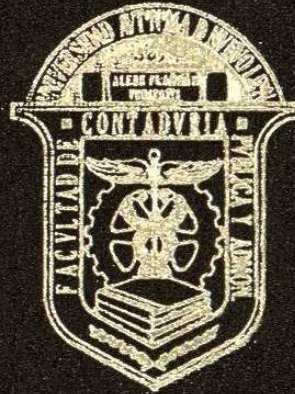


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION PUBLICA



"LA CALIDAD COMO CLAVE PARA
EL MEJORAMIENTO DE LOS
SERVICIOS MUNICIPALES"

TESIS

QUE CON OPCION AL TITULO DE MAESTRO

PRESENTA:

LIC. HERNAN ELIZONDO IGLESIAS

MONTERREY, N. L.

JUNIO DE 1994

TM

Z7164

.C8

FCPYA

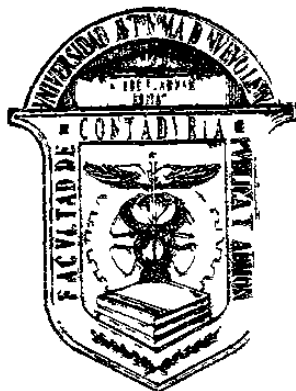
1994

E4



1020072539

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
ACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION PUBLICA



"LA CALIDAD COMO CLAVE PARA
EL MEJORAMIENTO DE LOS
SERVICIOS MUNICIPALES"

T E S I S

QUE CON OPCION AL TITULO DE MAESTRO

P R E S E N T A :

LIC. HERNAN ELIZONDO IGLESIAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION

DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO

MAESTRIA EN ADMINISTRACION PUBLICA

"LA CALIDAD COMO CLAVE PARA
EL MEJORAMIENTO DE LOS
SERVICIOS MUNICIPALES"

TESIS

QUE CON OPCION A TITULO DE MAESTRO PRESENTA:

LIC. HERNAN ELIZONDO IGLESIAS

MONTERREY, N. L., JUNIO 16 DE 1994

TM
Z7164
.C8
F0K4F
1994
E4



EQNDO, TESIS

62786

DEDICATORIAS:

A mi esposa: Myrthala, la gran mujer, la fiel compañera de mi vida, con mucho amor, por el apoyo, confianza, estímulo y comprensión recibidos para lograr la realización de tan importante objetivo.

A mis hijos: Mario Carlos, Jorge Alberto, Fernando, Hernán y Myrthala, con mucho cariño, por su estímulo y apoyo, deseando que alcancen metas muy altas en sus vidas.

A mis padres: Con mucho amor y respeto, por darme la vida y brindarme su apoyo, confianza y ejemplo en la consecución de mis logros y objetivos.

A mis hermanos: Jorge, Gloria y Ernesto, con cariño, por su aliento y confianza, con mis mejores deseos para el éxito en sus vidas.

AGRADECIMIENTOS:

A Dios:

Principio y fin de todo, porque su voluntad fue que terminara estos estudios.

A mis maestros:

Por su vocación en la enseñanza e impartición de los conocimientos.

Al Coordinador de la División de Estudios de Post-Grado de la F. A. C. P. y A.:

Lic. Cesar Rangel Guzmán, por su apoyo e impulso brindado en todo momento para la obtención de este grado.

Al Coordinador de la Maestría en Administración Pública de la F. A. C. P. y A.:

Dr. Carlos Gómez Díaz de León, por su apoyo brindado para la obtención de mi grado de Maestro en Administración Pública, así como por sus enseñanzas.

A mi asesor:

Lic. José Guadalupe Campos Cossío, por su paciencia, tiempo y dedicación para alcanzar la meta fijada.

Al honorable jurado:

Doctor Carlos Gómez Díaz de León

Lic. José Guadalupe Campos Cossío

Lic. Juan Aranda López

Por sus valiosas aportaciones, orientación y apoyo desinteresado en la realización de esta investigación.

A la Srita. Lucy Treviño:

Por su dedicación y paciencia en su ayuda de investigación y transcripción de esta Tesis.

A la Sra. Karina Jasso:

Por su paciencia y dedicación en la transcripción de esta investigación, en la computadora.

A mis compañeros y amigos:

A quienes deseo mucho éxito en su vida personal y profesional.

¡MUCHAS GRACIAS A TODOS Y QUE DIOS LOS BENDIGA!

RESUMEN

Esta tesis presenta el problema de algunas deficiencias en la prestación de los servicios públicos en el Municipio de Monterrey, N. L.

El instrumento para recabar la información fue mediante una encuesta realizada por muestreo al azar en este municipio, en que se confirmó esta supuesta deficiencia, indicando además los problemas que con más frecuencia se presentan en los servicios prestados.

Se procura reducir este problema, con la selección del enfoque de calidad, debido a su probado éxito tanto en empresas privadas como empresas y organismos públicos en todo el mundo, proponiendo para esto la aplicación de un "Modelo de Calidad".

Una primera hipótesis es: "La implementación del enfoque de calidad para mejorar los servicios que presta el Municipio de Monterrey, N. L.", en segundo lugar, "El desarrollar un programa para que los servidores públicos lleguen a ser personas de calidad".

Respecto a la metodología y los aspectos más importantes mencionados en esta investigación, son los siguientes:

Analizar los conceptos fundamentales de la administración pública municipal y sus antecedentes, la administración pública comparada, la modernización municipal y algunos datos

históricos y la estructura organizativa actual del Municipio de Monterrey, N. L.

En una exposición teórica sobre la calidad total, se tocan aspectos básicos de este enfoque, el proceso de implementación de un sistema de control de calidad y la calidad aplicada en empresas de servicios.

En el tema: "La calidad, una realidad" es donde se hace alusión a la aplicación del enfoque de calidad por todo tipo de negocios y organismos, nacionales y mundiales, teniendo un éxito rotundo para hacer de sus empresas más eficientes y competitivas.

Culmina este trabajo con una propuesta de un Modelo de Calidad para mejorar la prestación de los Servicios Municipales. La corroboración de sus resultados se evidenciará al momento de su aplicación e implementación.

El enfoque de calidad, mediante un modelo, es una herramienta necesaria que puede utilizar cualquier tipo de empresa, en éste caso, el gobierno de un país y específicamente un municipio, con muchas probabilidades de éxito y así eficientar la prestación de sus servicios.

INDICE

	Pág.
INTRODUCCION	1
I. CONCEPTOS FUNDAMENTALES SOBRE ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL	22
A. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL	22
B. ADMINISTRACION PUBLICA COMPARADA	24
C. MODERNIZACION MUNICIPAL	29
D. ALGUNOS DATOS HISTORICOS Y ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DE MONTERREY	38
II. EXPOSICION TEORICA SOBRE LA CALIDAD TOTAL	53
A. EL ENFOQUE DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD	54
B. CONCEPTOS A INCLUIR EN LA IMPLEMENTACION DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD	79
C. EL PROCESO DE IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD	85
D. SERVICIOS DE CALIDAD	88

III. ADOPCION DE HIPOTESIS	96
IV. DETERMINACION DEL UNIVERSO	98
V. LA CALIDAD, UNA REALIDAD	100
VI. MODELO DE CALIDAD PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES	110
CONCLUSIONES	133
RECOMENDACIONES	138
GLOSARIO	143
BIBLIOGRAFIA	149
REVISTAS Y ARTICULOS	151

INTRODUCCION

La prestación de servicios es un factor importante que ayuda a distinguir a una empresa de otra; y existe número infinito de formas para mejorar dicha prestación, la cual sólo estará sujeta a la imaginación del equipo que esté a cargo de la administración.

Nos interesó este tema del mejoramiento de los servicios municipales, debido a experiencias negativas tenidas en la prestación de servicios por diferentes dependencias del Municipio de Monterrey, además de opiniones similares de amigos, conocidos y notas periodísticas.

Se consideró el enfoque de calidad como el mejor factor para intentar solucionar o al menos reducir esta problemática, debido a su éxito en múltiples empresas y organismos, mediante su aplicación.

Este trabajo está basado en diferentes textos, revistas y documentos de autores expertos en la materia, en una encuesta realizada para corroborar los principales problemas que ocurren con mayor frecuencia en la prestación de servicios públicos en el municipio de Monterrey, así como en opiniones y experiencias personales.

Como se comenta más adelante, el alcance de este trabajo es el Municipio de Monterrey, que tiene como objetivo esencial el proponer un Modelo de Calidad para que el personal que

labora en dicho municipio, llegue a ser una persona de calidad y ayude a mejorar los servicios que se prestan.

La problemática se plantea teniendo como base los principales problemas en la prestación de servicios del Municipio de Monterrey, confirmados con la encuesta realizada.

Esta investigación utiliza una combinación de los métodos: Descriptivo (Administración Pública Municipal, Teoría de la Calidad Total, etc.), Histórico (datos históricos del Municipio de Monterrey, N. L.), de Observación (aplicación de encuesta en el Municipio de Monterrey) y Analítico (la calidad, una realidad, Modelo de Calidad, etc.), en el desarrollo de su contenido.

Los aspectos principales tratados en esta tesis son los siguientes:

Se comentan los conceptos fundamentales sobre administración pública municipal, en segunda instancia se realiza una exposición teórica sobre la Calidad Total, en un tercer momento, se lleva a cabo la adopción de hipótesis, en seguida se hace la determinación del universo, después se trata el tema: "La calidad, una realidad" y por último se presenta un Modelo de Calidad para el mejoramiento de los servicios municipales.

En el primer tema "Conceptos fundamentales sobre Administración Pública Municipal", se hace un somero análisis sobre los antecedentes de la Administración Pública Municipal, iniciando desde la época de la conquista española, la

fundación del primer ayuntamiento en México y el Municipio en la actualidad. También en este primer tema se comenta la Administración Pública comparada, enfatizando la importancia que tiene el estudio de la Administración Pública en otros países para los mexicanos y la de nuestro país para las demás naciones.

El tercer aspecto dentro del primer tema es la Modernización Municipal, en donde se trata de lograr la simplificación de trámites, la eficiencia y un aprovechamiento al máximo de los recursos.

Finalmente se comentan algunos datos históricos y la estructura administrativa actual del municipio. Aquí se ven algunos datos respecto a la fundación de la Ciudad de Monterrey, así como los organismos de las distintas dependencias que forman el Municipio de Monterrey, que es el universo en donde se propone implantar el Enfoque de Calidad.

Estos cuatro aspectos tratados en el primer tema se comentaron en la forma indicada ya que se procuró proporcionar una secuencia partiendo de los antecedentes en México de la Administración Pública Municipal, siguiendo con un análisis de la Administración Pública Comparada para ver ciertas diferencias existentes entre algunas administraciones públicas de esos países y en seguida ver una panorámica general de la modernización municipal en nuestro país y terminar de manera específica con el Municipio de Monterrey, su historia y estructura actual, que es la entidad sujeto de análisis de

este estudio.

Respecto al segundo tema, "Exposición teórica sobre la Calidad Total", se proporciona una visión general del aspecto teórico del Enfoque de Calidad Total, ya que es parte importante del tema de esta investigación.

Se inicia con los aspectos teóricos del enfoque del Control Total de Calidad, para seguir con los conceptos que conlleva la implementación de éste enfoque, continua con el proceso de implementación de un Sistema de Control de Calidad y se concluye con el Enfoque de Calidad aplicado a las organizaciones de servicios.

En el primer aspecto, "el enfoque del Control Total de Calidad", se manejan algunos factores que toma en cuenta el cliente para detectar si la empresa que le está prestando el servicio, posee calidad. También se comenta el cambio en las actividades del personal en una empresa con el enfoque de calidad; el ciclo para lograr la mejora continua de Deming aplicado principalmente en el desarrollo de nuevos productos; el ciclo llamado PHVA, modificado por Ishikawa, aplicado a diversas actividades para generar la mejora continua; los once conceptos que fundamentan el Control Total de Calidad y los círculos de Control de Calidad.

En el segundo aspecto, "Conceptos a incluir en la implementación del Control Total de Calidad", se comentan los dos conceptos para implementar el C.T.C., la estandarización, su evaluación y las normas de calidad.

En el tercer aspecto, "el proceso de implementación de un sistema de Control de Calidad", se analizan los cinco puntos necesarios para la formación de éste proceso.

Por último, se trata los "Servicios de Calidad", en donde la práctica del Control Total de Calidad se hace necesaria debido a la internacionalización actual. Se comentan también los tres principios para lograr un servicio de calidad, los aspectos básicos a considerar por una empresa de servicios al implementar un sistema de calidad y el convencimiento de los empleados de una mejora en el servicio para cambiar la cultura dentro de la organización.

El tercer tema de este trabajo, es la "Adopción de hipótesis", en donde se plantean, por un lado, el implementar el enfoque de calidad para mejorar los servicios que presta el Municipio de Monterrey, N. L. y por el otro, el desarrollar un programa dentro del Municipio de Monterrey, en donde todo el personal llegue a ser una persona de calidad.

El cuarto tema, "Determinación del Universo", se elige el Municipio de Monterrey, N. L. por ser el más accesible e industrial y en donde el Gobierno Estatal ya ha empezado a implementar el sistema llamado Modernización de la Administración con Calidad (MAC).

"La Calidad, una Realidad", es el título del quinto tema. Aquí se comenta cómo los diversos sectores que conforman la sociedad han implementado este enfoque como un factor importante de competitividad; como los países más

desarrollados del mundo lo han implementado con ayuda de sus respectivos gobiernos; algunas acciones para mejorar la calidad en los servicios que presta el gobierno y los sectores del gobierno mexicano que han empezado a aplicar este enfoque.

El sexto tema, "Modelo de calidad para el mejoramiento de los servicios municipales", es el punto central de esta investigación. Se propone implementar un modelo de calidad en el Municipio de Monterrey, N. L. de tal manera que, si bien no en el corto plazo, sí se llegue a ser competitivo a nivel nacional e incluso a nivel internacional, en un plazo razonable, que confirme las hipótesis expuestas anteriormente, y así se mejoren los servicios que ofrece el mencionado municipio.

Se empieza mediante la presentación de las estrategias, en las cuales se basa el modelo de calidad que se propone.

Las estrategias son como los planos de una casa, como la semilla que se siembra, el terreno preparado, para que posteriormente dé fruto, es decir, dé forma a un Modelo de Calidad que se adapte a la Administración Pública Municipal y así determinar los pasos para implementar ese Modelo.

Finalmente, en base a todo lo anterior, se proporciona una serie de conclusiones y recomendaciones que pueden tomarse en cuenta al implementar el mencionado enfoque y así brindar servicios con calidad a la sociedad.

En el caso de este trabajo, el cual está enfocado al Municipio de Monterrey, Nuevo León, los problemas que con más

frecuencia se presentan en los servicios que presta el empleado público son:

- Existen los problemas de siempre (no hay cambio).
- Demora en los trámites que se realizan en las diferentes dependencias públicas.
- Falta de disponibilidad para atender a los usuarios (mala atención).

El problema de la existencia de las mismas deficiencias implica que el usuario observa que continúan los mismos problemas en la mayoría de los trámites de los servicios públicos, es decir, no hay cambios, no notan diferencia o mejoría alguna en los mismos. Sienten que no ha habido algún progreso en la prestación de los servicios.

El problema de la demora, se refiere al tiempo que el usuario emplea al realizar algún trámite; el cual, la mayoría de las veces se prolonga demasiado, ocasionando con esto que se adquiere la idea que al acudir a alguna dependencia pública causará retraso en las demás actividades.

La falta de disponibilidad para atender a los usuarios, se entiende como un problema que obstaculiza el proceso de cualquier trámite y se toma como una actitud negativa por parte del servidor público, dejando en el usuario el concepto de que no desean brindar el servicio.

Estos problemas y otros más que se presentan en la prestación de servicios, los podemos visualizar mediante una encuesta telefónica que se realizó en el mes de abril de 1994

en el municipio de Monterrey, N. L., con un total de 100 encuestados, dividida en 5 zonas: Norte, Oriente, Poniente, Centro y Sur.

Se hicieron 20 llamadas en cada zona, las cuales fueron seleccionadas al azar mediante el directorio telefónico. Se investigó primeramente el número de las líneas telefónicas con las que empieza cada zona.

La encuesta que se aplicó es la siguiente:

NOMBRE _____

TELEFONO _____

COLONIA _____

ZONA _____

1. Mencione 3 de los principales problemas relacionados con la prestación de servicios del Municipio de Monterrey.

a. _____

b. _____

c. _____

2. ¿Ha notado cambio en la atención al público por parte del Municipio de Monterrey en cuanto a la prestación de Servicios y obras?

MEJOR _____ PORQUE _____

PEOR _____ PORQUE _____

IGUAL _____ PORQUE _____

Los resultados de la encuesta fueron los siguientes:

a) **Pregunta 1:**

Mencione 3 de los **principales problemas** relacionados con la prestación de servicios del Municipio de Monterrey.

Al ser 20 encuestados por zona, lógicamente deberían ser 60 problemas mencionados, pero en algunos casos sólo dieron dos problemas, por lo que no suma 60.

En la Zona Norte, mencionaron 60 problemas, los principales fueron:

Recolección de basura	18.33% (11)*
Alumbrado Público	16.67% (10)
Pavimentación (Baches)	11.66% (7)

* Entre paréntesis se mencionan el número de veces mencionado el problema por los 20 encuestados.

Otros problemas mencionados son:

Seguridad pública	10.00% (6)
Transporte Urbano	8.33% (5)
Servicio al Público (Atención)	6.67% (4)
Servicio Eléctrico	6.67% (4)
Drenaje	6.67% (4)
Limpieza Pública	5.00% (3)
Agua	3.33% (2)
"Teléfono"***	3.33% (2)
Tránsito (Vialidad)	1.67% (1)
Gas	<u>1.67% (1)</u>
	100% (60)

** El "Teléfono" se puso entre comillas, debido a que es un servicio privado, no público.

En la Zona Oriente mencionaron 51 problemas. Los principales fueron:

Seguridad pública	17.64% (9)
Transporte	15.68% (8)
Alumbrado Público	11.76% (6)
Luz	11.76% (6)
Otros problemas mencionados fueron:	
Pavimentación	9.80% (5)
Recolección de Basura	9.80% (5)
Agua	5.88% (3)
Mala Organización	5.88% (3)
"Teléfonos"	3.92% (2)
Contaminación	1.97% (1)
Falta de plazas	1.97% (1)
Falta de fondos	1.97% (1)
Gas	<u>1.97% (1)</u>
	100% (51)

En la Zona Poniente mencionaron 54 problemas los principales fueron:

Agua	22.22% (12)
Seguridad Pública	20.37% (11)
Alumbrado Público	9.26% (5)
Otros problemas mencionados fueron:	
Vialidad	7.40% (4)
Servicio al Público	7.40% (4)
"Teléfono"	5.56% (3)

Luz	5.56% (3)
Recolección de Basura	5.56% (3)
Drenaje	5.56% (3)
Gas	5.56% (3)
Areas Verdes	1.85% (1)
Transporte	1.85% (1)
Pavimentación	<u>1.85% (1)</u>
	100% (54)

En la Zona Centro mencionaron 60 problemas. Los principales fueron:

Seguridad Pública	16.66% (10)
Pavimentación	15.00% (9)
Vialidad (Tránsito)	11.67% (7)
Servicios Públicos ineficientes	11.67% (7)
Otros problemas mencionados fueron:	
Recolección de Basura	10.00% (6)
Alumbrado Público	8.33% (5)
Agua	8.33% (5)
Desorganización	5.00% (3)
Mantenimiento	3.33% (2)
Luz	3.33% (2)
Parquímetros	1.67% (1)
"Teléfono"	1.67% (1)
Puestos en Calles	1.67% (1)
Transportes	<u>1.67% (1)</u>
	100% (60)

En la Zona Sur mencionaron 50 problemas. Los principales fueron:

Servicios Públicos Ineficientes	24.00% (12)
Agua	16.00% (8)
Pavimentación	14.00% (7)
Otros problemas mencionados fueron:	
Tránsito (Vialidad)	10.00% (5)
Seguridad Pública	8.00% (4)
Luz	6.00% (3)
Recolección de Basura	6.00% (3)
Gas	4.00% (2)
"Teléfono"	4.00% (2)
Desorden	4.00% (2)
Drenaje	2.00% (1)
Alumbrado Público	<u>2.00% (1)</u>
	100% (50)

Haciendo un resumen de las cinco Zonas, se ve que los tres principales problemas en la prestación de servicios en el Municipio de Monterrey, mencionados en las 100 encuestas (en base a un total de 275 respuestas) son:

1. Seguridad Pública	14.60% (40)
2. Servicios Públicos Ineficientes	12.00% (33)*
3. Problemas con el agua	10.90% (30)

* Se incluyen en este renglón conceptos (problemas mencionados) como: Servicios Públicos Ineficientes, Servicio al Público (Atención), Mala Organización, Desorganización y Desorden.

Algunos de los otros problemas mencionados, también de importancia son:

4. Pavimentación	10.60% (29)
5. Recolección de Basura	10.20% (28)
6. Alumbrado Público	9.80% (27)
7. Vialidad (Tránsito)	6.20% (17)
8. Transporte	5.10% (14)
9. Luz	5.10% (14)
10. Etc.	

b) Pregunta 2:

¿Ha notado cambio en la atención al público por parte del Municipio de Monterrey en cuanto a la prestación de Servicios y obras? Mejor, Peor ó Igual.

En cuanto a la primera parte de esta pregunta, los resultados por Zona y el total de las cinco Zonas, fueron los siguientes:

	Zona Nte.	Zona Ote.	Zona Pte.	Zona Centro	Zona Sur	TOTAL
Mejor	65% (13)	35% (7)	70% (14)	25% (5)	25% (5)	44%
Peor	0%	10% (2)	10% (2)	30% (6)	20% (4)	14%
Igual	35% (7)	55% (11)	20% (4)	45% (9)	55% (11)	42%
TOTAL	100% (20)	100% (20)	100% (20)	100% (20)	100% (20)	100%

Podemos observar los porcentajes de mejor, peor e igual en cada Zona.

En la suma total de las Cinco Zonas, podemos concluir que de los 100 encuestados:

El 44% contestó que el servicio es MEJOR

El 42% contestó que el servicio es IGUAL, y

El 14% contestó que el servicio es PEOR.

Esto implica que el 56% considera que el servicio no ha mejorado (Igual o Peor), que existen problemas y que falta mucho por hacer en esta materia.

Menos del 50% piensa que el servicio ha mejorado (44%).

En relación con la segunda parte de ésta pregunta, de PORQUE consideran (cambio) el servicio mejor, peor o igual, los resultados por cada una de las cinco zonas fueron los siguientes:

	MEJOR		PEOR		IGUAL		TOTAL
ZONA NTE.	-Buena Atención	25% (5)			-Se tardan demasiado	20% (4)	100%
	-Líneas Metro	15% (3)			-Mala Atención	10% (2)	
	-La Admón actual es mejor	10% (2)			-No ha habido cambio	5% (1)	(20)
	-Dura más el agua	10% (2)					
	-Pavimentación	5% (1)					
		65% (13)				35% (7)	
ZONA OTE.	-Buena Atención	15% (3)	-Más gente y más problemas	5% (1)	-No ha habido cambio	25% (5)	100%
	-Más Vigilancia	10% (2)			-Mala Atención	10% (2)	
	-Poca Basura	5% (1)	-No hay cambio	5% (1)	-Mantenimiento Ineficiente	10% (2)	(20)
	-Mejor Transporte	5% (1)			-No atención al agua	5% (1)	
		35% (7)		10% (2)	-Se tardan demasiado	5% (1)	
						55% (11)	
ZONA PTE.	-Buena Atención	25% (5)	-Falta de vigilancia	5% (1)	-No dijeron porqué	15% (3)	100%
	-La Admón actual es mejor	25% (5)	-Demora en Trámites	5% (1)	-Mala Atención	5% (1)	(20)
	-Pavimentación	5% (1)					
	-Más Capacitación	5% (1)					
	-Poca Basura	5% (1)					
	-Mejor Transporte	5% (1)					
		70% (14)		10% (2)		20% (4)	
ZONA CENTRO	-Pavimentación	10% (2)	-No pasa la basura	10% (2)	-Mala Atención	25% (5)	100%
	-Buena Atención	5% (1)	-Demora en Trámites	5% (1)	-No conocen problemas	5% (1)	(20)
	-Líneas del Metro	5% (1)	-Falta de Interés de Autoridades	5% (1)	-No ha habido cambio	5% (1)	
	-Pasa la Basura	5% (1)	-Pavimentación	5% (1)	-Muchos Trámites	5% (1)	
		25% (5)	-No dijeron porqué	5% (1)	-No dijeron porqué	5% (1)	
				30% (6)		45% (9)	
ZONA SUR	-Buena Atención	20% (4)	-Demora en Trámites	10% (2)	-No ha habido cambio	30% (6)	100%
	-La Admón actual es mejor	5% (1)	-Pavimentación	5% (1)	-Se tardan demasiado	10% (2)	(20)
		25% (5)	-No hay cambio	5% (1)	-No dijeron porqué	10% (2)	
				20% (4)	-Faltan servidores públicos	5% (1)	
						55% (11)	
		44%		14%		42%	100%

Al hacer un resumen de las Cinco Zonas, en esta segunda parte, de la pregunta, se ven los siguientes resultados:

MEJOR:

Buena Atención	18
La Administración actual es mejor	8
Líneas del Metro	4
Pavimentación	4
Dura más el agua	2
Más Vigilancia (Seguridad Pública)	2
Poca Basura (Limpieza)	2
Mejor Transporte	2
Pasa la Basura	1
Más Capacitación	<u>1</u>
	44

PEOR:

Demora en los Trámites	4
Mal Pavimento (Baches)	2
No Pasa la Basura	2
No hay cambio	2
Más gente y más problemas	1
Falta de Vigilancia (Seguridad Pública)	1
Falta de Interés de las Autoridades	1
No dijeron porqué	<u>1</u>
	14

IGUAL:

No ha habido cambio	13
Mala Atención (Sin disposición)	10
Se tardan demasiado	7
No dijeron porqué	6
Mantenimiento ineficiente	2
No atención al agua	1
Falta de Conocimientos de Problemas	1
Muchos Trámites	1
Faltan Servidores Públicos	<u>1</u>
	42

Se puede observar que los principales problemas mencionados, incluyendo los conceptos Igual y Peor, de los 100 encuestados, son los siguientes:

1. No ha habido cambio	15%	(15)
2. Demora en los trámites	11%	(11)
3. Mala Atención (Sin disposición)	<u>10%</u>	<u>(10)</u>
	36%	(36)

c) Conclusiones Generales de la Encuesta.

En forma panorámica se puede observar que aunque las respuestas a la primera pregunta no se canalizaron a los principales problemas relacionados con la prestación de servicios del Municipio de Monterrey, sino básicamente, con los tipos de servicios públicos con los que han tenido problema los usuarios, si se puede ver que en parte, el segundo problema mencionado, servicios públicos ineficientes (12%-33 menciones), se relaciona de alguna manera con los tres problemas mencionados en la Introducción de esta investigación.

En cuanto a la segunda pregunta, si se observa una relación más estrecha con los tres problemas mencionados al principio de este trabajo. Se comentó que el 56% piensa en relación al cambio en la atención al público, que es peor o igual, es decir, considera que si hay problema y que no ha mejorado.

De ese 56%, 36 personas (36% de los 100 encuestados) opinaron: que no ha habido cambio en el servicio (15), que

existe demora en los trámites realizados en las dependencias públicas (11) y que se dá una mala atención al usuario, es decir, una falta de disponibilidad del servidor público (10).

Todo lo anterior confirma, con las limitaciones del caso (solo 100 encuestados), los tres problemas que con más frecuencia se presentan en los servicios que presta el Servidor Público en el Municipio de Monterrey, N. L.

Un factor importante que puede influir en estos problemas y otros más en la prestación de los servicios públicos, es la información incompleta que tiene el usuario al estar realizando algún trámite, ya que se da cuenta de que le hace falta alguna papelería para poder llevarlo a su término y esto se debe al hecho de que no le fue indicada con claridad toda la documentación que se requería.

La reacción de la mayoría de las personas ante los inconvenientes presentados, lógicamente es quejarse y culpar a la gente que lleva a cabo estas funciones.

Es importante subrayar que la panorámica que tiene la sociedad es la que se mencionó anteriormente. Sin embargo, el Municipio de Monterrey, Nuevo León ha estado efectuando algunos cambios, ya que recientemente se decidió modificar la infraestructura existente para instalar equipos y programas de cómputo con un sistema más avanzado.

"La Modernización de los Sistemas de Informática ha sido de gran utilidad como herramienta de trabajo, permitiendo que el promedio de contribuyentes atendidos se incrementara en un 100%, además de permitir la agilización de los procedimientos y

*facilitar la toma de decisiones"*¹

La situación actual que se presenta dentro del Municipio de Monterrey, N. L., es pues, la de una modernización de los sistemas, ya que se puede observar que están conscientes de las deficiencias señaladas.

Cabe aclarar que con este cambio de infraestructura dentro del Departamento de Informática no se solucionarán todos los inconvenientes, pero sí habrá un gran avance, sobre todo al atacar el problema del tiempo que utiliza el usuario en la realización de algún trámite.

Claro que con lo anteriormente expuesto sólo al segundo de ellos se le está dando una respuesta favorable por parte de las autoridades municipales.

Sin embargo, hay que recordar que al Gobierno Municipal le corresponde la tarea de mejorar técnicas para aprovechar los recursos, que no siempre son cuantiosos y a la vez atender la demanda de obras, servicios y crecimiento natural de la administración.

Es importante hacer notar que para lograr cualquier mejora en la prestación de un servicio, sin lugar a dudas se requerirá de la colaboración de todo el personal. Mientras el elemento humano no esté debidamente motivado, cualquiera estrategia que se planea seguir dentro de una organización será en vano.

¹"Primer Informe Municipal" Administración 1992-1994. Pág. 33.

Aquí es donde el concepto de Calidad entra a formar parte importante de cualquier cambio dentro de una organización, ya que sin duda alguna se necesitará un cambio de "cultura" para llegar a lograr la mejora continua.

En la actualidad las naciones se encuentran dentro de un proceso de cambio y esto afecta a los individuos que las forman.

Dichos cambios se están presentando de forma acelerada, y por tal motivo, las organizaciones -privadas o públicas deberán adecuarse a éstos y junto con ellas los miembros que las conforman.

Hay que reconocer que con el transcurso del tiempo se dan cambios en las personas y éstos pueden ser de mentalidad, de conducta, los cuales llegan a formar parte de la cultura de una sociedad.

La cultura sería entonces el conjunto de suposiciones, creencias y sabiduría popular de la comunidad.

En este trabajo se intenta mostrar un modelo de Calidad que pueda llegar a implantarse dentro del Municipio de Monterrey, Nuevo León, el cual ayude a mejorar los servicios municipales.

Se indicarán los pasos a seguir si se desea introducir un modelo de este tipo dentro de alguna organización.

También se establecerán las razones que se tienen para pensar que al implementar este enfoque dentro del Municipio antes mencionado, se conseguirá dicho perfeccionamiento.

I. CONCEPTOS FUNDAMENTALES SOBRE ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL

A continuación se van a describir algunos conceptos acerca de la formulación del problema que se trata dentro de este trabajo.

Empezaremos por reseñar una breve historia de la Administración Pública Municipal.

A. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL

La introducción del concepto "Municipio" se estableció desde la época de la Conquista Española, para efectos de la organización de la vida local.

En Abril de 1519 se fundó el primer Ayuntamiento en la Villa Rica de la Vera Cruz; con esto se propició la incorporación de habitantes autóctonos al marco municipal español, debido a que podían ser designados para ocupar cargos de alcaldes y regidores.

"La administración municipal cuidaba de la conservación y prosperidad de la comunidad a través de la producción, consumo y distribución social; por tanto, al municipio le correspondía la gestión de los intereses locales o inmediatos de la población, por lo que tuvo un papel muy importante en la colonización y formación de la nación mexicana".²

²MARTINEZ CABANAS, Gustavo. "La Administración Estatal y Municipal de México". Instituto Nacional de Administración Pública. 1992. Pág. 81.

El municipio en la época colonial constituía una institución totalmente regulada por las ordenanzas de Cortés. Por tal motivo, desde aquella época se levantaron voces independentistas en favor de la libertad y autonomía del Municipio.

Sin embargo, la situación respecto a los Municipios continuó igual, ya que la Constitución de Apatzingán de 1814 mencionaba lo siguiente:

*"En los puebllos, villas y ciudades continuarán respectivamente los gobernadores, los ayuntamientos y demás empleos, mientras no se adopte otro sistema"*³

Dentro del Manifiesto del Partido Liberal Mexicano, en el año 1906, se veía la necesidad de reorganizar los Municipios para robustecer el poder municipal. Por otra parte, en la Constitución de 1917 se planteó un Proyecto de Desarrollo Nacional, en el cual no se hizo participe a los Municipios. Por lo contrario, sólo se les consideraba como entidades receptoras, las cuales debían estar sujetas a las instancias gubernamentales estatales y federales.

Debido a lo mencionado anteriormente, la Administración Pública Federal se encargó de casi todos los problemas de la sociedad y esto provocó que el Gobierno Municipal no se desarrollara a la par que el estatal y el federal.

"Al Municipio y su administración les corresponde atender todo lo concerniente a la vida local y de ninguna manera a cuestiones generales y nacionales."

³Idem. Pág. 83.

*De acuerdo a este principio, la administración municipal aparece entonces como una instancia subordinada a los principios políticos fundamentales de la Nación"*⁴

El Municipio, en la actualidad, tiene grandes retos que enfrentar y superar. Para poder lograr todo esto, requiere de capacitación y asistencia, lo cual será mencionado en páginas posteriores.

B. ADMINISTRACION PUBLICA COMPARADA

Es conveniente estudiar las administraciones públicas de todo el mundo, puesto que se ha hecho referencia a la creciente internacionalización que se está viviendo.

Por consiguiente, la de México no sólo es importante para los mexicanos, sino también para los otros países. Del mismo modo la de otras naciones es importante, debido al alcance que tiene.

Algunas de las características que posee la Administración Pública de países desarrollados como Gran Bretaña, Francia, Alemania, Estados Unidos, Canadá y Japón, serían las siguientes:

- "1) La organización del Gobierno se lleva a cabo de acuerdo con la del sector privado, en el sentido de que: a) existe un grado elevado de especialización y b) los puestos se asignan de acuerdo con las realizaciones personales de los individuos, más que según la posición familiar o la clase social.*
- 2) Las decisiones políticas y los juicios legales se hacen de acuerdo con normas*

⁴Idem. Pág. 121.

- seculares de raciocinio.*
- 3) *La actividad gubernamental se extiende sobre una gama muy amplia de asuntos políticos y personales.*
 - 4) *El interés popular y la participación en los asuntos públicos están muy difundidos.*"5

En seguida se mostrará el Cuadro No. 1, donde se indican las distintas funciones que realiza la Administración Pública de diversos países. Como se puede observar, las funciones sociales en dichas naciones ocupan el mayor porcentaje con respecto a otro tipo de funciones. Los especialistas señalan que este hecho se puede considerar como sinónimo de modernidad.

CUADRO 1
EFFECTIVOS ADSCRITOS A LAS DISTINTAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

PAIS	F. SOCIALES (%)	F. DE SERVICIOS (%)	F. ECONOMICAS (%)
Alemania	55-60	30-35	10-15
Bélgica			
España			
Francia			
Italia			
Dinamarca	62-67	17-22	10-15
Gran Bretaña			

FUENTE: GUERRERO, Omar. El Estado en la Era de la Modernización. Pág. 91.

⁵SHARKANSKY, Ira. "Administración Pública". Editores Asociados, S. A. México, D. F. 1977. Pág. 26.

Ahora se presentará el Cuadro No. 2, donde se puede ver el caso de la República Mexicana. Aquí se destaca que las funciones sociales ocupan el más alto porcentaje del gobierno federal, pero ese no es el caso en lo referente a los Municipios.

CUADRO 2

COMPOSICION FUNCIONAL POR SECTORES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA MEXICANA. PARTICIPACION RELATIVA DE TRABAJADORES EFECTIVOS

Funciones	Central/Ped.	D.F	Paraestatal Ped.	Estados	Municipios
Total	100.0	100.00	100.0	100.0	100.0
Gobierno	19.4	50.0	--	25.3	44.2
Sociales	64.5	45.0	30.9	65.3	38.5
Promoción	16.1	5.0	5.5	3.7	17.3
Producc. strat.			52.7	5.7	
Producc. priorit.			10.9		

FUENTE: Ibid, Pág. 130.

Siguiendo con la comparación de las Administraciones Públicas, en el caso de los Estados Unidos de Norteamérica, se puede mencionar que han tratado de lograr que cualquier ciudadano pueda llegar a desempeñar las tareas de un servidor público, siempre que reúna los requisitos correspondientes.

Estos requisitos serían entre otros: honestidad, aptitud, capacidad organizativa, etc., los cuales ayuden a realizar una labor excelente.

En Francia y Alemania, los funcionarios de niveles superiores se someten a un periodo prolongado de preparación en instituciones muy acreditadas de educación superior. En el caso de la contratación de empleados, de esta tarea se encargan los administradores mismos.

En cambio, en Estados Unidos y Gran Bretaña, ellos desean que no exista una diferenciación entre los administradores públicos y otros grupos ocupacionales; por tanto, contratan empleados con una preparación generalizada. Pretenden que los funcionarios públicos no distingan su posición y su categoría de la de los ciudadanos comunes.

En Estados Unidos, por ejemplo, se han realizado considerables esfuerzos para asegurarse de que los servidores públicos sean realmente representativos de la población.

Es difícil poder establecer comparaciones entre las Administraciones Públicas de otros países, puesto que como se ha visto, aun cuando se puede decir que ciertas naciones han adquirido un alto grado de desarrollo, todavía existen entre ellos muchas diferencias en los procesos que se siguen dentro de cada Administración Pública.

En lo referente al Proceso de Adaptación de la Calidad Total en el Gobierno hay un gran número de comentarios, entre los más importantes podemos mencionar el de James Swiss (publicado en la Public Administration Review -PAR- Jul/Agt 1992). El Autor hace hincapié en la adaptabilidad de la Calidad Total y su dirección en las Areas Gubernamentales,

concluyendo que hay que realizar reformas sensitivas para poder adaptar un Proceso de Calidad Total en las Administraciones Públicas. Esto debido a que los estudios hasta la fecha existentes contemplan aun residuos adscritos al área productiva-empresarial y no variables relacionadas a la actividad pública contemporánea.

Otros autores que se han abocado al estudio de la implementación de la Calidad Total en el Servicio Público son Hammons y Gary A, Maddux, los cuales publicaron en la revista Management Decisión, Vol. 28 de 1990 un artículo, el cual define y explica que se requieren cambios fundamentales en las actitudes y la eliminación de prejuicios e ideas preconcebidas en el ambiente de trabajo. Es necesaria la cooperación dentro de los departamentos y con las entidades externas relacionadas con el trabajo del Servicio Público Gubernamental.

Con lo anterior nos podemos dar cuenta de la importancia de estudiar las administraciones públicas de otros países, debido a que se puede detectar aspectos importantes que convenga tomar y aplicar a nuestra administración pública, de tal manera que se mejore y sea más eficiente.

C. MODERNIZACION MUNICIPAL

La calidad y la capacitación van de la mano; para lograr la calidad total, tenemos que contar con personal debidamente capacitado.

*"Para el nuevo municipio de fin de siglo, se requiere contar con gente cada vez más capacitada y con formaciones diversas en el ámbito municipal, adquiriendo entonces gran relevancia la capacitación y siendo fundamental contar con actividades de formación y desarrollo de servidores públicos y líderes de las comunidades."*⁶

Los administradores públicos cuidarán la capacitación y selección de quienes ocupan diferentes niveles, ya que el desempeño de éstos será un reflejo de la competencia de los propios funcionarios.

La calidad es un proceso administrativo, pero hay que destacar que la capacitación es una parte importante del mismo. El trabajador (privado o público) no podrá participar si no conoce lo que se pretende lograr al ser una persona de calidad.

Si se pretende llegar a tener una administración pública que sea competitiva a nivel internacional con los países desarrollados, ya no se podrá permitir el tener personal que no reúna los requisitos que la misma competitividad exige. Será necesario contar con los mejores administradores en las posiciones clave de la administración pública. Del talento de

⁶SALAZAR MEDINA, Julián. "Reunión Técnica para el Financiamiento y Desarrollo de Capacitación Municipal". Valle de Bravo, Edo. de México, 1990. Pág. 8.

estos elementos dependerá el futuro de cualquiera negociación internacional.

Las administraciones municipales deberán estar conscientes de que a ellas también les toca competir a nivel mundial, pues muchas negociaciones internacionales se realizan dentro del ámbito local; dado que están en el escaparate mundial y debido a esto será necesario que pongan todo su empeño en llegar a ser competitivas internacionalmente.

*"Para que las instituciones locales puedan realmente cooperar con el desarrollo nacional, necesitan mejorar de manera importante: 1) Su estructura institucional y organizacional; 2) Su capacidad económica y financiera; 3) Su capacidad de gestión, en términos de métodos, tecnologías y recursos humanos."*⁷

Al lograr el profesionalismo se estará garantizando que en toda la administración se cuente con servidores públicos preparados.

Ahora bien, un servidor público responsable, honrado, capaz y seguro de sí mismo, no se da de la noche a la mañana, requiere de formación, capacitación y actualización profesional.

Para que la sociedad logre un avance en la calidad de vida, se requiere de un verdadero equilibrio en las fuerzas que lo conforman.

Por tal motivo, al gobierno se le exige una capacidad de respuesta mayor, frente a la gran cantidad de demandas de la

⁷SALAZAR MEDINA, Julián. Op. Cit. Pág. 16.

comunidad.

Para lograr la modernización dentro del Sistema Municipal, se necesitará una mayor eficiencia, la cual se podrá lograr si se parte de una planeación que ayude a cumplir con los compromisos establecidos y los eventuales que aparecen en la cotidianidad, aprovechando al máximo los recursos disponibles.

La actual administración pública tendrá que llegar a alcanzar estándares de calidad equiparables a los de países más desarrollados, si se quiere que México se integre a la complejidad de relaciones internacionales.

*"La modernización es el avance, el pensamiento positivo y el deseo de crecimiento a través de trabajo, la unidad y la solidaridad de todos y cada uno de los ciudadanos de la nación."*⁸

La modernización vendría siendo un proceso que marca el progreso de una sociedad. El contar con instituciones capaces de tomar los diversos cambios que esto implica, ayudará a conseguir lo anterior.

1) Proceso de Modernización.

Pero éstas no son las únicas razones para intentar un proceso de modernización. La sociedad en general ha tratado de conformar un nuevo sistema de gobierno.

Este sistema intentará obtener, mediante una política de desarrollo, el fortalecimiento de la economía y de esta manera

⁸"Revista Servidores". Órgano Informativo del Gobierno del Estado de Nuevo León. Año 3, No. 3. Julio de 1989. Pág. 1.

poder contribuir al bienestar social.

El proceso de modernización administrativa con calidad sería entonces el medio para lograr un nuevo modelo de desarrollo político, económico y social.

La administración Pública se modernizará, para que el resto de la sociedad también lo haga.

*"La modernización de la Administración Pública no empieza por definir su tamaño. Empieza por redefinir sus funciones y su organización, para garantizar que es eficiente y eficaz en su capacidad de respuesta frente a los requerimientos sociales."*⁹

El fin último de la Administración Pública Municipal será responder de una manera conveniente a los problemas que surjan dentro de la comunidad.

Este reto supone que el Municipio contará con capacidad política, administrativa y financiera suficientes para responder a las demandas de la comunidad y también a los requerimientos que haga el Gobierno Nacional.

La modernización que persigue la Administración Pública, es aquella que logre simplificar trámites, fomentar la eficiencia y aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta. Es decir, lograr a través del proceso de modernización una reestructuración tal, que se llegue a crear una Administración Pública capaz de cumplir con los requerimientos que la Sociedad le exija.

⁹TEUTLI OTERO, Guillermo. "Apuntes sobre la Administración Pública en México". Editorial Diana. México, 1984. Pág. 347.

Respecto a lo anterior, se menciona a continuación un párrafo que aparece en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal:

*"...es necesario, por tanto, profundizar en la revisión de los sistemas, estructuras y procedimientos de trabajo, con una auténtica voluntad de transformación, servicio y ejercicio eficiente de funciones y que tal ejercicio de revisión debe conducir a una efectiva simplificación de la gestión administrativa pública que redunde en beneficio, tanto de la propia Administración Pública como de los particulares y de la sociedad en su conjunto."*¹⁰

La modernización será vista como un proceso de esfuerzo sostenido. La continuidad con que se lleve a cabo este proceso será la base principal para mantener el rumbo fijo, a pesar de los posibles cambios que llegaren a presentarse.

Como dijera el mal logrado candidato a la presidencia de la República por el Partido Revolucionario Institucional, Luis Donaldo Colosio Murrieta (Descanse en Paz), en la presentación del Libro "Tendencias Contemporáneas de la Administración Pública", coordinado por Victor E. Bravo Ahuja¹¹, *"El Estado moderno es, sobre todo, promotor de justicia; la modernización administrativa, lejos de estar reñida con los objetivos de justicia social que ha perseguido siempre el Estado Mexicano, propone y promueve mecanismos para garantizar su permanencia*

¹⁰Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. 27a edición. Editorial Porrúa, México, 1992. p. 912.

¹¹BRAVO AHUJA, Victor E. "Tendencias Contemporáneas de la Administración Pública" "Ensayos sobre la Modernidad Nacional". Editorial Diana, 1984.

y ampliar su cobertura en el México contemporáneo".

Continúa Colosio diciendo "Los servidores públicos están conscientes de que el campo en el que se desempeñan se constituye en un foro sujeto a muy distintas influencias, a través del cual se pretende la realización de intereses específicos y, en ocasiones, netamente grupales y sectarios".

"La moderna cultura de la administración pública exige también profundizar las reformas que adecuen el manejo del aparato público a las exigencias del tercer milenio. Es obvio afirmar que requerimos una actividad más eficaz y eficiente del Estado. Quedaron atrás las nostálgicas visiones que confunden Estado eficaz y Estado grande, visiones que no distinguen entre Estado-patrón y Estado-rector".

"No es posible endosarle al Estado actividades y funciones que pueden y deben ser desempeñadas por la sociedad civil. Por el contrario, un Estado moderno y eficiente ha de mantener, bajo su control, sectores estratégicos y prioritarios; racionalizar el gasto, hacer más equitativos los cargos fiscales, suprimir la excesiva reglamentación y avanzar decididamente a la simplificación de trámites. A su vez, la nueva cultura administrativa ha de considerar, con altísima prioridad, los esfuerzos por desconcentrar y descentralizar."*

La modernización es una fase que se dará continuamente.

**Ver glosario*

Todos los integrantes de la comunidad aportarán sus ideas y pensamientos para continuar con este desarrollo.

Sin la unión del Municipio y la sociedad toda, difícilmente se llegaría a alcanzar el objetivo de progreso y modernidad.

Los Municipios superarán todas sus deficiencias, siempre y cuando exista una verdadera política de fortalecimiento municipal, la cual tenga por objetivo garantizarle la asistencia, respeto y reconocimiento que se merece por parte del gobierno estatal y federal.

Ahora bien, aquí se tratará de presentar, de la manera más objetiva posible, un análisis, a sabiendas de que un sistema perfecto, el cual hiciera felices a funcionarios, empleados, sindicatos y a la comunidad en general, sería casi imposible de lograr.

Sin embargo, lo que se pretende es demostrar que el servicio público puede y debe mejorarse, para así lograr adentrarse en la transformación económica y social en donde se está inmerso.

2) Bases de la Modernización Administrativa.

La modernización deberá fundamentarse sobre tres bases esenciales:

a) Credibilidad.

La ciudadanía deberá estar plenamente convencida de que los programas, planes, proyectos o políticas que emprenda el Gobierno, serán únicamente con el fin de propiciar un

mayor bienestar social y que son el reflejo de sus voluntades y necesidades. Los ciudadanos deben saber que el sentir de la mayoría ha sido el eje de la decisión y que al creer y apoyar esas políticas y programas se están fortaleciendo como sociedad. Para esto es necesario eliminar el aislamiento entre el gobierno y la sociedad, promoviendo la participación y la concertación de esfuerzos en las tareas sociales.

b) Seguridad.

Implica que se tendrán las bases suficientes para emprender un programa de desarrollo. Estar convencidos de que el rumbo que se adoptará es el correcto y así implantar un nuevo modelo de desenvolvimiento que implique la reestructuración política, económica y social. Para esto es indispensable que la participación de la sociedad, en sus diversas formas, no tenga la incertidumbre de tener un marco jurídico confuso o enfrentarse a un cambio imprevisto en la decisión del servidor público. La modernización debe contemplar un esfuerzo constante en la planeación del desarrollo y esa continuidad en el largo plazo debe mantener un rumbo fijo a pesar de los cambios que se presentan en cada sexenio.

c) Participación.

Esta sería sinónimo de concertación social. Si no se toma en cuenta la opinión de la ciudadanía, difícilmente se podrá lograr un pleno desarrollo social. No es

posible que la responsabilidad y esfuerzo sean únicamente del gobierno. Es imprescindible una participación social creciente, en donde se garantice que el interés de la mayoría sea el que se imponga en las decisiones.

La Administración Pública tomará conciencia de que tal vez no pueda hacer todo ella sola, y por tal motivo buscará un equilibrio entre las tareas que ella realizará y las acciones que puede transferir a los particulares.

*"Los procesos de descentralización y desconcentración son, sin duda, puntos nodales para la modernización del aparato administrativo."*¹²

La descentralización y desconcentración sólo serán posibles con el fortalecimiento de los Gobiernos Estatales y Municipales.

La Administración Pública también logrará, mediante la modernización, atender las demandas de la comunidad y hacerlo con transparencia y prontitud.

*"Una Administración pública moderna se debe preocupar por ser transparente en su gestión."*¹³

El nuevo estilo de Gobierno Municipal tendrá que poseer una amplia apertura para toda acción, opinión y sugerencia que realice cualquier ciudadano. Esto implica que informará a la sociedad de sus proyectos, acciones a seguir y planes; funciones que deben los medios de comunicación masiva, las publicaciones y órganos publicitarios del gobierno, encargarse

¹²Idem. Pág. 352.

¹³Idem. Pág. 355.

de difundirlos.

De este modo, las circunstancias y necesidades que presenta y requiere nuestro país, así como las de nivel internacional, hacen imprescindible e impostergable la modernización de nuestro país, continuando con los procesos de descentralización, desconcentración y delegación en las actividades que así lo requieran y aplicando técnicas y métodos administrativos que ayuden a ese progreso insoslayable que solicita nuestro país.

D. ALGUNOS DATOS HISTORICOS Y ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DE MONTERREY

Lo que actualmente se conoce como Monterrey, lo fundó Don Diego de Montemayor el 20 de septiembre de 1596, bajo el nombre de Ciudad Metropolitana de Nuestra Señora de Monterrey.

Anteriormente en este sitio se encontraba el pueblo llamado Santa Lucía y la Villa de San Luis.

El nombre se le dio por el VII Virrey, Don Gaspar de Zúñiga y Acevedo, Conde de Monterrey.

Don Diego de Montemayor, con una visión extraordinaria, consideró como razón fundamental para establecer esta ciudad, la corriente del Río Santa Catarina y los Ojos de Santa Lucía.

Don Israel Cavazos Garza señala en su obra "El Muy Ilustre Ayuntamiento de Monterrey desde 1596", que en aquel tiempo las Ordenanzas de Poblaciones Nuevas establecían mediante una Ley, que al fundar una ciudad se debía señalar el sitio donde se fincaría el edificio del Ayuntamiento, sin

embargo, en la carta de fundación no existen señales de haberse cumplido esta orden.

A pesar de esto, se sabe que las Casas Reales siempre estaban destinadas al Ayuntamiento y muy probablemente éstas llegaron a encontrarse en Zaragoza, entre Washington y 5 de Mayo.

En las actas más antiguas del Ayuntamiento de que se tiene conocimiento, entre 1600 y 1624, no se expresa nada sobre este asunto.

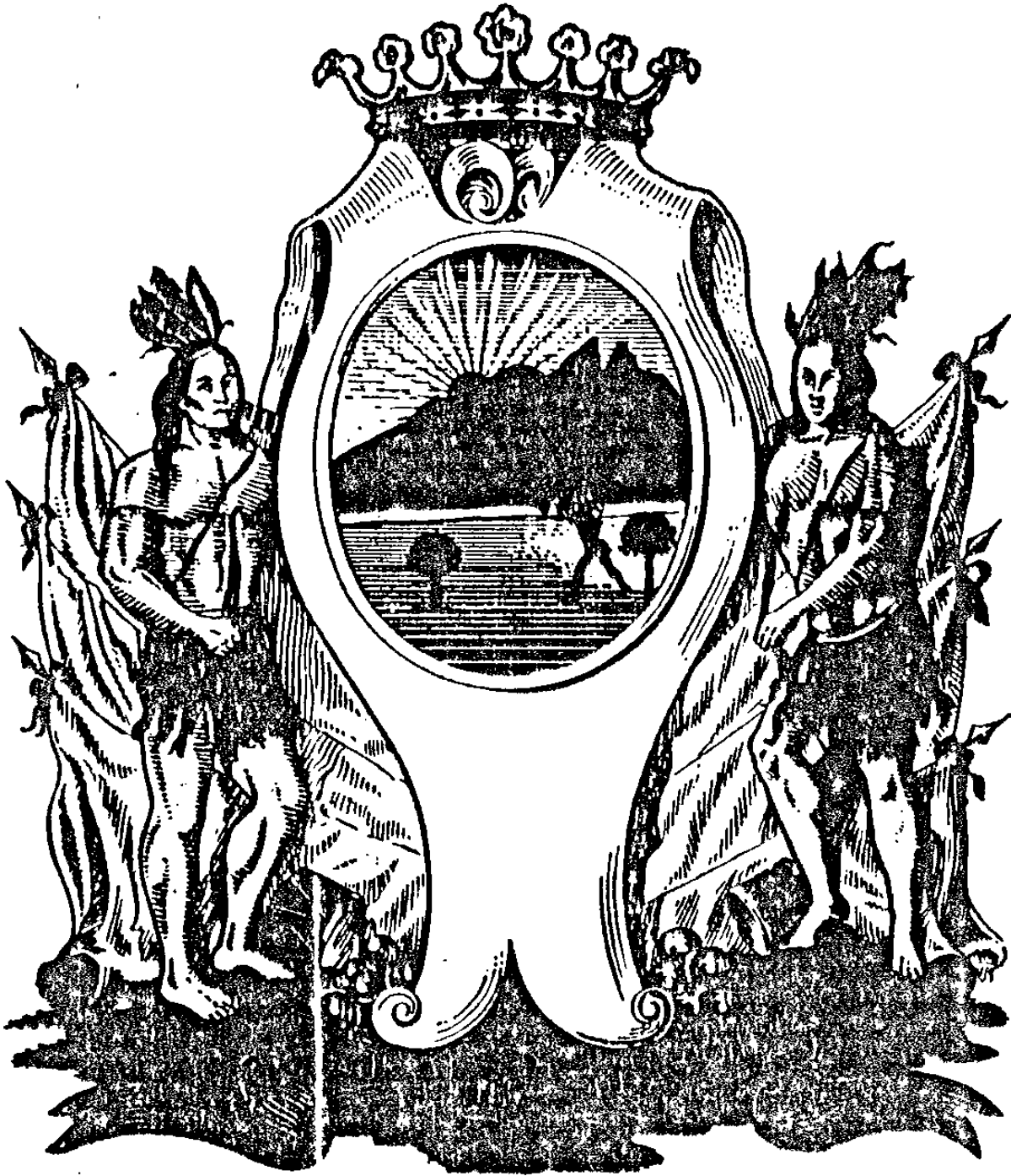
Con respecto a la formación del primer Ayuntamiento, se sabe que Don Diego de Montemayor lo eligió, de acuerdo a la cláusula 43 de las Ordenanzas de Poblaciones Nuevas; pero como no había suficientes vecinos en el lugar, sólo pudo integrarlo con 3 personas en lugar de los 12 regidores que le correspondían como ciudad metropolitana.

Corresponde a la Congregación del Refugio (hoy Matamoros) en el año 1820, convertirse en puerto de altura y brindarle a Monterrey la oportunidad de empezar a ser centro comercial, ya que quedó situada en el cruce del camino hacia Matamoros.

Poco tiempo bastó para que Monterrey se convirtiera en primer centro comercial del Norte, y en el año 1850 ya contaba con 27,000 habitantes.

Algo que también se debe considerar como parte importante en la historia de este Municipio, es su Escudo de Armas. A continuación se presenta el óleo del artista regiomontano Ignacio Martínez Rendón, el cual elaboró en 1946 cuando se

celebró el 350 aniversario de la fundación de la ciudad. Muestra la reciedumbre, el esfuerzo, la constancia y el intentar alcanzar grandes objetivos (el sol). Existe una coordinación y orden, un balance, un escudo bien hecho, es decir, un escudo con Calidad.



Respecto al mismo se puede mencionar:

*"El 29 de septiembre de 1667, el gobernador don Nicolás de Azcárraga solicitó de la corona española la concesión de un escudo de armas para Monterrey. Pedidos los informes a la Real Audiencia de México el 29 de mayo de 1670, ésta los remitió favorables el 13 de julio de 1671, y de acuerdo con éstos la reina Mariana de Austria, gobernando en nombre de Carlos II, su hijo, expidió la real cédula fechada en Madrid el 9 de mayo de 1672, facultando al gobernador para aprobar el escudo que la dicha ciudad eligiere. Aunque se desconocen los antecedentes del blasón adoptado por Azcárraga, es indudable que haya sido el actual, cuyo uso es muy antiguo. Dentro de un marco oval aparece, en esmaltes naturales, la escena siguiente: a la derecha un árbol y junto a éste un indio flechando a un sol de gules, que surge tras el cerro de la silla. Dos indios, alaviados de huipil y penacho y armados de arco y flecha sirven de soporte al conjunto, que aparece en un lienzo blanco, recortado también en forma oval y cuyos extremos superiores caen hacia atrás. Seis banderas blancas le sirven de fondo, dispuestas tres a cada lado y cayendo sobre los trofeos militares, cañones, balas y tambores. Abajo tiene una banda de gules con la leyenda Ciudad de Monterrey; y el todo está timbrado con una corona condal, referencia al título nobiliario de Gaspar de Zuñiga y Acevedo conde de Monterrey, en honor de quien lleva el nombre la ciudad."*¹⁴

Después de haber repasado brevemente la historia del Municipio de Monterrey, N. L., se procederá ahora a mencionar algunos conceptos que serán de utilidad para el trabajo que aquí se desarrolla.

Para adentrarse en el tema del Municipio se tiene que conocer primero a qué se refiere cuando se habla de empleado o servidor público. Para esta definición, se tomará la que

¹⁴CAVAZOS, Israel. Archivo Municipal. Palacio Municipal de Monterrey, N. L.

aparece en la Constitución Política del Estado de Nuevo León, la cual menciona en el Título VII De las responsabilidades de los servidores públicos en su artículo 105, lo siguiente:

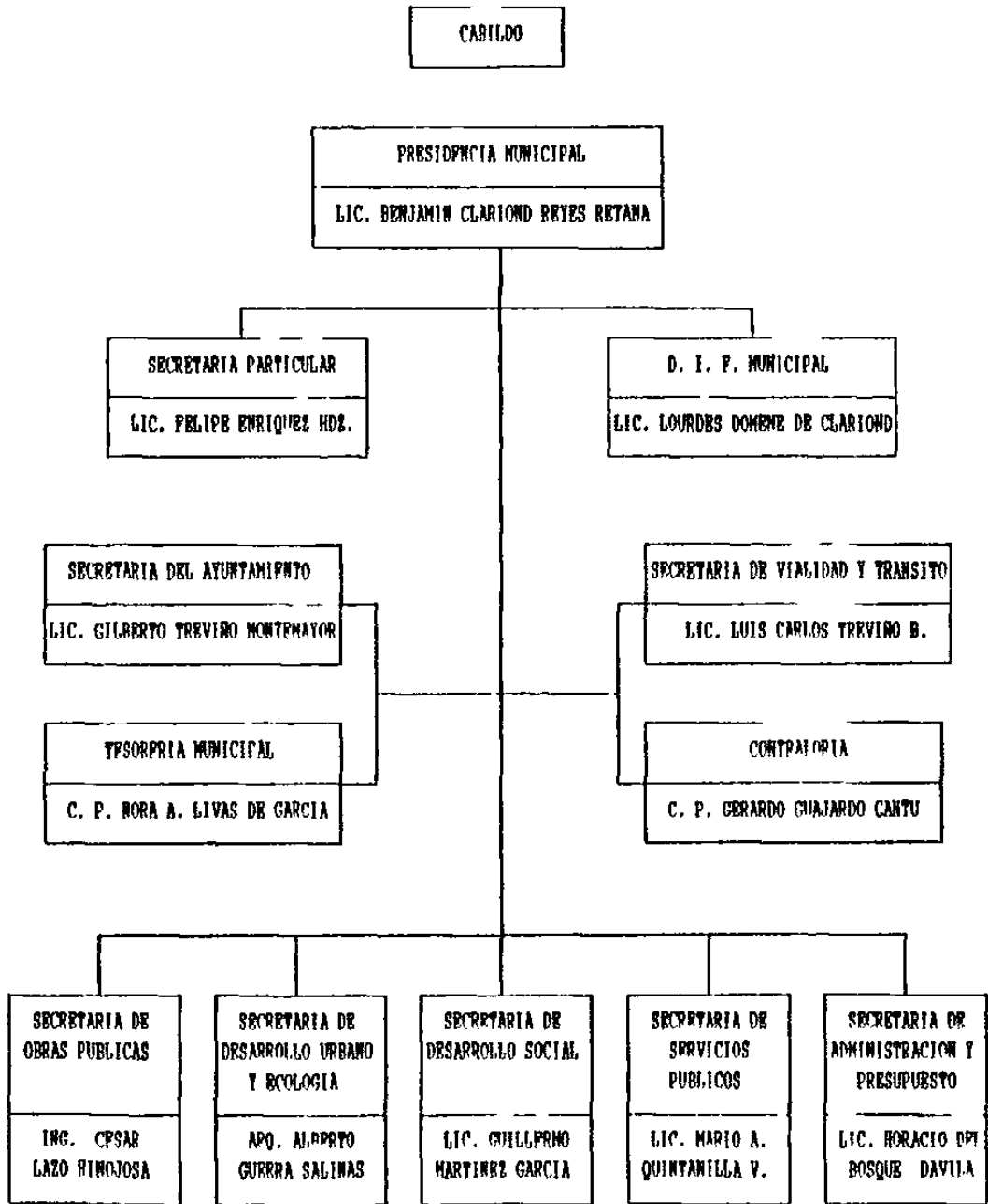
*"Para los efectos de lo preceptuado en este título, se reputará como servidores públicos a los representantes de elección popular, a los miembros del poder judicial, a los servidores o empleados y, en general, a toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquiera naturaleza en la administración pública, ya sea del Estado o los Municipios; quienes serán responsables por los actos u omisiones en que incurran en el desempeño de sus respectivas funciones."*¹⁵

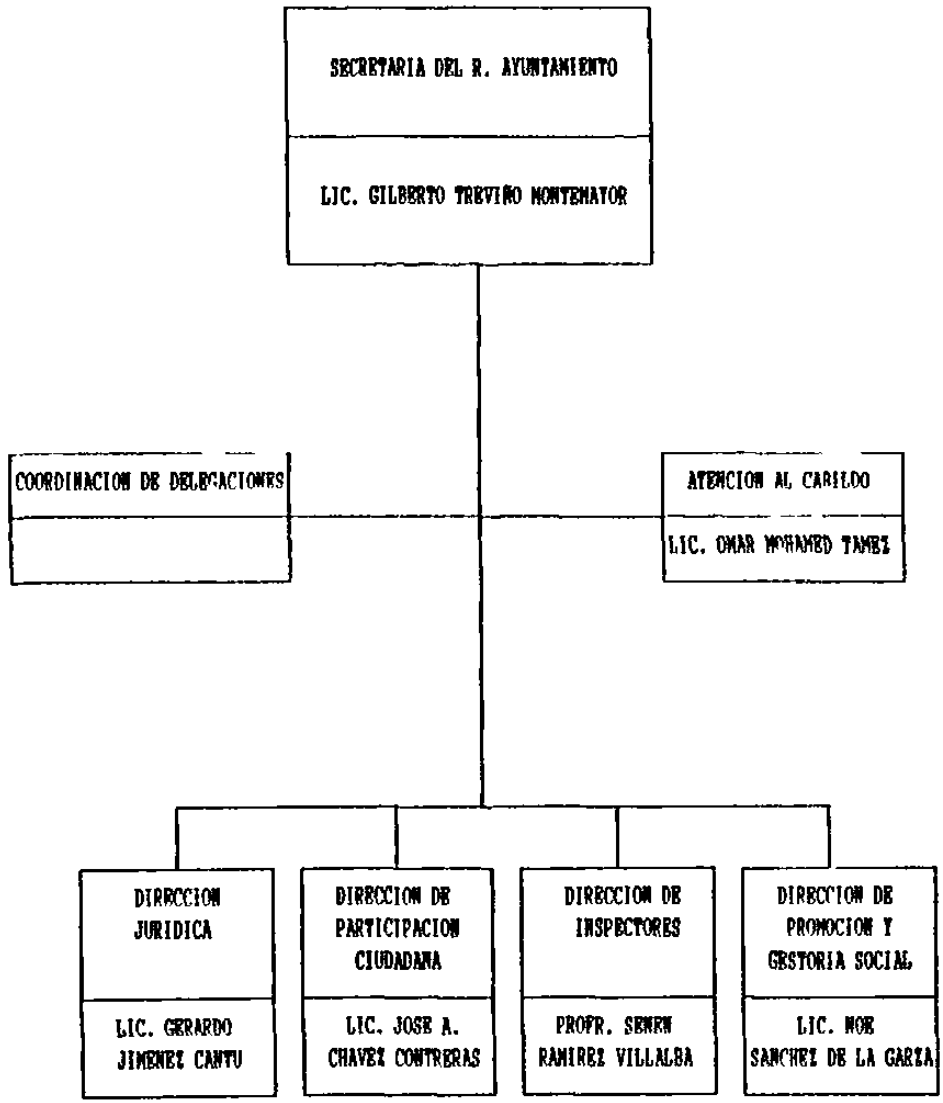
Atendiendo a esta definición, al referirse dentro de este trabajo al empleado o servidor público, se estará señalando a toda persona que labora en cualquiera dependencia de Gobierno; en este caso concreto, que pertenezca al Municipio de Monterrey, Nuevo León.

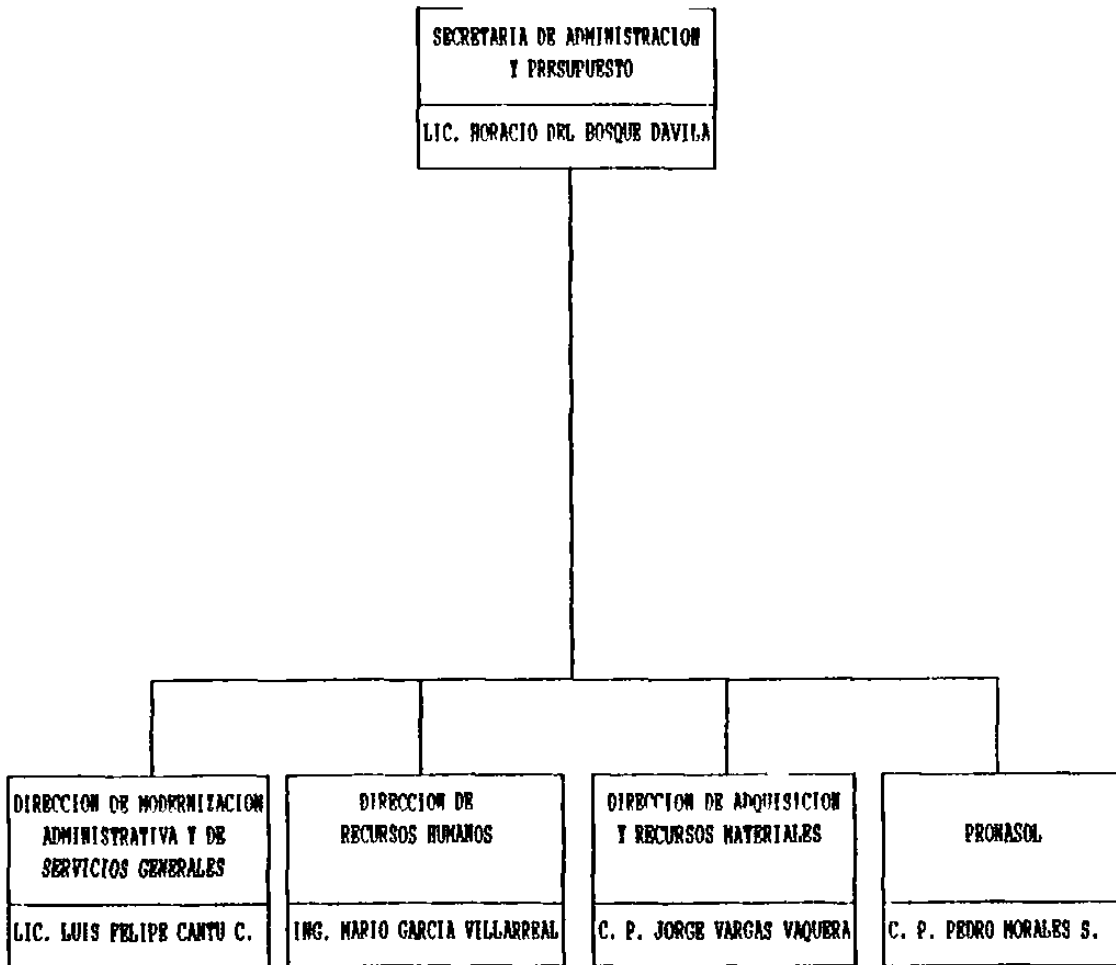
Con el fin de tener una idea del personal que forma el Municipio de Monterrey, el cual consideramos que debiera tener la Cultura de Calidad, que se refleje en un mejor servicio ofrecido al usuario que conforma la comunidad en general, a continuación se muestran los organigramas del Cabildo Municipal* que integran las dependencias que se estarán tratando en la presente tesis:

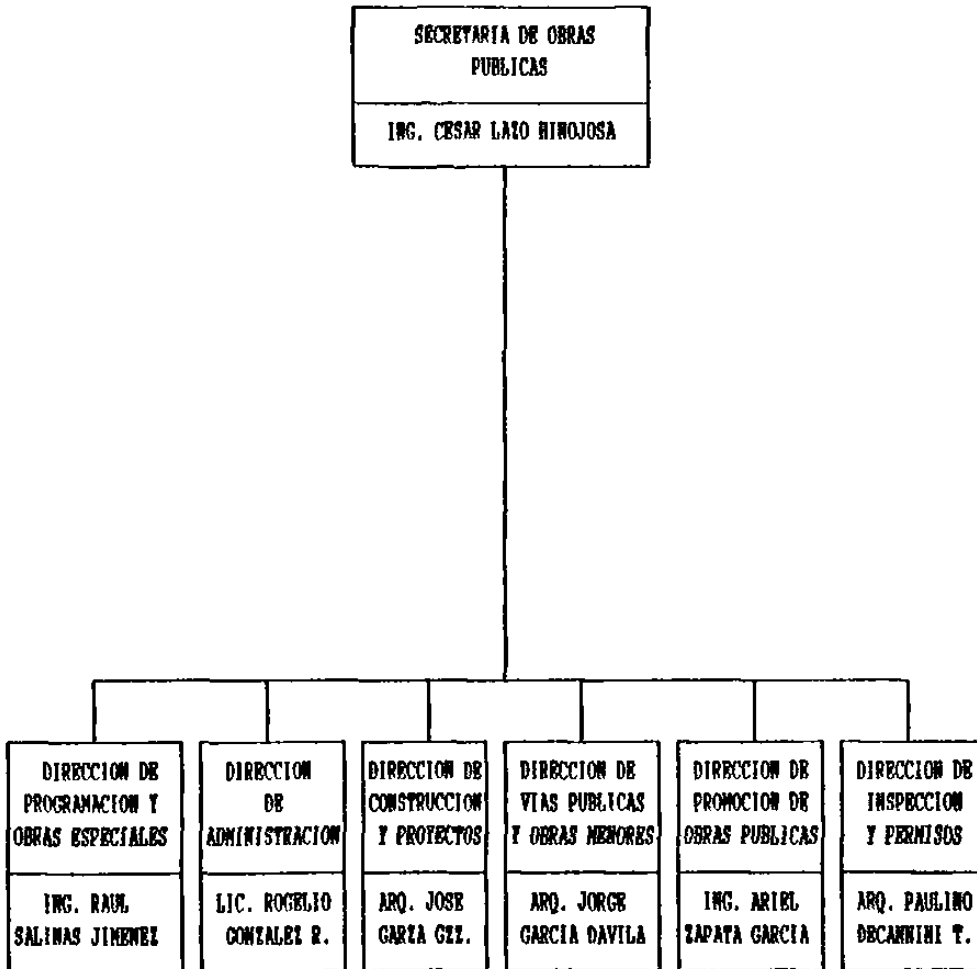
(*) Fuente: Organigramas proporcionados por la Dirección de Comunicación Social, de la Secretaría de Desarrollo Social, del Municipio de Monterrey, N. L., en marzo de 1993.

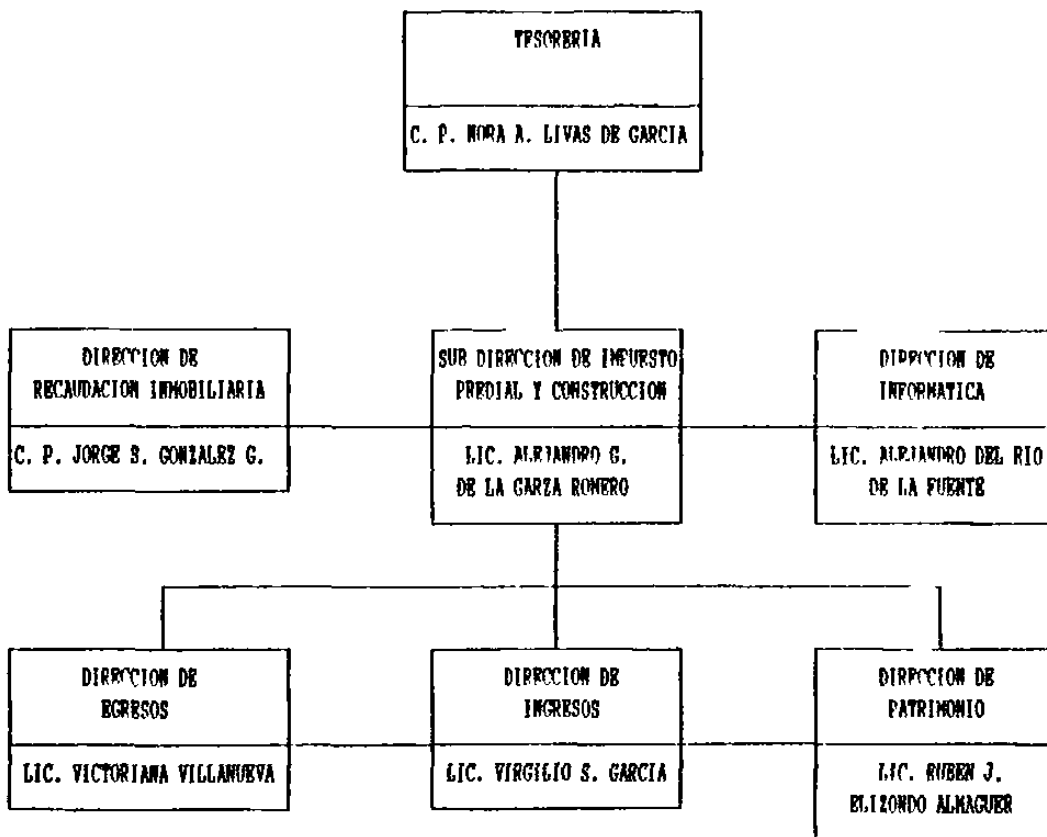
¹⁵"Constitución Política del Estado de Nuevo León". Publicada en el Periódico Oficial del Estado, de fecha 16 de diciembre de 1917.

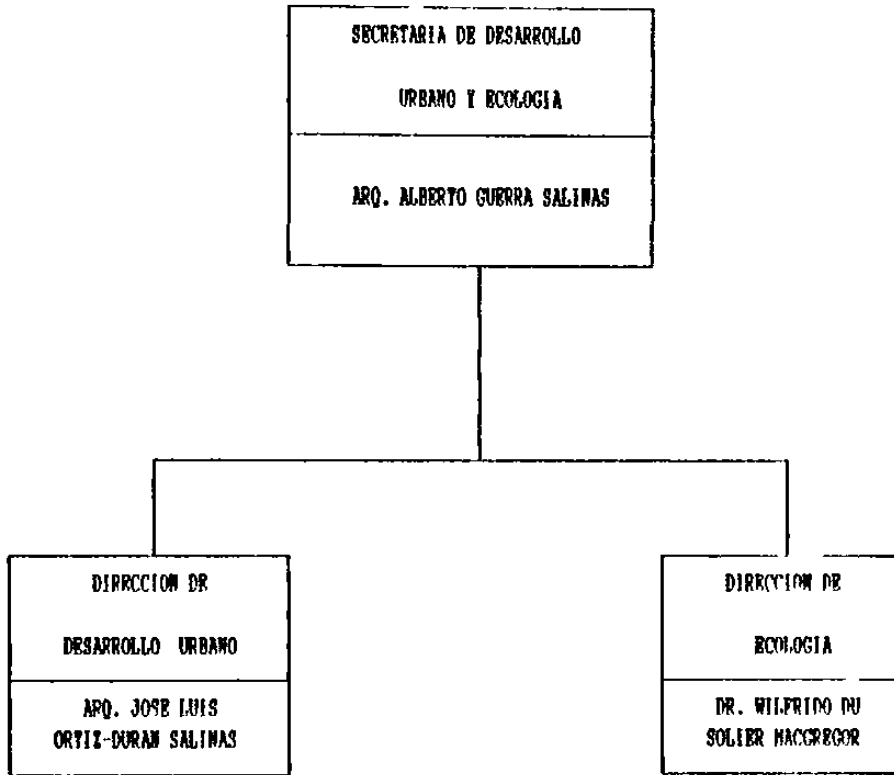


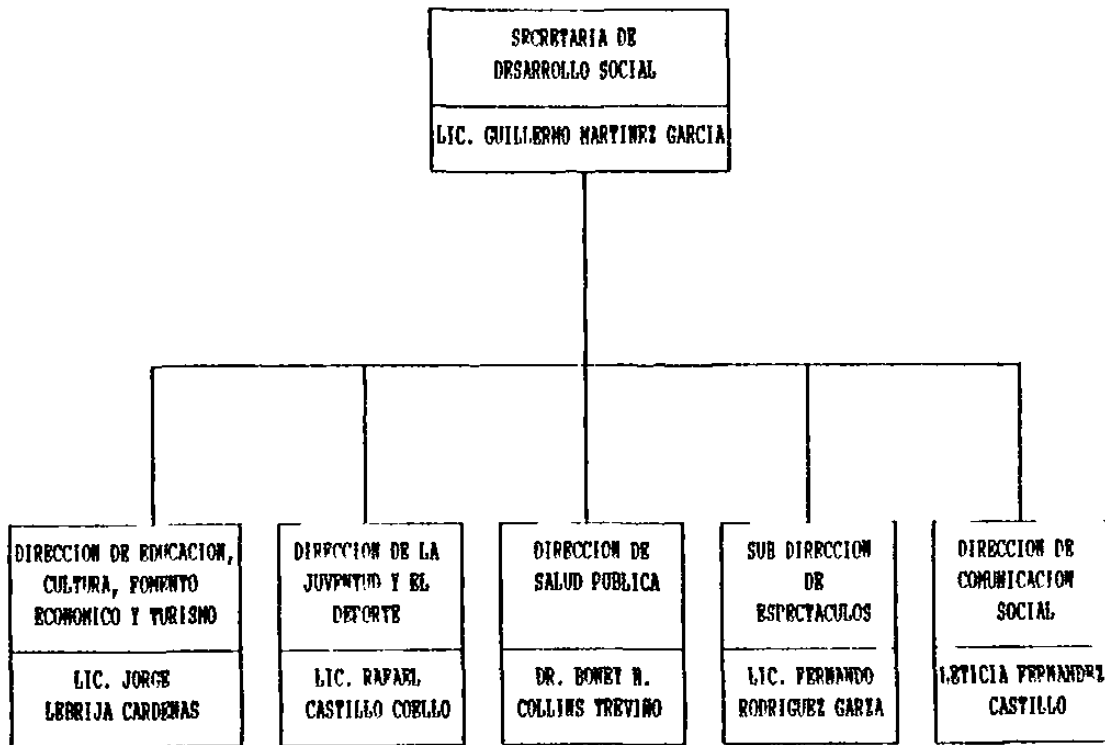


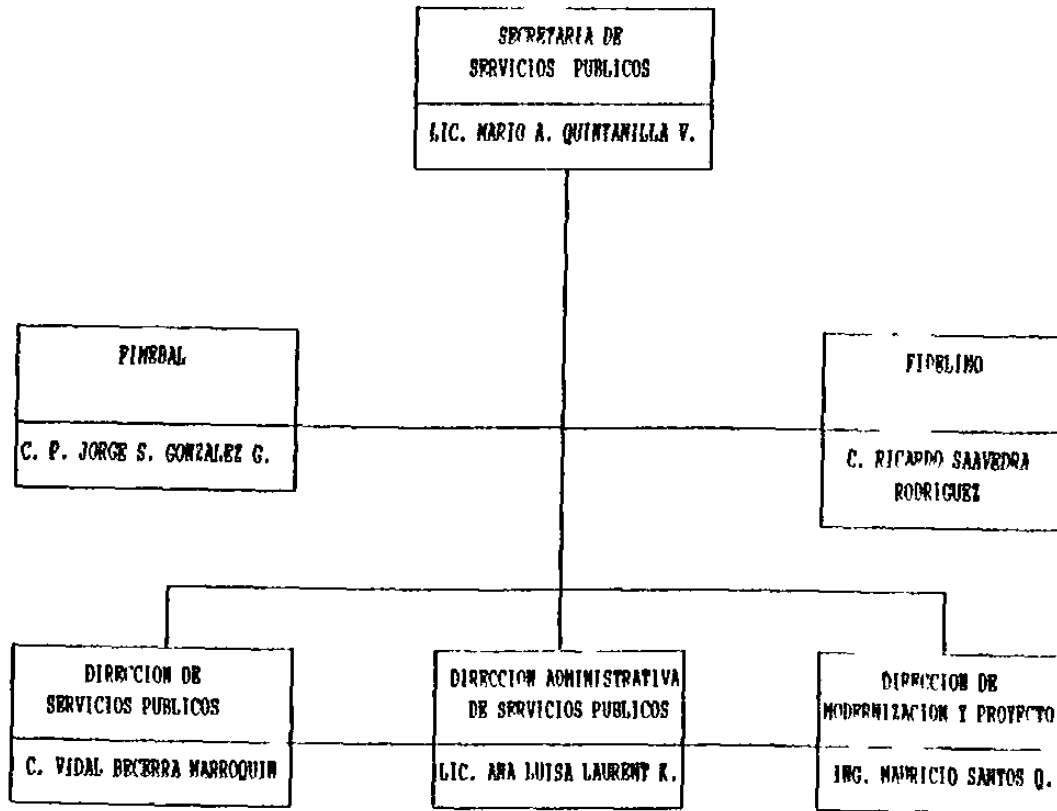












62786

Tal vez alguna persona llegue a pensar que a ella no le afectan los servicios que presta el Municipio de Monterrey, Nuevo León; esto es, que si los realiza con calidad o sin ella le da igual. Para esto se mencionará que el Municipio está encargado de lo siguiente:

- "a) Alumbrado Público,*
- b) Limpieza,*
- c) Mercado y Centro de Abastos,*
- d) Fanecones,*
- e) Rastro,*
- f) Calles, parques y jardines,*
- g) Seguridad pública municipal y tránsito, y*
- h) Asistencia Social."*¹⁶

Con esto se observa de que en alguna forma afectan a la comunidad los servicios que presta el municipio de Monterrey, Nuevo León (siempre y cuando habite o labore en este municipio).

¹⁶"Ley Orgánica de los Municipios". Publicada en el Periódico Oficial del Estado, de fecha 13 de Abril de 1963. Título 12: De los Servicios Públicos Municipales. Art. 35.

II. EXPOSICION TEORICA SOBRE LA CALIDAD TOTAL

Conociendo los factores que envuelven la problemática que aquí se plantea, a continuación se sugiere el uso de los instrumentos que llevarán a hacer un diagnóstico más objetivo.

Estos factores como se recordará, serían entre otros: existen los problemas de siempre (no hay cambio), la demora en los trámites que se realizan dentro de las diversas dependencias públicas y la falta de disponibilidad que muestran algunos servidores públicos para con los usuarios (mala atención).

Esto trae como consecuencia ciertos inconvenientes que ya fueron mencionados en páginas anteriores y que aquí se intentará mejorar con la implementación de un Enfoque de Control Total de Calidad.

Sin embargo, se ha visto que en las empresas privadas el enfoque ha mejorado notablemente su funcionamiento, los servicios que prestan las mismas, el clima organizacional, su producción, etc., por lo tanto la introducción de dichas técnicas sería una alternativa para el perfeccionamiento que se está buscando.

Debe quedar establecido que los Servicios Públicos Municipales no se deben prestar en forma gratuita, ya que el costo del equipamiento con calidad de dichos servicios tiene

relación directa con el gasto público de los municipios y para las comunidades también representa un gasto social. Esto quiere decir que los gobiernos de los Estados y de los Municipios deben estudiar con mucho cuidado la forma administrativa de ofrecer los Servicios Públicos.

El establecimiento del enfoque de calidad tiene como finalidad dar alternativas que eliminarían vicios presentes dentro de una organización.

Mas adelante se presentará un modelo de Calidad, paso a paso, desde que se inicia, hasta que se implementa, tratando de eliminar cualquier clase de duda que pudiera existir al respecto.

A. EL ENFOQUE DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD

En épocas recientes se ha oído hablar de la Calidad como la panacea para todos los problemas que aquejan a las organizaciones; aquí se va a mostrar en qué puede ayudar realmente la implantación de un sistema de Calidad en una empresa.

El concepto de Calidad implica comparación y por lo mismo se tratará de ser el mejor prestador de servicios, para lograr así que las evaluaciones no afecten.

"Si analizamos los Sistemas de Administración bajo los cuales se han prestado los Servicios Públicos hasta ahora, podemos identificar tres formas:

- 1) Por Administración Directa.*
- 2) Por Colaboración.*
- 3) Por Concesión.*

Lo importante en ofrecer algún Servicio Público es que el mismo se preste eficientemente de manera que

*implique responsabilidad por la parte que brinde el mismo."*¹⁷

El cliente percibirá si la organización posee calidad mediante la atención que recibe. Otro factor que tomará en cuenta será el tiempo en el que recibe el servicio, es decir, si se le hace razonable o muy tardado. Estos son algunos de los aspectos, entre otros, que los clientes toman en cuenta para comparar a las diversas organizaciones prestadoras de servicios.

Al implantar un Sistema de Calidad, automáticamente habrá un impacto en:

- "- La estabilidad de la compañía.*
- Su índice de crecimiento.*
- La capacidad de toma de decisiones con riesgo.*
- El liderazgo ejercido.*
- La efectividad al establecer la forma de organizarse y de asignar personal o empleados.*
- Su flexibilidad.*
- Lo adecuado de las decisiones estratégicas.*
- La capacidad prospectiva o predecibilidad.*
- La conformidad entre los planes y los resultados."*¹⁸

La dirección de la organización deberá conjuntar esfuerzos para orientarlos en forma ordenada hacia el logro del objetivo deseado.

¹⁷GOMEZ BENITEZ, Armando. "La Prestación de Servicios Públicos Municipales" Seminario para la formación de Capacitadores Municipales, Guadalajara, Jalisco. Octubre de 1983.

¹⁸POZO PINO, Augusto. "Ideas Actuales Sobre Control Total de Calidad". ITESM. Monterrey, N. L., junio de 1992. Pág. 4.

Para lograr lo anterior, se requerirá definitivamente de un cambio total en las actitudes y conductas del personal que forma parte de la organización.

Sin embargo, este cambio no podrá darse si la dirección no lo inicia y le da la debida promoción, pues no es una tarea fácil cambiar a cada uno de los empleados.

Augusto Pozo Pino comenta que este cambio sucede en los empleados, generalmente surgen las siguientes actitudes, señal de que el cambio se está dando.

- Los empleados no se enfurecen ni gritan.
- No pelean con los clientes, pues saben que para ellos laboran.
- El personal sabe escuchar primero, antes de dar órdenes.
- El control se realiza durante el proceso; así ya no es necesaria la inspección final.
- Ya no se cometen los mismos errores.

Hay que recalcar que para lograr esto, primeramente deberá estar involucrada la dirección, sin esto no habrá forma posible de alcanzar un cambio verdadero.

Después de haber obtenido un cambio en el personal de la organización, se mantendrá el espíritu de ser cada día más competitivos. Esto sólo se conseguirá diseñando un sistema que asegure que los empleados hagan lo necesario para llegar a tener la satisfacción de los clientes en relación a la calidad, mediante una confianza apropiada en que un producto o servicio tendrá una larga duración y con buena calidad.

A este sistema se le llama aseguramiento o garantía de la Calidad y dependerá de la guía que la dirección de la empresa le quiera dar; es decir, la alta dirección organizará sus recursos para lograr este objetivo.

Japón comenzó la Garantía de Calidad haciendo una buena inspección, pero pronto abandonó esta modalidad; sin embargo, en Occidente muchos siguen pensando que inspección equivale a garantía.

Lo más importante de la garantía es lograr que los errores no vuelvan a repetirse, pero esto sólo se alcanza con esfuerzo y estudiando los errores del pasado para aprender de ellos.

"En la Industria de Servicios, Garantía de Calidad significa asegurar la calidad de los servicios prestados".¹⁹

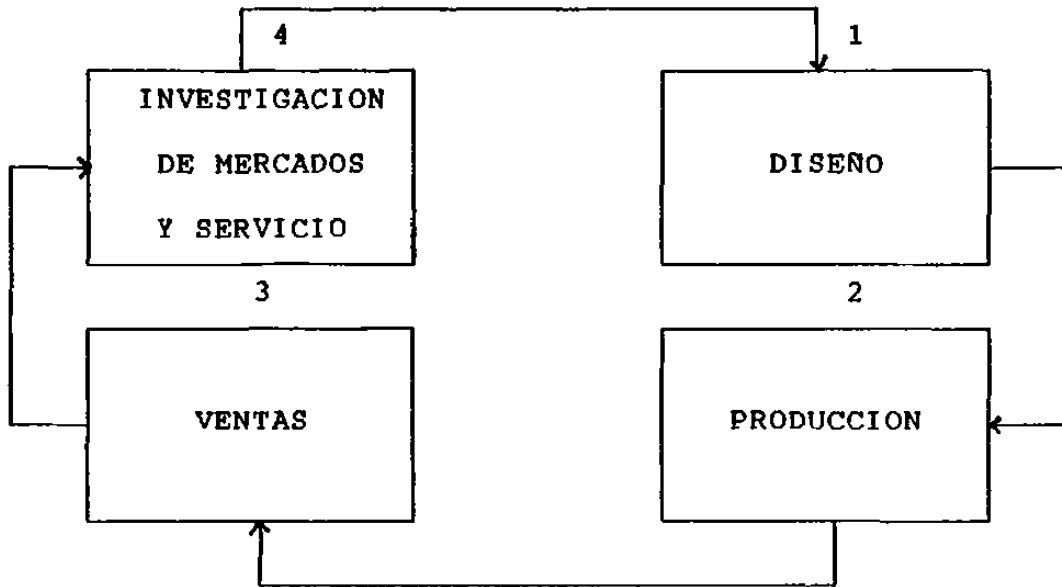
El concepto de "control" ha estado vinculado a los términos de inspección y verificación, pero de ahora en adelante se entenderá como Mantener el estado actual y mejorarlo.

Para mantener y mejorar el estado actual de alguna situación se empezará por mencionar el Ciclo de Deming.

Edward Deming decía que para lograr la mejora continua se debería seguir un ciclo compuesto por cuatro pasos:

¹⁹ISHIKAWA, Kaoru. "Qué es Control Total de Calidad, la Modalidad Japonesa". Colombia, 1986. Pág. 86.

DIAGRAMA NO. 1

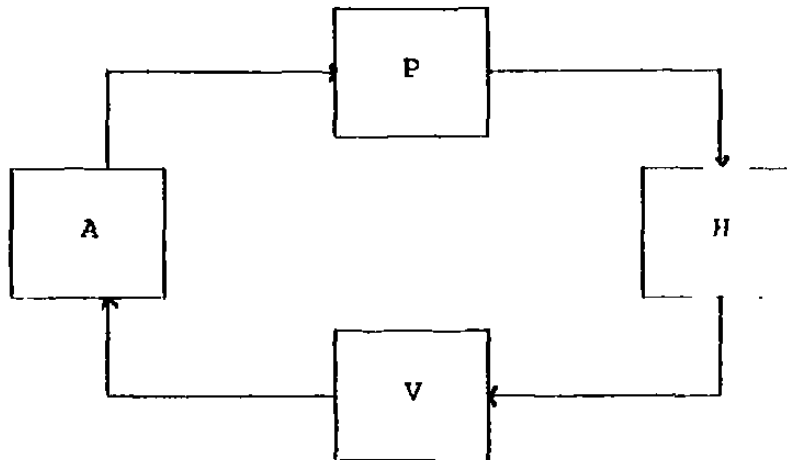


Al cumplir estas cuatro etapas automáticamente se vuelve a empezar sólo que ahora iniciando con una etapa de rediseño puesto que el primer ciclo ya nos sirvió de experiencia.

Con esta interacción de las actividades de investigación de mercado, de diseño del producto, de fabricación y de ventas, se mejorarán los niveles de calidad, debiendo repetirse esta interacción en forma cíclica.

Al principio este ciclo se utilizó en el desarrollo de nuevos productos pero de aquí surgió el ciclo llamado PHVA, aplicado a diversas actividades:

DIAGRAMA NO. 2



Planear: El grupo trabajará en la creación de algún plan para la solución de un problema.

Hacer: Llevará a cabo dicho plan.

Verificar: Verificará los resultados de la prueba.

Actuar: Tomará decisiones sobre el plan y los resultados obtenidos.

Cualquier empleado de la organización podrá poner en práctica este ciclo para que le ayude en sus actividades cotidianas y de esta forma generar la mejora continua.

Este ciclo fue modificado por Kaoru Ishikawa, el cual le agregó dos pasos más y lo estableció de la siguiente manera:

- P a) Definir un objetivo.
- b) Escoger los métodos que se utilizarán para lograr dicho objetivo.
- H c) Dar educación y entrenamiento.
- d) Realizar el trabajo.

V e) Verificar resultados.

A f) Empezar las acciones correctivas.

Como se puede observar, Ishikawa introdujo la modificación de que en el plan deberá definirse el objetivo y también la forma en cómo piensa lograrse éste. Otra modificación es que "al hacer", él destacaba que era muy importante una educación antes de emprender cualquier acción.

De acuerdo a Feigenbaum el establecimiento de un programa de calidad influirá en todas las áreas, entre las cuales se pueden mencionar:

1. Mercados:

En las últimas décadas se ha visto la necesidad de tener negocios con mayor flexibilidad para lograr la capacidad de cambiar rápidamente de dirección, si las circunstancias así lo requirieran.

2. Dinero:

La creciente automatización ha obligado a las organizaciones a desembolsar importantes cantidades de dinero y si las empresas no tuvieran una estructura apoyada en la Calidad Total, estos gastos podrían no beneficiar del todo a las compañías.

3. Motivación:

Las investigaciones han demostrado que los trabajadores requieren el reconocimiento por parte de la empresa, de que están contribuyendo personalmente al logro de las metas de la misma.

El programa de Calidad Total dentro de una empresa sólo tendrá éxito si se logra que las diferentes áreas que componen el negocio lleguen a trabajar juntas en todas las acciones encaminadas a satisfacer al cliente o usuario.

Al estructurar y mantener un sistema de Control Total de Calidad es importante cuidar las actividades clave como son: personal, equipo y flujo de información, sean establecidas con el objetivo de lograr el éxito de la calidad a través de la integración de esfuerzos y dejar atrás el viejo enfoque de división de esfuerzos.

La responsabilidad básica para la operación de un sistema de Control Total de Calidad descansará en las manos de la administración, ya que se requiere de un liderazgo fundamental, que comunique clara y detalladamente a todos los miembros de la organización los objetivos que persigue la empresa al implementar dicho sistema.

Un punto que la Administración no puede darse el lujo de olvidar es saber que las actividades encaminadas al logro de la calidad serán procesos continuos de trabajo, que comenzarán con todos los requisitos que exija el cliente y sólo terminarán cuando éste quede completamente satisfecho con la forma en que se le prestó el servicio.

En esta serie de procesos lo importante para la calidad será qué tan bien trabajan los individuos en lo particular y qué tan bien lo hacen todos juntos.

Al establecer un sistema de Calidad Total agresivo y efectivo se estará asegurando el éxito y se diferenciará de aquel que haya crecido simplemente por casualidad, en que podrá satisfacer los objetivos siguientes:

- * Se podrán llegar a tener políticas de calidad definidas y específicas.
- * En toda la organización existirá una fuerte orientación hacia el cliente o usuario.
- * Se logrará una integración de todas las actividades.

En un programa de Calidad Total, la retroalimentación informativa es básica para el logro de los objetivos que se proponga la Administración.

La retroalimentación proporciona toda la información que necesita el personal clave en cada una de las áreas que conforman la Empresa. Se deberá hacer con el tiempo necesario, a fin de que cada una de las partes involucradas pueda tomar decisiones acertadas que lleven a una acción efectiva. Ayudará así mismo a facilitar la revisión periódica del sistema, con objeto de tenerlo al corriente y satisfacer así las necesidades de la Compañía.

*"El Control Total de Calidad se puede entender como la forma de gerenciar los procesos, y es ejercido por cada persona que desarrolla alguna actividad; o sea, el control se ejerce durante el proceso, y no al final de él."*²⁰

A continuación se presentan los conceptos que fundamentan

²⁰POZO PINO, Augusto. Op. Cit. Pág. 27.

el Control Total de Calidad, de acuerdo a Augusto Pozo Pino:

1) Orientación hacia el Cliente.

Como se ha podido observar cuando se establece un sistema de Control de Calidad lo más importante para la Empresa es el cliente. Para lograr una acertada orientación hacia el público, una buena sugerencia es ponerse siempre en el lugar de los demás, escuchar sus opiniones y tomar en cuenta sus puntos de vista.

En cualquiera empresa, el cliente deberá ser tratado como uno de los activos más preciados y por esta razón habrá que obtener que por medio de acciones en su favor, deposite su confianza en la Empresa.

Hay que considerar al cliente como la persona de la cual se depende, siendo éste la parte esencial del negocio.

En esta orientación hacia el cliente, un punto que cobra mucha importancia es lo que Ron McCann ha dado en llamar "Momento de Verdad".

El momento de verdad en una organización se presenta cuando el Cliente tiene contacto con la Empresa y se forma una opinión sobre la calidad del servicio recibido.

Hay que aclarar que un momento de verdad no siempre implica contacto humano. Se puede poner como ejemplo la entrada al estacionamiento de la Empresa, la cual es un claro ejemplo, que muestra que un momento de verdad puede no tener un contacto humano. Sin embargo causa buena o mala impresión al cliente o usuario.

Los momentos de verdad deberán ser estudiados desde el punto de vista del cliente. Sólo así se identificarán exactamente los encuentros de los cuales se es responsable y los que, si no son manejados adecuadamente, seguramente conducirán al descontento del cliente.

En los primeros minutos de contacto es cuando el público se forma una opinión sobre la Organización. Cuando esto sucede resulta difícil cambiar dicha opinión.

Con referencia al objetivo de este trabajo se puede decir que los momentos de verdad no sólo se dan entre público y organizaciones. Al respecto Ron Mc. Cann dice:

"Las ciudades también pueden manejar sus Momentos de Verdad".²¹

Eso quiere decir que si se desea que la Administración Pública maneje sus momentos de verdad, ello implicará que se cuidará cualquier contacto que tenga la ciudadanía y los turistas o personas que vengan a realizar algún negocio, con respecto a la ciudad, de tal forma que los momentos de verdad, en este caso, serían cuando estas personas observan las calles, cuando están en el Aeropuerto, cuando pasean por los parques o jardines, cuando utilizan algún servicio público, etc.

La orientación hacia el cliente es mucho más fácil de implementar cuando se aplica la "empatía". Empatía es hacer

²¹Mc. CANN, Ron. "El Placer de Servir con Calidad". Edit. Pax México. México, 1992. Pág. 47.

algo poniéndose en el lugar de la otra persona, es decir, brindar el servicio como a uno mismo le gustaría recibirlo.

Algunas de las indicaciones que se pueden dar para lograr esta orientación, son las siguientes:

- * Recabar información sobre los requerimientos de los clientes.
- * Estar al día con el desarrollo de nuevos servicios.
- * Prevenir defectos que pudieran ocurrir durante el proceso.
- * Poner la meta de "satisfacer siempre" al cliente.

2) La Calidad es lo primero.

Para que este lema sea cierto, el cliente deberá percibir que el objetivo de la Organización es lograr una calidad total brindando un servicio de calidad y no enfocados solamente a las utilidades.

Para lograr este cometido, a continuación se mencionan algunas indicaciones:

- Identificar la calidad que exigen los usuarios del servicio.
- La calidad que requieren los clientes se deberá tomar en cuenta dentro de los planes de la Organización. Al planearla se logrará que la calidad que se brinde sea mejor que la de otras Organizaciones.
- Interpretar los requerimientos de los clientes, de tal manera que puedan indicarse bajo formas escritas.

- Asegurar que la calidad impere en todo el proceso, de acuerdo a las formas que se mencionaron en el punto anterior.
- Asegurar la calidad mediante el empleo de manuales, los cuales estarán escritos de manera sencilla y entendible.

"Un sistema de calidad es la estructura operativa de trabajo aceptada en la Compañía, documentada con procedimientos efectivos para guiar las acciones coordinadas de las personas con la información y las formas más prácticas de realizar las labores, para asegurar la satisfacción en cuanto a calidad en el servicio que se presta al cliente".²²

Mediante un Sistema de Calidad fuerte, el programa de Control de Calidad contribuirá a que el crecimiento de un negocio se haga de manera firme y positiva.

3) Situaciones Críticas o Urgentes.

La idea primordial que encierra este concepto se refiere a que es imprescindible identificar los problemas críticos. No ahogarse en un mar de inconvenientes cuya resolución inmediata no afecta la buena marcha de la Organización.

A continuación se exponen algunos consejos que ayudarán a enfocar directamente lo que resulte vital para la Empresa.

- Identificar la situación actual de la Organización.
- Jerarquizar los problemas que se consideren críticos.
- Establecer metas y fechas para lograr la resolución de estos inconvenientes.

²²FEIGENBAUM, Armand V. "Control Total de la Calidad". C.E.C.S.A. México, 1990. Pág. 45.

4) Fundamentar la problemática.

En este apartado se trata de tomar en cuenta datos estadísticos y hechos reales que confirmen la problemática a tratar. No se debe creer que existe algún inconveniente porque alguien lo diga. Siempre se fundamentará.

Para lograr esta apreciación se puede considerar:

- Visitar el lugar en el que se ha detectado la falla o problema, para observar la situación.
- Determinar cuál es la característica de calidad en que está ocurriendo dicha falla.
- Recopilar y analizar datos que ayuden a resolver la problemática.

5) Aseguramiento de la Calidad.

Aquí se trata de tener control de todo el proceso y no pretender ejercerlo hasta que se obtengan los resultados; ya que si así se hiciera, se emprenderían las acciones correctivas demasiado tarde.

No hay que olvidar que el objetivo de la Organización será lograr la satisfacción del cliente. Esto sólo se podrá alcanzar si todas las áreas mantienen una calidad constante.

6) Variaciones dentro del Proceso.

Todo proceso puede sufrir variaciones debido a diversos factores que lo afectan, como serían: las personas, el medio ambiente, etc.

La Administración tendrá que identificar las verdaderas causas de dichas variaciones. El no hacerlo correctamente

podrá ocasionar que se tomen soluciones equivocadas que en vez de beneficiar a la Compañía la afecten en su desempeño.

7) Desarrollo del Concepto Cliente-Interno.

El término "cliente externo" se refiere a las personas que no forman parte de la organización, pero son aquellos sobre los que repercuten los servicios.

El término "cliente interno" se refiere a las personas que forman parte de la organización.

Se dejará asentado que se tomará la prestación de un servicio como una fuente de satisfacción y que esto implicará el considerar a los empleados como los primeros clientes.

El proceso de servir lleva implícito formar o establecer una cadena entre clientes, tanto internos como externos. Esta cadena será capaz de crear relaciones duraderas.

Si el objetivo es brindar un servicio de calidad excelente, la única forma de lograrlo será ofrecerlo a los clientes internos.

Ya se había mencionado que los clientes o usuarios son lo más importante para la Organización. Por este motivo, si se desarrolla la idea en todos los empleados de que la persona siguiente en la línea es el cliente, se estará formando una cadena de clientes-internos a la cual se le considerará como cliente o usuario final.

8) Control en Todas las Líneas.

El cliente muestra sus necesidades o demuestra su satisfacción hacia los servicios brindados y el aseguramiento

de la calidad, del cual ya se ha hablado, será ejercido desde las líneas altas hasta la que atiende directamente al cliente.

9) Prevención de Posible Repetición de Errores.

Cuando se comete algún error es esencial tomarlo como experiencia para que no se vuelva a repetir. Si esto sucediera, significaría que no hubo un aprendizaje eficaz.

La mejor medida para prevenir un error es eliminar la causa de raíz. Esto quiere decir que no solamente se buscaría eliminar los síntomas sino atacar la causa fundamental de fondo.

10) Respeto a los Empleados.

También se tiene que estar conscientes de que durante épocas las empresas dedicaron todo su tiempo y dinero a tratar de equiparse con la más alta tecnología. Hicieron hasta lo imposible por hacer más sencillos los procesos y se olvidaron un poco del personal, sobre todo de desarrollar las habilidades concernientes al servicio que daban al público.

Se olvidaron por un momento de que las máquinas no generan los servicios. Son las personas las que los llevan a cabo.

En el área "servicios" si las personas en algunas ocasiones no son capaces de brindar un buen desempeño, por supuesto que las máquinas tampoco lo harán.

"La tecnología es una herramienta para ser utilizada por personas; no se trata de una

herramienta para utilizar en vez de las personas".23

Todos los empleados de una Organización, desde los altos ejecutivos hasta los trabajadores, deberán involucrarse en el Control de Calidad para que el impacto que tenga este Control sea realmente efectivo y todas las actividades puedan estar orientadas hacia la satisfacción del cliente.

El respetar a cada empleado, como se respeta al ser humano en general, significa permitir su desarrollo dentro de la Empresa.

Todos los trabajadores tienen necesidades que deberán estar satisfechas para que puedan rendir eficientemente en sus labores.

Para conseguir un servicio de buena calidad, se necesita flexibilidad. El personal que trabaja directamente con los usuarios deberá tener el apoyo de la alta Dirección, para, en caso necesario, disponer de autoridad y responsabilidad en su trato con el cliente.

Para obtener lo anterior se necesitará que los directivos alienten, respeten y capaciten a todo el personal en cómo enfrentar los problemas que se les lleguen a presentar y sobre todo cómo solucionarlos.

Si se está seguro de que se ha seleccionado y contratado al personal idóneo para los diversos puestos que conforman la

²³DEFHTON, Keith. "Calidad en el Servicio a los Clientes". Ed. Díaz de Santos, S. A. España, 1991. Pág. 57.

Organización, entonces sólo se requiere que se les motive para que desarrollen sus habilidades.

La motivación por parte de la Empresa representa un punto muy importante para que el empleado pueda brindar un buen servicio. Si éste no llegara a sentirse cómodo con el trato que recibe, es muy posible que no se desempeñará con eficiencia.

Si se piensa que los clientes toman muy en cuenta la primera impresión que reciben de la organización, entonces las compañías deberían poner más atención en la instrucción de los empleados que dan la atención al cliente y, sobre todo, en dejar gratificado al cliente con la educación y cortesía que se demuestre.

Keith Denton menciona algunas de las habilidades importantes que se desarrollarán en el personal que trabaja directamente con el público:

- a) Empatía: algunos empleados se caracterizan por la rapidez en proporcionar el servicio, pero les falta cortesía y la debida atención que se merece el cliente.
- b) Facilidad para comunicarse efectivamente.
- c) El saber escuchar.
- d) Facilidad para integrarse como miembro de un equipo.
- e) Capacidad para brindar soluciones fáciles a los problemas que se les presenten.
- f) Capacidad organizativa para ayudarse a sí mismo en sus actividades.

11) Compromiso de la Dirección.

Cuando se tiene contacto con una empresa de servicios y se encuentra un servicio deficiente, aunque sólo se trate de uno de los niveles más bajos de la Organización, eso significará que los niveles superiores tampoco están cuidando la calidad de su labor. El servicio excelente empieza desde la alta dirección.

Como se ha dicho en varias ocasiones, mientras la Dirección no se comprometa de una manera efectiva en un programa de Calidad, será imposible que la Organización pueda llevar a cabo la implementación de algún sistema.

Algunas de las acciones a seguir por la dirección a este respecto, que menciona Pozo Pino son:

- Manifestar su compromiso con el programa, así como las estrategias que llevará a cabo para hacerlo realidad.
- Establecer metas y definir el plazo para cumplirlas.
- Transferir a los niveles siguientes las metas que haya establecido.
- Proponerse mejorar continuamente el trabajo administrativo.

La efectividad de todo lo anterior se medirá por la evolución que tenga el personal como resultado de estas acciones.

Es esencial que la calidad sea organizada efectivamente en toda la Compañía, ya que de otra manera no se podrían coordinar las actividades del personal. También es importante

que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Proporcionar la administración necesaria para cada una de las actividades que integren el sistema de calidad.
- b) Elaborar, coordinar y repartir en toda la Organización programas de motivación de la calidad.
- c) Establecer programas de acción correctiva.

Feigenbaum comentó que hay que tomar en cuenta tres consideraciones en la organización de la Calidad Total:

- 1a. Identificar la labor específica de cada uno de los individuos clave de la Compañía.
- 2a. Identificar las áreas para la función del Control de Calidad.
- 3a. Establecer el liderazgo de la Administración de la Empresa al lograr una continuidad de la calidad.

Tradicionalmente los programas de calidad se consideraban como una función única. En lugar de esto, hoy se reconocen como un grupo de disciplinas de calidad.

Estas disciplina pueden parecer muy complejas al principio, por tal motivo, necesitarán de una integración de alto nivel por parte de la Dirección.

Para formar una conciencia de calidad entre los empleados es conveniente pensar de manera apropiada; esto es que, desde el primer momento, se entenderá que la calidad no es una respuesta a corto plazo para resolver los problemas que apremian a la Organización.

Se hará hincapié en que las responsabilidades individuales sobre calidad llegarán a formar parte integral del trabajo cotidiano. Nunca se separarán de otras actividades.

Si la Gerencia sólo pone entusiasmo al inicio del proyecto y pasado un tiempo se olvida de éste o le brinda poco apoyo, podría llegar a dirigirlo hacia su fracaso total.

Hay que establecer dos principios fundamentales en la implantación del Control Total de Calidad dentro de un negocio:

- 1o. La calidad es tarea de todo el mundo dentro de la Organización.*
- 2o. Debido a que la calidad es tarea de todo el mundo, puede convertirse en la tarea de nadie."*²⁴

Para que todos puedan formar parte de esta filosofía de calidad, la Gerencia o Dirección lo comunicará a todos los empleados de una manera clara y detallada a través de la correspondiente documentación, de tal forma que cada uno de los integrantes esté consciente de la importancia de su participación para la obtención de resultados exitosos.

Como se ha apuntado anteriormente, el equipo humano es la parte vital en la implantación de un programa de calidad. Por esta razón los problemas que con mayor frecuencia se presentan al inicio del programa, se relacionan con la resistencia natural a los cambios por parte de los miembros de la

²⁴FEIGENBAUM, Armand V. Op. Cit. Pág. 192.

Compañía.

Si no es posible que la Dirección pueda llegar a crear dentro del elemento humano la "conciencia de calidad", tampoco será posible que la Organización esté preparada para los cambios que se viven a nivel internacional.

La nueva dimensión en la organización de la calidad, para competir a nivel mundial, reconoce como fundamento esencial para las operaciones internacionales a la buena comunicación por parte de la Dirección, para transmitir a sus empleados el compromiso que la empresa tiene para con la sociedad a nivel internacional.

Punto central de esta comunicación entre Dirección y empleados será también fomentar en éstos el concepto de que la educación para la calidad es continua y, por tanto, nunca podrá terminar si se desea tener una compañía agresiva y fuerte dentro del ámbito mundial.

Para contar con la participación de todo el elemento humano en cualquier proyecto nuevo, se necesita conocer los principios de participación que han desarrollado eminentes estudiosos del comportamiento humano:

1. Un programa de compromiso por parte del empleado únicamente tendrá éxito si el interés que muestra la Administración es genuino.
2. Los empleados participarán, sólo si sus ideas son tomadas en cuenta.

3. Los programas de compromiso o participación de los empleados recibirán una continuidad por parte de la Administración.
4. La organización del programa estará hecha de manera clara y sencilla.
5. La participación será total y no sólo por parte de algunos miembros.

Augusto Pozo Pino comenta que los once conceptos mencionados anteriormente requieren para su implementación algunas acciones como serían:

- a) Recibir toda la Organización, educación para entender lo señalado anteriormente.
- b) Establecer estándares para así tener una calidad constante.
- c) Implementar la fórmula P-H-V-A ya que esto ayuda a la mejora continua en la Organización.
- d) Promover la creación de Círculos de Control de Calidad, para ayudar a que todo el personal participe.

A propósito de esto, se mencionarán algunos puntos referentes a los Círculos de Control de Calidad.

Los Círculos de Calidad están integrados por un grupo de empleados que se reúnen periódicamente con objeto de: señalar, examinar, analizar y resolver problemas de calidad y fomentar la comunicación entre empleados y Administración.

Cada grupo contará con un coordinador, el cual se encargará de la administración de dicho Círculo.

También podrá contar con un "facilitador" cuya actividad será entrenar al líder y a los miembros en las técnicas para solución de problemas.

La creación de estos grupos será en forma voluntaria. Si existe presión de alguna naturaleza no funcionarán.

Los miembros estarán dispuestos a estudiar y con ello lograr su autodesarrollo.

Cooperarán con otros círculos para conseguir un desarrollo mutuo.

A largo plazo se contará con la participación total de la Empresa.

Si se ha dicho que los Círculos de Calidad se formarán voluntariamente, habrá que saber que de la misma manera los integrantes podrán abandonar voluntariamente las actividades que lleven a cabo dichos círculos.

Por tal motivo se requerirá de un impulso por parte de la Dirección, para que el entusiasmo no decaiga.

Ahora bien, no todas las empresas están dispuestas a iniciar un programa de Control de Calidad. K. Ishikawa menciona algunos factores que pueden ayudar para detectar si la Compañía pertenece a esta clase:

- a) Los empleados, sea cual fuere el nivel en el que se encuentren, muestran pasividad y evaden responsabilidades.
- b) La mayoría de los empleados piensan que todo marcha bien y no desean modificar nada dentro de la Organización.

- c) Las personas que laboran en la Empresa creen que ésta es la mejor y no tratan de averiguar si este pensamiento es correcto.
- d) Los trabajadores creen que la mejor manera de realizar su trabajo es la forma en que ellos lo hacen y no están dispuestos a aprender nuevas técnicas.
- e) Existe un marcado seccionalismo dentro de la Organización. Los empleados sólo piensan en su división y no les importa la Empresa como un todo.
- f) Las personas no desean escuchar opiniones ajenas, aun cuando éstas las puedan beneficiar.
- g) Los empleados se dedican a destacar individualmente, sin importarles el desarrollo de la Empresa.
- h) Los trabajadores no observan los cambios que suceden en el mundo.
- i) Existe dentro de la organización un marcado desánimo.

Respecto a lo antes señalado, Ishikawa opina:

*"Cuando se desea poner en práctica algo nuevo, el principal enemigo se hallará dentro de la propia empresa y persona."*²⁵

Con esto nos podemos dar cuenta de la importancia del enfoque teórico del Control Total de Calidad, el cual requerirá la participación activa y responsable de todos los trabajadores en el mejoramiento del proceso, en el control de la calidad.

²⁵Idem. Pág. 66.

Todos estos aspectos teóricos se pueden adaptar y aplicar con éxito, tanto a una empresa privada, como a una empresa pública, si se implementan de una manera adecuada, como se ha demostrado en organismos de nuestro país y de todo el mundo.

Veremos a continuación algunos conceptos de su implementación.

B. CONCEPTOS A INCLUIR EN LA IMPLEMENTACION DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD

Para implementar el Control Total de Calidad, se incluirán los siguientes conceptos:

1) Formular y establecer las estructuras con las cuales se logrará la satisfacción del cliente.

Lo más importante de este primer punto es definir la forma en que se organizará la Empresa para conseguir que todos los empleados participen en lograr la satisfacción del cliente.

2) Administración del Trabajo Diario.

Aquí es importante recalcar que se debe fomentar la creatividad del personal para su colaboración en el mejoramiento de sus actividades.

Para que el empleado lleve a cabo la administración de su trabajo diario, se requerirá:

- Tener bien especificada la descripción de sus labores, para que pueda saber sus responsabilidades.
- Identificar a sus clientes internos como externos.
- Conocer a ciencia cierta en qué puede contribuir su área

en la satisfacción al cliente.

Ahora bien, para llegar a tener un buen control del sistema de calidad que se desee implementar, hay que revisar todo problema bajo tres aspectos: pasado, presente y futuro. Esto quiere decir que así se sabrá la evolución de la problemática y se podrá conocer si se está en el camino correcto.

Es muy importante señalar el procedimiento que se utilizará para llevar a cabo las acciones que ayuden a la correcta implementación del enfoque.

El estándar se podría definir como el parámetro que servirá de guía para observar si las necesidades de los clientes han sido cubiertas mediante los servicios que ofrece la Empresa.

La estandarización sería entonces el proceso que se utilizará para establecer de forma sistemática las normas o reglamentos de la Organización.

De acuerdo a Pozo Pino la estandarización de las acciones es muy necesaria para:

Asegurar el debido cumplimiento de las necesidades de los clientes.

Poder tener una medida objetiva del cumplimiento.

- Minimizar las posibles variables de las actividades.

Continúa diciendo Pozo Pino que las normas de calidad que fije la Organización contarán con las siguientes características:

- Que sean posibles de medir.
- Que sirvan a todos los niveles de la Organización.
- Que sea fácil determinar en forma clara los resultados que se espera obtener.
- Determinar las labores que se deberán llevar a cabo para lograr los resultados esperados.
- Definir por qué se desea actuar de esa manera (satisfacer al cliente), para que sirva de motivación al empleado.

No hay que olvidar que el cumplimiento de las normas establecidas sólo se dará, si el empleado se encuentra debidamente capacitado y motivado.

Se podrán crear las normas para un excelente servicio; pero si no están debidamente apoyadas por el personal, si los empleados no están de acuerdo en transmitir las y si saben que da lo mismo si las cumplen o no, de poco va a servir el establecimiento de dichas normas.

Además de establecer dicho sistema dentro de la Empresa, es necesario el establecimiento de normas no verbales, las cuales se referirán, por ejemplo, a las actitudes que se deberán tomar para brindar un recibimiento cálido.

Ahora bien, el establecimiento de normas dentro de la organización indica lo que debe hacerse dentro de la Empresa, pero esto nunca da la seguridad de que se está cumpliendo con ello.

Augusto Pozo Pino comenta que si en la Empresa no hubiera un proceso de estandarización, habría que iniciar uno, el cual

deberá contar con:

- El compromiso de la alta Dirección, con lo cual se estará asegurando la colaboración de todos los niveles jerárquicos.
- La definición de los conceptos que tengan prioridad por estandarizarse, lo mismo que las áreas cuya necesidad de establecer estándares requieran prioridad.
- El establecimiento de un diálogo con todo el personal, ya que ello ayudará a que los empleados aporten ideas sobre el establecimiento de estándares.

De acuerdo a Pozo Pino la estandarización también habrá de evaluarse para así poder verificar: su utilidad, el tiempo empleado y la calidad aportada.

A continuación se mencionarán estos aspectos:

a) Utilidad de la estandarización:

- Ha existido ahorro, debido al mejoramiento del proceso o la reducción de fallas o quejas.
- No se ha incrementado mucho el costo por el establecimiento de estándares.

b) Tiempo Empleado:

- El proceso ha avanzado como debería.
- ¿Qué porcentaje lleva de avance?
- ¿Qué estándares se han terminado, revisado o eliminado?

c) Calidad Aportada:

- Los estándares que se han establecido han

beneficiado la calidad que se otorga a los clientes.

- El nivel de calidad que aportan los diversos estándares es consistente en toda la organización.

Las medidas correctivas sólo se emplearán cuando la directiva observe que existe una desviación entre lo que se esperaba y lo que realmente está sucediendo.

Las desviaciones a las que se hace referencia pueden deberse a las siguientes causas:

- a) Tal vez se calculó mal la reducción en el tiempo de prestación del servicio y no es posible conseguirlo debido a ciertos procesos que se tienen que seguir. Por consiguiente, se tendrá que hacer algún ajuste para poder cumplir con la meta establecida.
- b) Quizá el personal encargado de prestar el servicio requiere todavía de mayor formación en su puesto.
- c) Puede ocurrir que el problema se deba al proceso anterior y no necesariamente al área que da la cara al público; sin embargo, ahí es donde se refleja.

Pozo Pino sugiere que al establecer los estándares, es conveniente cuidar los siguientes aspectos:

- El estándar se tomará como una acción a ejecutarse y no sólo como un idea.
- Deberá estar especificado de una manera clara y sencilla para que no surja ninguna duda al respecto.
- Deberá ser consistente con todas las áreas de la

Organización.

Estándares de Procedimiento de Control. Para poder controlar el proceso, se formularán los estándares correspondientes, debidamente revisados. Para ello se tomarán en cuenta las siguientes consideraciones, según Pozo Pino:

- Se apuntará la manera en que se controlarán los factores clave que se pudieran presentar.
- Uno de los objetivos de la estandarización será la delegación de autoridad. Aquí entrarán lo que se llama estándares de control, los cuales marcarán las medidas que se tomarán en caso de situaciones excepcionales; es decir, quién tomará la responsabilidad y qué tanta autoridad tendrá.
- Al elaborar los estándares se tratará de que todo el personal colabore.
- Los estándares estarán sujetos a revisión, puesto que pueden mejorarse.

El establecimiento de los estándares deben ser de tal manera que puedan cumplirlos toda persona con una habilidad e inteligencia normal, es decir, que no tenga ciertos pasos o actividades que requieran de una habilidad o capacidad especial, que no tenga el promedio de la gente. Por lo tanto deben tener una descripción clara y precisa, de tal forma que no se preste a confusiones.

C. EL PROCESO DE IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD

De acuerdo con los conceptos descritos con anterioridad, es posible fundamentar un proceso integral para implementar un sistema de Control de Calidad. Entre los puntos que son necesarios para la formación de este proceso Augusto Pozo Pino menciona los siguientes:

1. Compromiso y Organización:

- a) Se ha repetido durante todo este trabajo la importancia que implica el verdadero compromiso de la Alta Dirección; sin embargo, es necesario volver a recalcarlo, ya que si no se está plenamente convencido de los beneficios y la importancia de este sistema, nunca se podrá transmitirlo a los siguientes niveles.

Para lograr dicho convencimiento, es necesario que se viva, que este sistema sea aplicado como guía de acción para toda la empresa, con esto se reflejará a todos los niveles y en todas las áreas.

- b) Creación de un Comité encargado del Control de Calidad.

2. Planeación:

- a) Una de las funciones del Comité será establecer las políticas necesarias para implementar el sistema de Control de Calidad.
- b) Otra función será establecer la calendarización en que se llevará a cabo dicha implementación, ya que

esto servirá de guía para ver el avance que está ocurriendo dentro de la Organización.

3. Educación y Entrenamiento:

- a) Indudablemente que un punto básico será la educación que reciba todo el personal, desde la Alta Dirección hasta los niveles más bajos de la Organización.
- b) La educación será continua, y nunca terminará, ya que constantemente pueden surgir cambios que mejoren el programa establecido. Por consiguiente, el personal tendrá que enterarse de todos esos cambios.

Un programa de calidad comprenderá, entre otras cosas: entrenamiento para cada miembro de la Organización, participación en cursos, expedición de boletines y publicidad en periódicos o revistas de la Empresa.

La educación para la calidad por parte de la Empresa incluirá una capacitación básica del personal, con la intención de desarrollar las habilidades necesarias para estructurar precisamente una buena calidad.

Los elementos fundamentales en el proceso educativo podrán ser: la capacitación adquirida de manera informal durante las horas de trabajo, la influencia de la experiencia diaria, las

investigaciones sobre calidad y los cursos formales dentro o fuera de la Organización.

Como ayuda a este proceso educativo se necesitará una promoción por medio de: notas cortas en el periódico de la Empresa o dibujos y caricaturas alusivos al tema de la calidad.

4. Primeras Acciones:

- a) Promoción de la creación de Circulos de Calidad.
- b) Cada área identificará sus puntos claves, los cuales mejorarán con la implementación del sistema.

5. Estandarización:

- a) Estandarización de las normas y políticas, para pasar la información a niveles inferiores.
- b) En esta etapa, cada individuo que pertenezca a la Empresa, estará consciente de la importancia de su participación para el logro de los objetivos establecidos en la Organización.
- c) Promover la mejora continua, ya que el haber establecido ciertas metas u objetivos no quiere decir que eso sea lo único que se pueda hacer para mejorar a la Organización. Siempre habrá que buscar algo más útil, más sencillo o más avanzado.

Este proceso de implementación requiere de mucha voluntad por parte de toda la gente involucrada y comprometida en él.

Después se lleva a cabo el plan de trabajo, es decir, la planeación, en donde se irán tomando las decisiones con el

objetivo de satisfacer las necesidades del cliente o usuario. Aquí se puede aplicar el ciclo de control P-H-V-A para la mejora continua

En todo lo anterior, el factor más importante es la gente.

D. SERVICIOS DE CALIDAD

El objetivo primordial que se persigue aquí será encontrar un sistema de Control de Calidad que ayude a mejorar los Servicios Municipales.

Sin embargo, se debe estar conscientes de que no es una tarea fácil, ya que contrario a algún producto físico que se puede ver o tocar, el servicio en sí, es un bien intangible y, por esa sola razón, hace aún más complicada la idea de imprimir el sello de calidad en su prestación.

Las Empresas llamadas de servicio han representado uno de los sectores con mayor crecimiento en las últimas décadas. La rapidez de este crecimiento ha necesitado de la aplicación del Control Total de Calidad para hacer posible que las habilidades y actitudes humanas sean orientadas hacia el objetivo de la Empresa: la plena satisfacción del cliente.

Tal vez se pregunten por qué motivo el tema de la calidad ha cobrado tanta importancia. La razón es que en épocas recientes se ha visto un notable cambio en los usuarios; éstos son ahora más exigentes y críticos y ya no se conforman con cualquier tipo de servicio.

A esto se tiene que agregar la gran apertura económica. En la actualidad la mayor parte de las Empresas de servicio están empezando a moverse en un ámbito geográfico de mayor amplitud.

Actualmente la sociedad demanda calidad en las Empresas de servicio y esta situación ya no tiene alternativa, pues se ha estado observando cada vez más y en muy diversos países. Por esta razón, una de las principales características del Control de Calidad moderno es su carácter mundial.

Si las empresas de servicio logran y mantienen un nivel satisfactorio para los clientes respecto a la calidad de los servicios que ofrecen, esto ayudará a fomentar la salud y el crecimiento de los negocios.

La práctica del Control Total de Calidad se hace cada vez más necesaria, debido a la internacionalización que se está viviendo hoy en día:

- Todas las corporaciones industriales y los programas de gobierno están viviendo un creciente desarrollo mundial.
- La calidad ha demostrado su éxito en todos los mercados internacionales.
- El significado del Control de Calidad en las negociaciones gubernamentales se ha desarrollado en todo intercambio internacional.

"En el mundo competitivo de hoy, un factor muy importante en la política económica gubernamental es el mantenimiento de los patrones de intercambio

*mundiales."*²⁶

El Control de Calidad, por ejemplo, ayuda a mantener los requisitos que el gobierno exige sobre la justicia que debe imperar en las prácticas de importación y exportación.

Esto ha ayudado a muchas Empresas a tomar conciencia de que si la calidad ha triunfado no es de manera casual, sino que es el resultado del establecimiento y mantenimiento de programas bien diseñados.

Pozo Pino comenta que para lograr dar un servicio de calidad, se tomarán en cuenta los siguientes principios:

- a) El cliente será el único individuo que juzgue la calidad del servicio; por tal motivo, sus sugerencias serán tomadas muy en cuenta.
- b) Todo empleado estará preparado para dar más, ya que un cliente exigente siempre exigirá más.
- c) La Organización siempre tratará de recabar las necesidades del cliente, para lograr una igualdad entre lo que espera recibir y lo que está ofreciendo la Organización.

Una Organización de servicios que ofreciera siempre un cien por ciento de calidad, sería una maravilla; pero con lograr sobrepasar las expectativas del cliente, se considerará que la Empresa está en el camino correcto.

²⁶FEIGENBAUM, Armand V. Op. Cit. Pág. 86.

No se está diciendo que las quejas van a terminar, ya que éstas siempre van a existir; pero es posible llegar a obtener la confianza y el respeto de los clientes.

Cuando se piensa realizar algún cambio dentro de la Organización, se planeará de tal forma que los usuarios sufran los menores contratiempos posibles. Toda modificación organizativa se contemplará en función de las conveniencias de los clientes y no de la Empresa.

Si se desea implementar un sistema de calidad en una Empresa de servicios, se considerarán dos puntos básicos:

- a) La empresa le dedicará el tiempo suficiente a desarrollar el aspecto interno (empleados).
- b) Así mismo elaborar una estrategia que contemple los requerimientos del cliente y la firme promesa de mejorar el servicio (aspecto externo).

De acuerdo a Pozo Pino se tendrá en consideración el hecho de que los clientes toman como referencia de la Empresa los siguientes conceptos:

- a) Experiencias anteriores que hayan vivido con esta Organización o con otras similares.
- b) Creencias o actitudes que se han formado durante su vida.
- c) Recomendaciones o advertencias de otros clientes.

Si una organización cuenta con los medios y el material suficiente para brindar un servicio excelente y no lo está llevando a cabo, esto sólo significa que falta un cambio en la cultura organizacional.

Siempre que se desee iniciar algún cambio en la Organización, se tomará como primer objetivo al propio personal.

Si los empleados no están plenamente convencidos de una mejora en el servicio, resultará casi imposible cambiar la cultura dentro de la Organización.

Ron McCann, en su libro "El Placer de Servir con Calidad", menciona que tal vez a algunas personas no les agrada la palabra "servir", pues a menudo la relacionan con la servidumbre. Al respecto señala:

*"Si no le gusta la palabra servicio o servir, probablemente se deba a que estas tienen una connotación bastante negativa. Ambas vienen de la palabra en latín servus, que significa 'esclavo'. La gente que sirve no es esclava; a los esclavos se les fuerza a hacer lo que los demás les dicen. La gente que sirve, elige servir."*²⁷

Sin duda alguna, McCann ofrece en su frase final una idea que hay que reflexionar: ¿Será cierto que toda la gente que sirve ha elegido servir?

Definitivamente esto no puede ser realidad. Precisamente porque mucha gente está en un puesto de servicio sin que se lo haya propuesto y sólo porque tiene necesidad de ello y no ha encontrado lo que realmente le gustaría hacer, es que existe tanta frustración en los empleados de cualquiera organización.

La necesidad de subsistir hace que mucha gente acepte un puesto sin desear estar en él. Es obligación de la Dirección

²⁷McCANN, Ron. Op. Cit. Pág. 24.

detectar este tipo de personas, puesto que una persona que no desea servir, es muy probable que nunca cambie su forma de actuar y dañe seriamente a la Organización.

Al respecto, se citan las palabras de Ron McCann, que señala lo que significa para él proporcionar un servicio extraordinario.

"¿Qué entendemos por un servicio extraordinario?

- Servicio extraordinario es cuando un cliente tiene una experiencia ciento por ciento positiva con el servicio que se le presta.*
- Servicio extraordinario es cuando se maneja cada Momento de Verdad.*
- Servicio extraordinario es cuando éste es impecable y obvio.*
- Servicio extraordinario es cuando el cliente está tan satisfecho con lo que experimentó que desea obtenerlo nuevamente."*²⁸

El Control Total de Calidad implica la reunión de esfuerzos por parte de todos los integrantes de la Organización, con el fin de lograr el desarrollo, el mantenimiento y la superación de la calidad.

Antiguamente, la calidad únicamente significaba que si existía algún detalle o alguna acción incorrecta, esto era corregido. Ahora, con el nuevo enfoque de calidad, el lema es "hágase bien desde el principio". Esto ayuda a que todos en la Empresa dediquen una atención esmerada a las actividades que realizan, mejorando notablemente el servicio prestado al público.

²⁸Idem. Pág. 81.

Para que los servicios que presta una Empresa posean calidad, son necesarios la acción y el trabajo conjunto de todo el personal. Cada vez un mayor número de empleados desean que no sólo se les reconozca económicamente su labor, sino que se les tome en cuenta con sus ideas y aportaciones para mejorar el desarrollo de su trabajo y aquí es donde el Control Total de Calidad puede ayudar a una Organización.

En la actualidad los negocios orientados hacia el cliente no ponen tanto énfasis en las técnicas para mejorar la eficiencia; tampoco piensan que adquiriendo un equipo sofisticado de computación se resolverán sus problemas. Si bien es cierto que estos cambios tecnológicos modernos son necesarios para estar al día con el avance que se vive, se han dado cuenta que si solo imponen estos cambios, pueden llegar incluso a requerir más personal y a tener más problemas de calidad en lugar de menos.

Los negocios exitosos han aprendido con el Control Total de Calidad a evitar este tipo de errores, tomando en cuenta a todo el personal cuando van a realizar ciertos cambios dentro de la Organización y así se han evitado dolores de cabeza.

Han comprendido que al aplicar el lema de "hazlo bien desde el principio", pueden lograr que la automatización de la Empresa se lleve a cabo de manera eficiente y económica.

El estudio de Control de Calidad no basta; hay que practicarlo. Se deberá llegar a ser experto tanto en la teoría como en la ejecución. Al estarlo estudiando, se irá

adquiriendo el gusto por él y al practicarlo se apreciará todo el valor que posee. El Control de Calidad se llevará a cabo durante todo el tiempo que dure la Organización; no es un movimiento de corta duración, o que pueda dejar de aplicarse.

Mucha gente piensa que el servicio con calidad se refiere exclusivamente a empresas de servicios, pero es de primordial importancia que tanto las empresas industriales o de transformación, así como las comercializadoras proporcionen un servicio de calidad a sus clientes o usuarios. Desde su llamada por teléfono o bien si va a la empresa, en la entrega a tiempo de su producto, en el servicio post venta, es decir, alguna reparación o mantenimiento, etc.

Con esto evitamos la disonancia cognoscitiva en el cliente, o sea, la discrepancia entre lo que ofrecemos y lo que él recibe.

Por último, y debido al tema que ocupa este trabajo, Kaoru Ishikawa señala:

*"Las dependencias gubernamentales prestan servicios al público. Sería mejor que sus empleados no se llamaran funcionarios, sino servidores públicos."*²⁹

²⁹ISHIKAWA, Kaoru. Op. Cit. Pág. 166.

III. ADOPCION DE HIPOTESIS

De todos es conocido el avance espectacular que ha tenido la calidad como factor de desarrollo dentro de las Organizaciones.

Ser una persona de calidad significa estar en constante evolución, saber que el cambio es permanente y se enfoca hacia las necesidades de la clientela. Estar consciente de que parte de la vida es servir y al servir bien se evita un estancamiento.

La calidad también contribuye a que el empleado sepa valorar y aprovechar los recursos con que cuenta la Organización y sacarles el mejor partido; saber que uno puede brindar un servicio excelente, aun sin tecnología sofisticada.

Por tal motivo, la Administración Pública debe implementar estos conceptos dentro de su Organización, para estar a la par con la modernidad que impera en el Sector Privado y que la sociedad está exigiendo cada vez más.

Las hipótesis que se plantean después de lo que se ha estudiado hasta el momento, son las siguientes:

1. Si se implementara el enfoque de calidad, esto ayudaría a mejorar los servicios que presta el Municipio de Monterrey, Nuevo León.
2. El desarrollar un programa dentro del Municipio de Monterrey, en el que todo el personal llegara a ser "una

persona de calidad", ayudaría a futuro, pues todos los que aspiraran a estar dentro del mismo, tendrían que adoptar la filosofía de calidad, como es obvio deducir.

La primera hipótesis se está planteando, debido a que la falta de calidad en la Administración Pública se hace notoria, pues como se mencionó en un principio, a pesar de la modernización que se está llevando a cabo dentro de este Municipio, todavía algunas actividades de los servidores públicos que allí laboran no han variado y eso hace que exista un posible mejoramiento en las mismas.

La segunda hipótesis se planteó, ya que se piensa que sería un logro enorme que todos los servidores públicos del Municipio llegaran a ser "personas de calidad", pues con esto se aseguraría la mejora continua y se podrían desarraigar vicios que se han tenido por mucho tiempo. Hay que recordar que al hablar de calidad se hace énfasis en los detalles, pues éstos son los que marcan la diferencia.

Señaladas las razones para el establecimiento de las hipótesis, enseguida se menciona el universo que abarca este trabajo.

IV. DETERMINACION DEL UNIVERSO

En las primeras páginas de este trabajo se mencionó que los servidores públicos eran todas las personas que de una u otra forma laboraban para el Gobierno, llámese Federal, Estatal o Municipal.

Sin embargo, tratar de realizar un trabajo que pueda ser aplicado a nivel Federal o Estatal, resultaría en principio complejo.

Por tal motivo, se pensó que este sistema podría ser aplicado a nivel Municipal, para así observar resultados más fácilmente.

Se ha elegido el Municipio de Monterrey, Nuevo León, por ser el más accesible para todo el trabajo que aquí se planteará.

Algunas razones que se tomaron en cuenta para esta elección fueron el hecho de que este Municipio posee la característica de ser netamente industrial, ampliamente reconocido, no sólo a nivel nacional, sino también internacional y el Gobierno Estatal ya ha implementado el sistema llamado MAC (Modernización de la Administración con Calidad).

Además, se cree que si este trabajo pudiera en un futuro ayudar a resaltar aspectos importantes que mejoraran a todo el Estado de Nuevo León, nada más necesario que comenzar por

introducir cualquier cambio en la Administración Municipal.

Se pretende que el concepto de calidad, aunque últimamente es una palabra que está en boca de todos, no resulte solamente eso, una palabra, sino que realmente se llegue a comprender todo el significado que implica. Falta mucho por hacer; pero sin duda alguna, se tiene que enfrentar el reto.

Toda Empresa, sea pequeña o grande, de servicio, comercio o manufactura, pública o privada, se adecuará a las nuevas realidades que vive el país.

Uno de los propósitos de la calidad es tratar de que las personas que integran cualquiera Organización municipal sean personas de clase mundial; no sólo profesionalmente, sino en el trato diario que tengan con su entorno social.

Si con esto se logra el bienestar de los Municipios, automáticamente se estará alcanzando el bienestar del Estado.

Por tanto, el universo de estudio estará constituido por el conjunto de servidores públicos que conforman al Municipio de Monterrey, Nuevo León. Según los datos proporcionados, el Municipio de Monterrey, Nuevo León, cuenta con aproximadamente 6000 trabajadores, los cuales están clasificados de la manera siguiente.

- a) De campo (inspectores, limpia) 3,600 aproximadamente
- b) De oficina (administrativos) 2,400 aproximadamente*

(* Fuente: Datos proporcionados por el Ing. Héctor Gallegos, encargado de orientación al público, del Departamento de Recursos Humanos del Municipio de Monterrey, N. L., el día 16 de Marzo de 1993.

V. LA CALIDAD, UNA REALIDAD

Durante los últimos años se ha notado un increíble aumento en la promoción de la calidad. Todos los diversos sectores que conforman la sociedad, se han dado cuenta que implementar un enfoque de calidad puede ser un factor importante de competitividad.

Es importante hacer mención que sin duda alguna los países más desarrollados del mundo, los cuales ya tienen o ya han comenzado a desarrollar una cultura de calidad, lo han logrado gracias a campañas a nivel nacional, respaldadas por sus respectivos gobiernos. Se mencionarán algunas de ellas:

Japón:

- Institución del premio Deming desde 1951.
- Establecimiento del mes de la calidad desde 1960.
- Campañas televisadas desde 1956.

Estados Unidos:

- Institución del premio Malcom Baldrige desde 1988.

Francia:

- Institución del premio Industria y Calidad desde 1980.
- Desarrollo del tren de calidad, consistente en realizar un viaje por 17 ciudades de Francia llevando conferencias y exposiciones, desde 1985.

La ayuda que brindan los gobiernos a estos países es activa y directa. Hay que aclarar que dichos gobiernos disponen de presupuestos importantes, destinados a desarrollar la calidad en todos los sectores que forman sus comunidades.

Inclusive el Gobierno de Estados Unidos, con la nueva administración de William Clinton, tiene como proyecto el lograr un fuerte enfoque de servicio al cliente. Pero ellos están conscientes de que es algo difícil, ya que en ese país el Presidente debe prepararse para su reelección en sólo 4 años y saben que implementar un programa de calidad exitoso requerirá de entre 10 a 15 años como mínimo. Por consiguiente, se están preparando en el sentido de que todos los empleados federales estén interesados en seguir con el programa, aun cuando Clinton dejara de estar al frente.

El modelo que desea implantar Clinton está enfocado a eliminar privilegios de los funcionarios de alto nivel, fomentar más el trabajo en equipo y sobre todo eliminar discriminaciones. Algunos Estados, como Ohio y Florida, también están exhortando a sus Administraciones con esta filosofía de calidad.

Es en la década de los 80's cuando la estrategia de la calidad es introducida en México y esto se debió a que con dicha estrategia se buscaba aumentar la productividad en ciertos sectores de la industria: La rama automotriz tuvo que atender al llamado que le hicieron sus filiales extranjeras cuando empezaron a exigirle un control de calidad.

En México se ha notado que las empresas han utilizado dos estrategias para adentrarse en el campo de la calidad:

- a) Algunas de ellas han optado por consultar a asesores extranjeros.
- b) Otras han adoptado los conceptos de calidad en forma gradual, adaptándolos a su propio sistema.

En 1982 se fundó el Centro de Calidad del Tecnológico de Monterrey, cuyo fin principal es el de *"investigar, diseñar y promover modelos de calidad especialmente adaptados a empresas mexicanas."*³⁰

Los medios de comunicación regiomontanos han contribuido a que exista un incremento en la información sobre aspectos de calidad. También se ha notado un aumento en eventos tocantes a este tema.

En 1988 el sueño de los empresarios regiomontanos de poseer una Organización que se encargara de coordinar los esfuerzos de distintas compañías en la cuestión de calidad se vio hecho realidad al establecerse el Consejo de Calidad Metropolitano, A. C.

Recientemente, la Empresa Policyd, del Grupo Cydsa, acaba de obtener el más importante certificado de calidad, el registro ISO-9000, exigible para la exportación a Europa, siendo ésta la primera Empresa de su ramo en lograr tan importante distinción.

³⁰GUTIERREZ, Mario. "Administrar para la Calidad". Edit. Noriega Limusa. México, 1991. Pág. 63.

El certificado ISO-9000 está reconocido como importante marco de calidad en el mercado común europeo y en el japonés y permite a las Empresas contar con un sistema de calidad de clase mundial.

Este reconocimiento ayuda e impulsa a las Empresas a mejorar continuamente sus procesos y productos.

Michael Porter, en su libro "La Ventaja Competitiva de las Naciones", dice que la principal meta económica de cualquier nación consiste en producir una calidad de vida alta y cada vez mejor para sus ciudadanos.³¹ Para alcanzar esto, continúa Porter, "debe haber un crecimiento sostenido de la productividad, lo que a su vez requiere de una economía que mejore en forma continua".

Generalmente muchos funcionarios de gobierno se preguntan cómo aplicar los principios de administración para la calidad en organizaciones de servicio, debido a que la mayor parte de lo escrito sobre calidad es de empresas de manufactura. La realidad es que no existe diferencia alguna desde un punto de vista conceptual; en otras palabras, los principios son universales. A pesar de los intentos de reducir el papel del gobierno en nuestra sociedad, éste es todavía la principal organización de servicios en México. Por esto, el mejoramiento de nuestra calidad de vida depende en gran parte de que existan mejor calidad y productividad en los servicios

³¹PORTER, M. "The Competitive Adventure of Nations". The Free Press. New York, 1990.

que presta el gobierno.

Myron Tribus, Director del Instituto Estadounidense para la Calidad y Productividad, ha sugerido algunas acciones concisas para mejorar la calidad en los servicios que presta el gobierno.³²

Como primer punto, es necesario enfatizar las siguientes ideas:

- 1) Si usted desea aumentar la productividad, no pierda el tiempo hablando sobre cómo medirla. En lugar de esto, mejore la calidad.
- 2) Recuerde que las personas trabajan dentro de un sistema y sólo los altos administradores pueden trabajar sobre el sistema para mejorarlo. No olvide la regla de Juran, que dice que el 85% de las fallas se deben al sistema y no a los trabajadores.
- 3) Con exhortaciones y motivaciones al trabajador no se resuelven los problemas de productividad.
- 4) Coloque a la calidad como la meta número uno de sus actividades. Capacítese y capacite a su gente.

Continúa Tribus diciendo cómo aplicar estas ideas en el sector público. Considera a la calidad del liderazgo como el ingrediente más importante en el proceso de solución y no sólo del problema; deberán entender los principios básicos de la administración para la calidad:

³²TRIBUS, M. "El Mejoramiento de la Calidad en los Servicios Gubernamentales". 1990.

1) Constancia de Propósitos.

Se debe educar a todos los servidores públicos para que comprendan que debe haber un propósito definido de cada unidad operativa de las Secretarías o Dependencias. Este propósito no se puede cambiar en forma arbitraria, ni intempestivamente.

2) Búsqueda de la calidad.

Los funcionarios públicos que buscan cómo reducir los costos de los servicios y no se dedican a evitar aquello que deteriora la calidad, son ellos mismos la causa principal de la baja productividad. Exprimir el presupuesto para promover la productividad es una actitud autoderrotista.

3) La Productividad como consecuencia de la Calidad.

Al comprender las administraciones públicas que la productividad es consecuencia del aumento de la calidad, posiblemente algunos de sus esfuerzos se enfocarían hacia la mejora del sistema.

Hablando del mejoramiento de los servicios gubernamentales, de las agencias de Estados Unidos que estaban participando en 1988 en esfuerzos en este sentido³³, los más avanzados son el Internal Revenue Service (Hacienda), el Comando de Logística Aérea y el Servicio Forestal del Departamento de Agricultura.

En el Internal Revenue Service se estableció un Consejo de altos ejecutivos y el Comisionado publicó los siguientes

³³BURSTEIN, C. y SEDLAK, K. "The Federal Productivity Improvement Effort". Quality Progress 21 (10): 37-41. 1988.

cinco principios para que sirvieran de guía a la Agencia:

- 1) La calidad es primero, junto con la programación y el costo.
- 2) Se eliminarán todas las fallas del sistema que intervienen con la calidad.
- 3) Se debe mejorar la capacidad de respuesta del público.
- 4) En cada área importante de la Agencia se comenzará un proceso de mejoramiento de la calidad.
- 5) Al evaluar los sistemas se hará énfasis en la calidad.

Otros logros notables han sido obtenidos por el Servicio Geológico, el Departamento de Educación, el Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano, el Seguro Social, la NASA, el FBI, el Servicio Nacional de Información Técnica y la Fuerza Aérea.

En 1988 se inauguró un Instituto Federal para la Calidad, para capacitar a equipos de altos ejecutivos de gobierno.

Herbert Striner³⁴ considera al gobierno como uno de los 12 factores críticos para aumentar la productividad de una nación. Es preciso reconocer que el gobierno es un recurso, aunque éste no tenga cabida en la estrecha definición de recurso que tienen los economistas.

Striner señala que hay países como Francia, Alemania, Suecia y Japón, donde los sectores públicos y privados pueden tener relaciones económicas estrechas y mutuamente benéficas,

³⁴STRINER, H. E. "The Role of Government in Productivity Growth". International Productivity Journal. 1991.

sin dejar de ser democracias sanas.

Con todo esto podemos deducir que gobiernos de otros países han alcanzado grandes avances en la aplicación de la filosofía administrativa para la calidad con el objeto de elevar el nivel de vida de sus sociedades.

Existen algunos sectores del gobierno mexicano que han iniciado el proceso de transformación hacia la calidad. Entre otros, sobresalen la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, la Secretaría de Turismo y los gobiernos de Nuevo León y Baja California Norte.

Se puede observar que el Gobierno del Estado de Nuevo León está consciente de que cada día, dicha entidad geopolítica cobra una importancia mayor en el ámbito internacional. En su segundo informe, el Gobernador del Estado, Lic. Sócrates Rizzo García menciona la cantidad de delegaciones, visitantes y exposiciones extranjeras que tuvieron durante 1992, haciendo hincapié en ello y destacando sobre todo las visitas de: la Gobernadora de Texas, el Ministro de Comercio de Canadá, el Presidente del Banco Mundial, etc.*

El impulso que se le está dando a la calidad también es de suma importancia, ya que así lo menciona el Lic. Rizzo García, en su Segundo Informe de Gobierno, al hablar sobre la 3a. edición del Premio Nuevo León a la Calidad, que se organizó en 1992, añadiendo que dicho premio tiene como objeto el de impulsar y reconocer a las Empresas.**

(*)Fuente: Segundo Informe de Gobierno. Marzo 11 de 1993. Pág. 6.

(**)Fuente: Segundo Informe de Gobierno. Marzo 11 de 1993. Pág. 34.

Durante 1992 se han realizado dos viajes coordinados por el Gobierno del Estado. El primero de ellos fue a Los Angeles, California y el segundo fue a Japón. El objetivo de ambos viajes fue profundizar en todos los aspectos relacionados con la calidad.

El Gobierno Estatal acaba de presentar su Modelo de Modernización de la Administración con Calidad, llamado "MAC" y esto lo realizó a la par con la primera Reunión Anual de Calidad. Dicha reunión cobró importancia, ya que contó con la presencia de una asesora del Vicepresidente de los Estados Unidos de Norteamérica y un asesor que colaboró en la implantación del proceso de calidad del Gobierno del Estado de Arkansas, autor del libro "Excelencia en el Gobierno".

El programa de Calidad Total del Gobierno tiene dos años de haberse iniciado y principió dando capacitación a los niveles altos. Esto indica que existe el compromiso del Gobierno del Estado en mejorar los servicios que prestan las dependencias a su cargo.

Con el Modelo de Modernización de la Administración con Calidad, el Gobierno del Estado se ha propuesto reducir costos y brindar un servicio más rápido y ágil.

Por todo lo anteriormente mencionado, se considera que la Administración Municipal debe implementar un modelo de calidad, para ir a la par con el Gobierno Estatal y no quedarse rezagado.

"La Crisis ha obligado a tomar decisiones de ajuste; se recortan presupuestos, disminuye el

*número de servidores públicos y se altera la composición del sector paraestatal. A partir de estos últimos años ya no se puede predecir el éxito de una medida gubernamental, si no se toma en cuenta la posición de sectores y grupos a los que afecta esta decisión. Dichas actitudes de cooperación y participación conjunta son significantes en un servicio público con Calidad para la Sociedad"*³⁵

Aquí es importante recordar y enfatizar que, en efecto, la calidad es una realidad, ya que ha quedado demostrado que el enfoque del Control Total de Calidad ha sido aplicado con éxito en todo el mundo, tanto por empresas privadas, ya sean de transformación, comerciales o de servicios, como por empresas públicas, por los gobiernos de varios países.

Aunque todavía existen algunos escépticos hacia las bondades de este enfoque, pues consideran que es una moda y que con el tiempo va a pasar, consideramos que no es así, que la calidad y la productividad trascienden en el tiempo; siempre será necesaria tenerla y aplicarla para ser lo más eficiente posible.

Bien, ahora pasemos a ver un Modelo de Calidad que se propone para mejorar los servicios municipales, en este caso, del Municipio de Monterrey, N. L.

³⁵PARDO, María del Carmen. "La Modernización Administrativa en México". INAP y el Colegio de México, 1991.

VI. MODELO DE CALIDAD PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES

Se ha tenido la idea de que Japón obtuvo un éxito grandioso al implementar el enfoque de calidad en sus empresas, pero que esto se debió a la cultura japonesa, a las costumbres que imperan en ese país y, en fin, a factores que sólo correspondían a dicho país y que implementar un sistema de calidad en algún otro país, aun modificando dicho sistema, nunca sería lo mismo. Al respecto, se mencionará lo siguiente:

*"Al principio, la debilidad de la industria americana frente a su competencia japonesa se explica por causas externas a las empresas (cultura japonesa, sindicato de empresa, empleo vitalicio). Tales argumentos se destruyen cuando una firma japonesa logra obtener los mismos resultados de calidad en los Estados Unidos que en Japón trabajando con americanos."*³⁶

Por consiguiente se piensa que la implementación de un modelo de calidad en el Municipio de Monterrey, Nuevo León, se puede llevar a cabo perfectamente.

No se espera que implementar un modelo de calidad traerá éxitos de la noche a la mañana y que al hacer esto se pasará a ser automáticamente competitivos a nivel mundial. Todo lo

³⁶LABOUCHEIX, Vincent. "Tratado de la Calidad Total". Ciencias de la Dirección. Madrid, 1992. Pág. 37.

que se ha mencionado en páginas anteriores, ciertamente ha requerido de años, si no es que de décadas, para poder afirmar que un país está plenamente impregnado de la cultura de calidad.

Muchas personas tendrán la firme convicción de que el concepto de "calidad" sólo es responsabilidad de las empresas privadas; pero el papel que juega el Gobierno es vital, ya que muchos factores que conforman el entorno social de las Empresas son regulados por el sector gubernamental. Cuanto más eficaz sea este sector, mejor redundará en beneficio de toda la comunidad. Se puede imaginar que todas las empresas privadas empiecen a manejarse con una excelente calidad y que las comunicaciones o transportes públicos queden rezagados en su desarrollo; de nada habrán servido los esfuerzos de la iniciativa privada.

Ahora bien, cualquiera Institución de Gobierno que exista, debió haber sido creada con el único objeto de servir a la comunidad y ésta merece ser atendida con un servicio de excelente calidad.

Además la internacionalización de los mercados obliga a los gobiernos de los países a proporcionar dicha excelencia en el servicio.

A continuación se presentan las estrategias en las cuales se basa el modelo de calidad que se propone, así como los pasos que requeriría la implementación del modelo dentro del Municipio de Monterrey, N. L.

ESTRATEGIAS EN LAS CUALES SE BASA

EL MODELO DE CALIDAD H.E.I.

1. COMPROMISO DE LA DIRECCION MUNICIPAL.

En el Japón, el compromiso de la Dirección ya no se incluye como parte de la estrategia en que se basa un modelo de calidad, debido a que es algo implícito que se da por supuesto, en donde la Dirección de cada empresa ya está comprometida con la calidad.

Es importante que al implementar el enfoque de calidad se involucre la Dirección Municipal, para que sepa cómo funciona, cómo se aplica, y de esta manera, dirija más eficientemente las actividades de este enfoque de calidad.

Este compromiso deberá ser formal y con una amplia difusión, ya que el ejemplo a seguir por los empleados provendrá de la máxima autoridad, en este caso el Presidente Municipal de la entidad en cuestión.

De la forma en que se ejerza esta dirección, dependerá que el personal crea o no crea en los beneficios que se van a obtener al implementar un modelo de calidad.

Definitivamente se necesita sensibilizar a todo el nivel alto de la Organización Municipal, para continuar con el proceso de implementación. Sin este paso no se puede continuar con el proyecto.

Se formarán líderes que logren que sus ideas desciendan hasta los niveles más bajos del Municipio.

Si la Dirección indica que se encuentra con mucho trabajo para adquirir los conocimientos necesarios, será bastante difícil que el modelo llegue a dar frutos. Cualquier sistema que se construye sobre bases débiles es seguro que fracase.

2. RESPETO HACIA EL SERVIDOR PUBLICO.

Una vez que el Alcalde tenga bien fundamentado el compromiso que se necesita para implementar un modelo de calidad, se pasará a ocuparse de todo el personal restante.

Respecto al recurso humano, todo comenzará con una buena selección del personal, seguida por una educación y entrenamiento.

Si se está hablando de calidad en el caso de los recursos humanos, ello quiere decir que se estimularán sus aptitudes y cualidades, para contribuir a que el personal adquiriera un desarrollo integral.

El Presidente Municipal elegirá a uno de sus colaboradores para que se encargue de la nueva implementación.

Lo primero que hará la persona que represente a la máxima autoridad municipal es realizar una investigación sobre los factores que resultan importantes para los servidores públicos:

- a) ¿Se encuentra con las condiciones necesarias para que todo el personal desempeñe sus labores?
- b) ¿Existe dentro de la organización municipal un justo escalafón de salarios?
- c) ¿Siente el servidor público seguridad con respecto a su

puesto?

- d) ¿Existen oportunidades para que el personal crezca y se desarrolle dentro de esta Organización?

Una vez que se ha establecido que todo el personal posee los elementos básicos para desempeñarse eficientemente en sus labores, se procederá a proporcionarles diversos cursos, encaminados todos ellos a lograr que vayan adquiriendo una cultura de calidad.

Algunos de los tópicos que se pueden incluir dentro de dichos cursos serían:

- a) **Breve historia de la calidad:** En este curso se pretende introducir al servidor público en el concepto de la calidad. Este curso no será muy largo, porque puede causar aburrimiento. Básicamente se imparte con el objeto de que se despejen posibles dudas sobre lo que realmente se entiende por calidad en la presentación de servicios.
- b) **Adopción de actitudes positivas:** Aquí se tratará de que el Servidor Público desee hacer las cosas. Sólo si se logra que tenga ese deseo verdadero, se pasará a la fase de aprendizaje. En este curso de cambio de actitudes se desarrollarán los siguientes conceptos:
- Puntualidad.
 - Cooperación.
 - Asistencia.
 - Presentación.

- Responsabilidad.
- Innovación.
- Amabilidad.
- Honestidad.

c) **Práctica y desarrollo de habilidades:** Se proporcionarán las herramientas necesarias para que el Servidor Público se sienta seguro de que es capaz de desarrollar un buen trabajo de la manera más eficiente posible.

d) **Desarrollo de autoconfianza:** Si la persona ya ha logrado cambiar su actitud con respecto a las labores que desempeña y si ha recibido la suficiente capacitación como para que se sienta seguro de desempeñar sus labores con eficiencia, el paso a seguir será desarrollar más su autoconfianza. Se le inducirá a que logre los siguientes puntos:

- Revisar por sí mismo sus labores, para que no tengan que hacerlo otras personas.
- Fomentar este proceso, de tal manera que se sienta orgulloso de firmar su trabajo.
- Desarrollar el sistema de que asocie el nombre de la persona con la calidad.

Cuando el personal haya demostrado que es capaz de identificar y resolver problemas, se le permitirá tratar directamente con las dificultades que se presenten, sin tener que acudir forzosamente a solicitar ayuda del nivel superior. Sin embargo, siempre se mantendrá informado a dicho nivel.

Aquí es importante recordar lo que nos dice W. Ouchi, con su Teoría Z en cuanto a la necesidad de prestar atención a las relaciones humanas que existen en el mundo empresarial.

La filosofía de la Teoría Z se refiere a que la vida de un trabajador es un todo, no una personalidad mitad máquina (en el trabajo) y mitad ser humano (antes y después de las horas de trabajo).

La Teoría Z sugiere que "las condiciones de trabajo humanizadas no sólo aumentan la productividad y las utilidades de la compañía, sino también la autoestimación de los empleados."³⁷

La cultura de la Teoría Z tiene valores como el empleo a largo plazo, la confianza y relaciones personales estrechas.

En esta teoría no da lugar al egocentrismo. Las sátiras y los chistes permiten que esa egolatría no funcione a base de sinceridad y agudeza mental.

W. Ouchi en su obra mencionada comenta el objetivo de Hewlett-Packard, con respecto a su gente: "nos sentimos orgullosos de la gente que tenemos en nuestra organización, de su sentimiento y de la actitud que asuma hacia su empleo y con respecto a la compañía. La empresa se ha estructurado en torno al individuo, a la dignidad de cada ser humano y al hecho de reconocer los logros personales. Consideramos que las políticas generales y la actitud de los directivos hacia

³⁷Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. William Ouchi. Addison-Wesley Iberoamericana. 1986.

su gente son más importantes que los detalles específicos del programa del personal. Las relaciones de los subordinados serán buenas solamente cuando la gente confíe en los motivos que determinan el comportamiento del ser humano y en la integridad de sus supervisores y de la compañía. De lo contrario, los vínculos que se desarrollen entre los empleados serán muy pobres", etc.

Con esto podemos confirmar la importancia del respeto hacia el empleado, en nuestro caso, hacia el Servidor Público y lo conveniente de que todos laboren en conjunto, en donde todos se afanen por conseguir metas y objetivos comunes, que se vean contentos y que disfruten de su trabajo.

3. MOTIVACION.

Se ha puesto como punto por separado el tema de la motivación y no se ha incluido en el renglón del personal, porque se considera que es uno de los factores más difíciles de conseguir y sobre todo porque una falla en él puede destruir todo lo que se lleva formado.

La motivación que se pretende dar al servidor público, aparte de la cuestión de reconocimientos o premios por el desempeño extraordinario que demuestre en sus labores, se refiere al hecho de que los directivos municipales no deberán dejar que decaiga el ánimo.

El estímulo que debe recibir todo el personal que haga algo extra dentro de su trabajo, no necesariamente debe ser en forma monetaria.

Se sugiere que se otorguen trofeos, viajes o sencillas demostraciones, que sirvan para fomentar la cooperación de las personas.

Hay que concientizar al personal acerca de que con la implementación de un modelo de calidad no van a trabajar más, sino que van a trabajar mejor, con mayor eficiencia.

Implementar un sistema de calidad no es nada fácil y lleva tiempo. El personal municipal, sobre todo de los niveles más bajos, puede empezar a perder interés y no hay que dejar que esto suceda.

La motivación es un factor de primordial importancia desde la niñez, la adolescencia y la edad adulta, actuando al principio como originador de la calidad de vida y que posteriormente se reflejará en su trabajo, en sus actividades profesionales.

4. COMUNICACION INTERNA Y EXTERNA.

Dentro de la comunicación interna, una forma de fomentar la buena comunicación de la Organización Municipal, es solicitar a los Servidores Públicos que aporten sus ideas, pero eliminando la burocracia; es decir, tratar de proporcionarles un camino accesible y sencillo para que sientan confianza y lo hagan.

Se puede decir que al empezar a trabajar todos en forma conjunta, el ambiente del Municipio empezará a cambiar. El pedirle al personal que aporte sus ideas para intercambiarlas entre todos, fomentará la buena comunicación y ayudará a

minimizar las diferencias que existían entre los niveles jerárquicos de esta Organización.

Es importante explicar a todo el personal la razón de ser del Municipio; es decir, servir a la comunidad, pero con calidad, procurando hacer el bien común y decirles también lo que se quiere llegar a ser, o sea, una organización con gente de calidad, que proporcione servicios con calidad a toda la sociedad.

La comunicación llamada de tipo externo, es decir, la que se realiza con los usuarios, se puede llevar a cabo en muy diversas formas: la manera en cómo se contesta una llamada telefónica, la papelería que se entrega al usuario, los uniformes que portan las secretarías, el lugar donde esperan ser atendidos los usuarios, etc.; todo ello comunica algo a éstos.

Para lograr que el éxito en la aplicación del modelo de calidad sea del conocimiento de la comunidad y así conseguir que los futuros usuarios de algún servicio municipal adquieran conciencia sobre la calidad que se está ofreciendo dentro del Municipio de Monterrey, Nuevo León, se pondrá en práctica una política de comunicación externa, la cual esté destinada a informar de los éxitos que se están obteniendo, los que se estarán debidamente comprobados.

Resulta imprescindible el comunicar los esfuerzos que esté haciendo el Municipio a la comunidad a la que sirve. Sólo en esa forma se podrá enterar la sociedad del

mejoramiento de los servicios.

Hay que hacer la aclaración de que este último tipo de información sólo se dará si es real y comprobable.

Con lo anterior se está intentando crear una imagen de calidad, una imagen de excelencia del Municipio, donde existe la intención y los hechos de hacer bien las cosas; bien a la primera vez, todas las veces y todos los días, por todo el personal, con el objetivo de servir cada vez mejor a todos los usuarios y sociedad en general.

MODELO DE CALIDAD H.E.I.

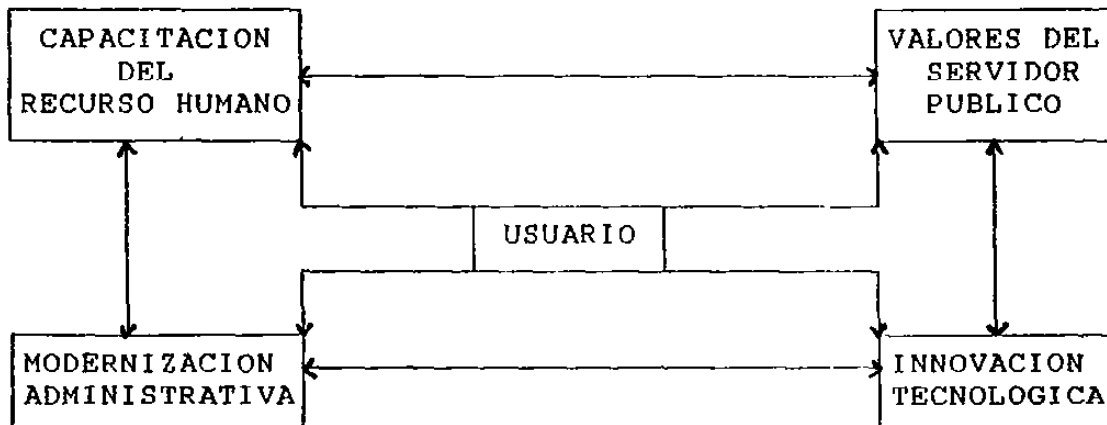
En realidad, los grandes expertos en el enfoque de control total de calidad no muestran un modelo especial, sino que presentan los pasos a seguir o bien un programa de calidad. Esto se debe a que cada empresa o institución debe de diseñar su Modelo de Calidad en función de las necesidades que presente, en función de sus características, de sus objetivos, de sus principios, etc. No existe un Modelo de Calidad que se adapte a toda empresa y menos en la Administración Pública, en donde este enfoque es relativamente nuevo, especialmente en países de occidente.

Anteriormente se comentó que la calidad es universal, se puede aplicar en empresas grandes o pequeñas, de transformación, comerciales o de servicio, en la Administración privada o en la Administración Pública, es por esto que si existe una filosofía, unos principios, bases o

lineamientos en el enfoque de calidad, pero no un Modelo que exista para cada uno de los tipos de empresas mencionadas líneas arriba. Generalmente los pasos en los que se basan los diferentes Modelos de Calidad están sustentados en los 14 pasos de Deming, los 14 pasos de Crosby y los 10 pasos de Juran.

Así, después de haber visto las estrategias en los que se basa el Modelo de Calidad H.E.I. se presenta un Modelo de Calidad que puede ser aplicado, en este caso, por el Municipio de Monterrey, N. L. Después de este Modelo, se mencionan los pasos para implementar el Modelo de Calidad H.E.I.

MODELO DE CALIDAD H.E.I.



En el centro de este Modelo H.E.I. está ubicado el usuario, principal objetivo de la Administración Municipal. Es al usuario a quien se le debe proporcionar un servicio con calidad.

Se mencionan cuatro aspectos básicos en los que descansa este Modelo de Calidad. Son la Capacitación del Recurso Humano, los Valores del Servidor Público, la Innovación Tecnológica y la Modernización Administrativa.

Tanto en las estrategias en las que se basa este Modelo de Calidad H.E.I., el cual ya se vio y en los pasos para implementarlo, se debe tener presente la capacitación del Servidor Público, en el enfoque de Calidad, así como en el área de su especialidad. Asimismo es importante tomar en cuenta los valores del servidor público, ver qué valores maneja, si tiene valores en conflicto, cuál es su jerarquía de valores, si emiten juicios de valor cuando sea necesario, en fin, que sepan clarificar sus valores para desarrollo y superación personal, así como para beneficio de la comunidad a quien sirven. Por supuesto que esto no es sólo para el servidor público que presta un servicio a la sociedad, sino también para aquel servidor público que no tiene éste tipo de funciones de manera directa.

La innovación tecnológica es otro aspecto importante a tomar en cuenta en la aplicación de este Modelo, debido a que es necesario estar a la par de los adelantos tecnológicos que se aplican en organismos, tanto de la iniciativa privada, como del sector público y así poder proporcionar un servicio rápido y eficiente, es decir, con calidad a todo usuario que lo requiera. Además podrá ser el municipio más competitivo y productivo en sus funciones, que podrán reflejarse en el

servicio a la comunidad.

En cuanto a la Modernización Administrativa, los efectos serán similares a los de la Innovación Tecnológica, pero más enfocado al aspecto administrativo.

Este tema ya se comentó anteriormente. Es necesario tomar en cuenta la simplificación, la descentralización y la desconcentración, cuando así lo requieran las circunstancias.

A continuación se verán los pasos para implementar el Modelo de Calidad H.E.I. .

PASOS PARA IMPLEMENTAR EL MODELO DE CALIDAD H.E.I.

1. INFORMACION A TODO EL PERSONAL.

Cuando se habla de implementar un programa de calidad, los servidores públicos pueden llegar a tener muchas dudas. Aunque el tema de calidad es ahora muy conocido, todavía existen personas que no saben a qué se refiere exactamente. Por consiguiente, pueden empezar a hacer preguntas tales como: ¿Me van a aumentar el sueldo? ¿Va a haber muchos despidos?, etc.

Todas estas dudas pueden despejarse si existe una buena comunicación entre la Dirección y los demás niveles.

En este primer paso es importante informar a todo el personal del municipio, qué se requiere cambiar, por qué se quiere cambiar, explicar al personal qué es el control total de calidad, cómo funciona, sus beneficios, etc., decirles que el fin último de implantar este enfoque de control total de calidad en el municipio es que la calidad de las funciones, la calidad de los sistemas, la calidad de la información y en general la calidad del trabajo, se refleje en la calidad del servicio que proporciona al público cada uno de los servidores públicos.

La información a todo el personal se iniciará con un Seminario de Concientización, el cual consistirá en desarrollar una fuerte convicción hacia el concepto de calidad como una forma de vida.

Algunas de las ideas básicas que se presentarán en dicho Seminario serían:

- a) **La calidad es primero.** El pensamiento de toda la Organización Municipal estará encaminado hacia el logro de una calidad estandarizada.
- b) **La calidad está orientada al usuario.** Cada uno de los directivos municipales tomará conciencia de que todo el esfuerzo irá encaminado a satisfacer los requerimientos de los usuarios.
- c) **"El usuario del servicio es la persona que me sigue en el proceso".** Al aplicar este pensamiento, se logrará obtener el sentido de la calidad más rápidamente, puesto que se empezará por requerir la calidad a los mismos compañeros de trabajo y otorgarla uno mismo.
- d) **No solamente existe una respuesta correcta.** Cuando se trata de dar solución a algún problema que se presente dentro del Municipio, no se buscará una sola alternativa y al tener ésta conformarse.
- e) **Generación de ideas nuevas.** Esta es una etapa difícil de lograr, pues por inercia la gente está acostumbrada a proporcionar ideas ya existentes u obvias. Se hará un esfuerzo grande de parte de todos para lograr generar ideas completamente nuevas, que ayuden a mejorar la situación actual de la Organización Municipal.

También se mencionarán los principios que rigen el Control de Calidad:

- a) Hay que jerarquizar los problemas, ya que muchos pueden ser triviales y muy pocos vitales.
- b) Es necesario buscar las causas, pues no existen problemas sin causas definitivas.
- c) Definir si se tienen que suprimir o robustecer las condiciones actuales.

2. INVOLUCRAMIENTO DE TODO EL PERSONAL.

La responsabilidad de implementar la calidad dentro de la Organización Municipal será de todas las direcciones, subdirecciones, departamentos, secciones, etc.

Todos los servidores públicos, no importa el rango que ocupen dentro de la jerarquía organizacional, pondrán en práctica los conceptos de calidad que se acuerden.

Es necesario recalcar a todo el personal que el involucramiento en la implantación del control total de calidad en el Municipio, es en todos los niveles administrativos del mismo, desde el Presidente Municipal hasta el último puesto en el organigrama.

Este involucramiento deberá ser decidido, con conocimiento de causa y con una actitud mental positiva hacia el logro de las metas fijadas por la Alta Dirección.

3. MEDICION DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO.

En este paso es importante aplicar mecanismos de medición lo más exactos posibles; es decir, que sean válidos y veraces, de tal manera que indiquen el índice de satisfacción tanto del usuario de los servicios que presta el municipio, como el

Servidor Público.

Una alternativa que es tradicional en el caso del cliente externo (usuario) es mediante la aplicación de una encuesta, en donde el usuario expone su opinión respecto a la calidad del servicio recibido en la dependencia. Como es sabido, en la mayoría de los casos la información recibida a través de estas encuestas no es válida debido a que, o no está bien estructurada, o las preguntas no están bien elaboradas, con confusión, o el usuario, por tener el tiempo reducido, contesta rápidamente, sin poner mucha atención a las preguntas o contestando lo que el encuestador (o la organización) desea que contesten para su beneficio. Por lo tanto, aquí se sugiere que esta encuesta esté elaborada por personal experto en la materia, de tal manera que su extensión, así como la elaboración de las preguntas, den por resultado una encuesta bien estructurada y que se pueda aplicar en el momento oportuno al usuario, de tal manera que la información recibida sea lo más exacta posible y así medir el nivel de satisfacción del usuario; es decir, el cliente externo del municipio.

En el caso del cliente interno del municipio, o sea, el Servidor Público, puede aplicarse el mismo criterio anterior de una encuesta estructurada por un profesional en la materia.

Otra alternativa de medición que se sugiere, tanto en el caso del cliente interno como el externo, es mediante un auditor del mismo municipio o bien, de una compañía consultora experta en la materia, que vigile, observe y mida el servicio

que se le proporciona al usuario por los Servidores Públicos. Esta persona (el Auditor) tomará nota del tiempo que se lleva un determinado servicio, los movimientos, las funciones, la cantidad de papeles, los pasos y si es necesario, el costo del servicio; es decir, si es rentable (eficiente) para el municipio. En pocas palabras, la calidad del servicio prestado, si se apega a los estándares establecidos en el control total de calidad.

Por supuesto que debe existir una retroalimentación, principalmente hacia el servidor público, para, en caso necesario, cerrar la brecha, corregir rumbos o bien seguir con la mejora continua.

Aquí, aparte de utilizar el Auditor la empatía con respecto al usuario (es decir, si aquél en el lugar de éste estaría satisfecho con el servicio que se le prestó a ese usuario), debe observar al usuario su actitud respecto al servicio prestado, si quedó satisfecho o se disgustó, etc.

Obviamente las personas que están auditando los servicios que presta el servidor público al usuario, deberán estar en un lugar estratégico, de tal manera que este último no se dé cuenta (no sepa) de la función que está llevando a cabo y asimismo no deberá obstaculizar la prestación del servicio en cuestión.

4. COMUNICACION DE LOGROS Y FRACASOS A TODO EL PERSONAL.

Se ha podido observar, en base a estudios realizados, que al personal le agrada que le comuniquen si los esfuerzos que

está realizando están rindiendo frutos. Por tal motivo, es importante que se comunique cómo ha avanzado el personal municipal y qué logros ha obtenido el municipio gracias a la ayuda de dicho personal.

Así como es importante comunicar los logros obtenidos, no menos importante es comunicar los fracasos u obstáculos habidos, ya que es necesario corregir los defectos o irregularidades existentes y así encauzar rumbos, adecuándose a las normas establecidas con anterioridad y de esta manera alcanzar los objetivos fijados por la Dirección Municipal.

Con lo anterior, al comunicarle al personal, ya sea los logros o fracasos obtenidos, hará lo necesario para seguir manteniendo o incrementando los logros alcanzados y superar los fracasos existentes.

5. FORMACION DE CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD.

Para que existan círculos de control de calidad en una organización, primero deben existir las actividades del control total de calidad.

Anteriormente, en el Tema II. A. "EL ENFOQUE DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD", se comentaron algunos aspectos teóricos y fundamentales acerca de los círculos de control de calidad.

Aunque últimamente algunas empresas tienden a empezar con las actividades de los círculos y después tratan de introducir el control total de calidad, las condiciones varían según cada empresa y cada industria. Si se empiezan las actividades de los círculos de control de calidad, es conveniente entender

que éstos son sólo una parte del plan total de control de calidad y no van a existir de manera independiente. Tiene que implantarse el C.T.C. para que puedan durar los círculos de control de calidad.

Al iniciar las actividades de los círculos es conveniente que los gerentes, jefes de secciones y todo directivo responsable del control de calidad, estudien las actividades, tanto del control total de calidad como de los círculos de control de calidad. Es importante que asistan a seminarios y conferencias de los círculos de control de calidad y visiten empresas en donde ya estén funcionando.

Después de escoger a la persona que se encargará de promover las actividades de los círculos de control de calidad en la organización, se empieza a capacitar a los dirigentes de círculos, con un adiestramiento en control de calidad y en las actividades de los círculos, con roles no muy difíciles, como los principios fundamentales de las actividades de los círculos de control de calidad, la garantía de calidad, el control mediante el PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) y algunos métodos estadísticos.

Al formar los círculos, se recomienda que sean grupos pequeños, entre 3 y 10 personas; si el número es mayor, no funcionan como debe ser.

La finalidad de utilizar los círculos de control de calidad es tener la total cooperación de los empleados y trabajadores de la organización, de tal manera que (los

círculos) lleguen a ser el núcleo de las actividades de control de calidad en sus respectivos lugares de trabajo y así se incremente la productividad en general de la organización.

6. ESTANDARIZACION DE LAS MEJORAS.

De poca importancia será el control de calidad, si sólo se fijan metas y objetivos y no se elaboran métodos para alcanzarlos.

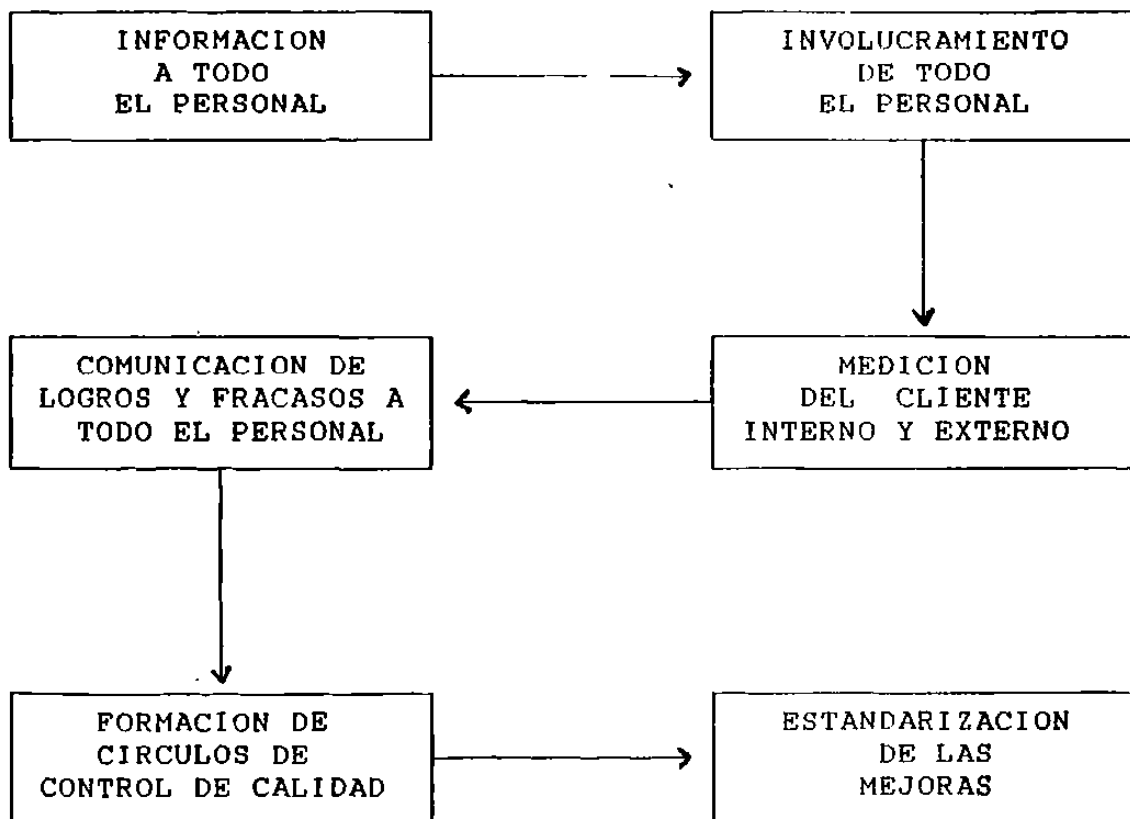
Es necesario fijar métodos científicos y racionales para alcanzar las metas. Este método que se establezca tiene que ser útil para todos, que no tenga dificultades para la mayoría de los trabajadores y que sólo pueda desempeñarlo una persona con cualidades especiales, por esto tiene que estandarizarse y así la determinación del método equivale a estandarización.

Anteriormente en el Tema II. B. 2) "ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO DIARIO" se comentaron algunos conceptos teóricos y básicos acerca de la estandarización.

En muchos casos la labor de establecer estándares la llevan a cabo los círculos de control de calidad, debido a su conocimiento estrecho del lugar donde trabajan.

Es necesario revisar constantemente las normas o estándares, debido a que se estandariza para lograr que la mejora sea permanente, promoviendo la mejora continua en toda la organización.

DIAGRAMA DE LOS PASOS PARA IMPLEMENTAR
EL MODELO DE CALIDAD H.E.I.



CONCLUSIONES

Por la labor de estudio que se realizó, se puede manifestar que las características que presentan las organizaciones que han implantado un enfoque de calidad con éxito, son las siguientes:

- a) Tienen una facilidad sorprendente para adaptarse y reaccionar ante cualquier cambio que se presente dentro de la comunidad en la que se desenvuelven.
- b) Las decisiones tomadas por organizaciones exitosas son realizadas en forma segura y rápida.
- c) Existe una comunicación clara y abierta, tanto a nivel interno como externo. Han logrado desarrollar una comunicación interna, en la que predomina la comunicación oral sobre la escrita.
- d) Sus pensamientos y acciones los llevan a cabo sin perder de vista el plano internacional.

Japón es quizá el país que más ha destacado en el campo de la calidad, en parte debido a su cultura que se ha caracterizado por los valores tan arraigados que posee.

Sin embargo, aun teniendo ellos ese tipo de cultura que pareciera que les va a facilitar las cosas, han tenido que pasar más de 40 años para que todo el mundo afirme que han logrado el éxito económico. Por tanto, no es nada fácil, ni mucho menos rápido, tomar una receta que le funcionó a un país

y querer adaptarla a otro.

Se puede apreciar que los retos que afrontan el gobierno y la industria son los mismos. En los dos casos es necesario cambiar las culturas corporativas y esto sólo se logra mediante la educación y capacitación. La tarea es de grandes dimensiones, para las masas, por lo tanto, demasiado amplia para las escuelas y universidades. Es necesario un programa de educación en el lugar de trabajo y como parte de trabajo.

Varios países ya están alcanzando logros considerables en el mejoramiento de los servicios gubernamentales.

Hay que tener la paciencia suficiente para permitir que un modelo de calidad implantado en la Organización llegue a echar raíces.

Tal vez por la falta de conocimientos, se piense que el implementar un modelo de calidad es cosa de la noche a la mañana; y al vez que es un proceso que requiere tiempo, se puede desesperar y dejar decaer el proceso. Como no se sabe en qué se está comprometiendo, así como es muy fácil tomar la iniciativa, así de fácil es abandonarla.

Basta entonces tener la capacidad de esperar el tiempo suficiente, para llegar a ver resultados positivos.

Lo primero que se hará es no compararse con Japón. Este país posee una cultura propia; no se puede decir que mejor ni peor que la de México, sólo que es diferente. Tampoco es cuestión de imitarla, más bien se debe estudiar, entenderla y tratar de sacar el mejor provecho de ella, adoptando lo que se

considere conveniente a los propios intereses.

Cabe recordar que Japón hizo lo mismo, ya que las técnicas que utilizaron al principio provenían de Occidente y ellos supieron modificarlas y adaptarlas a su cultura.

La cultura de calidad no es solamente decir al personal cómo hacer sus labores. Es algo más, algo que está dentro de cada individuo.

Elegir la calidad como forma de vida no es elegir un camino fácil. Pero si desde el primer momento que se toma esta decisión se lo hace con la plena conciencia de que la calidad no es algo que únicamente se va a emplear en el trabajo, es decir, no es como cuando alguien se capacita para hacer mejor una labor específica, es elegir una forma de vida que lo acompañará siempre, en el centro de trabajo, en el hogar, en la comunidad; entonces el camino emprendido se hará más gratificante.

La calidad al final del camino se convertirá en un activo muy valioso y muy necesario, pues será un activo de la propia persona, no un activo de la Organización.

Las organizaciones que han emprendido programas de calidad y que han triunfado, son aquellas en las cuales sus directivos han adquirido un verdadero compromiso con dichos programas: son las que realmente han creído firmemente en los beneficios que a la larga les reeditarían.

Actualmente, se observa que cada vez las interrelaciones entre empresas, entre ciudades y entre países son muy

necesarias, ya que el mundo es cada día más pequeño y por ende no se puede permanecer aislados dentro de este planeta en constante transformación.

El gobierno de un país tiene un papel, a la vez limitado, pero significativo, en el mejoramiento de la calidad de un país: Incrementar la productividad y la posición competitiva.

Se ha podido observar, por todo el estudio realizado, que si bien es importante el avance tecnológico dentro de una organización, resulta imprescindible lograr que el personal esté en constante evolución y que se adapte con facilidad a la realidad cambiante de la comunidad, que tome una actitud positiva hacia esta realidad.

Es importante crear una costumbre en el gobierno que oriente a los empleados hacia las necesidades de los clientes, a un trabajo libre de defectos y un mejoramiento continuo; para todo esto se requiere un cambio de actitud que se logra solamente mediante educación. No es fácil mejorar la calidad y la productividad y no se espera mucho en el corto plazo.

El concepto de calidad no significa realizar las labores con mayor rapidez o tener una gran fuerza física; básicamente radica en cambiar la actitud hacia la labor que se realiza. Algunos de los factores que la fundamentan serían la puntualidad, el cuidado del material y equipo, la disciplina, la honestidad, la amabilidad, la disponibilidad etc.

Un sistema para mejorar la calidad es útil para cualquier organización que le interese mejorar la calidad en su trabajo,

aumentando a la vez su productividad y reduciendo el costo.

En pocas palabras, si una empresa quiere mayor productividad, debe enfocarse a la calidad.

Cuando se pueda afirmar que todos y cada uno de los servidores públicos que laboran dentro de cualquier Municipio han adquirido el respeto por los útiles y máquinas con los cuales laboran, por las personas que les rodean, por el entorno en el que se desenvuelven, por los compromisos que contraigan y sobre todo por ellos mismos, entonces se habrá conseguido el fin que persigue la calidad.

Si se logra que los Municipios brinden un servicio de óptima calidad a la comunidad, automáticamente se estará logrando optimizar al Estado, ya que los Municipios son los segmentos que lo forman.

Es dentro de éstos donde se deben gestar los cambios para llegar a modificar a toda la sociedad.

RECOMENDACIONES

La Administración Pública Municipal tratará de llegar a ser una Administración moderna y esto sólo lo logrará si realiza con eficiencia sus funciones, si utiliza sus recursos en forma transparente y responde a la comunidad con honestidad.

El reto que enfrenta esta Administración es muy grande. Enfrentarse a la competencia internacional no es nada fácil y esto significa que empezará a elevar la calidad de sus miembros, formando servidores públicos que adquieran un compromiso con la comunidad, obedeciendo a sus demandas de servicio.

Si gobiernos de otros países han logrado avances considerables en la aplicación de la filosofía administrativa para la calidad con el fin de elevar el nivel de vida de sus sociedades, en México no podemos hacer lo mismo. El modelo no es japonés, ni americano; se refiere al respeto a la dignidad de las personas, de creatividad, de educación, de libertad, de democracia, de ética, de trabajo en equipo y de liderazgo.

Lo importante es dar el primer paso para llegar a conseguir una cultura de calidad regia.

Al respecto Confucio dijo: "Toda larga jornada comienza con el primer paso". Debido a que los resultados son a largo plazo, los funcionarios gubernamentales deben abandonar la

visión a corto plazo, característica de los políticos y adopten la visión generacional que tienen los verdaderos estadistas.

El llegar a formar personas de calidad dentro del Municipio de Monterrey, será el objetivo fundamental que se buscará. Si se logra esto, se estará del otro lado, ya que la calidad en las organizaciones radica en la calidad que tenga el personal.

Si se logra crear un ambiente cordial y agradable dentro del Municipio, se evitará que gente capacitada abandone sus labores para irse a trabajar al Gobierno Estatal, al Federal o a las empresas privadas.

Para poder obtener un cambio en cualquiera estructura organizacional, se necesita localizar el origen o la causa de los problemas y así perfeccionar el sistema. Es decir, mejorar continuamente.

Las Organizaciones deben conocer, analizar y adaptar este sistema, ya que éste es el fundamento para lograr el desarrollo. Es la filosofía y el esfuerzo realizado en el campo de la calidad total.

Para lograr implementar un Sistema de Calidad se necesitará, en primer lugar, llegar a coordinar a todos los Departamentos o Secciones que formen la Organización, para que estén dispuestos a participar en un esfuerzo uniforme, que lleve a la realización del proyecto.

Se recomienda insistir en el hecho de que se tomará muy en cuenta la opinión de los servidores públicos que tienen contacto directo con el usuario, al tratar de implantar un modelo de calidad dentro del Municipio de Monterrey, ya que sólo estas personas son las que detectan hechos que la Dirección Municipal nunca podrá percibir. La aportación que ellos hagan, definitivamente resultará indispensable en el proceso de planeación.

Cada uno de los servidores públicos de alto nivel dentro del Municipio, deberá cambiar el concepto de dirigir a su personal, por el de servir a sus colaboradores. Solamente sirviéndolos los ayudará a triunfar y por consiguiente toda el área triunfará.

Aunque se menciona que es importante que se comuniquen a la población todos los éxitos logrados a través del enfoque de calidad, hay que recalcar que dicho mensaje siempre estará de común acuerdo con el nivel de calidad otorgado. Es decir, se evitarán falsas expectativas y hablar siempre con la verdad.

Hay que estar conscientes de que el proceso puede decaer, pero en ese momento se requiere estar preparados para un nuevo impulso, a fin de que el entusiasmo no muera.

Las claves para otorgar un servicio excelente son: saber escuchar a los usuarios, actuar con humildad y poseer un deseo verdadero de satisfacer al usuario.

Otro punto importante es el impulsar la educación externa. Es decir, que el servidor público vea que la gente

que se sigue preparando para tener un grado académico mayor, es reconocida por la Organización.

Al implementar un sistema de calidad dentro de cualquier Organización, la Dirección Municipal estará consciente de que con este proceso no se tratará de obtener utilidades, sino de que exista estabilidad en la Organización y generar un ambiente agradable dentro de la misma. Como resultado de esto, las utilidades vendrán solas.

No sólo hay que tomar en cuenta al usuario. Se estará atento a las necesidades que marca la comunidad, los propios servidores públicos y el proceso mismo. Si se llegan a atender estos tres factores, se llegará a obtener una calidad de clase mundial.

Otras recomendaciones adicionales, mas concretas, que se pueden sugerir serian las siguientes:

- a) Deben evitar los cambios bruscos y cuantiosos. Si el personal percibe que están ocurriendo muchos cambios y muy rápidamente, puede desubicarse y no ver con claridad el objetivo que se persigue.
- b) Que la Dirección Municipal no tome la implantación del sistema como una obsesión. Hay que dejar que esto ocurra en forma gradual y sin mucha presión.
- c) No se amenazará al personal para lograr el objetivo deseado. Esto podría dañar la autoestima del mismo, y sería muy difícil que volvieran a responder de manera positiva.

d) Nunca piense que su personal conoce todo sobre calidad; mejor verifique o consulte con ellos personalmente.

Sobre todo, hay que recordar que no va a ocurrir nada si se reconoce que falta mucho para asegurar que se tiene un buen sistema de calidad. Si se necesita ayuda, hay que solicitarla.

El propósito fundamental de la Administración Pública del Municipio de Monterrey, deberá ser brindar a la comunidad regiomontana servicios con una calidad excelente.

GLOSARIO

ACTITUD: Disposición de ánimo manifestada exteriormente.

ALCALDE: Primera autoridad municipal de un Ayuntamiento.

ALTA DIRECCION: Los directores que constituyen la capa más elevada de una Empresa incluyendo a los jefes y staff corporativos y, en una estructura divisional, el director general y el staff de las divisiones.

ASEGURAMIENTO O GARANTIA DE LA CALIDAD: Conjunto de acciones preestablecidas y sistemáticas, necesarias para proporcionar la confianza apropiada en que un producto o servicio satisficará las exigencias dadas, relativas a la calidad.

AUTO-CONTROL (DE UN INDIVIDUO): Ese estado en el cual un individuo posee: 1) Los medios para saber cuál es el comportamiento real; 2) Los medios para saber cuál es el comportamiento buscado; y 3) Los medios para cambiar el comportamiento en el caso de que el comportamiento real no sea conforme con el buscado.

AUTONOMIA: Derecho que tiene la población de las unidades administrativas que forman un Estado (por ejemplo los Estados

Federales), para regir sus intereses particulares mediante leyes y órganos de gobierno propios.

AYUNTAMIENTO: Llamado también Cabildo o Junta Municipal. Es la corporación compuesta de un alcalde y varios concejales, encargada de administrar los intereses de un Municipio.

CALIDAD: Comportamiento del producto que da satisfacción al cliente. Ausencia de deficiencias en el producto, que evita la insatisfacción del cliente.

CLIENTE: Cualquiera persona sobre la que repercuten nuestros procesos o productos.

COMPETITIVO: Capaz de luchar por una cosa.

CONTROL DE CALIDAD: Aquel que se ejerce para evitar que las cualidades de un producto salgan de los estándares establecidos.

DESCENTRALIZAR: Transferir a diversas corporaciones parte de la autoridad que antes ejercía el Estado. Dotar de facultades de decisión a unidades dependientes de la Administración principal.

DESCONCENTRACION: Se refiere a la ubicación física de bienes

y personas fuera de un territorio determinado que constituye la sede de una organización.

DIAGNOSTICO: Determinar por los síntomas el carácter de un problema.

EQUIPARABLE: Cualidad de dos cosas semejantes.

ESPECIALIZACION: Dedicarse especialmente a una cosa. Dicese del que con gran pericia y conocimiento, cultiva y sobresale en una determinada área del conocimiento.

ESTANDAR DE CALIDAD (NORMA DE CALIDAD): Un modelo de calidad que se ordena seguir.

ESTRUCTURA: Sociológicamente, es la configuración interna de una sociedad o grupo, gracias a la cual perdura en el tiempo. La estructura de un grupo o sociedad consiste en las partes que la forman y las relaciones que existen entre ellas. Los elementos más importantes de la estructura de una sociedad son las clases sociales.

FORTALECIMIENTO: Fortificar, dar fuerza.

FUNCIONARIO: Empleado público.

GESTION: Acción y efecto de administrar, diligencia.

GOBERNADOR: Representante del Gobierno en un establecimiento público.

IDIOSINCRACIA: El temperamento propio, por el cual se distingue uno de los demás.

INFRAESTRUCTURA: Integrada por las bases materiales naturales (suelo, subsuelo, ríos), y las hechas por el hombre (obras públicas, red de transporte y comunicaciones, energía, servicios públicos). Desde el punto de vista social, la infraestructura está constituida por el tipo de organización de la producción y de las relaciones sociales existentes entre los individuos que participan en ella (feudal, capitalista socialista).

META: Término o final de algo.

METODO: Procedimiento, técnica, sistema. Procedimiento que se sigue para hacer con orden una cosa.

MODERNIZACION: Acción y efecto de modernizar (que pertenece a la época actual).

MUNICIPIO: Ayuntamiento de una población.

OBJETIVO: Meta o finalidad hacia cuya obtención se encaminan los esfuerzos. Un blanco hacia el que se apunta. Un logro hacia el cual se dirigen los esfuerzos.

PODER: Capacidad de una persona, clase o grupo social, de imponer su voluntad a los demás, asegurándose de que sus órdenes sean cumplidas por aquellos a quienes van dirigidas.

PROCESO: Una serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo; las actividades (tareas, pasos, operaciones, ciclos de trabajo) por medio de los cuales una unidad organizativa lleva a cabo las responsabilidades que tiene asignadas.

REGIDOR: Miembro de un Ayuntamiento.

REQUERIMIENTO: La acción de reclamar o necesitar.

RETROALIMENTAR: Acción de introducir a un sistema parte de la información que él mismo ha producido.

ROBUSTECER: Dar fuerza.

SECCIONALISMO: Dividir en secciones.

SERVIDOR PUBLICO: Toda persona que desempeñe un empleo, cargo

o comisión de cualquiera naturaleza en la Administración Pública.

SISTEMA: Sociológicamente, es el conjunto de reglas o principios relacionados entre sí, de acuerdo con los cuales se organizan las actividades y la conducta de los miembros de una sociedad.

BIBLIOGRAFIA

- ALBRECHT, Karl/BRADFORD, Lawrence J. "La Excelencia en el Servicio" Fondo Editorial Legis. Colombia, 1991.
- BURSTEIN, C. y SETLAK, K. "The Federal Productivity Improvement Effort" Quality Progress 21 (10). 1988
- CAVAZOS GARZA, Israel. "El Muy Ilustre Ayuntamiento de Monterrey desde 1596" Editorial Ricardo Covarrubias, Segunda edición. Monterrey, N. L., 1980.
- DENTON D., Keith. "Calidad en el Servicio a los Clientes" Ediciones Díaz de Santos, S. A. España, 1991.
- "Enciclopedia de los Municipios de México" Centros Estatales de Estudios Municipales. Secretaría de Gobernación, 1988.
- FEIGENBAUM, Armand V. "Control Total de Calidad" Editorial C.E.C.S.A. 7a. impresión. México, 1990.
- FUENTES MARES, José. "Monterrey, Una Ciudad Creadora y sus Capitanes" Editorial JUS. México, 1976.
- GARZA GUAJARDO, Gustavo. "Las Cabeceras Municipales de Nuevo León" Universidad Autónoma de Nuevo León, 1986.
- GUERRERO, Omar. "El Estado en la Era de la Modernización" Plaza y Valdes Editores. México, 1992.
- GUERRERO, Omar. "La Teoría de la Administración Pública" Editorial Harla. México, 1986.
- GUTIERREZ, Mario. "Administrar para la Calidad" Centro de Calidad Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Editorial Noriega Limusa, 2a. edición. México, 1991.
- ISHIKAWA, Kaoru. "¿Qué es el Control Total de Calidad? La Modalidad Japonesa" Editorial Norma. Colombia, 1986.
- HARO BELCHEZ, Guillermo. "Aportaciones para la Reforma de la Función Pública en México" Instituto Nacional de Administración Pública de España. Madrid, 1988.
- HARO BELCHEZ, Guillermo. "La Función Pública en el Proceso de Modernización Nacional" IAPEM. 1991.

- JURAN, J. M. "Juran y la Planificación para la Calidad" Ediciones Díaz de Santos, S. A. España, 1990.
- LABOUCHEIX, Vincent. "Tratado de la Calidad Total" Ciencias de la Dirección. Madrid, 1992. Revisión y Adaptación Angel Pola Maseda. Tomos I y II.
- MARTINEZ CABANAS, Gustavo. "La Administración Estatal y Municipal de México" Instituto Nacional de Administración Pública. 1992.
- MCCANN, Ron. "El Placer de Servir con Calidad" Editorial Pax México, Cuarta reedición. México, 1992. Traducción de Gabriela Ramírez Alamo.
- PORTER, M. "The Competitive Adventure of Nations" The Free Press. New York, 1990.
- POZO PINO, Augusto/GONZALEZ AVILA, Rebeca. "Ideas Actuales sobre Control Total de Calidad" Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Centro de Calidad/Campus Monterrey. Monterrey, N. L., 1992.
- PARDO, María del Carmen. "La Modernización Administrativa en México" INAP y el Colegio de México, 1991.
- PRICE, Frank. "Calidad Permanente, usando el Método Deming" Panorama Editorial. México, 1992.
- SALAZAR MEDINA, Julián. "Reunión Técnica para el Financiamiento y Desarrollo de la Capacitación Municipal" Valle de Bravo, Estado de México, 1990.
- SHARKANSKY, Ira. "Administración Pública" Edición Compendida. Editores Asociados, S. A. México, 1977.
- STRINER, H. E. "The Role of Government in Productivity Growth" International Productivity Journal. 1991.
- TRIBUS, M. "El Mejoramiento de la Calidad en los Servicios Gubernamentales" 1990.
- "Constitución Política del Estado de Nuevo León" Publicada en el Periódico Oficial del Estado, de fecha 16 de diciembre de 1917.
- "Ley Orgánica de los Municipios" Publicada en el Periódico Oficial del Estado de fecha 5 de febrero de 1975.
- "Ley Orgánica de la Administración Pública Federal" 27a edición. Editorial Porrúa, S. A. México, 1992.

REVISTAS Y ARTICULOS

- 1er. Informe de Benjamin Clariond Reyes-Retana. 1992.
- 2do. Informe de Gobierno. Sócrates Rizzo García. Marzo 11 de 1993.
- ALESSIO ROBLES, Angela. "Los Servicios Municipales" Gaceta Mexicana de Administración Pública Estatal y Municipal. Abril-Diciembre, 1987.
- ARBESU, Ignacio. "Análisis Psicosocial de la Administración Pública" 1er. Seminario de Investigación en Administración Pública. Instituto de Administración Pública de Nuevo León, A. C./Universidad Autónoma de Nuevo León 24 de julio de 1992.
- BRAVO AHUJA, Victor E. "Tendencias Contemporáneas de la Administración Pública" Ensayos sobre la Modernidad Nacional. Editorial Diana. 1989. Artículos consultados:
- a) GASCA PLIEGO, Agustín/ROBLES MARTINEZ, Reynaldo. "Retos del Municipio"
 - b) TEUTLI OTERO, Guillermo. "Apuntes sobre la Administración Pública en México"
 - c) ZORRILLA MARTINEZ, Pedro G. "Estado y Modernización de la Administración Pública"
 - d) COLOSIO MURRIETA, Luis Donald. "Presentación"
- CORTINAS-PELAEZ, León. "Del Régimen de Administración Pública Mexicana" Elementos para una Reflexión Prospectiva en 1992. Artículos consultados:
- a) DE LA HUERTA-PORTILLO, Mario. "El Control de la Administración" Universidad Nacional Autónoma de México
 - b) MARTINEZ PENA, Ma. de Lourdes. "Estructura Política Territorial el Estado Mexicano" Universidad Autónoma de México.
 - c) REYNOSO-CASTILLO, Carlos. "Régimen de Personal" Universidad Autónoma de México
 - d) ROQUE-FOURCADE, Elsa. "La Organización Administrativa" Universidad Autónoma de México
- GOMEZ BENITEZ, Armando. "La Presentación de Servicios Públicos Municipales" Seminario para la Formación de Capacitadores Municipales, Guadalajara, Jalisco, Octubre de 1993.

