se sienta orgulloso de haber realizado un trabajo bien hecho

Nadie puede sentirse orgulloso de su trabajo si no sabe las condiciones que se necesitan para que su trabajo se considere bien hecho. Por eso, lo primero que un operario necesita es que le expliquen en que consiste propiamente su trabajo.

Además, no hay que tratar a la gente como si fuera una mercancía mas, diciéndole a ultima hora lo que debe hacer o contratándola y despidiéndola según las necesidades de la empresa. Es muy frecuente que los administradores se acostumbren a estudiar y resolver problemas de números, y que no sepan resolver adecuadamente problemas de la gente.

Es responsabilidad de la administración proveer al empleado de herramienta adecuada, pues el operario no solo quiere emplear su tiempo, sino además desea sentirse realizado con el trabajo que lleva a cabo.

Se debe impulsar la educación de todo el personal y su auto desarrollo

Las organizaciones necesitan gente con estudios y con preparación, no solo gente buena.

No hay escasez de gente buena; lo que falta son personas con altos niveles de conocimientos. En el grado de preparación de las personas están los cimientos que permiten avanzar en el campo de la competitividad.

Todos tenemos una responsabilidad en la reconstrucción de la industria occidental; y por eso todos, incluidos los administradores, tienen necesidad de

recibir una nueva educación. Además, la gente en su desempeño profesional no solo busca la retribución económica sino también aportar algo a la sociedad.

Hay que emprender las acciones necesarias para lograr la transformación de la empresa

Quienes integran la administración deben estar de acuerdo en su forma de pensar y en la dirección que la empresa va a tomar al introducir esta nueva filosofía. Deben tener el valor de romper con la tradición y deben sentirse orgullosos por haber adoptado el nuevo modelo administrativo y por cumplir con sus nuevas obligaciones. Procure la administración llevar a cabo una serie de seminarios en los que explique al personal por que fue necesario hacer el cambio y que todo implica para cada uno de ellos.

El cambio a efectuar es un proceso; por consiguiente, hay que aplicar también a este proceso lo dicho anteriormente acerca del mejoramiento continuo.

Además, hay que instituir, tan pronto como sea posible, un organismo que de seguimiento al proceso del mejoramiento continuo.

En cualquier organización las personas forman equipos de trabajo. El propósito de cualquier equipo de trabajo debe consistir en mejorar, en la etapa que le corresponde, los insumos del proceso y sus resultados.

Como miembros de un equipo, cada uno de sus integrantes debe tener la oportunidad de contribuir con ideas y planes, pero debe esperar a que sus mejores contribuciones logren un consenso entre sus compañeros.

Las siete enfermedades mortales

- 1.- La falta de constancia en el propósito de mejorar la calidad
- 2.- El énfasis en las utilidades a corto plazo, desdeñado la permanencia del negocio en el mercado y las utilidades a largo plazo con una alta probabilidad de mejoramiento continuo.
- 3.- Las evaluaciones de meritos o desempeño individual, que premian las acciones a corto plazo, limitan la planificación a largo plazo, socavan el trabajo en equipo y crean competencia entre las personas de una misma empresa, hasta lograr una compañía con "primas donas" y feudos en pugna constante los unos contra los otros.
- 4.- El administrar la compañía basándose solo en las cifras visibles.
- 5.- Los costos médicos excesivos.

6.- Los altos costos de garantía de operación.

Las enfermedades 6 y 7 son mas propias de los Estados Unidos que de México, donde, en cambio existen los altos costos que implican los subdesarrollados servicios monopólicos básico como la nergia eléctrica, la transportación, el teléfono, etc. Y los engorrosos requerimientos burocráticos de las dependencias oficiales y bancarias.

Los únicos sobrevivientes al final de las próximas dos décadas, serán las empresas y ejecutivos con compromiso y constancia por la calidad.

Estrategia para mejorar la calidad

3. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD

3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CALIDAD TOTAL

Una buena estrategia de cambio es aquella que se fundamenta en:

Un análisis de la realidad de la empresa (de donde viene, que a pasado en ella, donde esta ahora y a donde va).

Conocimiento profundo sobre la teoría de la gestión de las empresas y conocimiento sobre la calidad total.

Participación plena de todos los directivos, incluyendo al director general o presidente. La responsabilidad de guiar y garantizar el cambio hacia la calidad total debe recaer en todos los directivos, no en un departamento o persona. El proceso de transformación hacia la calidad debe ser un esfuerzo que involucre a todas las áreas de la empresa; por lo que, además de comprometerlos, se requiere convencer a los mas altos directivos de la conveniencia y necesidad de cambiar hacia el CTC.

Para cumplir con el primer punto de manera adecuada es necesario realizar lo que se conoce como planeación estratégica, de tal forma que mediante esta, se ubiquen los objetivos estratégicos que busca la empresa. Por ello se propone que antes de empezar a diseñar una estrategia de cambio hacia la calidad, la empresa realice un ejercicio de planeación estratégica que le permita detectar sus fortalezas y debilidades. Y si dentro de este ejercicio se concluye que uno de sus objetivos estratégicos es implementar la calidad total, entonces será momento de trabajar en diseñar un plan particular para ello.

Sin embargo, realizar un ejercicio de planeación estratégica, y luego diseñar un plan de implantación de la calidad total, implica cierto grado de desarrollo y conocimiento que no tienen siempre las empresas, sobre todo las pequeñas y medianas. Decidir que uno de los objetivos estratégicos es implementar la calidad total, implica también un buen nivel de conocimiento, lo cual también esta ausente de muchas de nuestras organizaciones. De esta manera, este tipo de empresas cae en un círculo vicioso: para planear es necesario saber, pero como no se conoce no se puede diseñar.

Planeación estratégica

No es raro ver que cuando las empresas se encuentran ante ideas nuevas y atrayentes, como son la calidad total y la reingeniería, haya una especie de ansiedad y premura por llevar a la práctica tales ideas. Sin embargo, poner en práctica un nuevo enfoque administrativo a una realidad particular es una tarea difícil. Por ello, antes de empezar a hacer cambios o a aplicar una estrategia, es necesario planear como hacerlo, para lo cual es necesario entender de donde venimos, hacia donde vamos, que somos ahora y como queremos ser en el

futuro; es decir, es necesario realizar una planeación estratégica, la cual podemos dividir en dos etapas.

Primera etapa de la planeación estratégica

definición de:

la misión o propósito fundamental de la empresa.

La visión o lo que queremos lograr en el futuro (metas para el porvenir).

La política de la calidad

Análisis de:

Entorno macro: revisión de los escenarios previsibles a nivel macro (lo que acontece en el mundo y en el país que puede ser relevante para la empresa, como la situación económica, política y social, las tendencias mundiales, la legislación, etcétera), para de aquí detectar riesgos y oportunidades.

Entorno micro: revisión de los escenarios a nivel micro o mas cercanos a la empresa (situación y tendencia de la rama industrial, mercados y competencia).

De aquí también se vislumbra riesgos y oportunidades.

Situación interna de la empresa, para determinar fortalezas y debilidades de la empresa respecto a la competencia.

Segunda Etapa de la Planeación Estratégica

Definición de los objetivos estratégicos de la empresa que orienten hacia la misión, acerquen a la visión y hagan cumplir la política de calidad de la empresa. Los objetivos estratégicos se desprenden de la primera etapa. Algunos ejemplos de objetivos estratégicos son:

Poner en practica la calidad total

Incrementar la participación en un mercado específico

Reducir el tiempo de entrega

3.2 DISMINUIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

El cambio implica modificar algunas visiones, practicas, actitudes, conocimientos y hábitos que, aunque son cotidianos, resultan erróneos y nocivos para la calidad. Y si además tomamos en cuenta que el cambio implica un esfuerzo con cierto grado de incertidumbre sobre los resultados, que pretende modificar el estado de cosas, entonces nos encontramos con que cualquier intento por iniciar una transformación hacia la calidad, generara una resistencia y temor en el interior de la empresa. De aquí que un elemento primordial de una estrategia de mejora sea lograr disminuir la resistencia y el temor al cambio.

La meta de una estrategia de implantación del CTC es generar un proceso de mejora continua o, en otras palabras, la meta es generar un proceso donde los cambios e innovaciones sean permanentes.

Sin embargo, resultado de la globalización económica, el avance de la tecnología, los cambios en las grandes corporaciones, la importancia de la ecología, etcétera, las empresas que quieran sobrevivir no tienen otra alternativa que transformarse y adecuarse para enfrentar las nuevas circunstancias, en las que sus directivos tengan una mentalidad proactiva para aprovechar estas nuevas circunstancias de cambios continuos.

La mejora continua implica cambiar permanentemente. Por ello se debe partir de bases firmes. A continuación menciono algunos elementos que pueden ayudar a disminuir la resistencia al cambio.

Conocer el porque y a donde cambiar

Crear conciencia sobre la necesidad del cambio

Conocer las estrategias del cambio

Capacitar sobre las herramientas para el cambio

Que todos sean promotores del cambio

Tomar las medidas que apoyen el cambio

3.3 ETAPAS DE UNA ESTRATEGIA

Una estrategia concreta de implantación del CTC debe tomar en cuenta los seis puntos anteriores para que a la vez que se logre avanzar en los aspectos específicos de la calidad en toda la empresa, también se logre reducir la resistencia y el temor al cambio, sobre todo la estructura directiva. De esta manera, una estrategia debe contemplar capacitación, concientización, compromiso de la dirección y acciones concretas que apoyen y motiven la transformación.

Existen varias estrategias para mejorar la calidad que contemplan lo anterior. Todas hacen un énfasis especial en que la alta dirección debe ser la principal promotora y responsable de la calidad.

A continuación se ha estructurado una estrategia basada en un principio en las ideas de J.M.Juran, K. Ishikawa y E. Deming, principalmente, pero que posteriormente se ha ido modificando y fortaleciendo con las experiencias de Humberto Gutiérrez. La estrategia que se propone para mejorar la calidad se divide en las siguientes etapas:

Concientización y capacitación sobre CTC a directivos.

Establecimiento de las estructuras directivas de la calidad. Formación del consejo de calidad.

Inicio de mejoras.

Formación de equipos de calidad.

Promoción de iniciativas de mejora de todos los miembros de la empresa (círculos de calidad).

Se propone que estas etapas se cumplan en orden secuencial.

Requisitos para que el cambio sea exitoso

Convencimiento. Muchos intentos de cambio fallan porque la alta dirección no está realmente convencida de la necesidad de cambiar, por lo que se hacen intentos superficiales con la sensación de cumplir un compromiso, más que desarrollar una responsabilidad. Si a la dirección le falta convencimiento sobre las bondades del cambio, las conveniencias de rediseñar los procesos, etcétera, entonces al fallar el principal impulsor del cambio, este quedará a la deriva.

Compromiso. El siguiente requisito es que la alta dirección se comprometa a fondo con el cambio, que sea la principal impulsora de la calidad total, que tenga claro que el trabajo por la calidad no se delega. Una alta dirección convencida y comprometida podrá impulsar los cambios que la calidad exige. Podrá generar comunicación y compartir responsabilidades.

Disciplina (planeación, dirección). Para cambiar resulta indispensable la disciplina por parte de la alta dirección que lleve a ejecutar, coordinar y dirigir acciones concretas orientadas a alcanzar la CT, y así lograr que la gente desempeñe nuevos roles dentro de la empresa, nuevas responsabilidades y se relacione con los demás de acuerdo con las exigencias de la CT. Se requiere de coordinar los equipos de trabajo para sumar voluntades y conocimientos, en lugar de sumar conflictos por la falta de coordinación.

Sin coordinación por parte de la alta dirección, el intento de enfocar la empresa hacia el cliente se convertirá en una lista de buenas intenciones y declaraciones, y en acciones aisladas con poca trascendencia. Sin disciplina para enfrentar el cambio puede pasar lo que al que tiene problemas de peso: sabe la solución, pero le falta disciplina para ponerla en práctica. Con una coordinación adecuada la empresa podrá centrarse en los problemas concretos y descubrir oportunidades de reducción de costos, de mejora y de innovación.

Cooperación (trabajo en equipo). Un fuerte obstáculo para lograr el cambio hacia la CT es que este se respalda con estilos directivos autoritarios, de modo que cuando se requiere hacer algo nuevo se ordena y se impone, y raramente se busca el convencimiento y la cooperación de las personas y los equipos de trabajo. Cuando alguien se le impone algo, esta persona de alguna manera regresa esa imposición, sea cooperando parcialmente, manifestando disposición solo de dientes para afuera y no en los hechos, o incluso convirtiéndose en opositor al cambio.

Lograr la CT y replantear el funcionamiento de la empresa será posible en la medida en que se busque mediante un nuevo estilo directivo el convencimiento, la cooperación y el trabajo y visión de equipo. El trabajo en equipo es el ultimo peldaño del cambio exitoso, y marca un estilo de dirección.

Conocimiento. El gran requisito para lograr un cambio exitoso es el conocimiento. Sin este es difícil que los altos directivos se convenzan, se comprometan y dirijan adecuadamente. Sin este los equipos de trabajo en la empresa no tendrán las herramientas y metodologías adecuadas para resolver de fondo los problemas de la empresa, y tampoco tendrán el apoyo directivo que se requiere.

Por lo tanto el conocimiento es un sostén de los otros requisitos. De aquí que además de buenas intenciones se necesite un profundo conocimiento sobre los diferentes elementos (filosofía, estrategias, métodos y herramientas) de la calidad total. Si en la empresa, empezando por sus directivos, no existe un buen nivel de conocimientos sobre el que, el como y el con que de la CT, entonces intentar el cambio en esas condiciones es apostarle al fracaso y a la improvisación; es garantizar que el cambio no será exitoso.

Directivos con grandes deseos de progreso. Para que las organizaciones se realicen cambios de fondo que les permitan alcanzar una mayor competitividad y eficiencia, es necesario que esto se desee. Es decir, es necesario que existan

directivos con grandes deseos de progreso, que puedan idealizar y soñar una mejor organización. Un requisito del cambio es que en la organización exista una visión básica de progreso, que se vaya afinando con el conocimiento. Una visión del estado ideal de la empresa, para comunicarla y para que oriente los esfuerzos.

De aquí que un requisito básico para lograr un cambio exitoso sea conformar un grupo de directivos con una fuerte dosis de entusiasmo, que con el apoyo del nuevo conocimiento, puedan convencerse y comprometerse con la calidad e iniciar el ascenso.

Solo un grupo con estas características será capaz de vencer la resistencia, el temor, el desanimo, el conformismo, la derrota y las inercias que afloraran por todos lados durante el intento de cambio.

4. TRABAJO EN EQUIPO Y CÍRCULOS DE CALIDAD.

En las condiciones actuales de globalización económica podrán permanecer en el negocio aquellas empresas en que las propuestas de mejora se multipliquen año con año, que sean capaces de reestructurarse y adecuarse a la diversidad de cambios que a diario ocurren. Una de las formas que las empresas han impulsado como respuestas a estas nuevas exigencias ha sido la de impulsar el trabajo en equipo en todos sus niveles.

Como lo dice Garfield, "Muchas empresas apenas empiezan a reconocer que, si se quiere aprovechar al máximo la capacidad de los empleados (requisito indispensable para competir en los noventa), es preciso agruparlos en equipos. La innovación permanente, tarea principal de la organización inspirada en el nuevo modelo, exige una comunicación constante, compartir ideas y coordinar actividades, y para conseguirlo se necesitan relaciones estrechas entre los empleados. Y estas no pueden surgir entre empleados que estén trabajando en espacios o departamentos aislados; se cultivan dentro del contexto de equipos, utilizándolos como unidad dominante de trabajo. En otras se constituyen equipos para proyectos concretos".

Así, una de las condiciones básicas para lograr la transformación hacia la calidad es el trabajo en equipo. Las personas en las empresas sienten la necesidad de sentirse parte de un equipo humano, con el cual compartir valores y aspiraciones. En las empresas de categoría mundial, cada vez se acelera más la tendencia hacia el trabajo en equipo, a promover la integración de grupos humanos que comparten realmente objetivos y responsabilidades.

El trabajo en equipo es una de las características básicas del nuevo tipo de liderazgo. Y algunos elementos que deben caracterizar al trabajo en equipo son: el dialogo, el aprender a escuchar a los demás, la reflexión y pensamiento conjuntos para encontrar maneras diferentes de hacer y enfocar las cosas, configurar visiones compartidas del futuro, el aprender de los demás, aprender en equipo (si los equipos no aprenden, la empresa no aprende), etcétera.

Como lo expresa Rodríguez Combeller: "El trabajo en equipo es la participación decidida y organizada de las personas hacia el logro de los objetivos. El trabajo en equipo favorece la creatividad, la innovación y el compromiso hacia la mejora continua de la calidad en todos los niveles". En esta misma obra se cita un ejemplo muy ilustrativo de la necesidad de impulsar en forma decidida el trabajo en equipo. El Dr, Ishikawa pregunta: "¿por qué no llaman a los trabajadores que están en el proceso siguiente al de ustedes y a los que están en el anterior, para investigar?". El jefe de división responde: "Profesor, ¿cómo quiere usted que llamemos a nuestros enemigos?"

A pesar de lo imprescindible que es el trabajo en equipo en muchas empresas se tiene una mala opinión y un sabor amargo de este. Lo anterior se debe, como ya vimos, a la forma en que esta organizada la empresa, a la concepción de empresa y a los estilos de dirección.

Por ejemplo, un elemento representativo de cierto trabajo en equipo son las reuniones de trabajo, de las cuales se tiene casi una opinión unánime: son una pérdida de tiempo. No es para menos ya que es frecuente que en tales reuniones de trabajo se hable de mil cosas pero no se haga o llegue a nada; siempre el director terminara regañando a todos y el tiene la razón; si alguien propone algo distinto inmediatamente todo mundo critica su propuesta; rara vez se especifican acciones de seguimiento; ningún participante en la reunión conviene claramente en los asuntos que se están tratando, no hay agenda previa, no se parte de ningún antecedente objetivo; en las reuniones no necesariamente esta la gente que debería estar; las reuniones terminan con el clásico "En eso quedamos"; ¿en que?: en nada. Al respecto Thomsett dice: "Una señal de dirección ineficaz es que los altos ejecutivos convoquen a una serie de reuniones para planear o discutir problemas, pero dejen de insistir en la acción", y nosotros agregaríamos: dejan de insistir en el análisis de fondo, de manera objetiva, y no verifican el efecto de las acciones tomadas. Lo anterior podríamos sintetizarlo con la siguiente frase: "Dime que tan eficientes son las reuniones de trabajo en tu empresa, y te diré que tan eficaz es su dirección".

Por lo tanto antes de promover el trabajo en equipo y de respaldar el proceso de cambio en equipos de calidad, lo que se debe hacer es transformar el estilo de dirección y comprometerla totalmente con la nueva filosofía.

CIRCULOS DE CALIDAD

Según Ishikawa, "El círculo de calidad es un grupo pequeño que desarrolla actividades voluntariamente que apoyan la calidad dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo autodesarrollo mutuo, control y mejoramiento dentro del taller utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros". De esta manera el objetivo de los círculos de calidad es contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa, crear un buen ambiente de trabajo y ejercer las capacidades humanas plenamente. Los círculos de calidad se iniciaron en Japón en 1962.

El círculo de calidad es un grupo pequeño de empleados (entre 3 y 10) que participan voluntariamente en su propio desarrollo y en el de la empresa.

Su tarea principal consiste en identificar, analizar y resolver problemas relacionados con su área de trabajo.

Por consenso deciden abordar la solución de un problema o la ejecución de un proyecto de mejora; y para ello siempre siguen los "ocho pasos en la solución de un problema"

Un miembro del grupo actúa como líder, quien es el responsable de citar a reuniones, redactar informes, recabar cifras, pedir apoyos, etcétera.

Los integrantes deben estar capacitados sobre las herramientas básicas y contar con el apoyo y asistencia de un experto en CTC (facilitador).

El grupo se reúne al menos una vez por semana. La duración de la reunión puede ser de 45 a 90 minutos. Las reuniones pueden ser durante o fuera de las horas de trabajo, según las circunstancias.

Sus propuestas de solución son sometidas a la consideración de un grupo de directivos, que puede ser el consejo de calidad.

cuando es posible, ellos mismos ponen en practica soluciones y verifican el impacto de las mismas.

5. OCHO PASOS EN LA SOLUCIÓN DE UN PROBLEMA

El trabajo en equipo, la planeación y la objetividad son elementos esenciales del CTC.

Los problemas de calidad que existen en las empresas, generalmente son bien conocidos, y aunque ya se ha intentado corregirlos, estos pertenecen más o menos igual, y en ocasiones hacen crisis. Pareciera que los esfuerzos de mejora o de corrección no dan resultado: se dan casos de empresas que aunque tienen un programa de calidad, no ha dado resultados, pues aunque se intenta mejorar la calidad, no se refleja en un incremento de la productividad. Ambos aspectos son parte de un mismo asunto, que es la forma en que se trata de corregir un problema, ya que es frecuente que se caiga en alguno o varios de los siguientes errores:

Se atacan los efectos y los síntomas y no se va a las causas de fondo de los problemas. Con la corrección de los síntomas tal vez se obtienen beneficios de corto plazo, pero el problema muy posiblemente se volverá a presentar, con lo cual crece la presión. Además, la capacidad para dar soluciones de fondo se va atrofiando. En estos casos, a veces el remedio es peor que la enfermedad.

Se trata de resolver los problemas por reacción, por impulsos, corazonadas y regañones, no mediante un plan de solución soportando en métodos y herramientas de análisis. Las soluciones son las mismas de siempre pero, como dice Senge, el camino fácil lleva al mismo lugar.

Los esfuerzos son aislados, no hay mejora continua. En ocasiones, cuando al resolver un problema se logra una mejora real, esta no alcanza a percibirse en la productividad porque es una acción aislada, no es parte de un plan de mejoras a lo largo y ancho de la empresa.

No se ataca lo realmente importante, sino más bien aspectos o problemas secundarios. No se tiene como sistema aplicar el principio de Pareto.

Se cree que las soluciones son definitivas, nos "enamoramamos de las soluciones", se cae en el conformismo y no se estandarizan soluciones ni se aplican medidas preventivas para que el problema no se vuelva a presentar y el avance logrado sea irreversible.

No se sabe el impacto que tiene lo que se hace y se administra según el resultado anterior. Por ello se siguen aplicando las mismas soluciones sin saber si se están atacando las verdaderas causas, y se administra sin conocimiento de la variabilidad. Al no saber con objetividad el impacto real de una solución, lleva en ocasiones a que "nuestros problemas de hoy son nuestras soluciones de ayer".

Se tienen creencias erróneas sobre como resolver los problemas. Por ejemplo, la dirección de la empresa cree que no habría problemas si todo mundo hiciera

bien su trabajo; también cree que los problemas se resuelven con la concientización de los empleados, y los que no se resuelven así entonces se corrigen con tecnología, o bien que la causa del problema esta fuera del alcance de los involucrados. Sin embargo, los puntos anteriores ignoran que buena parte de los problemas se deben a la organización, la administración, los métodos de trabajo, la capacitación, los criterios de compras, el diseño de productos y sistemas y la manera de tomar decisiones.

OCHO PASOS EN LA SOLUCION DE UN PROBLEMA

Cuando se reúne un equipo a resolver un problema antes de proponer soluciones y aventurar acciones correctivas, se debe contar con información y seguir un método objetivo. De esta manera se estará haciendo hábito la planeación, el análisis y la reflexión, con lo que se estará reduciendo las acciones por reacción.

ETAPA DEL CICLO	PASO No.	NOMBRE DEL PASO		
PLANEAR	1	ENCONTRAR UN PROBLEMA	Pareto, h. De verificación, histograma, c. De control	
	2	BUSCAR TODAS LAS POSIBLES CAUSAS	Observar el problema, lluvia de ideas, diagrama de Ishikawa	
	3	INVESTIGAR CUAL ES LA CAUSA MAS IMPORTANTE	Pareto, estratificación, d. De dispersión, d. De Isahikawa	
	4	CONSIDERAR LAS MEDIDAS REMEDIO	Por que Que Donde Cuanto Como	necesidad objetivo lugar tiempo y costo plan
HACER	5	Poner en practica las medidas remedio	Seguir el plan elaborado en el paso anterior e involucrar a los afectados	
VERIFICAR	6	Revisar los resultados obtenidos	Histograma, Pareto, c. De control, h. De verificación	
ACTUAR	7	Prevenir la recurrencia del mismo problema	Estandarización, inspección, supervisión. H. De verificación, cartas de control	
	8	Conclusión	Revisar y documentar el procedimiento seguido y planear el trabajo futuro	

CAPITULO II
La Administración Pública y la Calidad Total

1. ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Precisión de las características del concepto de Administración Pública.

Desde las civilizaciones antiguas las sociedades humanas han debido suministrar los recursos con los cuales hacían y hacen frente a sus constantes necesidades.

Inicialmente el grupo que controlaba el poder en la comunidad era el mismo que determinaba cuál era la mejor forma de satisfacer los requerimientos comunales.

Hasta el siglo XVIII, como hemos explicado, la idea de Estado se encontraba confundida con la persona del monarca, baste recordar la frase de Luis XV, con la cual se ilustra el fenómeno de plenipotencia al ser él, el máximo exponente del absolutismo: "El Estado soy yo".

Con el advenimiento de la Ilustración en occidente, la precisión de los elementos que integran el Estado moderno, tal y como hoy lo conocemos, se conformaron plenamente.

El gobierno se entendió, a partir de las ideas de los filósofos políticos de la época, sólo como uno de los elementos del fenómeno estatal, al cual, la población que es la esencia de la existencia del Estado, le puede organizar, estructurar y modificar para lograr el beneficio de la sociedad.

Hoy la mayor parte de los Estados del orbe han conformado su estructura gubernamental según las pautas de la división de poderes; que fue la respuesta que Montesquieu encontró para ofrecer una solución al absolutismo despótico que privó en Europa hasta el fin de la edad Media.

Así en su obra, Montesquieu explica que la diversidad de actividades que el monarca efectúa al realizar su gobierno, se encuentran bien definidas, y pueden resumirse en tres: la actividad legislativa, la actividad ejecutiva y la actividad judicial.

Indicábamos también que Montesquieu mencionaba que para evitar el absolutismo, y consecuentemente las arbitrariedades cometidas por los reyes, lo deseable es que esas tres funciones, quedaran depositadas para su ejercicio, en tres órganos, la legislativa en el Congreso, la ejecutiva en el rey, y la judicial en la Suprema Corte de Justicia, y que es a esto a lo que se conoce comúnmente como división de poderes.

Respecto a la función ejecutiva, depositada en nuestro Estado en la persona del Presidente de la República, consideramos que dicha función debe ser conceptuada como función administrativa; a continuación estudiaremos porque es más adecuado usar el término de administración pública para explicar la

actividad del poder Ejecutivo, así como de las teorías que explican a esta misma definición.

La administración.

Comenzaremos primeramente por plantear la definición de la palabra administración.

La palabra administración tiene su origen en el latín, y se compone por el prefijo a o dar, y la frase ministrare, servir.

Ello en su sentido antiguo se traduce como gobernar, como ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan.

Hoy aún puede adoptarse como sinónimo del ejercicio de la dirección de una institución, o en otros casos más comunes como el acto de suministrar, proporcionar o distribuir alguna cosa.

La administración consiste en la actividad que desempeñan los individuos o las empresas en virtud de la necesidad que deben proveer en la cotidianeidad y a partir de los recursos materiales, humanos, e incluso intangibles de los que pueden disponer.

Se refleja pues en la gestión que los individuos hacen de los bienes con que cuentan, con el propósito de rendir de ellos el máximo aprovechamiento posible en su aplicación a las carencias del momento.

La administración es de vital importancia para el ser humano en los momentos actuales, pues los recursos con que la naturaleza dispone para su explotación en potencia, son en realidad limitados.

Como se desprende, tanto las personas como las entidades públicas pueden practicar los actos que tiendan a la administración de sus bienes, pues ambas tienen necesidades que cubrir ante la escasez de haberes.

Así observamos tres diversas circunstancias de aplicación de la administración, y que consisten a saber en las siguientes:

a) La administración que es efectuada por los particulares para distribuir el uso y consumo de sus recursos, y que conocemos adjetivada como administración privada.

b) La administración que realizan los tres órganos gubernamentales para poder satisfacer sus requerimientos propios, tal como lo hacen las personas colectivas, mal llamadas morales

Esta administración que realizan los órganos del gobierno para aprovisionar sus necesidades, tiene las características de ser interna y mediata.

Es interna porque los órganos públicos tienen necesidades propias que satisfacer, mismas que deben proveer primeramente para garantizar el eficiente desempeño de las funciones que les han sido depositadas.

Es mediata porque con su realización, los órganos públicos no efectúan sus funciones, pero sí es un medio que les permite a los órganos como a cualquier otro individuo, satisfacer sus carencias. Una vez cumplido lo anterior, los tres órganos utilizan sus provisiones para ejecutar las funciones de que son depositarios para atender al bien general.

Podemos resumir que las entidades públicas primero se administran y ulteriormente realizan los actos tendientes a ejecutar su función para cumplir con la sociedad y realizar el bien público. Así pues, la administración aplicada de esta manera es un medio.

c) Por último la administración que realiza el poder Ejecutivo, y que es a la que llamamos Administración Pública, y a diferencia de la que explicamos en el inciso b), tiene las características de ser externa respecto del órgano Ejecutivo que la realiza, así como cumple con la cualidad de ser inmediata

La administración pública es externa respecto al órgano Ejecutivo ya que con su aplicación no se satisfacen necesidades del órgano titular, sino de la población.

Y también la administración pública es inmediata, porque el ejecutivo al practicarla, realiza de forma directa la prestación de un servicio público que de igual manera beneficia a la colectividad.

El Poder ejecutivo y su función.

La Doctrina tradicionalmente ha considerado que el contenido de las funciones de cada uno de los poderes se encuentra delimitado con plenitud, se argumentaba que dicho contenido respecto de la función del Poder Legislativo consiste en la creación de leyes, en tanto que el de la Función del Poder Judicial se centra en la resolución de controversias y el contenido del Poder Ejecutivo es la ejecución de la Ley a casos concretos.

Coincidimos con el maestro Gabino Fraga cuando postula que no es adecuado afirmar que es la ejecución de la Ley el contenido de la Función del Poder Ejecutivo.

El concepto de "ejecución de la ley" se refiere a la realización así como de la observancia en la existencia material, de lo que prescribe el orden normativo vigente en un Estado, por parte de los órganos y organismos que componen su gobierno, así como de su población.

Por ello cuando alguno de los tres órganos de gobierno, cualquiera que este sea, realiza la actividad que se les encomendó, también terminan, en la práctica por aplicar y últimamente ejecutar una ley abstracta.

Verbigracia del Poder Legislativo cuando al realizar su función e iniciar la creación de un precepto normativo, tiene necesariamente que ejecutar primero la Ley abstracta que contiene el procedimiento legislativo que prescribe la Carta Magna.

Por otra parte, cuando el Poder Judicial dirime conflictos y sustrae de la Legislación existente la normatividad que devuelve el orden a la paz contrariada por una controversia, también ejecuta el contenido de la Ley.

Así es que afirmar que el contenido de la actividad que el Poder Ejecutivo realiza sea la Ejecución de la Ley, puede resultar como el maestro Fraga previene, o bien demasiado amplio, o ya igualmente muy limitado.

Concurrimos con el Profesor que al referirnos a la Función del Poder Ejecutivo, debemos tener en mente que el mismo se refiere a la realización de la función de administración pública y no de la función ejecutiva.

Probablemente el lector podrá pensar que resulta igualmente ambiguo conferir el nombre de función administrativa a la que realiza el Ejecutivo, y aún más problemático, pues como queda asentado a inicios del presente capítulo todas las entidades públicas, tienen la necesidad de administrarse para poder lograr en la realidad social, el desarrollo de su función.

Por ello no dejaremos de subrayar el carácter que distingue a la función administrativa realizada por el Ejecutivo, y de los actos que emite en el ejercicio de esa atribución, dicha cualidad que la distingue, es la inmediatez de la aplicación de la administración, así como de la permanencia y continuidad de la misma, para proveer el bien general.

Lo dicho en el párrafo anterior distingue a los actos que emanan del Ejecutivo, de otros que devienen o son emitidos por otras personas, órganos u organismos públicos o privados.

La Definición de Administración Pública.

La Administración Pública es el contenido esencial de la actividad correspondiente al Poder Ejecutivo, y se refiere a las actividades de gestión, que el titular de la misma desempeña sobre los bienes del Estado para suministrarlos de forma inmediata y permanente, a la satisfacción de las necesidades públicas y lograr con ello el bien general; dicha atribución tiende a la realización de un servicio público, y se somete al marco jurídico especializado que norma su ejercicio y se concretiza mediante la emisión y realización del contenido de actos administrativos emitidos.

La Administración Pública y la Distribución de Funciones.

Desde que se consagró la distribución de funciones como la forma adecuada para organizar al Gobierno del Estado moderno, se pretendió que cada uno de los Poderes en que se depositaban, ejercieran exclusivamente el desarrollo de las actividades relativas a la función que les correspondía, más la práctica demostró que ello era imposible; se hizo patente que para el sano desarrollo y funcionamiento de la estructura del Gobierno y del Estado en general, era menester que cada órgano realizara otras funciones, que según su naturaleza, y la propia teoría de la División de Poderes, les eran ajenas.

La doctrina finalizó por dividir sus criterios en tres teorías relacionadas con la distribución de funciones que corresponde a cada uno de los Poderes, y que a continuación explicamos.

Aspecto formal u orgánico de la División de Funciones.

Esta posición considera que una función deberá ser juzgada como administrativa, judicial o legislativa, dependiendo del órgano del gobierno que la desarrolle.

Desde este criterio, bien definido por ello como formal u orgánico, se desdeña la naturaleza de la función, y se califica a la misma según se encuentre atribuida por la ley, ya sea al Poder Legislativo, al Ejecutivo o bien al Judicial.

“Se considera que la administración como todo a la casi totalidad de la actividad que desarrolla el Ejecutivo”⁵.

Aspecto objetivo o material de la división de funciones.

Otro punto de vista tiende a darle a cada función la calidad que le es propia según su naturaleza

“Desde el punto de vista de la naturaleza intrínseca de la función, es decir, partiendo de un criterio objetivo, material que prescinda del órgano al cual están atribuidas, las funciones son materialmente legislativas, administrativas o judiciales, según tengan los caracteres que la teoría jurídica ha llegado a atribuir a cada uno de esos grupos”.⁶

Desde la perspectiva objetiva o material se prescinde del órgano al que por ley se le atribuyan la realización de determinadas funciones, sino que se atiende al carácter que la propia doctrina jurídica ha atribuido a determinada función.

En este ámbito la función será entonces considerada como legislativa si culmina en un acto creador de un precepto normativo; se calificara de jurisdiccional si tiene por fin dirimir alguna controversia, o se considerará administrativa si mediante un acto administrativo se tiende a la satisfacción inmediata de una necesidad general.

La Interacción de las funciones.

Una posición doctrinaria más, es aquella que propone que los órganos en que se distribuyen las funciones para su ejercicio, comúnmente emiten actos en los que existe coincidencia tanto en el aspecto formal como en el material, " y así vemos cómo las funciones que materialmente tienen la naturaleza legislativa, administrativa y judicial, corresponden respectivamente a los Poderes Legislativo, Administrativo y Judicial"7.

Sin embargo, a través de esta teoría se considera que por excepción pueden existir actos en los que no hay coincidencia en los aspectos aludidos.

Dicha Teoría considerada como "Mixta", apunta que los órganos del gobierno, para cumplir con sus funciones deben, en el ámbito de la realidad política y jurídica, realizar una serie de actos de carácter mixto, en los que se mezclan tanto el aspecto formal del órgano que los emite y ejecuta, como la naturaleza material u objetiva del acto propia del acto emitido.

Como resultado, se considerará que un acto será orgánicamente legislativo, cuando emane de la actividad del Congreso de la Unión, o bien jurisdiccional si es que proviene de la Suprema Corte de Justicia, o en su caso administrativo si proviene e algún órgano Ejecutivo.

Y no es óbice lo anterior para que el mismo acto pueda ser calificado por su contenido y fin material, como legislativo porque culmine en una creación de preceptos abstractos; jurisdiccional porque dirima una controversia, o Administrativo porque tienda a satisfacer de forma inmediata una necesidad del propio órgano, o bien, de la generalidad.

2. ESTRUCTURA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATAL

Hace aproximadamente 20 años se inició, primero a nivel académico y después en términos del ejercicio de la política económica, un amplio debate sobre el tamaño de la estructura de gestión de los estados. Sin embargo, lo que realmente estaba en el centro de la discusión era el cuestionamiento implícito a la intervención del estado en las actividades económicas. Desde ese momento se empezaron a realizar diagnósticos sobre el "tamaño" del estado y se determinó que el mismo debía reducirse.

El elemento en que se sustentaron esos diagnósticos fue la carencia de recursos que provocó la crisis económica de finales de los años setentas. En esas circunstancias, y una vez que los neoliberales asumieron el poder político y económico proclamaron la necesidad de reducir las actividades y la estructura de apoyo del estado, como condición para alcanzar la recuperación económica.

Su programa económico se aplicó primero en los países del primer mundo y después en los países de menor desarrollo. Así en nuestro país también se impuso la visión económica del neoliberalismo, que concede al mercado y a la libre competencia la capacidad de crear mejores condiciones de crecimiento. Donde la disminución del tamaño del estado y la eliminación de funciones que apoyaban la redistribución del ingreso se colocó como la piedra angular de un nuevo programa de desarrollo económico.

Con el objetivo de ubicar en el contexto mundial como se fue dando la reestructuración de la administración pública y la modernización del Estado Mexicano, a la luz de las propuestas neoliberales, es que se elaboró el siguiente trabajo. En un primer apartado se describe el proceso de conformación de la administración pública, a partir de las funciones y tareas que se iban incorporando al catálogo de actividades públicas. En un segundo apartado, se analiza la transformación del estado y, en consecuencia, del quehacer público. Lo que implica no sólo la transformación estructural de la administración pública sino más aún la modificación, en una lógica eficientista, de las relaciones entre el gobierno y la sociedad.

En el último apartado se analizan las implicaciones que en nuestro caso ha asumido la reestructuración de la administración pública ante una modernización estatal, que de manera acelerada está mostrando sus limitaciones y que lejos de contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población está profundizando las desigualdades sociales.

El Estado Mexicano y la Conformación de la Administración Pública.

El estado que surgió de la revolución mexicana se encontró con un país desarticulado geográficamente, con una grave problemática financiera y donde los problemas agrarios no estaban ni con mucho resueltos. Ante esa situación

los gobiernos post-revolucionarios se dieron a la tarea de construir una estructura social y económica sobre la cual apoyar un estado que iba a ser el eje y el motor del desarrollo nacional.

En ese sentido, con la reforma agraria y la nacionalización petrolera el estado mexicano obtuvo un capital político que le permitió legitimar la posterior instrumentación de una política de tipo reformista, que implicaba su creciente participación en la economía. Acciones como esas representaron, junto a una ley del trabajo en la que se incorporaron derechos laborales innovadores, el triunfo y el compromiso popular con el gobierno. El primero, porque el reconocimiento estatal a la diferencia existente entre el capital y el trabajo garantizaba, de facto, beneficios para la clase trabajadora. El segundo, porque a cambio de esos beneficios amplios sectores de la población tendrían que dar un apoyo incondicional y unánime a las acciones gubernamentales.

De esa manera el Estado Mexicano construyó la base social de apoyo que le permitía, por una parte, ser identificado como el punto de conjunción de interés privado y del interés colectivo y, por otra, convertirse en el núcleo conductor del proceso de acumulación y de industrialización del país.

Paralelamente, y con el fin de articular orgánicamente las interrelaciones entre los distintos agentes económicos, se fue creando un cuerpo normativo en el que quedarán establecidos los lineamientos para regular, por ejemplo, las actividades productivas, las cuestiones agrarias, el funcionamiento corporativo de las centrales obreras y campesinas y las relaciones del país con el exterior y del estado con la iglesia. De esa manera se conformó la estructura jurídica que habría de regir la intervención directa del estado en los procesos productivos y distributivos; de regular los conflictos entre las distintas clases sociales, representadas en lo fundamental por el capital y el trabajo; y, de crear las instancias legales en que aquellos habrían de ser redimidos. Con esto al mismo tiempo que se logró la institucionalización de los ámbitos de solución de las controversias sociales, que podían poner en peligro la buena marcha del proceso de acumulación de capital, se fortaleció la idea de que el Estado era el único agente capaz de constituirse en el elemento regulador del equilibrio del ciclo económico.

En ese contexto fue en el que el Estado Mexicano a diferencia del "viejo estado liberal", que operaba como un mero vigilante de los intercambios entre "ciudadanos libres e iguales", se convirtió en el mecanismo de objetivación de las transformaciones económicas, políticas y sociales.

Su sustento material fue la puesta en práctica de una política de creciente inversión y gasto públicos, origen de la ampliación de las funciones estatales, la que también sirvió para apoyar la consolidación del Estado Social de Derecho. Por medio del cual se avalarían jurídicamente las propuestas para fomentar el crecimiento económico, en un contexto en el que se suponía que el mismo tendría un reflejo directo en una mejor distribución del ingreso.

Aunque ello podría parecer simplemente como uno de los objetivos éticos del estado, en ese momento histórico, lograr el equilibrio entre la acumulación privada y un crecimiento que se reflejara en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población era la garantía de estabilidad social y la justificación que el estado necesitaba para intervenir en los procesos económicos.

Sin embargo, esa misma intervención suponía tener un soporte administrativo especial; es decir, se requeriría de un cuerpo de gestión pública que sirviera no sólo como puente de comunicación entre el poder estatal y las demandas de los diferentes grupos sociales, sino también como el centro de ejecución de las tareas públicas. Las cuales bajo esas circunstancias quedaron agrupadas de la siguiente manera:

las relacionadas con la instrumentación de programas y estrategias de regulación económica que estaban marcados por la obligación gubernamental tanto de atenuar las etapas depresivas de los ciclos económicos como de crear las condiciones propicias para fortalecer la rentabilidad privada, en una economía de mercado.

Las relacionadas con demandas sociales que se generaban del compromiso implícito del estado por tratar de satisfacer las necesidades de una población rural y urbana en aumento.

las relacionadas con procesos de transformación política -donde la participación estatal se daba porque el mismo estado era actor y ejecutor de las alianzas políticas- en los cuales había que mantener la estructura de poder y de clases como condición para la reproducción, en condiciones de estabilidad, del sistema político mexicano.

Las tareas anteriores fueron encaradas por el estado mexicano post-revolucionario, a partir del apoyo que le brindaban amplios sectores de la población, con un "nacionalismo" que se manifestaba en el control gubernamental de las actividades económicas de mayor impacto en el crecimiento del producto industrial. Esto daba la apariencia de que si bien el estado pretendía avanzar en la industrialización del país también trataba de reducir las tensiones sociales originados en la creación de las condiciones para incrementar la rentabilidad privada.

Esa forma de funcionamiento estatal, donde lo esencial era mantener los equilibrios económicos, políticos y sociales, empujaba a la administración pública a adquirir características estructurales y formas de gestión cada vez más complejas. Y mientras más compromisos asumía el estado más complicada, en términos de tamaño y funciones, debía ser su base administrativa. De esa forma, al mismo tiempo que se iban creando nuevos órganos de la administración pública también se emitían normas jurídicas nuevas para regular su funcionamiento. Así, surgió un tipo de administración pública que abarcó las más diversas escalas de las jerarquías gubernamentales.

En un inicio la reglamentación sobre la administración pública se incorporó en la ley fundamental: La Constitución. En ella se estableció que el Congreso Mexicano sería el encargado de determinar el número y las funciones de las diversas secretarías de estado. Posteriormente, se promulgaron nuevas leyes - Ley Orgánica del Ministerio Público de 1934, Ley de Secretarías y Departamentos de Estado de 1946, Ley para el Control de Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal de 1947, entre otras- o se reformaron algunas de las existentes para ir reorganizando, en un proceso de cambios constantes, la rama administrativa pública.

Conforme se suscitaban cambios económicos, políticos o sociales, la estructura de gestión del estado -la administración pública- también sufría modificaciones organizacionales. Ya sea por la incorporación al catálogo de actividades públicas de alguna nueva función o encomienda, que traían como resultado el surgimiento de nuevas dependencias y entidades; por la supresión de alguna unidad administrativa ya existente -secretarías, departamentos de estado, organismos semiautónomos, autónomos y empresas públicas); o, bien por la modificación de las en las cometidos que a cada elemento de la misma le correspondía atender.

De ahí que en la evolución organizativa de la administración pública se crearon organismos públicos cuyas facultades iban desde la intervención en la política interna (la Secretaría de Gobernación), la asesoría a las comunidades ejidales y a colonias agrícolas (Secretaría de Agricultura y Ganadería), hasta aquellas relacionadas con la atención a los problemas educativos y de salud pública (Departamento Universitario y de Bellas Artes y Departamento de Salubridad Pública).

No sólo sector central fue creciendo sino también el sector público paraestatal. Se diversificó la participación del estado en los distintos sectores económicos y el número de empresas públicas creció aceleradamente. A ese crecimiento contribuyeron, por una parte, las necesidades del mercado interno y la creciente demanda de bienes y servicios y, por otra, la incapacidad económica, técnica y de vocación capitalista de la burguesía mexicana. Lo que se manifestaba de manera muy clara en la escasez de recursos privados para realizar proyectos de inversión de largo plazo.

Tal situación provocó que, en muchos casos, el Estado Mexicano tuviera que encargarse de la realización financiera y técnica de proyectos productivos que involucraban la movilización de grandes montos de capital y largos periodos de maduración, de la adquisición de empresas con problemas financieros y del desarrollo de innovaciones productivas.

En su conjunto, esos aspectos impusieron una nueva carga a la estructura administrativa pública que se atendió con la creación de organismos descentralizados y empresas públicas. Estas se dedicaron a la producción y distribución tanto de bienes de consumo de primera necesidad como a la elaboración de materias primas y de bienes intermedios.

Si la producción pública de bienes e insumos intermedios fue importante para apoyar de manera directa los procesos productivos de las empresas, también se le utilizó para la reducción de costos de las mismas, ya que a través de una política de precios públicos reducidos se lograba bajar los costos de la industria en su conjunto. Esto permitía el incremento artificial de la productividad de las empresas mexicanas.

De los elementos anteriores se desprende que el crecimiento de todo el aparato de gestión pública, y dado que la meta del estado fue en todo tiempo consolidar un modelo de desarrollo capitalista, estuvo vinculado a:

a.- los desequilibrios y las tensiones sociales que genera un proceso de acumulación de capital vinculado a un crecimiento económico distorsionado, y

b.- la incapacidad del capital privado para encabezar la estrategia de desarrollo industrial.

Ambos aspectos fueron determinantes para que el Estado Mexicano se convirtiera en un estado altamente interventor, y dado que su legitimidad dependía en gran parte de que se lograra la mejoría en las condiciones de vida de las clases populares, a la ampliación de la estructura de gestión pública siguió una tendencia acelerado en el crecimiento del déficit público.

Bajo esa lógica la administración pública era importante no sólo por su papel en el ejercicio del control del estado sobre la sociedad o como ejecutora de los programas de asistencia social, sino también, y de manera fundamental, porque logró constituir el espacio de incidencia, en términos económicos, de la acción estatal y el interés individual y colectivo.

Durante cinco décadas la adecuación jurídica de la normatividad destinada a regular las acciones públicas, al mismo tiempo que legitimó, desde al ámbito del Derecho Público, la acción y el creciente intervencionismo estatal, permitió la adaptación de la administración pública a las características de concentración del ingreso que se desprendían del modelo de crecimiento nacional.

Pero a finales de la década de los sesentas, y en circunstancias económicas e ideológicas diferentes, se empezó a manifestar una percepción negativa acerca del "tamaño" y de la forma en que se cumplían las "funciones" de la administración pública. Entonces apareció como algo necesario realizar un diagnóstico organizativo de la misma. Con ese fin se crearon organismos como la Comisión de Administración Pública (1965) y la Dirección General de Estudios Administrativos (1971). A estos se les encargó la tarea de elaborar un estudio de las condiciones que guardaba la administración pública. Posteriormente, se habrían de establecer los mecanismos de coordinación y las medidas para lograr el incremento de la productividad de un aparato burocrático público, compuesto por un gran número de organismos con estructuras diferentes y funciones diversas. Como ya se mencionó éstos habían tomado cuerpo en secretarías de estado y departamentos de estado, empresas públicas, de

participación mayoritaria y minoritaria, fideicomisos públicos, organismos públicos descentralizados, etc., y cuyas funciones iban desde la prestación directa de servicios y la producción de bienes hasta actividades relacionadas con la coacción y el control social.

Una vez concluido el diagnóstico se propuso un programa global de reforma administrativa en el que quedaron contempladas una serie de medidas y políticas a seguir a corto, mediano y largo plazo que permitirían, bajo un proceso de coordinación global, incrementar la eficacia y la eficiencia en la ejecución de los cometidos de la administración pública.

Después de esa evaluación se inició en 1977 la sectorización del sector central y del sector paraestatal. Se organizó el agrupamiento de entidades públicas de funciones afines -productivas, económicas, políticas y sociales- bajo la coordinación del titular de una secretaría o departamento. Las dependencias directas del ejecutivo federal se convirtieron en unidades de coordinación sectorial. Estas se encargarían de elaborar las propuestas para la modificación de las estructuras y de los sistemas de trabajo de la administración pública como un todo. La meta era lograr que en todos los niveles de la gestión gubernamental se tuvieran los medios operativos que permitieran aprovechar al máximo los recursos con que contaba el estado.

A pesar de los anteriores esfuerzos, y como el crecimiento del aparato de gobierno, en el más amplio sentido, estuvo más relacionado con el objetivo de delinear una estrategia política que con la intención de contar con organismos capaces de proponer soluciones a los problemas de la sociedad y el país, la administración pública siguió presentando una estructura de funciones confusas, carente de una estrategia de planeación y coordinación integral. Sin embargo, cabe aclarar que aún en tal situación la acción desplegada por la administración pública, como mecanismo de ejecución de las acciones gubernamentales, fue eficiente. Ya que por medio del creciente intervencionismo estatal, en la forma de dependencias organismos descentralizados o entidades públicas, el Estado Mexicano logró el consenso y la cohesión social que le permitieron jugar un papel central en la definición del rumbo y de las características internas de los procesos económicos.

En ausencia de problemas financieros, el estado fue capaz de lograr la estabilidad económica y social de largo plazo que se requería para apuntalar la estrategia de desarrollo. Esta se reforzó con acciones destinadas a:

La promoción de importantes reformas sociales: derivadas de la garantía expresa de los derechos ciudadanos comprendidos en la constitución, y apoyadas por la participación estatal en la gestión de servicios de salud, educación, vivienda, producción y distribución de bienes de consumo básico, entre otros.

La instrumentación de un esquema de subsidios para la producción: caracterizado, de manera general no sólo la creación de infraestructura

industrial y urbana sino también por participación pública en la producción de insumos y bienes intermedios, y por el establecimiento de una política de precios y tarifas orientada a lograr la transferencia de recursos de todos los agentes económicos al sector privado.

En función de las metas que se fijó el estado para promover un proceso de expansión económica continuo, tuvo que incrementar sensiblemente sus gastos. Pues se debían cubrir los gastos del mantenimiento del aparato de gestión pública -la administración pública en todos sus niveles- que apoyaba las actividades de fomento a la industria, la inversión gubernamental y la instrumentación de programas de beneficio social. Estos egresos pudieron ser cubiertos gracias a condiciones económicas favorables. Estas fueron:

A nivel interno, una situación económica estable en la que la inflación y la paridad cambiaria se mantuvieron controladas, en niveles relativamente reducidos, en tanto que se registraban tasas de crecimiento del producto industrial y agrícola superiores al crecimiento de la población.

A nivel internacional, después de la posguerra, una etapa de auge del capitalismo internacional que se manifestó en el crecimiento de la productividad y del consumo de los principales países desarrollados y, como consecuencia, el incremento en los flujos de comercio internacional. Lo que abrió mercados para los excedentes de la producción nacional.

Así, a la sombra de varias décadas de estabilidad financiera, el estado pudo ir absorbiendo sin mayores contratiempos la carga económica que le representó el aparato de gestión gubernamental. El que si bien es cierto abultaba los gastos gubernamentales era una de las fuerzas dinámicas que permitía la integración del interés individual y el crecimiento económico.

Hacia un nuevo concepto de estado y del quehacer público

La evolución organizacional y numérica de la administración pública fue también el reflejo de una visión positiva a nivel mundial del papel que el estado debía cumplir en las sociedades. Se asumía que si éste tenía la obligación de fomentar el desarrollo, también debía crear los medios para lograr la satisfacción de las demandas que iban surgiendo de una sociedad en constante transformación.

En la mayoría de países, en primer plano los desarrollados, existía la percepción de que era éticamente deseable y económicamente factible que por medio de las acciones gubernamentales se satisficieran las demandas de amplios grupos de la población que tienen menor capacidad económica para cubrir sus necesidades básicas. En ese ámbito de cosas no era extraño que en países como Inglaterra, Alemania, Francia o los Estados Unidos de Norteamérica, la administración pública interviniera en las actividad industrial, en la prestación de servicios o en la producción agrícola.

La participación estatal en el financiamiento y la ejecución de programas sociales, además de percibirse como algo deseable era al mismo tiempo un medio de legitimación del poder estatal ante las masas. Además también servía de instrumento para ayudar resolver las contradicciones sociales y reducir la brecha entre las capas de la población más poderosas y la masas de pobres.

Por ello, el despliegue de acciones públicas para promover el desarrollo económico iba acompañado de programas de asistencia social que aparecían investidas de una connotación progresista. El supuesto implícito en esta idea era que las actividades públicas servían para reducir la explotación de la fuerza de trabajo. Por una parte, si el estado se encargaba de la asistencia social y de la distribución bienes de consumo popular a precios reducidos contribuía a mejorar la distribución del ingreso y, por otra, con la creación estatal de marcos de regulación económica además de favorecer la acumulación privada podía atenuar las desigualdades sociales provocadas por el funcionamiento del mercado.

Fue principalmente en los países desarrollados donde las políticas de gasto expansivas, basadas en estrategias económicas de corte keynesiano, permitieron mantener la expansión del capital y también apoyar las funciones administrativas del Welfare State. Ello de manera independiente a los posibles desajustes que pudieran generarse en los macro agregados debido a ese gasto público creciente. Aunque en cada país las características internas del proceso de acumulación condicionaban los avances económicos, la gestión pública, que abarcaba las más diversas actividades, había sido uno de los mecanismos de que se había servido el estado para reducir las etapas depresivas del ciclo económico. Esto se complementó con la instrumentación de políticas fiscales y monetarias expansivas, y el gobierno pudo colocarse por encima de cualquier agente económico en la conducción de la estrategia de desarrollo. La estabilidad económica mundial de la posguerra trajo los recursos necesarios para sostener al estado benefactor y a su aparato administrativo.

En los años setentas esas condiciones se transformaron radicalmente. La crisis mundial del capitalismo terminaba con 40 años de acumulación intensiva, donde el incremento de los gastos del estado, al irse reduciendo paulatinamente sus ingresos, fue deteriorando rápidamente la capacidad financiera del mismo. Con ello, sus posibilidades para mantener a una gran organización pública, ampliar el consumo y mejorar los niveles de vida de la población se redujeron drásticamente.

En un ambiente recesivo, de creciente proteccionismo, los logros del estado interventor son puestos en duda y la acción pública en el terreno económico, social y político es fuertemente cuestionada. Estos fenómenos marcaron el inicio del abandono de las políticas redistributivas del ingreso y el desmantelamiento de gran parte de la estructura estatal de gestión pública.

Como ya se mencionó, antes de la crisis de los años setentas existía un consenso positivo acerca de los beneficios que generaba la acción

gubernamental en su papel de regulador de los procesos económicos- sociales, pero ante la escasez de recursos para sostener los gastos que implicaba la participación del estado en los procesos productivos y distributivos una percepción negativa del quehacer público empezó a hacerse evidente. Las políticas monetarias y de gasto expansivas que habían dado sustento financiero al estado interventor iban a ser sustituidas por propuestas radicalmente distintas.

Su novedad sería privilegiar la búsqueda de presupuestos gubernamentales equilibrados y el control de los agregados monetario-financieros. El neoliberalismo que durante décadas había perdido la batalla en el terreno de la conducción de la política económica se encontraba ahora con las condiciones propicias para regresar al escenario económico. El tiempo en el cual había permanecido a la expectativa de la evolución de la economía mundial le permitió ir afinando sus planteamientos económicos y políticos. Se perfeccionó en sus dos facetas: su versión económica, el monetarismo, y, su versión política, el neoconservadurismo. Es decir, el ataque al estado benefactor vendría desde el terreno económico, en la arena de la política económica, pero también desde el terreno ideológico, marcado por la avanzada de las ideas de la derecha.

El monetarismo retomaba los planteamientos de los economistas clásicos, para quienes el mercado era el mecanismo fundamental de asignación de recursos y la competencia en el mismo una muestra de la libertad individual que debía prevalecer en las sociedades. En el centro de la propuesta monetarista se encontraba el supuesto de que a partir de la libre competencia, los agentes económicos privados en la búsqueda de su propio interés podrían beneficiar a toda la comunidad.

Es decir, propone que es en la lógica propia de los equilibrios mercantiles de largo plazo donde se encuentra la fuente de beneficios sociales, y donde el único agente capaz de romper esos "equilibrios" y de deteriorar la estabilidad económica es el estado.

Por ello el neoliberalismo, en su versión económica, presenta una férrea oposición al intervencionismo estatal en cualquiera de sus modalidades o versiones. En la lógica económica del neoliberalismo, la acción estatal, sobre todo la vinculada a las políticas sociales y a las actividades productivas, es la que no permite que el sistema económico por sí mismo se autorregule. Ya que, según su versión, es la intervención del estado en los problemas coyunturales donde está el origen de los desequilibrios económicos. Por lo tanto, cualquier acción del estado, ya sea la implementación de un programa de asistencia social o la producción y prestación de bienes y servicios, es inmediatamente cuestionada.

Para los monetaristas el desarrollo económico va de la mano de los modelos de eficiencia productiva y económica, y en éstos el estado y la administración pública sólo deben encargarse de vigilar que las reglas para la participación

individual en el mercado sean respetadas. De esa forma queda de manifiesto que será a través de las leyes del mercado como se lleve al cabo, a nivel de toda la sociedad, la asignación óptima de los recursos de la sociedad como un todo. Es decir, se propone que sólo la acción reguladora de las libres fuerzas de la oferta y la demanda puede conducir automáticamente a mayores niveles de desarrollo y de bienestar social.

A partir de los estragos que la crisis de los años setentas provocó sobre el capitalismo mundial, los monetaristas empezaron a cuestionar seriamente la capacidad distributiva y administrativa del estado, y en cuanto asumieron, como ideólogos y hacedores de la política económica, el manejo de la toma de decisiones en los gobiernos empezaron a privilegiar las políticas de *laissez faire*. Se exigió la reducción de la participación del estado en las actividades económicas y se empezaron a aplicar programas económicos caracterizados por la rigurosidad monetaria y el control de la demanda efectiva.

La variante política del neoliberalismo, el neoconservadurismo, tomo como bandera un discurso de marcado por una férrea crítica a los procesos sociales colectivizantes que generó el estado de bienestar. En los cuales, según los neoconservadores el individuo y su "fuerza libertaria" terminaron por diluirse. En el caso extremo se llegó a señalar que el único valor estatal estaba en su capacidad para imponer un sistema de justicia definitiva, donde no se permite a nadie imponer algún otro juicio o sistema jurídico ejecutivo. Para el neoconservadurismo uno de los principales fallos del estado de bienestar era la democracia, ya que el resultado de las decisiones colectivas que se tomaban para sustentarla se encontraban por debajo del *óptimo*, que se podía alcanzar si en el mercado prevalecieran, sobre las decisiones de la mayoría, las decisiones individuales.

Es decir, para los neoconservadores el costo político de la acción del gobierno era que al adoptar un método colectivo de toma de decisiones se anulaba la iniciativa individual de los agentes privados. Esto, según los neoconservadores, provoca que el punto de vista de la minoría se diluya en la "masa" y se pierda la iniciativa y el interés privado por satisfacer las demandas del público. Inclusive plantean que aún ante las externalidades y los fallos del mercado el papel del gobierno no se justifica si dicha intervención propiciara mayores distorsiones que las generadas por el mercado mismo.

El problema inmediato de esta propuesta, y que pone a la vista el matiz ideológico del neoconservadurismo, es quién o con que criterios se determina la magnitud de esas distorsiones. En el caso particular de la administración pública, el neoliberalismo propone reducir su papel al de encargada del procesamiento de las demandas colectivas. Bajo el supuesto de que el fin de la acción gubernamental debe ser la vigilancia y la aplicación de las normas que garanticen el equilibrio de los mercados y no la prestación de servicios de apoyo social.

Para esta corriente ideológica la legitimidad del estado y de la administración pública- se encuentra en la limitación al ejercicio de su poder sobre los individuos. Y para ello, propone se lleve al cabo una doble refuncionalización del estado.

Primero, reduciendo su participación directa en la economía y transfiriendo los activos públicos al capital privado, lo que permitiría la racionalización de las acciones del gobierno.

Segundo, eliminando las políticas redistributivas del ingreso -base de los programas de beneficio social- que habían creado una gran masa de grupos de interés político que podían ejercer cierta presión sobre el propio estado.

A partir de la segunda mitad de los años setentas la propuesta de neoliberalismo, en sus versiones económica y política, se presentó así misma como la única alternativa para aminorar los estragos de la crisis y reactivar el funcionamiento del capitalismo a nivel mundial. Había llegado el momento para que el estado interventor y el estado benefactor cedieran su lugar al estado neoliberal.

Como ya se mencionó, el neoliberalismo, que había perdido terreno frente a las políticas keynesianas de redistribución del ingreso, sobre las que se había sustentado el Estado de Bienestar, había pasado varios lustros afinando teóricamente sus planteamientos acerca de las capacidades del mercado para lograr una adecuada asignación de recursos, en espera del momento oportuno para entrar a escena. La crisis del capitalismo y la recesión mundial de la década de los setentas y los ochentas señalaron que ese momento había llegado.

La administración pública en un Estado Moderno: El Caso Mexicano.

Si en los países desarrollados fue donde se tuvo la máxima expresión del estado benefactor, fue también en ellos donde se iniciaron los primeros esfuerzos para desmantelar al mismo "Welfare State" . Desde el Neoconservadurismo, cara política del neoliberalismo, se hacía hincapié en la ineficiencia de la democracia para resolver las crecientes demandas sociales, a las que había dado origen el estado benefactor y, por lo tanto, proponía la sustitución de la regulación económica basada en el intervencionismo estatal por la regulación del mercado basada en la racionalidad económica.

Sus planteamientos estaban referidos de manera especial a que ni siquiera la apariencia de legitimidad de la democracia daba al Estado Interventor o Benefactor la calidad moral para determinar los objetivos sociales que debían perseguirse. Ya que la determinación de tales objetivos y su consecución implicaba, en la mayoría de los casos, hacer uso de la coerción y violar los derechos de los individuos. En los diagnósticos que se hicieron sobre los desequilibrios económicos de finales de los setentas se señalaba que la crisis había tenido su origen el excesivo gasto de gobierno y en el escaso control que

se había dado al crecimiento de la oferta monetaria. Por lo que el monetarismo, representante de las políticas de austeridad económica, se auto presentaba como el indicado para encargarse de la conducción de la política económica.

Por otra parte, y dado que, según el neoliberalismo, los individuos son iguales y tienen las mismas posibilidades para incrementar su "utilidad individual", se hacía innecesario un gran aparato de gobierno. Considerando que el mercado proporciona los medios adecuados para que las que los individuos satisfagan de manera óptima sus necesidades. De ahí que la estructura administrativa del estado debía reducirse hasta el nivel en que pudiera encargarse del buen funcionamiento de las relaciones mercantiles.

En ese ambiente de crisis económica e ideológica es que países como Inglaterra, USA, Francia e Italia inician importantes programas de redimensionamiento de la administración pública y de saneamiento de las finanzas gubernamentales. En esos programas se incluyeron desde la venta de grandes conglomerados industriales del estado, hasta el retiro de los subsidios a la producción y al consumo y la cancelación de programas de asistencia social.

Las naciones de menor desarrollo también sufrieron las consecuencias de la crisis económica de los años setentas y ochentas, las que se transmitieron "de inmediato del centro a la periferia o tercer mundo, a través de los crecientes déficits de la balanza de pagos". Por lo tanto, en estos países también se impusieron los modelos económicos basados en las propuestas de la corriente neoliberal. A nivel local y una vez en el poder los neoliberales articularon una campaña ideológica encaminada a convencer a la población de que las propuestas de austeridad económica eran la mejor y única salida a la crisis.

En el caso particular de nuestro país, la crisis también se atribuyó al creciente gasto público y a la participación del estado en la economía. Se propuso que su solución vendría de la aplicación de estrictos controles económicos que permitirían reducir el déficit gubernamental y el crecimiento de los precios. Los mecanismos de corrección del ajuste económico se realizarían mediante la definición del stock de moneda compatible con un menor crecimiento de la economía.

De ahí que deberían reducirse los gastos e incrementarse los ingresos públicos. Y como la administración pública representaba ahora una carga "onerosa" para las finanzas gubernamentales debería ser sometida a un proceso de reestructuración. Se estableció que en adelante el aparato de gestión pública sólo debería de contar con aquellos organismos que le permitieran, bajo un esquema de eficiencia y racionalidad económica, actuar como el cuerpo de apoyo para la ejecución de planeación y el control del gasto público.

En el análisis realizado en la primera parte de este trabajo se expusieron las causas que originaron la ampliación de las funciones económicas y políticas estatales. Se precisó también como la ejecución de las mismas requirió de un

aparato organizativo y de gestión pública que tomó cuerpo en la creación de un grupo de entidades y dependencias públicas dedicadas a la atención de las demandas de la población y a la regulación económica.

También se mencionó como la administración pública -sector central y sector paraestatal- se fue reorganizando a partir de las transformaciones políticas, económicas y sociales que surgían y debían atenderse.

Una vez señalado lo anterior y considerando las particularidades que fue asumiendo la intervención del estado en la economía podemos quedar a salvo de caer en reduccionismos económicos, que colocan al estado en papel de mero instrumento dedicado a la consecución de intereses de la clase dominante para poder realizar un análisis más objetivo sobre las capacidades y limitaciones del Estado Mexicano en la ejecución de los cometidos públicos. Tomando en cuenta que si bien es cierto que el funcionamiento de la administración pública está condicionado por una estructura económica y de clases determinada, las transformaciones económico-sociales modifican la correlación de fuerzas existentes entre los diferentes actores sociales y ello le confiere al estado, y a su aparato de gestión gubernamental, cierto grado de independencia para actuar.

Tomando en cuenta lo anterior y en contexto económico favorable, caracterizado por la estabilidad financiera y el acelerado crecimiento económico, fue que desde la década de los treinta y hasta fines de la década de los sesentas el Estado Mexicano pudo ser el elemento dinamizador de la estrategia de crecimiento económico. En la que una parte importante de los esfuerzos públicos estuvieron encaminados a promover la satisfacción de las demandas populares.

Sin embargo, la crisis económica provocó una importante reducción en los flujos de recursos hacia el país, lo que creó las condiciones ideológicas propicias para que las estrategias de tipo neoliberal también se aplicaran localmente. Y con ello se inició una de las reformas de administración pública más radicales. En 1982, se empezó la redefinición cuantitativa y cualitativa tanto de la naturaleza del estado como de la administración pública. Se propuso que la satisfacción de las demandas sociales y las tareas orientadas a mantener la cohesión social deberían realizarse en función de ciertas políticas públicas. En las cuales, por lo menos en teoría, la intervención estatal estaría limitada a los instrumentos y mecanismos que a sus ingresos correspondan. Y con el claro objetivo de participar en proyectos y servicios que incrementen la productividad y la rentabilidad social como un todo. Es decir, en lo consecutivo la acción gubernamental estaría sujeta a estrictas restricciones económicas.

En el terreno de la política económica, su buscó aminorar los desequilibrios en el sector externo, las finanzas públicas y la inflación. Bajo un esquema de restricciones monetarias alcanzar esas metas implicó la cancelación de programas y partidas presupuestales para atender programas de salud, vivienda, educación, infraestructura, etc.

En los últimos años de la década pasada, la modernización económica, y la reestructuración de las funciones de la administración pública, se enmarcaron dentro de otra reforma del estado y de su nueva ideología: *el liberalismo social* cuya tesis central era la de alcanzar un desarrollo económico viable, en el que debería existir una clara complementariedad entre el quehacer público y el privado. Nuestra versión del neoliberalismo, el liberalismo social, proponía que para superar la crisis y generar un desarrollo social equitativo se requería de la complementariedad entre un *estado reformado y un mercado eficiente*. El primero debería asumir sus funciones limitando su campo de acción, es decir, reduciendo su intervencionismo al nivel de sus ingresos y dejando a los agentes económicos privados la mayor contribución directa a la inversión global. En tanto que los mecanismos de regulación automática del mercado aumentarían la eficiencia global y conducirían a la prosperidad social.

En términos de esa propuesta, el Estado Mexicano debería encargar a su administración pública lo relacionado con el desarrollo regional y urbano, la impartición de justicia y la prestación de los apoyos necesarios para el fomento a la inversión privada. Los cuales estaban enfocados, como en los viejos tiempos, al financiamiento de las actividades privadas y a la desregulación económica.

Aunque el liberalismo social trataba de diferenciarse del neoliberalismo, en esencia también buscaba la creación de una estructura económica en la que la toma de decisiones y la asignación de recursos se llevara al cabo mediante los mecanismos del mercado.

La visión pragmática del liberalismo social acerca del papel del estado y de la administración pública omite considerar el importante papel que han jugado el estado y su administración pública no sólo en el proceso de cohesión social sino más aún en la instrumentación de la estrategia de crecimiento económico. Aunque se plantea que la nueva configuración social requiere de una administración pública diferente, donde los individuos tengan mayores posibilidades para participar en la toma de decisiones, la realidad reciente ha echo manifiesto que ni un estado más pequeño ni una administración pública reducida son suficientes para resolver los problemas de un país que no acaba de encontrar la senda del desarrollo. El problema que el estado está ahora enfrentando es cómo, a partir de una estructura gubernamental que aparentemente busca la eficiencia operativa y financiera, enfrentar las necesidades de una población para la que el mercado ha sido incapaz siquiera de proporcionar los mínimos de bienestar. Trece años de modernización del estado y de su administración pública han abierto muchas más interrogantes de las que había cuando se proclamó que la reestructuración del aparato de gobierno reportaría importantes beneficios a la sociedad. En adelante gobernar será más difícil ya que no se podrá culpar de los problemas económicos del país ni a un estado hipertrófico ni a su administración pública.

La evolución, en términos de composición y tamaño, de la administración pública estuvo directamente ligada al problema del Estado y a sus cambios en determinadas circunstancias históricas, económicas e ideológicas. Por ello durante muchos años no sólo a nivel local sino también en muchos países desarrollados, la tendencia a mantener grandes estructuras de administración pública se vio como algo necesario e inherente al propio proceso de desarrollo.

Sin embargo, después de cuatro décadas de expansión económica continua, la crisis económico-financiera de finales de los años setentas propició el "resurgimiento" de posturas teórico-ideológicas opuestas a las que justificaron la constitución de grandes aparatos de gestión gubernamental. En lo consecutivo habría que realizar importantes ajustes a los gastos del estado que implicarían la cancelación de funciones y actividades públicas.

En nuestro país, desde 1982, se asumió esa misma postura y se inició el proceso de redimensionamiento de la administración pública. Siendo el sector paraestatal donde la modernización ha llevado al mismo a su casi desaparición.

La última versión sobre la modernización del Estado Mexicano, el liberalismo social, pretendió separarse de su pariente cercano el neoliberalismo, pero en esencia siguió los mismos postulados de éste, es decir, privilegiar la acción privada sobre la acción pública en todos los aspectos de la vida económica y social. Aunque en otras latitudes ese esquema ya ha mostrado serios signos de agotamiento, parece ser que en nuestro caso todavía habrá de pasar algún tiempo para que se reconsideren los beneficios del estado interventor. En este sentido la profundización de las diferencias económicas y de los conflictos sociales internos serán los llamados a poner fin a una transformación económica que más que buscar la reestructuración a ultranza del estado y de su administración pública debería crear las condiciones para que la misma cubriera de manera eficiente su papel como el centro de ejecución de las tareas de gobierno destinadas a promover el bienestar de la población más desprotegida.

3. ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL

CONCEPTUALIZACION

El municipio es el ámbito donde se originan los primeros poderes públicos, que en su evolución política conformaran todos los demás. El poder generado por La voluntad ciudadana de los vecinos, el poder vecinal, es el primer y originario poder popular, por eso el municipio ha sido considerado como la escuela elemental de la democracia y de las libertades políticas y ciudadanas.

En los municipios se adquieren los vicios o las virtudes políticas que marcan definitivamente el comportamiento político de un pueblo.

¿Qué es el municipio?

El municipio es una entidad de carácter publico, compuesto por territorio, población y gobierno; por lo cual, cuenta con personalidad jurídica propia manifiesta en su capacidad política, administrativa, patrimonial y reglamentaria.

¿Cuáles son los elementos fundamentales del municipio?

TERRITORIO: espacio físico determinado por los limites geográficos. Constituye la base material del municipio.

POBLACIÓN: Conjunto de individuos que viven en el territorio del municipio, establecidos en asentamientos humanos de diversa magnitud y que conforman una comunidad viva con su compleja y propia red de relaciones sociales, económicas y culturales.

GOBIERNO: Como primer nivel de gobierno del sistema federal, el municipal emana democráticamente de la propia comunidad. El gobierno municipal se concreta en el ayuntamiento, su órgano principal y máxima que ejerce el poder municipal.

¿Cuál es la base constitucional del municipio?

La constitución política de los estados unidos mexicanos señala que: los estados adoptaran para régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa, el municipio libre.

EL AYUNTAMIENTO

Es el órgano de representación popular encargado del gobierno y la administración del municipio. El ayuntamiento se elige por elección directa, en los términos establecidos en la Ley Orgánica Municipal y dura en su cargo tres años. El Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 contempla la posibilidad de modificar el período constitucional, previa autorización del H. Congreso de la Unión.

¿Que es el ayuntamiento?

Los ayuntamientos son órganos colegiados deliberantes, de elección popular directa, encargados del gobierno y la administración del municipio, integrado por un presidente, un síndico y el número de regidores que establezcan las leyes.

INTEGRACIÓN DEL AYUNTAMIENTO

¿Quiénes integran el ayuntamiento?

Como cuerpo de representación popular, el ayuntamiento se integra por los siguientes funcionarios electos por sufragio efectivo universal, directo, libre y secreto de los ciudadanos, bajo el sistema electoral mixto de la mayoría relativa y de representación proporcional, de conformidad con la constitución política de los estados unidos mexicanos, la constitución política del estado libre y soberano de Michoacán de Ocampo y el código electoral del estado:

El Ayuntamiento se integra por:

El Presidente Municipal.

El Síndico o Síndicos.

Los Regidores.

un presidente municipal que será el representante del ayuntamiento, responsable directo de la administración pública municipal y encargado de velar por la correcta planeación, programación, ejecución y control de los programas, obras y servicios públicos a cargo de la municipalidad.

Un síndico responsable de vigilar la debida administración del erario público y del patrimonio municipal.

Un cuerpo de regidores que representan a la comunidad, cuya función principal será participar en la atención y solución de los asuntos municipales, así como

vigilar que el ejercicio de la administración municipal se desarrolla conforme a lo dispuesto.

Estas autoridades duraran en su cargo 3 años, iniciando su periodo el 1 de enero del año siguiente a las elecciones municipales ordinarias y lo concluirán el 31 de diciembre del año de las elecciones para su renovación y no podrán ser reelectas para el periodo inmediato.

FUNCIONES DEL AYUNTAMIENTO

Formular, aprobar y expedir el Bando de Policía y Buen Gobierno y demás reglamentos, acuerdos y disposiciones de carácter general que se requieren para la organización y funcionamiento de la administración y de los servicios públicos.

Designar entre sus miembros las comisiones para la inspección y vigilancia de los diferentes aspectos de la administración y los servicios públicos municipales.

Organizar la estructura y funcionamiento de la administración pública municipal.

Nombrar y renovar al secretario del ayuntamiento, al tesorero municipal, al jefe de la oficina de obras y servicios públicos, al comandante de policía y demás funcionarios de la administración pública, a propuesta del presidente municipal.

Analizar, discutir y aprobar el presupuesto de egresos y la iniciativa de ley de ingresos del municipio.

Vigilar que se recauden oportuna y correctamente los ingresos municipales.

Presentar oportunamente al congreso local las cuentas y comprobantes de recaudación y gastos de los fondos públicos.

Expedir licencias, permisos y autorizaciones propias de su competencia.

Celebrar convenios con las dependencias federales, estatales y con otros ayuntamientos para la realización de obras o la prestación de servicios públicos.

Aprobar los planes y programas de desarrollo urbano municipal.

Intervenir de acuerdo con las leyes federales y estatales en la regularización de la tenencia de la tierra urbana.

Fomentar las actividades productivas, educativas, sanitarias, culturales y deportivas.

FUNCIONES DE LOS MIEMBROS DEL AYUNTAMIENTO

El Presidente Municipal

Es el encargado de llevar a la práctica las decisiones tomadas por el ayuntamiento y el responsable del buen funcionamiento de la administración pública municipal.

Sus principales funciones son:

Cumplir y hacer cumplir la Constitución Política de la República, la Constitución Política del Estado, la Ley Orgánica Municipal, los reglamentos municipales y las resoluciones del ayuntamiento.

Realizar a nombre del ayuntamiento, todos los actos necesarios para el desarrollo de los asuntos políticos y administrativos.

Informar anualmente a la población de la situación que guarda la administración municipal, detallando las actividades realizadas por las dependencias municipales y el manejo y destino de los fondos públicos.

Nombrar y remover empleados y funcionarios cuya designación sea exclusiva del ayuntamiento.

Llevar a cabo un control sobre la aplicación y el ejercicio de la ley de ingresos y del presupuesto de egresos.

Vigilar la aplicación de los planes y programas estatales y municipales de desarrollo.

Vigilar que la administración y prestación de los servicios públicos se lleve a cabo de la mejor manera y con apego a los reglamentos.

Aprobar la solicitud de permisos para el uso y aprovechamiento de las áreas públicas.

Los Síndicos

Son los encargados de defender los intereses municipales y de representar jurídicamente a la ayuntamiento en los litigios en los que éste fuere parte. También son los responsables de supervisar la gestión de la hacienda pública municipal, todo ello en observancia a la Ley Orgánica Municipal vigente.

Sus principales funciones son:

Vigilar el buen manejo de las finanzas públicas municipales.

Mantener al corriente el inventario general de los bienes muebles e inmuebles propiedad del municipio.

Revisar y firmar los estados de cuentas de la tesorería municipal y remitirlos a la Contaduría Mayor de Glosa del Congreso del Estado.

Vigilar que se presente oportunamente la cuenta pública para su revisión por el Congreso Local, así como los informes contables y financieros mensuales.

Procurar el cobro oportuno de los créditos, multas y rezagos a favor del municipio.

Asistir regular y puntualmente a las sesiones de cabildo y actos oficiales.

Practicar a falta o en auxilio del ministerio público, las primeras averiguaciones sobre los hechos que hayan alterado el orden público.

Comparecer y suscribir los contratos y de más actos jurídicos que contengan obligaciones patrimoniales para el municipio.

Los Regidores

Son los miembros del ayuntamiento que tienen a su cargo las diversas comisiones de la administración pública municipal.

Sus principales funciones son:

Asistir y proponer a las sesiones de cabildo las medidas que estimen más convenientes para atender los asuntos municipales.

Asistir a los actos oficiales y atender las comisiones que por su cargo le sean conferidas.

Presidir y desempeñar las comisiones que les encomiende el ayuntamiento informando a éste de su resultado.

Proponer al ayuntamiento los acuerdos que deban dictarse para el mejoramiento de los diversos ramos de la administración y los servicios públicos municipales.

Vigilar el funcionamiento de las dependencias administrativas y la atención de los asuntos propios del área de su responsabilidad.

Presentar su programa anual de trabajo e informar al ayuntamiento acerca del cumplimiento de sus tareas.

Suplir al presidente municipal en sus faltas temporales, cuando sean menores de treinta días, de acuerdo al orden de preferencia que el presidente determine.

Citar a sesiones extraordinarias del ayuntamiento si no lo hace el presidente municipal.

ORGANIZACIÓN DEL AYUNTAMIENTO

Organización del Cabildo

El cabildo es la reunión de los integrantes del ayuntamiento para el ejercicio de sus responsabilidades.

Para el mejor desempeño de su trabajo, el cabildo funciona a través de sesiones y comisiones.

Sesiones:

Las sesiones son juntas que se realizan para discutir y solucionar los diversos asuntos del gobierno municipal, las sesiones pueden ser ordinarias o extraordinarias y públicas o privadas.

Las sesiones ordinarias se celebran mensualmente para que los miembros del ayuntamiento informen sobre el avance en el cumplimiento de su trabajo, o de acuerdo a lo estipulado en la Ley Orgánica Municipal del estado.

Las sesiones extraordinarias se realizan cuando lo solicita el presidente municipal o a petición de la mayoría de los regidores, para tratar algún asunto que requiera ser atendido con urgencia.

Las sesiones públicas son las que se realizan, generalmente, en forma ordinaria y periódica.

Las sesiones privadas se realizan cuando el asunto a tratar es de competencia exclusiva para el ayuntamiento.

Las sesiones se deben llevar a cabo en el salón de cabildo. Cuando las sesiones se realicen en otros recintos como son cines, teatros o parques públicos, para la celebración de actos solemnes de carácter cívico, el ayuntamiento deberá hacer la declaración previa de recinto oficial.

Para que las sesiones de cabildo tengan validez se requieren que estén presentes puntualmente la mayoría de sus miembros y que la presida el presidente municipal, que tiene voto de calidad en caso de que exista empate.

Los funcionarios municipales, por ejemplo el secretario y el tesorero, asisten a las sesiones de cabildo solamente para exponer los asuntos de competencia, sin tener derecho a voto.

Comisiones

Las comisiones tienen por objeto distribuir entre los regidores la vigilancia del buen funcionamiento de la administración municipal. Las comisiones generalmente son las siguientes:

- Hacienda Pública.
- Gobernación y Reglamentos.
- Seguridad Pública, Tránsito y Transportes.
- Salud Pública y Asistencia Social.
- Obras Públicas.
- Instrucción Pública, Recreación y Espectáculos.
- Comercios, Mercados y Rastro.
- Bienes Municipales y Panteones.
- Agua y Saneamiento.
- Electrificación.

En los municipios rurales las comisiones se integrarán de acuerdo a lo dispuesto en la Ley Orgánica Municipal.

El ayuntamiento en sesión de cabildo asigna estas comisiones a cada uno de los regidores para que atiendan los problemas de la comunidad municipal y propongan e implanten las medidas más convenientes para solucionarlos.

Los regidores comisionados deberán informar al presidente municipal acerca de los problemas encontrados y los asuntos que turnaron a las dependencias municipales para su trámite y solución correspondiente.

Organización Administrativa

Además de las comisiones, el ayuntamiento requiere de órganos administrativos suficientes para el buen cumplimiento de sus obligaciones y funciones. El número de órganos administrativos estará en función del tipo de municipio.

Por lo general el municipio rural cuenta con:

La Secretaría del Ayuntamiento.

La Tesorería Municipal.

La Comandancia de Policía.

La Oficina de Obras y Servicios Públicos.

Todos ellos dependen directamente del presidente municipal.

Para el adecuado funcionamiento de las tareas de gobierno y administración es necesario establecer mecanismos de coordinación entre los integrantes del H. Ayuntamiento y los servidores públicos que conforman el aparato público administrativo. Así, el Presidente Municipal dirigirá las tareas referentes a la administración pública municipal y los regidores y síndico(s) efectuarán las tareas de vigilancia.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO RURAL

La Secretaría del Ayuntamiento

La Secretaría del Ayuntamiento es el órgano de la administración municipal encargado de:

Atender y resolver los asuntos administrativos que le encomiende el ayuntamiento.

El manejo y cuidado del archivo general.

El registro y control de personal.

Las adquisiciones de recursos materiales.

El control de activos propiedad del municipio.

El titular de esta dependencia es el secretario, que será nombrado por el ayuntamiento.

Sus principales funciones son:

Atender las actividades que le encomiende el presidente municipal.

Citar por escrito a los miembros del ayuntamiento a las sesiones de cabildo.

Estar presente en todas las sesiones del ayuntamiento con voz informativa.

Levantar las actas de cabildo y registrarlas en el libro correspondiente.

Autorizar con su firma las actas y documentos expedidos por el ayuntamiento.

Formular los proyectos de reglamentos municipales y someterlos a la consideración del ayuntamiento.

Recopilar las disposiciones jurídicas que tengan vigencia en el municipio y vigilar que sean aplicadas.

Llevar los libros necesarios para el trámite y despacho de los asuntos municipales.

Vigilar y controlar los asuntos relacionados con el registro civil, como son: nacimientos, matrimonios, divorcios, adopciones y tutelas.

Elaborar el programa de necesidades de bienes y servicios que requieran las diversas dependencias administrativas.

Reclutar, seleccionar, contratar y capacitar personal que requieran los diversos órganos de la administración municipal.

Registrar y controlar la correspondencia e informar al presidente de la misma.

La Tesorería Municipal

La Tesorería Municipal es el órgano de la administración municipal que tiene bajo su cargo:

La recaudación de los ingresos que corresponden al municipio conforme lo establece la Ley de Hacienda y la Ley de Ingresos Municipales.

El manejo de los fondos y valores con estricto apego al presupuesto de egresos.

Programar y coordinar las actividades relacionadas con la recaudación, contabilidad y gastos del ayuntamiento.

Por la importancia que tiene para el municipio el manejo y destino de sus recursos, es necesario que la tesorería informe mensualmente al ayuntamiento de los movimientos de ingresos y egresos.

Esta oficina debe estar a cargo de un tesorero municipal, designado por el ayuntamiento.

Sus principales funciones son las siguientes:

Coordinar y programar las actividades correspondientes a la recaudación, la contabilidad y los gastos municipales.

Establecer un sistema de inspección, control y ejecución fiscal.

Elaborar y presentar los informes financieros del ayuntamiento.

Promover y mantener los mecanismos de coordinación fiscal necesarios con las autoridades estatales y federales.

Mantener actualizados los sistemas contables y financieros del ayuntamiento.

Elaborar y actualizar permanentemente los padrones de causantes.

Elaborar el proyecto de ley de ingresos.

Planear y programar los gastos del ayuntamiento para formular el presupuesto de egresos del año fiscal correspondiente.

Realizar campañas periódicas de regularización fiscal de causantes.

Determinar las contribuciones sujetas a convenios con el gobierno estatal.

Establecer un mecanismo de pago para los empleados del municipio.

Comandancia de policía

La Comandancia de policía es el órgano de la administración municipal encargado de:

Vigilar y conservar el orden y la tranquilidad pública.

Servir y auxiliar a la comunidad.

El titular de este órgano debe ser un comandante de policía que tendrá entre sus principales funciones las siguientes:

Rendir diariamente, al presidente municipal, un informe de los acontecimientos en el municipio.

Llevar un registro de los infractores de los reglamentos municipales, las faltas administrativas y los hechos delictuosos.

Detener a los infractores de los reglamentos municipales y a los que cometan delitos del orden común.

Oficina de Obras y Servicios Públicos

Es muy importante que en la estructura orgánica de la administración pública municipal se considere la creación de un órgano encargado específicamente de la construcción de obras y la administración de los siguientes servicios públicos:

- Agua Potable
- Alumbrado Público
- Mercados
- Parques
- Panteones
- Rastros
- Calles
- Jardines

Su titular tendrá entre sus principales funciones las siguientes:

Planear y realizar la construcción de las obras de beneficio colectivo que autorice el ayuntamiento.

Vigilar el mantenimiento y conservación de los edificios y equipo destinados a la prestación de algún servicio público.

Organizar la prestación y administración de los diversos servicios públicos.

Supervisar que la prestación de los servicios públicos se lleve a cabo con estricto apego a su reglamentación.

La Contraloría Municipal

La Contraloría Municipal es el órgano de la administración municipal encargado de:

Establecer y operar el sistema de control y evaluación municipal.

Fiscalizar el ejercicio de gasto público municipal.

Aplicar las normas y criterios en materia de control, evaluación, auditorías e inspecciones.

Vigilar el que los recursos federales y estatales asignados a los municipios se apliquen de acuerdo a las leyes y normas convenidas.

Vigilar el cumplimiento de las obligaciones de proveedores y contratistas.

Vigilar la eficiencia y la eficacia en la ejecución de las obras.

Realizar auditorías y evaluaciones e informar al ayuntamiento.

Participar en la elaboración y actualización del inventario general de los bienes muebles e inmuebles propiedad del municipio.

Verificar que los servidores públicos municipales cumplan con la obligación de presentar oportunamente su declaración patrimonial.

Promover la participación de la ciudadanía en la supervisión y vigilancia de las acciones de gobierno.

Establecer un mecanismo de atención a consultas, quejas o denuncias que presente la población.

Cuando en el municipio no opere un órgano de control municipal, estas funciones pueden ser realizadas por el Síndico Municipal, o cualquier Regidor con el apoyo de los demás servidores públicos.

AUTORIDADES AUXILIARES DEL AYUNTAMIENTO

Las acciones del ayuntamiento en todo el territorio municipal se realizan a través de las autoridades auxiliares, éstas actúan en cada localidad como representantes políticos y administrativos del ayuntamiento.

El nombre que reciben las autoridades auxiliares varía de un estado a otro, estos pueden ser: comisarios municipales, presidentes de las juntas auxiliares, delegados municipales, jefes de las tenencias municipales, agentes municipales o jueces auxiliares.

Su elección se hace de acuerdo a lo que determinen las Leyes Orgánicas Municipales.

Las principales funciones de las autoridades auxiliares son las siguientes:

Cumplir y hacer cumplir el Bando de Policía y Buen Gobierno, reglamentos municipales, circulares y demás disposiciones de carácter general dentro de su localidad.

Auxiliar a las autoridades federales, estatales y municipales en el cumplimiento de sus atribuciones.

Fungir como oficial del registro civil y en su caso como agente del ministerio público.

Formular y remitir anualmente al ayuntamiento el padrón de habitantes de su localidad y demás datos estadísticos que le sean pedidos.

Promover la educación en su comunidad.

Vigilar la conservación de la salud pública en la localidad.

Promover el establecimiento y prestación de servicios públicos en la localidad.

Informar al ayuntamiento de cualquier alteración al orden público, así como de las medidas correctivas tomadas al respecto.

CAPITULO III

APLICACIÓN DE CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD EN EL MUNICIPIO DE MORELIA

1. QUE SON LOS CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD

Los círculos de control de calidad (CCC) son grupos pequeños de personas que se reúnen regularmente para identificar y resolver problemas relacionados con su área de trabajo.

Los círculos de calidad tienen su fundamento en dos postulados (Kasuga, 1987, p 195):

“Dos cabezas piensan mejor que una”. El éxito de los círculos estriba en que suma las capacidades, habilidades y experiencias de sus integrantes para la resolución de los problemas del lugar de trabajo o para el establecimiento de mejoras.

“Nadie conoce mejor el trabajo que aquel que lo ejecuta”. Los trabajadores son las personas mejor capacitadas para resolver y prevenir problemas durante el curso de su día de trabajo. Su capacidad, aunada a la de los mandos medios y directivos, puede hacer la diferencia en la calidad de los productos y servicios que ofrecemos.

La estructura de círculos de control de calidad con que han trabajado muchas empresas que aplican el programa, presenta una enorme ventaja: los participantes en los grupos de círculos, tienen un contacto directo con la dirección de la empresa, eliminándose la burocratización y la jerarquía piramidal que en muchas ocasiones representa un obstáculo para la comunicación rápida.

Este contacto directo permite al personal conocer y tratar de cerca de los directivos de la empresa y a estos palpar las actitudes y habilidades, muchas veces desconocidas, de su personal.

FUNCIONES DE CADA PARTE

COMITÉ DE CALIDAD

El comité de calidad debe estar integrado por el equipo directivo de la organización.

Sus funciones principales son:

Promover la participación de todos en el programa y el involucramiento de la gerencia media y alta.

Fija las metas generales de la organización, definiendo las áreas de oportunidad.

Presenta los beneficios y ventajas del programa.

Sugiere algunos problemas para ser tratados.

Recibe y aprueba las soluciones presentadas por los c.c.c.,

Asegurándose de que se destinen los recursos necesarios para su implantación.

Programa las Excursiones de calidad para constatar avances, resolver obstáculos y analizar indicadores visuales.

Define programas de reconocimiento.

FACILITADOR

El Facilitador es nombrado por la Dirección General y puede ser interno o externo. Debe conocer adecuadamente las herramientas de control de calidad. Principales funciones:

Es el eje del entrenamiento del personal y líderes para trabajo en C.C.C.

Da seguimiento a las propuestas de los C.C.C. hasta estabilizar mejoras.

Es el puente de enlace entre Comité Coordinador y los empleados.

Asesora en la correcta aplicación del método, por lo cual debe asistir regularmente a las reuniones de los grupos.

Lleva un registro de las reuniones y avances de todos los círculos para presentarlo al Comité Coordinador.

LIDER

El líder es nombrado por los integrantes del Círculo de manera libre y por votación. Debe tener las siguientes características:

Tener buenas relaciones con integrantes y niveles superiores.

Ordenado, puntual, responsable, actitud positiva.

Carácter firme.

Sus principales funciones son:

Prepara las reuniones (orden del día, lugar, materiales, etc.).

Coordina la participación en orden del grupo, generando armonía.

Vigila los registros de datos para poder identificar y analizar correctamente los problemas.

Vigila que se asignen las tareas de investigación (toma de datos) u otras.

Vigila que se sigan las reglas de trabajo y discusión en grupo.

SECRETARIO

El secretario es nombrado por los integrantes. Sirve de apoyo para el líder.

Sus principales funciones son:

Planear las juntas junto con el líder (orden del día, programa).

Llevar la minuta (acta) de las reuniones, en forma clara, breve y concisa.

Llevar la reunión en los tiempos planeados (control de tiempos).

Es responsable junto con el líder de verificar que la sala de juntas esta lista (reservación, orden de la sala, pizarrón, rota folio, hojas, etc.)

INTEGRANTES

Son todos los miembros del circulo, de igual jerarquía, incluidos el líder y el secretario. Sus principales funciones son:

Asistir a las reuniones una vez aceptado su compromiso voluntario de participar.

Aprender las técnicas estadísticas para resolver problemas.

Mantenerse en la discusión dentro de las reglas establecidas.

Cumplir las tareas asignadas dentro del circulo.

Participar activamente dentro del circulo dando ideas.

Tener un comportamiento creativo.

EL PAPEL DE LA DIRECCIÓN

El papel de la Dirección en la aplicación de los CCC es esencial. Sin su participación están condenados al fracaso. El circulo de calidad comienza con el compromiso de la Dirección para involucrar al personal en la solución de problemas y en el proceso de planeación.

La dirección tendrá que informar:

Que espera de los Círculos: fijar su nivel y campo de participación.

Como están contribuyendo. La retroalimentación sobre la cooperación del Circulo al logro de las metas de la empresa en un elemento importante para lograr la continuidad.

La dirección a su vez deberá promover la implementación de los CCC y comprometer a todos los gerentes de la organización en el logro de las metas trazadas, a continuación se mencionan las funciones que deben realizar todas aquellas personas que estén a la cabeza de algún departamento.

ROLES COMUNES A TODOS LOS MANDOS

Entendimiento de los conceptos de control de calidad total.

capacitarse en materia de trabajo en equipo. Conocer las actividades de CCC de otras empresas.

El trabajo en equipo es responsabilidad de la Alta Dirección y de los miembros.

Despliegue de objetivos que permita a las áreas de trabajo tomar decisiones.

Inducir el trabajo en equipo hacia los objetivos de la empresa.

El trabajo diario debe llevarse a cabo, con o sin equipos. Los equipos se unen para "pulir" dicho trabajo diario.

Desarrollar un ambiente propicio para la generación y crecimiento de trabajo en equipo. Selección de temas, juntas, materiales, asignación de tiempos.

Formar distintos tipos de equipos

Establecer una estructura de presentaciones de la empresa. Asistir a las presentaciones de casos en la empresa y conocer las actividades de los equipos.

Diseño de un buen sistema de recomendaciones. Demostrar las expectativas y agradecimiento a los equipos con una actitud congruente.

Asistir a eventos nacionales, regionales, estatales, etc. De trabajo en equipo.

Permitir a lo equipos de la empresa visitar a otras empresas y exponer sus experiencias.

Convivir con los miembros de los CCC.

No esperar resultados siempre. Es importante el estudio, las ganas, la forma de atacar problemas, el liderazgo y el desarrollo de un sentido especial para mejorar. "No nos puede gustar algo que no hemos intentado primero".

POLÍTICAS BASICAS DE CCC

Algunas políticas sugeridas para el adecuado funcionamiento de un CCC son:

Libertad de Membresía

Libertad de Sugerir

No se aceptan quejas

No se tratan temas sobre personalidad

No se hablan sobre selección y despidos

No se trata sobre sueldos

CODIGO DE CONDUCTA DE CCC

Los grupos de trabajo están en interacción constante. Es por ello que para lograr un mejor aprovechamiento del tiempo de reunión y trabajar mas efectivamente, cada grupo debe establecer sus normas de trabajo. Aquí ofrecemos un catalogo de normas que pueden ser usadas en sus equipos de mejora:

Ser puntual

Debe hablar una persona a la a vez, los demás escuchan.

Concentrarse en una sola idea.

Dar tiempo para que todos tengan oportunidad de expresarse.

Todos participan y demuestran entusiasmo.

Alentar las preguntas para generar mayor información.

Nadie discute con violencia.

No se salta a conclusiones sin tener un diagnostico correcto.

Se reacciona a las ideas mas que a las personas.

Estudiar antes de cada reunión.

Hacer las tareas.

Utilizar un lenguaje cortés.

Dirigirse a la persona por su nombre.

Todos se involucran en la realización de la meta.

Controlar las emociones.

No se buscan culpables, se buscan soluciones.

POLÍTICAS DE LAS JUNTAS

Las políticas que deben seguir el Líder y el secretario para el adecuado desarrollo de una junta de CCC son:

No se suspenden las juntas por ningún motivo; en todo caso, deberán reprogramarse.

Cuando se cambie de fecha, deberá levantarse el acta haciendo mención del cambio, el motivo que lo justifican y la fecha en la que se llevara acabo.

Programar el uso del área para juntas, a fin de evitar confusiones cuando varios equipos utilicen la misma área y equipo.

Todos los integrantes deben dejar el área de juntas limpia y ordenada.

Antes de las juntas

El líder y el secretario de CCC definen los objetivos de la junta, por lo menos un día antes.

El secretario anota los objetivos en el formato de acta que se utilizara.

El secretario verifica que el lugar de la junta este listo, con: rotafolio, marcadores, hojas, lápices y materiales necesarios.

El líder y el secretario están en el lugar de la junta antes del inicio de la misma.

Durante las juntas

El Líder debe conducir las juntas de acuerdo a las siguientes recomendaciones:

Presentar la agenda especificada en el acta.

Asegurarse que se continúe con el paso correspondiente de la metodología de CCC.

Cuidar que la sesión se mantenga en orden.

El líder debe participar discretamente y coordinar sin convertirse en el centro de la reunión.

Asignar tareas para la siguiente reunión.

El Secretario llena el formato del acta y al final la lee a los integrantes.

CAUSAS DE LOS FRACASOS DE ALGUNOS CCC

Investigaciones señalan que en cada empresa existen varios CCC que han fracasado. Quienes más o quienes menos, pero los grupos malogrados existen. ¿Cuáles son las causas de estos intentos fallidos? Los expertos señalan entre otras las siguientes:

Planeación Pobre. Los problemas seleccionados no son de interés para el grupo o carecen de importancia pues no descubren su relación con los objetivos generales de su departamento o de la empresa.

Falta de compromiso gerencial. Muchos círculos se sienten desprotegidos al paso de algunos meses, pues al gerente de departamento le preocupan más otras actividades que las corresponden a los CCC. Esta actitud hace que la gente se desmotive pues siente que realiza un trabajo secundario.

Moral baja. Departamentos cuyo nivel de motivación es bajo y donde las relaciones empresa-trabajador, trabajador-jefe o trabajadores entre sí, son deficientes, no son tierra fértil para los CCC, por el contrario, la práctica de los mismos puede convertirse en un punto más de discordia.

Jefes sin Habilidad de Escuchar. Permitir que las ideas surjan del grupo, dejar que otros resuelvan los problemas, delegar, son acciones que difícilmente realizan muchos jefes. Los jefes con estilo autocrático son un antídoto para los CCC.

Fallas en Asegurar el Involucramiento. Es un gran error planear acciones correctivas para que ejecuten otros. Esta es una tendencia frecuente de los CCC. Al dar soluciones a problemas comprometido a gente que no estuvo involucrada en las decisiones, la consecuencia natural es el rechazo y luego desánimo.

Compromiso de Corto Plazo. Dar a los Círculos un enfoque de "apagafuegos" o bien de entrar al rescate de emergencia es llevarlo a una vida corta. El CCC se empieza a consolidar cuando descubre que su función es una parte importante de un plan maestro de largo plazo en el cual está involucrada toda la empresa. Cuando esta visión no se logra, el Círculo de Control de Calidad tendrá una vida muy corta.

Estilo Gerencial Frió. El poco reconocimiento a los esfuerzos del grupo es una gran fuente de desmotivación.

Para implantar en la empresa esta practica participativa, es conveniente analizar estas causas para evitar posibles fracasos.

OBSTÁCULOS PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE CCC

Para muchos la actividad de CCC no es novedad: ya fueron vacunados contra este "virus" y su conducta es el rechazo. Para otros resulta algo nuevo y se llenan de entusiasmo, pero al poco tiempo acaban como los primeros. ¿Qué ha pasado? Que los promotores de esta actividad, en su afán de vender esta magnifican práctica, no advierten que un sistema participativo como los CCC puede encontrar muchos obstáculos. A continuación exponemos algunos de ellos:

Resistencia al cambio. Siempre resultara mas practico, cómodo y seguro hacer las cosas como lo hemos venido haciendo. Si hasta ahora la hemos sobrellevado; ¿para que cambiar? Cualquier problema que pudiera surgir, será achacado al nuevo programa.

No hay tiempo. Siempre tendremos oportunidad para corregir errores pero no para buscar como evitarlos. Este es el gran caos en las empresas. La falta de tiempo para solucionar los problemas de fondo y planear las mejoras. Nos pasamos horas enteras atacando síntomas, no resolviendo causas.

Perder autoridad. Muchos jefes inconscientemente no promueven la participación ni la integración de los círculos porque piensan que con ellos pierden autoridad. Prefieren seguir siendo el hombre orquesta. Estos también atacaran a esta herramienta.

Temor de ser utilizados. Esto es una gran obstáculo puesto por los empleados. "Bueno; ¿y a mi que me van a dar? Quieren que yo aporte; ¿y que recibiré a cambio?" Esta postura muy común cuando no se ha hecho una presentación correcta de lo Círculos. El sentimiento de ser explotado puede ser otro gran obstáculo.

Ya es viejo. "Eso ya lo sabia. Existe desde hace tiempo". Esta es otra postura muy común de algunos ejecutivos que no quieren comprometerse. Que sea un sistema antiguo, no le quita su efectividad. Sin embargo si llegan a utilizar este argumento para desalentar el intento de su implementación.

Aquí no funciona. "¿CCC? Esto esta bien para gente con otra cultura y con otro tipo de educación, pero no para nuestra gente". Su falta de compromiso lo oculta con este argumento tan simple. Este se ha convertido en un obstáculo muy frecuente.

No es fácil implementar este programa en las empresas, pero cuando se lanzan estos, sin sólidos puntos de reflexión para prevenir estos obstáculos nos llevara a un fracaso de los mismos.

¿DONDE COMENZAR LA APLICACIÓN DE CCC?

No conviene en una empresa arrancar repentinamente Círculos de control de calidad en todas las áreas. Algunos criterios para seleccionar donde comenzar pueden ser los siguientes:

Donde exista mayor compromiso y respaldo de parte del gerente de departamento.

Seleccionar un área de la empresa donde el ambiente y la confianza facilite la participación del personal.

Seleccionar un área donde los resultados sean fácilmente medibles.

¿QUÉ BENEFICIOS SE OBTIENEN CON LA PRACTICA DE CCC?

EN CUANTO A LA ORGANIZACION:

Se incrementa la productividad del personal.

Aumenta la calidad del producto.

Disminuyen las reclamaciones.

Disminuyen los desperdicios.

Disminuyen conflictos interdepartamentales.

Disminuye la rotación del personal.

Comprensión de los estándares de cumplimiento.

EN CUANTO AL PERSONAL:

Moral alta de personal.

Desarrollo personal al hacer uso de su creatividad haciendo mejoras.

Mejor comprensión de los empleados sobre los objetivos.

Todas estas ventajas han sido recopiladas de investigación y testimonio en empresas que lograron implantar la práctica de los Círculos de control de calidad y que han persistido en ella.

2. ¿COMO OPERAN LOS CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD?

SELECCIÓN DEL PROBLEMA

El equipo se reúne y analiza los problemas del departamento. Para ello puede basarse en:

Indicadores de productividad.

Si se cuenta con indicadores de productividad definidos en el área, se seleccionan los que tengan menor nivel de cumplimiento.

Estadística de procesos.

Si se cuenta con estadística de procesos y la misma nos indique alta variabilidad, hacer lista de los procesos críticos.

Encuestas.

Si los resultados de alguna encuesta aplicada arrojan grandes áreas de oportunidad en parámetros específicos, hacer lista de los procesos críticos.

En cada uno de los tres puntos enunciados, se utiliza el control estadístico que la empresa ha desarrollado.

Esto significa que el análisis de los problemas no se efectuara sobre estimaciones u opiniones, sino sobre datos precisos.

Sin embargo, no todas las empresas cuentan con un control estadístico de procesos, por lo que en estos casos, el análisis de problemas se efectuara como lo marca el siguiente punto.

Matriz para evaluar y seleccionar un problema.

En esta opción, inicialmente se hace una lista de todos los problemas o las cosas que pueden ser mejoradas mediante una Tormenta de Ideas. Después de hacer la lista, se clasifican identificando y ponderando los problemas que cumplen los cinco criterios para la selección (crónico, medible, retardador, alcanzable y orientado al cliente), de acuerdo a su nivel de importancia:

CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN

Las características que se recomiendan que debe cumplir un problema para poder ser elegido y sea un buen proyecto son:

CRÓNICO: Es un problema que ha existido mucho tiempo o es repetitivo.

MEDIBLE: El proyecto debe ser fácilmente mensurable en términos de magnitud del problema, tamaño de los resultados y del impacto económico que pudiera tener.

RETADOR: Que el proyecto sea difícil de alcanzar, que valga la pena el trabajar en el para resolverlo.

ALCANZABLE: Que contenga un alto grado de probabilidad de concluir con éxito, este en el ámbito de influencia del CCC y se pueda implementar en un tiempo razonable.

ORIENTADO AL CLIENTE: Que el resultado del proyecto resulte útil para el departamento y para el cliente (ya sea interno o externo).

TORMENTA DE IDEAS

Esta herramienta es utilizada para que un grupo aporte numerosas ideas para la resolución del tema tratado. Para hacer la tormenta de ideas hay que tomar en cuenta los siguientes factores:

Ambiente relajado

Dejar claro el tema a tratar

Periodo de incubación

Dar tiempo de que todos participen y anoten las ideas en forma particular

En forma ordenada se dictan y se anotan en el rotafolio. (una idea por persona)

Todas las ideas se toman en cuenta y se escriben.

Combinar ideas para perfeccionarlas.

3. FORMATOS Y EJERCICIOS PRACTICOS EN LA APLICACIÓN DE CIRCULOS DE CALIDAD

Formatos para la Elaboración de un Proyecto.

Ejercicios



1.1 MATRIZ DE SELECCIÓN

MATRIZ PARA EVALUAR Y SELECCIONAR UN PROBLEMA

LISTA DE PROBLEMAS	C	M	R	A	O	TOTAL
1.-						
2.-						
3.-						
4.-						
5.-						
6.-						
7.-						
8.-						

2.2 CONCENTRADO DE DATOS

PROBLEMA:																	
FECHA	MES:					MES:					MES:						
DATOS	1	2	3	4	TOT	1	2	3	4	TOT	1	2	3	4	5	TOT	TOT
																	GRAL
TOTAL																	

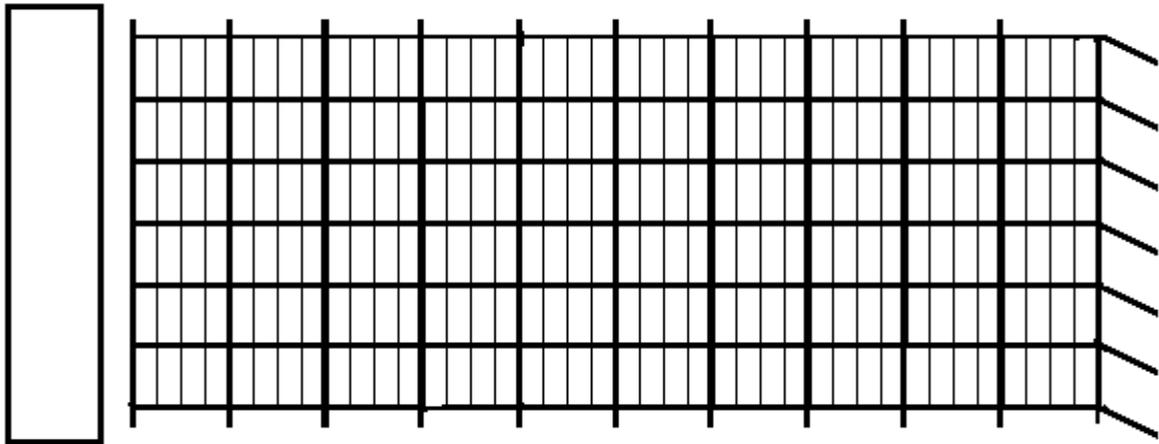
ORDENAMIENTO DE DATOS

3.1 CUADRO DE ORDENAMIENTO

CONCEPTO	Datos Ordenados	%	% Ac
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			
7.-			
Total			

3.2 DIAGRAMA DE PARETO

Porcentaje

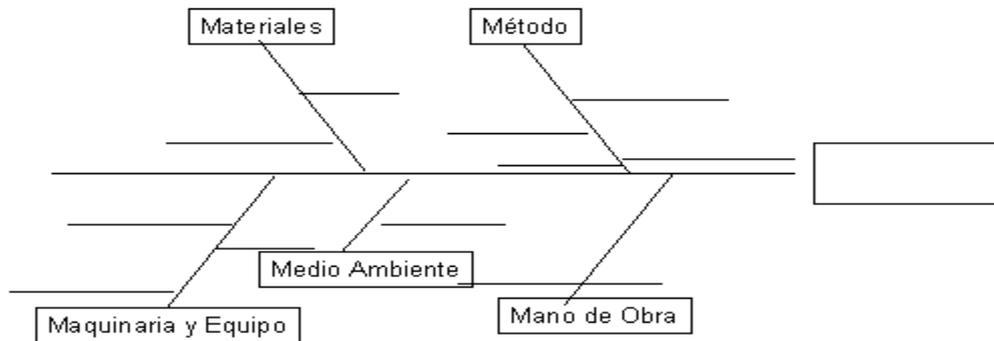


Cantidad



4.1 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Análisis y corroboración de causas Diagrama Ishikawa



4.2 CORROBORACION DE CAUSAS

Causa	Método de Corroboración	Respon- sable	Fecha	Resultado

5. IMPLEMENTACION DE LAS SOLUCIONES

5.1 TABLA DE CAUSA - SOLUCION

Soluciones Propuestas para Atacar las Principales Causas del Efecto No Deseado		Circulo:	Fecha:	
Causa	Soluciones	Responsable	Fechas	

5.2 TABLA DE FACTIBILIDAD

Solución	Realizable Si / No	Medible Si / No	Costeable Si / No	Desventajas	Ventajas	¿Se acepta? Si / No

6.1 ANALISIS COSTO – BENEFICIO

ANALISIS COSTO - BENEFICIO		CIRCULO:	
CAUSA	SOLUCION	COSTO	BENEFICIO

B. EJERCICIOS

1. ORDENAMIENTO DE DATOS

RETRABAJOS MAS FRECUENTES

EJEMPLO

CONCEPTO	DATOS	CONCEPTO	Ord	%	%Ac
Pintura	20	Acabado	78	39	39
Acabado	78	Carpintería	65	32.5	71.5
Carpintería	65	Pintura	20	10	81.5
Tapicería	8	Limpieza	17	8.5	90
Limpieza	17	Tapicería	8	4	44
Otros	12	Otros	12	6	100
		Total	100	100	

FALLAS EN VEHICULOS

CONCEPTO	DATOS	CONCEPTO	Ord	%	% Ac
Bandas	8	Frenos	25	50	50
Frenos	25	Dirección	10	70	70
Dirección	10	Bandas	8	86	86
Eléctrica	1	Trasmisiones	2	90	90
Transmisión	2	Eléctricas	1	92	92
Otros	4	Otros	4	100	100

CONCEPTO	DATOS	CONCEPTO	Ord.	%	% Ac
Bandas	11	Dirección	24	34.28	34.28
Frenos	22	Frenos	22	31.43	65.71
Dirección	24	Bandas	11	15.71	81.42
Eléctricas	8	Eléctricas	8	11.43	92.85
Transmisión	4	Trasmisión	4	5.71	98.56
Otros	1	Otros	1	1.45	100

Total	70	100	
-------	----	-----	--

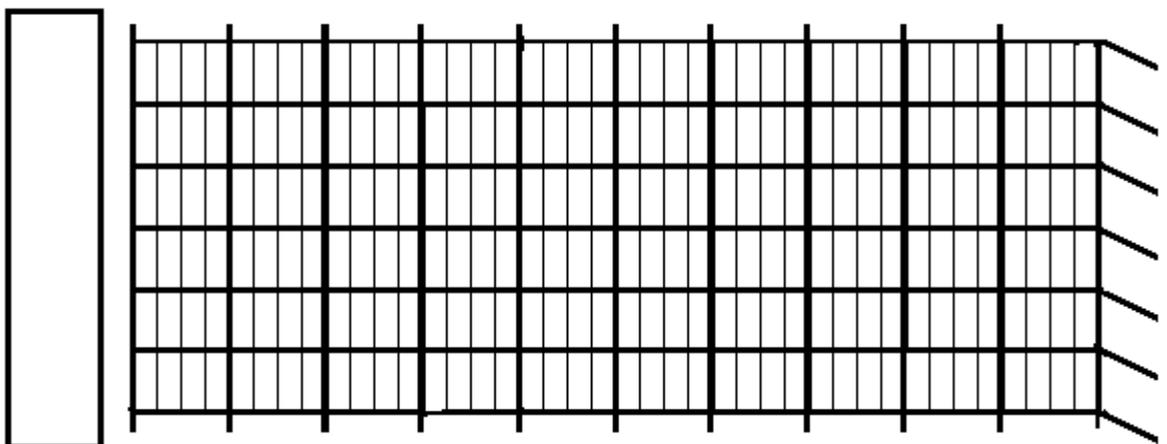
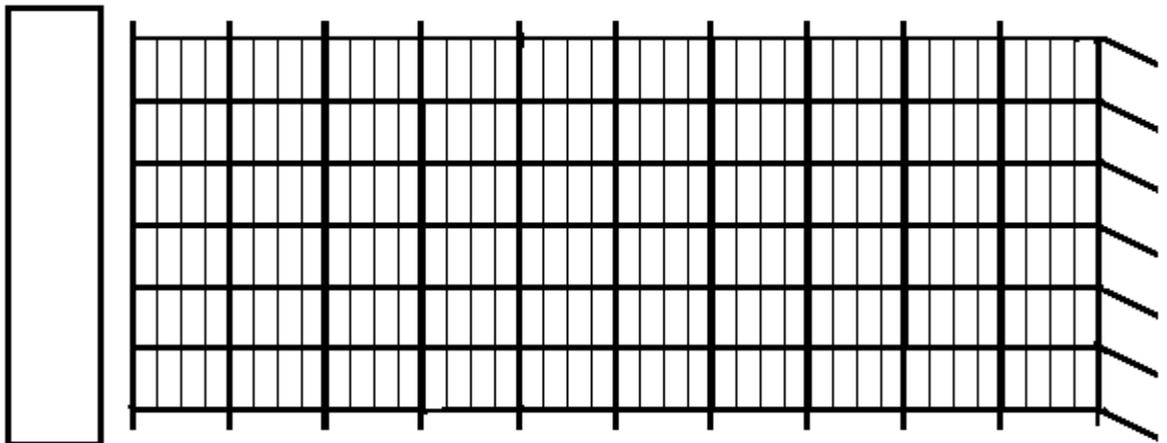
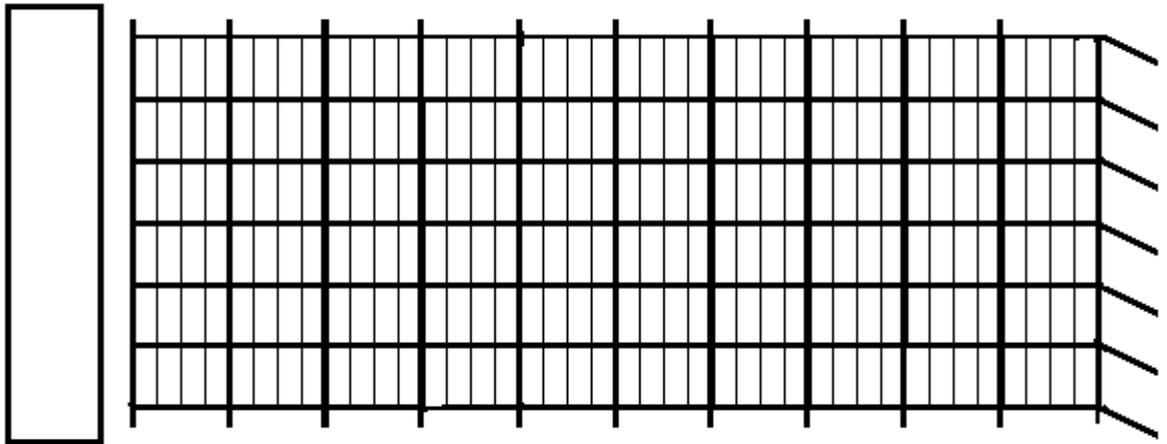
Total	50	100	
-------	----	-----	--

CONCEPTO	DATOS	CONCEPTO	Ord	%	% Ac	CONCEPTO	DATOS	CONCEPTO	Ord.	%	% Ac
Eléctricas	8					Eléctricas	5				
Piezas	2					Piezas	4				
Caldera	14					Caldera	46				
Motores	31					Motores	14				
Personal	1					Personal	3				
Otros	4					Otros	8				

Total | _____

Total | _____

3.2 DIAGRAMA DE PARETO



3. DIAGRAMA DE GANTT

ACTIVIDADES	FECHAS
* Auditar los procesos	25 mar -05 abr
* Documentación al día	25 feb -08 mar
* Estandarizar la documentación y difundirla	11 mar - 16 mar
* Identificación física de los vienes	02 ene – 25 ene
* Definir los indicadores y asignar responsables	08 abr – 19 abr
* concertar inventario v.s. contabilidad	02 ene – 25 ene
* Definir procesos y establecer los mas importantes	28 ene- 15 feb

ACTIVIDADES					
1	P R				
2	P R				
3	P R				
4	P R				
5	P R				
6	P R				
7	P R				

ENERO

FEBRERO

D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S
		1	2	3	4	5						1	2
6	7	8	9	10	11	12	3	4	5	6	7	8	9
13	14	15	16	17	18	19	10	11	12	13	14	15	16
20	21	22	23	24	25	26	17	18	19	20	21	22	23
27	28	29	30	31			24	25	26	27	28		

MARZO

ABRIL

D	L	M	M	J	V	S		D	L	M	M	J	V	S
					1	2								
3	4	5	6	7	8	9			1	2	3	4	5	
10	11	12	13	14	15	16	6	7	8	9	10	11	12	
17	18	19	20	21	22	23	13	14	15	16	17	18	19	
24	25	26	27	28			20	21	22	23	24	25	26	
							27	28	29	30				

CAPITULO IV
APLICACIÓN DE LOS CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD EN EL
SISTEMA DE PANTEONES EN EL MUNICIPIO

APLICACION

Secretaria de servicios públicos

Dirección de servicios auxiliares

**Departamento de Supervisión y Control de
Panteones en el Municipio**

Baja Recaudación

Secretaría Servicios Públicos



- ✓ Brinda a la población del Municipio de Morelia los siguientes servicios:
 - Alumbrado Público.
 - Limpia, Recolección, Traslado y disposición final de residuos.
 - Mercados.
 - Parques y Jardines.
 - Panteones.
 - Rastros, entre otros.

- ✓ La población de personal adscrito a la Secretaría de Servicios Públicos es de 1,173 empleados

Hacia la Calidad Total

Integrantes	Puesto	Escolaridad	Antigüedad	Puesto CCC	Foto
Leonardo Gudiño Quiroz	Jefe de Oficina	Estudios en Administración Pública	3 años 5 meses	Líder	
Emilio Salas Medina	Jefe de Oficina	Estudios en Contabilidad	7 años	Secretario	
Andrés Lázaro Medina	Jefe de Oficina	Estudios en Agronomía	5 años	Integrante	
Manuel de Jesús Segura Alcalá	Jefe de Oficina	Estudios en Bachillerato	10 años	Integrante	
María Maribel Cuin Jacuinde	Auxiliar de Computo	Estudios en Informática	1 año 2 meses	Integrante	

Funciones del Equipo de Trabajo

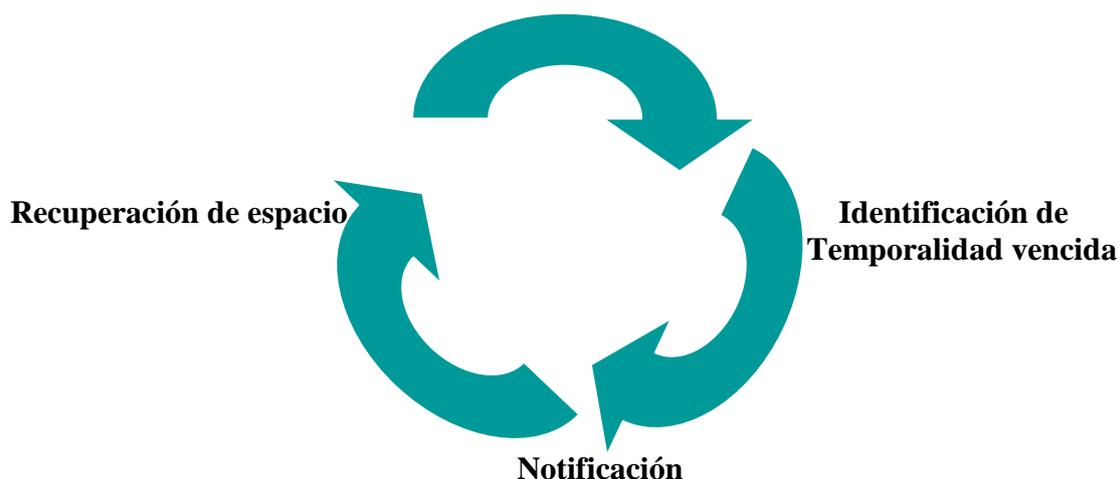


- ✓ **El Circulo de Control de Calidad, se reúne los días Lunes, a las 14:00 horas en las Oficinas administrativas del Departamento de Supervisión y Control de Panteones en el Municipio.**

Caso Exitoso

- ✓ El Panteón Municipal comprende 16 hectáreas, donde se encuentran situados 34,000 sepulcros aproximadamente; ofreciendo los servicios de Inhumación, exhumación y cremación de cadáveres, así como el pago de derechos de perpetuidad.

Baja Recaudación



Matriz para Evaluar y Seleccionar un Problema

Problema	C	M	R	A	O	Total
Baja Recaudación	4	4	4	4	4	20
Mantenimiento Deficiente	3	4	4	4	4	19
Mala Atención al Público	3	1	2	4	4	14
Falta de Herramientas	3	4	2	3	2	14
Maltrato Laboral	2	2	3	4	2	13

Justificación

- ✓ **Para los Ciudadanos:**
 - Mejorar el mantenimiento en áreas comunes del Panteón Municipal.
 - Contar con espacios para la inhumación de cadáveres.

- ✓ **Para el Departamento de Supervisión y Control de Panteones en el Municipio:**
 - Cumplir con el mandato de brindar el servicio de panteones, pero con calidad.
 - Poder contar con herramientas, equipo y maquinaria para ofrecer un servicio de calidad.

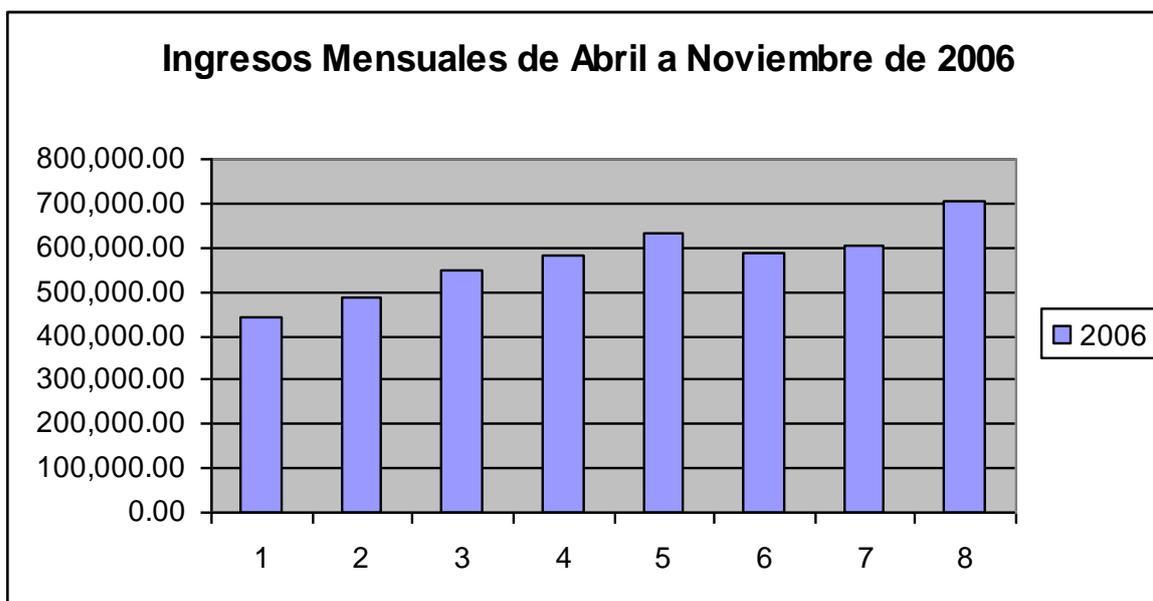
- ✓ **Para los servidores públicos:**
 - Laborar en mejores condiciones, con equipo, herramientas y material de construcción necesarios para servir con calidad.

Observación y Análisis del Problema

Hoja de Registro de Datos Ingresos 1999-2005

Año	Ingreso
1999	\$2,093,410.25
2000	\$2,045,892.81
2001	\$2,284,505.47
2002	\$1,819,242.15
2003	\$2,632,180.12
2004	\$3,673,079.56
2005	\$6,287,677.34

Observación y Análisis del Problema



Incrementar la Recaudación

¿En cuanto lo queremos?

**No conocemos en cuánto lo
podemos incrementar**

¿Para cuando lo queremos?

Diciembre 2006

Análisis de las Causas Diagrama Ishikawa

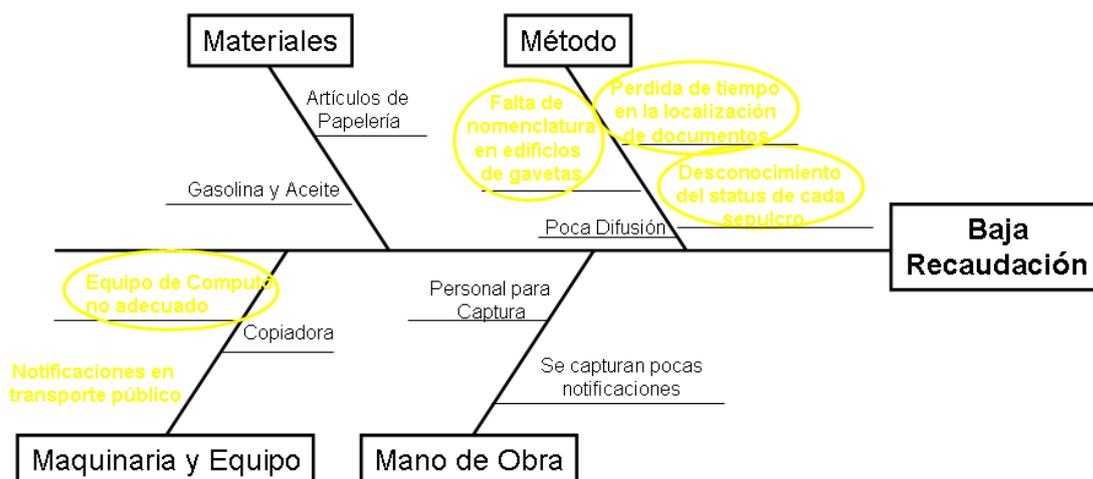


Tabla de Comprobación

Causa	Método de Comprobación	Responsable	Razón	Resultado
Perdida de tiempo en la localización de documentos	Observación	Andrés Lázaro	Tardanza en la elaboración de notificaciones	Si afecta
Desconocimiento del status de cada sepulcro	Encuesta	Andrés Lázaro	No poder cuantificar de manera programada los ingresos fiscales.	Si afecta
Falta nomenclatura en edificios de gavetas	Observación	Emilio Salas	De alguna manera se pueden lo calzar los espacios.	No afecta
Notificaciones en transporte publico	Observación	Mauricio Díaz	Debido a los tiempos de recorrido se entregan pocas notificaciones.	Si afecta
Equipo de computo no adecuado	Medición	Maribel Cuin	Equipo de cómputo con poca capacidad.	Si afecta

Análisis de las Soluciones (Tormenta de ideas)

Causa	Soluciones	Se Acepta
Perdida de tiempo en la localización de documentos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contratar archivista. ✓ Cambiar cajas de archivo. ✓ Ordenar el archivo (reclasificar). 	<ul style="list-style-type: none"> × No × No ✓ Si
Desconocimiento del status de cada sepulcro	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compilar títulos de perpetuidad. ✓ Elaboración de padrón de cada sepulcro. ✓ Búsqueda en libros de temporalidades. 	<ul style="list-style-type: none"> × No ✓ Si × No
Falta nomenclatura en edificios de gavetas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar plano de localización. ✓ Contar con personal que identifique los espacios. ✓ Rotular los edificios. 	<ul style="list-style-type: none"> × No × No ✓ Si
Notificaciones en transporte publico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adquisición de un vehiculo. ✓ Envío de notificaciones por correo. ✓ Publicar listas de notificaciones en medios impresos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Si × No × No
Equipo de computo no adecuado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adquisición de computadora. ✓ Adquisición de scanner. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Si ✓ Si

Análisis de las Soluciones

Causa	Solución	M.	R.	C.	Vent.	Desv.	Se Acepta
Perdida de tiempo en la localización de documentos	Ordenar el archivo	Si	Si	Si	Identificación oportuna de documentos	Ninguna	Si
Desconocimiento del status de cada sepulcro	Elaboración de padrón de cada sepulcro	Si	Si	Si	Conocer de manera cierta la situación de cada espacio	Ninguna	Si
Notificaciones en transporte publico	Adquisición de un vehiculo	Si	Si	Si	Aumentar el numero de notificaciones entregadas	Costo	Si
Equipo de computo no adecuado	Adquisición de equipo de computo	Si	Si	Si	Contar con el equipo para una base de datos	Ninguna	Si

Implantar Soluciones 5W-2H

Causa	Solución	Responsable	Fecha	Costo	Beneficio
Perdida del tiempo en la localización de documentos	Ordenar el archivo	Andrés Lázaro	Junio 2006	\$15,000.00	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agilizar la localización de documentos. ✓ Preservar la documentación.
Desconocimiento del status de cada sepulcro	Elaboración de padrón de cada sepulcro	Andrés Lázaro y Dirección de Informática			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disponer de información confiable.
Notificaciones en transporte publico	Adquisición de un vehiculo	Eugenio Villalobos	Mayo 2006	\$120,000.00	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agilizar el proceso de notificación.
Equipo de computo no adecuado	Adquisición de equipo de computo	Eugenio Villalobos	Mayo 2006	\$30,000.00	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contar con equipo para el soporte de bases de datos, elaboración de notificaciones y escaneo de títulos de perpetuidad.

✓ Ingresos

Antes (Diciembre 2005)	Ahora (Noviembre 2006)
\$6,287,677.34	\$6,994,456.00 Total = ?

Verificación de Resultados
Rotulación de 25 Edificios de Gavetas

ANTES



AHORA



Organización del Archivo

ANTES

AHORA



Adquisición de un Vehículo

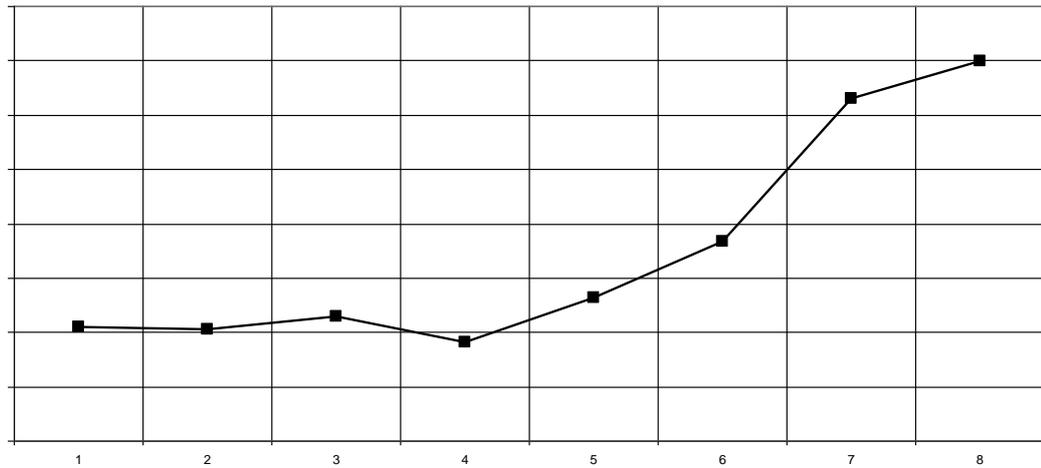


Captura de Notificaciones



Histórico de Recaudación 1999-2006

GRAFICO DE INGRESOS ANUALES DE 1999 A 2006 (Noviembre)



El Panteón Municipal este año es mejor
Beneficios Intangibles

- ✓ **El haber ordenado el archivo, se refleja en atender de manera más pronta y expedita a a la ciudadanía que acude a nuestras oficinas a realizar algún tramite, además de redujo el esfuerzo y el tiempo en la localización de expedientes.**
- ✓ **La adquisición del vehículo nos ha permitido disminuir el tiempo en la entrega de notificaciones aumentando con esto la cantidad de las mismas entregadas, el traslado se realiza en menor tiempo, mejores condiciones y de manera mas cómoda, coadyuvando con esto a cumplir el objetivo de incrementar la recaudación.**

La Estandarización Del Proceso

- **Archivo**
- En el archivo los documentos que se reciben a diario se ubican de inmediato en el lugar que les corresponde.
- ✓ **Notificación de vencimiento de temporalidades.**
 - Se notifica de forma puntual a los interesados el vencimiento de los sepulcros identificados como temporales.
- ✓ **Padrón de sepulcros**
 - Este es un aspecto en proceso al cual se le agregara información de manera sistemática.
- ✓ **Siguiente proyecto**
 - Continuar con el padrón de sepulcros.

Conclusiones

	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Método	Permite identificar las causas que obstaculizan incrementar la recaudación, proponiendo soluciones para desarrollarlas con un plan de trabajo.	
Institución	Se ha cumplido el objetivo, la atención a la ciudadanía es mejor, se aumento la recaudación, contamos con un archivo ordenado.	
Equipo	Fortaleció la comunicación, aumento el compañerismo y nos permitió diseñar estrategias para juntos lograr objetivos.	Deserción de algunos integrantes por razones diversas.
Persona	Ahora contamos con mas herramientas para realizar nuestro trabajo con calidad y de manera ordena y oportuna.	

BIBLIOGRAFIA

Administrar para la calidad
Mario Gutiérrez (Limusa)

Control total de calidad
Lennart Sandholm (Trillas)

Calidad total y productividad
Humberto Gutiérrez Pulido

Constitución política de los estados unidos mexicanos

Constitución política del estado libre y soberano de Michoacán de Ocampo

Decreto de reformas al copladem

Tesis LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL Gabriela Rodríguez Young
Asesor L.A.E.C. Harriet Hesse Zepeda

Gestión, calidad y competitividad (1996), Ivancevich

Cordera, Rolando. Estado y Economía en México: La Perspectiva Histórica en
Economía de América Latina No. 3 México..

Introducción a la Administración Pública de México. Ignacio Pichardo

Liberalismo Social y Reforma del Estado. México en La Era del Capitalismo
Posmoderno. Rene Villareal