



**UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.**

INCORPORACIÓN No. 8727-02

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**Las 5's como oportunidad  
para desarrollar una  
administración sustentable  
en las secretarías del H.  
Ayuntamiento de Uruapan.**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

**Licenciada en Administración**

Presenta:

**Gabriela Briseño González**

**Asesor: Lic. Ildefonso Huante Sandoval**



**Uruapan, Michoacán. 21 de octubre de 2013**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# DEDICATORIAS

---

A Dios que por el Soy, Estoy y Seré.

A mi padre, Jorge Briseño, siempre dispuesto a luchar en contra de lo que sea, incluso de el mismo, para ofrecerme y darme lo mejor.

A mi madre, Carmen González, por ser amiga, confidente, pero sobre todo mamá, siendo crítica y objetiva de forma constructiva y amorosa.

A mi mejor amiga y hermana, Andrea Briseño, que está conmigo no importa la distancia, haciéndome siempre sonreír.

A mi hermano, Jorge Briseño, una luz en mi caminar, que con su silencio o palabras, siempre tiene algo que enseñarme.

A mi abuelo, René González (Q.E.P.D.), por aportarme su creatividad y tenacidad.

A mi abuelo, Alfredo Briseño (Q.E.P.D.), por buscar siempre mi felicidad, llenándome de amor, enseñándome que puedo ser lo que quiera, cuando quiera.

Y por último a todos aquellos que crean que un equilibrio entre los ideales económicos y el bienestar de nuestro entorno, es la clave para trascender, y que así mismo trabajen para ello; para todos ustedes que le darán a este trabajo, un significado práctico.



CAPÍTULO III LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	53
3.1.-ANTECEDENTES .....	53
3.2.-CONCEPTO.....	55
3.3.- IMPORTANCIA .....	57
3.4.- ADMINISTRACIÓN Y SOCIEDAD. RESPONSABILIDAD .....	58
3.5.- ORGANIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO .....	59
3.5.1.- PROPÓSITO.....	60
3.5.2.- DIVISIÓN DE PODERES:.....	63
3.5.3.- ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL.....	64
3.6.- LOS OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL.....	65
3.6.2.- PROBLEMAS DE LOS OBJETIVOS EN EL SECTOR PÚBLICO.....	69
CAPÍTULO IV 5'S COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA.....	71
4.1.- ANTECEDENTES .....	71
4.2.- CONCEPTO CALIDAD .....	74
4.3.- DESCRIPCIÓN .....	75
4.3.1.- CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS.....	76
4.3.1.1.- EL DESPERDICIO.....	77
4.3.1.2.- EL PREA .....	79
4.3.1.3.- ETAPAS EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS .....	80
4.3.1.4.- PRODUCTIVIDAD .....	81
4.3.1.4.1.- PROCEDIMIENTO .....	92
4.4.- METODOLOGÍA 5 "S" .....	93
4.4.1.- CLASIFICAR (SEIRI) .....	95
4.4.1.1.- PROCEDIMIENTO .....	96
4.4.2.- ORGANIZAR (SEITON).....	97
4.4.2.1.- PROCEDIMIENTO .....	98
4.4.3.- LIMPIEZA (SEISO). .....	99
4.4.3.1.- PROCEDIMIENTO .....	99
4.4.4.- CONSTANCIA (SEIKETSU). .....	100
4.4.5.- ESTANDARIZACIÓN (SHITSUKE).....	101

4.4.5.1.- PROCEDIMIENTO.....	101
CAPÍTULO V CASO PRÁCTICO .....	103
5.1.- VISIÓN GENERAL.....	103
5.2.- VALORES Y ÉTICA DE GOBIERNO .....	103
5.3.- ANTECEDENTES .....	104
5.4.- OBJETIVOS Y PROPÓSITOS: PLAN ESTRATÉGICO .....	107
5.5.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	122
5.6.- PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS .....	126
5.7.- CONCLUSIONES .....	140
5.8.- PROPUESTA DE TRABAJO.....	141
5.9.- CONCLUSIÓN GENERAL .....	150
BIBLIOGRAFÍA .....	152
AGRADECIMIENTOS .....	154
ANEXOS .....	155

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo tiene por objeto, proponer una solución a una problemática actual y alarmante dentro de la administración pública. El uso consiente y responsable de los recursos materiales, así como el equilibrio con el medio ambiente por medio de sistemas de calidad que puedan beneficiar al servidor municipal y a la ciudadanía en general.

Se pretende una investigación completa y entendible, en el capítulo I se hablará de la administración, la repercusión negativa de los modelos de trabajo actuales y el giro favorable, tanto económico, social y ambiental que generaría la implementación del sistema de calidad de las 5 “s”, el cual se describirá en el capítulo II, para así poder llegar a una administración sustentable que disminuiría costos y gastos, que en el capítulo IV se conceptualizará y darán las bases para así poder en el capítulo V conjugar todos estos conceptos, aplicándolos en las secretarías del H. ayuntamiento, recaudando información fiel, en base a una investigación de campo, para después llegar a una conclusión y proponer un plan de acción.

Éste trabajo llevo meses de investigación, entre el 2011 y 2013. Asistiendo a conferencias, talleres; adecuando la información global a la problemática local, enriqueciéndose con bibliografía, artículos de revistas y documentales.

La presente propuesta de trabajo está dirigida a los sistemas de gobiernos municipales y aquellos emprendedores que se ocupan de generar soluciones, adecuadas a la presente realidad en la que radican.

# **CAPÍTULO I**

## **LA ADMINISTRACIÓN**

En este capítulo se hará referencia al concepto de administración, además de señalar la importancia que representa en la actualidad el enfoque administrativo en ámbito de la empresa.

### **1.1.- ANTECEDENTES GENERALES**

El concepto de Administración, manifestado por escrito, la descripción técnica y objetiva de la materia; en la línea del tiempo no se encuentra tan alejada de nuestra época. Pero de forma subjetiva se puede observar desde el momento en que el ser humano entendió que debía conformar grupos de trabajo, líneas de mando, priorizar, para hacer más con menos.

Uno de los primeros testimonios sobre la administración se manifiesta en el libro más leído de todos los tiempos, la biblia. En el antiguo testamento cuando Moisés describe problemas de organización, como delegar responsabilidades y quienes serían los adecuados para ocupar el cargo, el perfil necesario.

De igual forma los chinos practicaban las 4 funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control); después los griegos, con sus grandes pensadores reconocían la autonomía del arte de administrar, favorecían planteamiento científico del trabajo. Los romanos con su imperio en constante crecimiento necesitaban descentralizar su poder.

Sin embargo todo esto se llevaba a cabo sobre una base de prueba y error; el estudio de la Administración como disciplina no surgió sino hasta finales del siglo XIX, con la revolución industrial.

Según Bateman y Snell en su libro “Administración un nuevo panorama competitivo”, primeramente se tendría que dividir en dos grandes bloques dependiendo del enfoque. Enfoques clásicos y enfoques contemporáneos, de los cuales a continuación se dará una breve explicación:

**Administración Sistemática:** Este enfoque, centraba su atención en el producto y no en el individuo, fuera cliente o personal de trabajo, ni en el entorno de la organización. Producción a grandes masas, coordinación de procedimientos y procesos en operaciones internas, énfasis en operaciones económicas, administración de inventarios y control de costos; contribuyo al inicio de la administración formal en Estados Unidos de América, estímulo la producción eficiente e ininterrumpida; algunos aspectos limitantes serían ignorar la relación entre organización y su ambiente e ignorar diferencias entre opiniones de administradores y empleados.

**Administración Científica:** El enfoque anterior no logró que se extendiera la eficiencia de la producción, por lo que “Frederick Taylor” un joven ingeniero identificó deficiencias, y su principal preocupación fue acrecentar la eficiencia en la producción, no solo disminuir costos y elevar utilidades, sino remunerar mejor económicamente a los trabajadores debido a su mayor productividad. Analizaba el trabajo mediante métodos científicos para así encontrar la “mejor manera” de hacer las tareas, hizo

énfasis en la selección, capacitación, de obreros, cooperación entre estos y la dirección, es también reconocido y hasta ahora estudiado debido su basta investigación de productividad y eficiencia, introduciendo el análisis científico al lugar de trabajo, Taylor considera a los trabajadores como partes indispensables de una máquina. Algunas de las deficiencias de este enfoque podrían ser, la exclusión de las tareas de la alta dirección y el ignorar las relaciones entre organización y su ambiente.

Burocracia: Este enfoque en algunos libros no es mencionado. El autor "Max Weber", sociólogo, abogado, e historiador; decía "las estructuras burocráticas pueden eliminar la variabilidad que se produce cuando los administradores de la misma organización, tienen habilidades, experiencias y metas diferentes". Pues alegaba que los trabajos se podían estandarizar, existiendo una red estructurada y formal de relaciones entre puestos y no en individuos. También agregaba que reglas y reglamentos uniforman el comportamiento, la capacitación, especialistas, jerarquía que determine la relación entre los trabajos; promueve desempeño eficiente en actividades de rutina, elimina el juicio subjetivo, toma mucha importancia en la posición y no en la persona. Las limitaciones, serían, poca flexibilidad, toma de decisiones lenta, ignora importancia de personas y sus relaciones, puede llegarse a observar una administración autoritaria debido a la acumulación de poder, dificultad para cambiar de enfoque una vez que se integra dentro de la organización.

Proceso administrativo: Esté, sostiene que la administración es una profesión y puede enseñarse, hasta hoy en día sigue siendo de base para el estudio de la administración y como eje central en muchas organizaciones, dando las bases para

futuras teorías y sistemas. Henry Fayol, ingeniero en minería y ejecutivo francés, llamado padre de la Administración moderna, publicó un libro donde resumía sus experiencias en el área y fue así como gracias a él se formó este enfoque. Fayol descubrió que “las actividades en una empresa industrial se podían dividir en 6 grupos: Financieras, Comerciales, Técnicas, de Seguridad, Contables y Administrativas” pero en la cual dedicó mayor parte de su análisis fue a las Administrativas, dentro de las cuales proponía un proceso para administrar: planeación, organización, mando, coordinación y control. Fayol propuso 14 principios que se aplican de forma flexible dependiendo de las necesidades, división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al general, remuneración, centralización, cadena escalar, orden, equidad, estabilidad y duración del personal, iniciativa, unión del personal. Este enfoque si no el más importante si es uno de los representativos y de mayor estudio, dentro de la administración.

Relaciones humanas: Hizo énfasis en el factor humano, la productividad y comportamiento de empleados, cohesión, posición y normas de grupo que determinan la producción. Énfasis en el bienestar, motivación y comunicación de empleados, las necesidades sociales, sobre las económicas. Contribuyó al estudio de procesos psicológicos y sociales que influyen en el desempeño, jerarquía de necesidades de Maslow; pero así mismo las fallas que se podrían marcar, serían, ignorar el lado objetivo, racional de los trabajadores y la contribución de la organización formal a la productividad. Los descubrimientos posteriores

comprobados científicamente anularon la afirmación de que “los empleados felices siempre son más productivos”.

Enfoques contemporáneos:

Administración cuantitativa: Durante la segunda guerra mundial los ejércitos comenzaron a integrar como estrategias de batalla, técnicas matemáticas a problemas de lógica. Pasada la guerra las organizaciones copiaron el sistema y adaptaron a sus necesidades; se desarrollaron métodos matemáticos para analizar problemas específicos. Ésta, ayuda a seleccionar la mejor alternativa entre un conjunto, el problema sería que se descuida los factores no cuantificables, no siempre se tiene el personal capacitado en estas técnicas y no se puede confiar o comprender los resultados de ellas por lo tanto, no resulta adecuado para decisiones administrativas no predecibles o no rutinarias.

Comportamiento Organizacional: Aquí se reconoce que la productividad del trabajador y éxito de la organización no solo se fundamentan en satisfacción de necesidades económicas y sociales; este enfoque promueve a través de procesos individuales, grupales y organizacionales, la eficacia de los empleados. Aquí aparece la teoría X y Y de manera breve, hablan de lo que hace al empleado actuar de forma eficiente dentro de la organización o lo contrario. Este enfoque crea una mayor participación, autonomía, iniciativa, enriquecimiento, pues se manifiestan cualidades que bajo un régimen de trabajo constante y marcado no se detectarían, por lo tanto reconoce lo importante que es el recurso humano y su desarrollo. Aquí un aspecto a

considerar sería que muchas veces se ignoran factores como ambiente y tecnología de la organización.

Teoría de Sistemas: Se ve a la organización como un sistema total, abierto, que se ve influenciado por el medio en el que se desarrolla, factores internos y externos. Recopila elementos del medio externo para transformarlos en elementos de salida de su producción, alcanzando la eficiencia y eficacia, también se encuentran subsistemas dentro de la organización, se deduce que, existen muchas rutas para el mismo resultado; contribuye para reconocer la importancia de la relación de la organización con el ambiente externo, la incertidumbre que aquí se presentaría sería que no proporciona orientación específica de funciones y deberes de administradores.

Teoría de Contingencias: Ésta teoría habla de que las diversas situaciones, factores internos y externos que influyen para el desempeño y niveles de calidad de la organización; Por lo que dice que para alcanzar un objetivo y meta, existen varios caminos. La presente pone en duda los valores universales, aunque algunas de sus limitaciones puede ser que no todas las contingencias se identifican, y también como todas puede depender del problema.

El conocer las antiguas teorías, evolución y revolución de conceptos, métodos, forma en el administrador con estas bases, a través los aprendizajes y experiencias, un sentido común sensible, efectivo; pues cuenta con el fundamento necesario para comprobar teorías pero también con la capacidad de poder resolver problemas de actualidad, formando nuevos conceptos proporcionando un legado para la

humanidad, y es así como se transmite de generación en generación la administración, perfeccionándola.

## **1.2.- CONCEPTO Y OBJETO.**

La administración como tal, ha tenido múltiples definiciones, hay quienes la describen como ciencia, otros tantos como arte, técnica, proceso. Cada autor define a ésta como le parece más objetivo, dependiendo la época, el enfoque o conocimientos previos que tiene quien la describe.

Koontz en su libro “Administración” define a la materia como; “Proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados”. Tomando en cuenta la definición de Koontz y Reyes Ponce; desde el punto de vista práctico y de acuerdo a la presente investigación se dice que “La administración es el seguimiento de una metodología, conjuntando procesos y técnicas logrando el resultado óptimo con recursos mínimos, logrando así un equilibrio sustancial y siempre perfectible”.

Podría notarse el aspecto científico desde el panorama de que sigue una metodología, busca la comprobación de procesos y cómo estos crean valor mediante hechos tangibles, apreciándose en diversos panoramas de una organización. Pero así mismo arte, ya que la función de quien “administra” utiliza el sentido común, llevando a lo físico lo que se piensa, cree e imagina, experimentando, creando nuevas figuras que se adecuen a las necesidades requeridas, pues los resultados que puede tener una entidad difieren de otra ya que se encuentran en juego variadas

figuras que confieren cualidades especiales y que más adelante se desarrolla conforme avanza la presente.

El hombre, a través del mejoramiento de una serie de funciones, que él solo no puede realizar, se hace valer de distintas herramientas, como capacidades diversas de diferentes individuos, ya que al trabajar en equipo se entiende que las metas y objetivos se alcanzan en menor tiempo y con resultados más provechosos. Así pues la administración busca la máxima eficiencia mediante la coordinación y operación.

### **1.3.- IMPORTANCIA Y FUNCIÓN**

Las “organizaciones” son casi siempre lo administrado desde las que persiguen fines de lucro hasta aquéllas a las cuales pertenecemos por afinidad, gusto, cultura o nacimiento, ya que son, desde líderes de las iglesias por ejemplo el papa en la I. Católica, hasta, padres de familia, gobernantes, etc. Pues según Harold Koontz en su libro “Administración una perspectiva global”, define a las organizaciones como: “Un grupo de personas que trabajan en común para generar un superávit”. En las que tienen fines de lucro esto se traduce en utilidades y en las que no, como las filantrópicas el superávit se representa por satisfacción de necesidades que van desde individuales hasta sociales.

Es fundamental que el manejo de una organización vaya desde la estructuración o construcción de esta, hasta el desarrollo de, operaciones, actividades y manejo de la misma buscando siempre el ser eficiente haciéndose valer de diferentes técnicas ya sea de calidad o disminuyendo costos. También es

importante que el administrador se mantenga sensible y comprenda los muchos elementos del medio externo, factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, éticos; que afectan el desarrollo de la organización. El permanecer estático, no es una opción en estos días, por lo tanto el reinventarse, (que no significa perder la esencia del organismo mismo, ni cambiar objetivos generales, sino mejorar y cambiar lo que no sirve, saber desprenderse de aquello que impide avanzar) estar siempre en movimiento, implementando nuevas técnicas, haciendo movimientos necesarios, replanteando metas a corto y mediano plazo, debe ser un trabajo constante pues el medio así lo exige ya que la competencia es la orden del día, de aquí viene la gestión de calidad, ser siempre mejores, disminuir costos y prestar atención a la figura externa.

Dentro de la administración se maneja el término empresa, que hace referencia a compañías comerciales, dependencias gubernamentales, hospitales, universidades y otras organizaciones.

#### **1.4.- CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.**

Agustín Reyes Ponce en su libro Administración Moderna sugiere cuatro características básicas de la administración, a continuación explicadas:

Universalidad:

La manifestación administrativa se aprecia donde quiera que se encuentra un organismo social, ya que como menciona Reyes Ponce “siempre tiene que existir coordinación sistemática de medios”. Es por eso que la administración se aprecia en variadas figuras de la vida cotidiana, el hogar, estado, ejército, economía, naturaleza.

Especificidad: La administración va siempre de la mano de otros aspectos de índole distinta, internos o externos, Pero la administración, entre sea más grande la organización, mas exclusiva debe ser, un solo individuo debe centrar su atención en ello y delegar responsabilidades técnicas en otros elementos.

Unidad Temporal: Dice Reyes Ponce que, “En todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos”. Pues aunque se diversifiquen elementos del fenómeno de administrar, este es único. Así pues se sigue controlando mandando planeando, mientras se organiza.

Unidad Jerárquica: En una entidad se forma un solo cuerpo administrativo, pues “Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración”.

## **1.5.- PROCESO ADMINISTRATIVO**

Henry Fayol tuvo la visión de sistematizar las tareas de la organización, en un proceso que revolucionó la administración, siendo la suya, la versión más aceptada, a veces adaptada, pero la esencia no ha cambiado.

El que administra, debe, sin importar su nivel dentro de una organización, aplicar cuatro funciones: planeación, organización, dirección y control. El proceso se lleva de forma meditada o intuitiva, siempre entrelazados. A continuación se explica cada una de las etapas.

### **1.5.1.- Planeación**

En esta etapa se manifiestan las metas y objetivos de la organización, pero sobre todo el cómo llegar a ellas; prever situaciones futuras, proponiendo estrategias, por lo cual se debe ser conciso, dar direccionalidad a propósitos, y en función de esta previsión, coordinar esfuerzos y recursos.

Para idear un plan eficaz, según Juan Gerardo Garza Treviño en su libro “Administración Contemporánea”, debe tener las siguientes características:

- Realista, puede llevarse a la práctica.
- Basado en recursos y limitaciones conocidos.
- Compromiso de quien participa en diseño y aplicación del mismo.
- Flexible, adaptable a condiciones cambiantes del entorno.
- Los resultados se pueden medir y evaluar.

En esta etapa se permite, analizar el rumbo deseado, disminuir incertidumbre, crear adaptabilidad al medio, creando estrategias competitivas frente a la competencia integrando todas las decisiones de la organización, pero sobre todo es en esta etapa donde se pueden prever los mayores ahorros y aprovechar favorablemente los recursos.

El planear puede resumirse en 4 pasos:

- Establecer las metas.
- Definir situación actual y recursos con los que se cuenta.

- Identificar apoyos y obstáculos.
- Desarrollar un plan, y la forma de medir resultados.

### **1.5.2.- Organización**

“La manera en que se dispone el trabajo y se asigna entre los miembros de la empresa para alcanzar eficientemente las metas de la organización” (Stoner, 1983).

En esta etapa, se busca que la estructura de la empresa se ajuste a sus recursos, objetivos y ambiente. Se da respuesta al quién, qué, dónde, cuándo y cómo.

Garza Treviño maneja cinco elementos para analizar la estructura de una organización:

- Especialización de actividades. En labores individuales, de grupo y su combinación; división del trabajo y departamentalización.
- Estandarización de actividades. Procesos y procedimientos.
- Coordinación de actividades. Integrar funciones de distintas áreas de la empresa.
- Centralización y descentralización de la toma de decisiones. Definir si el poder de decidir está concentrado y disperso.
- Tamaño de la unidad de trabajo. Determinación del número de empleados.

Así mismo la organización, como etapa en el “Proceso Administrativo”, posee principios:

- Estructura y Estrategia. Definición de Unidades de mando y planes de acción para llegar a metas a corto y mediano plazo
- Unidad de Mando. El subordinado solo debe tener un superior, pues de lo contrario causaría conflictos por las múltiples órdenes que se pudieran recibir.
- Tramo de Control. Cuantos subalternos debe tener un jefe, estando conscientes de que entre mayor cantidad, la eficacia es menor.
- División del Trabajo. Dependiendo del tipo de empresa y sus requerimientos es tener personal especializado y de igual manera distribuir específicamente las actividades puede elevar la productividad notoriamente

En la organización es cuando lo planeado tomar el lugar correspondiente en el tiempo adecuado.

### **1.5.3.- Dirección**

La acción de dirigir una organización es la más compleja y conlleva mayor responsabilidad, pues conduce los talentos para llevarlos a un esfuerzo coordinado, logrando los resultados esperados.

Elementos del Concepto.

- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación.

- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- Comunicación.
- Supervisión.
- Alcanzar las metas de la organización.

#### Importancia.

La dirección es trascendental porque:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

#### Principios.

- De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.
- Impersonalidad de mando.

- De la supervisión directa.
- De la vía jerárquica.
- De la resolución del conflicto.
- Aprovechamiento del conflicto.

#### **1.5.4.- Control**

Esta es la última Fase, la cual tiene como propósito asegurarse de que las actividades sean llevadas a cabo de la manera que fueron planeadas y de no ser así, se establezcan las medidas correctivas necesarias; ya que significa comparar el estándar deseado con el desempeño real.

Los 3 pasos del control son:

- Medición de desempeño
- Comparaciones de estándar y desempeño.
- Corregir desviaciones desfavorables

Se llevan sistemas para establecer el control: Observación personal, informes estadísticos, informes orales, informes escritos.

Se identifican 3 tipos de control administrativo:

- Control preliminar: Es aquí donde se prevé las posibles fallas, estableciendo políticas, diseñando manuales de procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades sean realizadas de la forma deseada.

- Control concurrente: Es la vigilancia y sincronización de las actividades puestas en marcha; todo en la fase de acción. Un sistema de información administrativo es un ejemplo para este tipo de control.

- Retroalimentación: Con base en la información obtenida por los controles anteriores, para corregir posibles fallas futuras; por ejemplo las auditorias.

Las cualidades de un buen sistema de control son: Exactitud, oportunidad, ahorro, flexibilidad, inteligibilidad, criterios razonables, colocación estratégica, hincapié por la excepción, criterios múltiples, sugerir acciones correctivas.

Este capítulo funciona como cimiento para la presente investigación ya que con esto abre el panorama de lo que se trata el llevar a una empresa en la dirección correcta ya que se describió la administración a grandes rasgos, el cómo se lleva a cabo en cualquier organización sin que el tamaño ni la época sean factores dependientes del avance, ya sea de forma técnica o empírica tópicos que son indispensables tomar en cuenta al momento de la toma de decisiones, pero sobre todo descripciones de la materia que más adelante, en los siguientes capítulos serán de gran utilidad para entender el contexto y la esencia de una empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **ADMINISTRACIÓN SUSTENTABLE**

Vivimos en un mundo cambiante, que evoluciona día con día, lo que ayer era hoy ya no es, lo que en algunas circunstancias funcionaba, hoy ya no más. Se tienen, con base en investigaciones científicas comprobables, registros de los cambios que a través de los años ha sufrido la humanidad y por ende el planeta tierra; es por eso que se puede destacar que en los últimos 20 años la humanidad ha sufrido los cambios que no se habían presentado en el resto de la evolución.

La sustentabilidad es un término que muchas veces no ligamos a la economía, puesto que se cree que únicamente se puede abordar cuando se hable de recursos naturales, impacto ambiental, deterioro ambiental; términos ecológicos, que en una empresa no interesan o pasan a segundo plano. El presente capítulo tiene como principal intención el informar del significado de la sustentabilidad sus herramientas de medición, el enfoque económico, y la descripción de su participación dentro de áreas administrativas en una organización

#### **2.1.- ANTECEDENTES, COMIENZOS Y EVOLUCIÓN**

En los 60's se comienzan a definir teorías ambientalistas, por el uso del DDT y plaguicidas; Nace del sentido ambientalista. También se generan abundancia de términos que contribuyen a la confusión en el medio.- Sustentabilidad, sostibilidad y desarrollo sustentable.

Estados Unidos de Norte América creo la primera agencia de cuidado al ambiente, EPA (Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos), la cual en

1987 publicó el informe denominado "Nuestro Futuro Común" (Our Common Future). El informe plantea la posibilidad de obtener un crecimiento económico basado en políticas de sostenibilidad y expansión de la base de recursos ambientales. Su esperanza de un futuro mejor, es sin embargo, condicional. Depende de acciones políticas decididas que permitan desde ahora, el adecuado manejo de los recursos ambientales para garantizar el progreso humano sostenible y la supervivencia del hombre en el planeta. En palabras de la misma Comisión, el informe no pretende ser una predicción futurista sino un llamado urgente en el sentido de que ha llegado el momento de adoptar las decisiones que permitan asegurar los recursos para sostener a ésta generación y a las siguientes. Cuando se conformó la Comisión en 1983 como un cuerpo independiente de los Gobiernos y del sistema mismo de las Naciones Unidas, era ya unánime la convicción de que resultaba imposible separar los temas del desarrollo y el medio ambiente.

A partir de este informe, emigró de lo ecológico, a lo económico y social.

## **2.2.- CONCEPTO**

Al abordar el concepto de sustentabilidad se pueden tomar tópicos diferentes:

En la Ecología: Aquí la sustentabilidad se enfoca a que los sistemas ecológicos o biológicos mantengan su diversidad y productividad con el transcurso del tiempo, no alterar procesos o especies dentro del sistema.

En el contexto Económico y social: Habilidad de las actuales generaciones para satisfacer sus necesidades sin perjudicar a las futuras generaciones. Cuando se es amigable con el ambiente y al mismo tiempo te permite llevar las funciones

continuas de la organización, creando ganancias. En el aspecto social, el desarrollo de las actividades de la empresa, deben crear buena relación entre empresa – personal y ambiente externo, cumpliendo normativas funcionales

La sustentabilidad es un método de ganar – ganar, ya que la empresa se compromete con su medio que lo rodea, generando bienestar y equilibrio, repercutiendo favorablemente en su economía. Por lo cual es el estar en constante cambio, buscando alternativas

Por lo tanto se podría conceptualizar de la siguiente manera:

“Sustentabilidad es el aprovechamiento oportuno y eficiente de recursos, tanto humanos como económicos, dentro de una organización lo que genera ahorro, que para la empresa significaría ganar”

### **2.2.1.- Terminología similar**

Desarrollo Sustentable.- término aplicado al desarrollo económico y social que permite hacer frente a las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades.

Sostenibilidad.- Es una cualidad de sostenible que según la Real academia de la Lengua Española lo define como: “Que puede mantenerse por sí mismo, como lo hace, p. ej., un desarrollo económico sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes.”

### **2.3.- BENEFICIOS Y COMPETENCIAS**

El cuerpo, es un modelo de sistema perfecto, las células operan con la menor cantidad de energía; en general, solo almacenan segundos de alimento y oxígeno dentro de la pared celular, confían totalmente en que se les proveerá. El consumo excesivo de aire o agua resulta inconcebible. La cuestión aquí sería, ¿Por qué nuestro consumo desemboca en una epidemia obsesiva de consumo, mientras nuestras células reducen el suyo al mínimo?, y ya habiéndonos percatado de esto, de qué forma reproducir este sistema en el entorno económico-social

A continuación se definirán algunos términos de utilidad para poder explicar detalladamente este subtítulo.

Eficiencia.- (7) Simón Andrade, define la eficiencia de la siguiente manera: "expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos".

Competitividad.- La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, la define, como la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa

Productividad.- Es el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

Rentabilidad.- La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia. Los egresos deben estar siempre por debajo de los ingresos, generar ganancias.

Responsabilidad Social.- Una visión de negocios que integra a la gestión de la empresa, el respeto por los valores y principios éticos, los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente. Es una forma de gestionar la empresa teniendo en cuenta los objetivos económicos de la misma, compatibilizando los mismos con los impactos sociales y medioambientales.

Los conceptos anteriores en el mundo laboral, empresarial son de interés general; lo que toda organización tiene como objetivo.

Se tiene como principal interés el mostrar una perspectiva de negocios rentable ya que cuidar el medio ambiente dejó de ser una moda para convertirse en una nueva meta, que ofrece oportunidades para hacer negocios rentables. Poco a poco el abanico de opciones se diversifica, pues los propios consumidores son quienes muestran mayor interés por adquirir productos y servicios de bajo impacto ambiental. Según la empresa consultora, TNS (Triware Networld Systems), informa que el 70% de los mexicanos estarían dispuestos a pagar más por productos ecológicos por lo cuál se puede afirmar que en México, el tener una conciencia sustentable, ha dejado de ser una moda para convertirse en una nueva forma de hacer negocios.

Aunque muy importante, el bienestar social no es la principal meta de una organización, sino el obtener beneficios por lo que a continuación se mostrara los aspectos positivos de llevar una administración sustentable.

Competencia son todos aquellos comportamientos observables y habituales que conducen al éxito en una tarea o función; éstos, se pueden desarrollar o mejorar, siendo medible el grado de desarrollo y también su progreso en el tiempo, deben ser constantes, pues no se consiguen a través de una sola acción sino que deben incorporarse a la práctica cotidiana. Es importante diseñar estrategias que produzcan valor económico, que cuenten con el apoyo de colaboradores, comunicación, delegación, gestión de conflictos, trabajo en equipo, coaching. La empresa debe adaptarse al medio, no el medio a la empresa; tomando en cuenta capacidades y conocimientos, alineándose con las actividades de manera concreta. A continuación, algunas propuestas de administración sustentable, para desarrollar competencias:

- Identificar a tus competidores, así como tus ventajas competitivas, con respecto a ellos.
- No es cambiar al mundo, es cambiar la vida de los que están más cerca de ti.
- Nunca esperar un golpe de suerte; se requiere carácter ya que es fácil evitar las responsabilidades pero no es fácil evitar las consecuencias de haberlas evitado, se requiere tomar buenas decisiones y/o ser responsable de ellas. El éxito consiste en pequeñas victorias diarias.
- Generan más utilidades el conocimiento y la comunicación, “Grandes ideas, pequeños capitales”.

- Esfuerzo, disciplina, congruencia, compromiso, claridad (la empresa como modo de vida)
- Hacer una lista de todos los recursos con los que se cuenta. Activos, capital de trabajo, Know-How, alianzas.
- Revisar ventajas en cuanto a sistema de producción o atención al cliente, talento humano y tecnología.
- Estudiar tu ecosistema y así descubrir a tus aliados.
- Detectar con que mecanismos se cuenta para obtener ingresos en comparación con los gastos que se requieren para ofrecer tu producto o servicio.
- Analizar estados financieros.
- El estar siempre abierto a que el cliente pueda vivir la experiencia de tu empresa, teniendo la apertura de que entre y revise procesos, comprobando así el valor agregado que ofreces al consumidor final.
- Medir objetivos, procesos, fielmente como indicadores, definir el alcance de los sistemas de desarrollo de la organización, los métodos de planeación de objetivos y la gestión de recursos.
- Es imprescindible transmitir a los empleados la filosofía y visión del negocio para que se sumen al proyecto y lo hagan suyo.
- Las organizaciones que hacen las elecciones correctas y crean iniciativas sociales enfocadas, proactivas e integradas con sus estrategias centrales, se distanciarán cada vez más de las demás.

### **Oportunidades en el estado de Michoacán:**

- La parte técnica existe, solo falta buscarla.
- Potencial en el estado de Michoacán; empresas no tradicionales.
- Ecoturismo

### **Errores más comunes:**

- Dejar que la pasión gane a la razón.
- No contar con información necesaria. (Registros).
- Pensar que la competencia en el mercado es por precios. Más bien se debe implementar acciones para diferenciarse y ofrecer valor agregado a los clientes.
- Dejar que la estructura familiar interfiera en la toma de decisiones estratégicas de negocio
- Hacer análisis a corto plazo de manera local. Lo mejor es tener una visión a largo plazo y una perspectiva global.

“En la vida hay que hacer las cosas tan rápido como si fueras a morir mañana, pero tan bien como si fueras a vivir toda la vida.”

Hoy en día los medios de comunicación, y la información que se requiere, están al alcance de casi cualquier individuo o esfera social sin importar edad o entidad, solo es cuestión de interesarse y buscar, teniendo la capacidad para detectar una necesidad desatendida y encontrar una manera original para cubrirla. Tomando en cuenta múltiples aspectos, desde el bienestar de los empleados, la

calidad de los productos y/o servicios, el origen de los insumos, hasta el impacto ambiental de las actividades de la organización.

Los cambios requieren esfuerzo, tiempo y dinero, pero es también cierto, que las oportunidades ya sea que se presenten por la necesidad del medio o la construcción de esta, siempre vienen en conjunción de un cambio. “O se distingue o se desaparece”.

“La sociedad comienza a exigir cambios en los negocios y una mayor implicación de las empresas en los problemas sociales”. (Revista PYME N° pág. 30). Lara (2002) menciona que algunos pueblos de la antigüedad, como china, resaltaban la virtud de la benevolencia; sin embargo en Grecia eran casi desconocidos y en Roma mucho más. La Responsabilidad social no es filantropía o generosidad, no es solo donar computadoras, dar becas y tomarse fotos, es el esfuerzo de las empresas por identificarse con el desarrollo sustentable, buenas prácticas laborales. La empresa debe coexistir con su entorno, pues dependen de la sociedad en todo momento, determinan y son determinadas en su presente y en su futuro por estas que las rodean. Si se analizara la responsabilidad social, se descubriría que más allá de ser un costo, una limitación o un acto de beneficencia; puede ser una fuente de oportunidad, innovación y desarrollo; también tomándose en cuenta que al formar parte de un todo tiene la responsabilidad de eliminar efectos negativos que la empresa provoca a la sociedad y convertirse en una fuente generadora de progreso social.

Es por todo lo anterior que la empresa debe considerar el aspecto sustentable; que considera la relación entre el bienestar social con el medio ambiente y la bonanza económica, satisfaciendo necesidades como alimentación, ropa, vivienda y trabajo, ya que la pobreza solo encamina a la catástrofe. Las empresas deben operar en modalidades que garanticen el desempeño económico a largo plazo.

“Las empresas exitosas requieren una sociedad sustentable que adquiera sus productos y servicios para satisfacer sus necesidades” (Porter & Kramer 2006).

## **2.4.- APLICACIÓN DE UNA ADMINISTRACIÓN SUSTENTABLE**

### **2.4.1.-Finanzas.**

El sector financiero de una empresa podría no parecer el lugar lógico para comenzar la revolución de la empresa hacia la sustentabilidad, pero sin estas áreas simplemente no podría haber desarrollo. Es aquí, donde primero se notarán los beneficios de los cambios y mejoras, ya que es el pulmón de la organización, el que marca el paso a las demás áreas. También cuando no se llevan de la manera correcta pueden ser culpadas de crear situaciones insostenibles que a la larga llevan a la descomposición de la empresa;

Pero definitivamente la principal actividad de las áreas relacionadas al capital económico, sea cual sea el nombre que se le ponga, sigue siendo la reducción de costos y aprovechamiento oportuno de recursos; apreciando donde se encuentra en este momento la empresa, pero lo más importante muestra por medio de cifras, verificables y observables hacia donde caminar, identificando oportunidades para innovar.

## ¿Qué es importante tomar en cuenta?

- Cada vez, se encuentran más en la mira las organizaciones ya sea por socios preocupados por el futuro de su dinero, consumidores conscientes y exigentes, o críticos listos para enaltecer o sobajar las actividades.
- Un elemento decisivo de cualquier estrategia sustentable es realizar objetivos y metas cuantificables. Siendo de gran importancia el recolectar datos que soporten las decisiones de modificar procesos, estimando resultados.
- Apropiar procesos, productos o sistemas que permitan a la compañía tomar mejores decisiones en relación a las estrategias de planeación. Ayudando a entender posibles reducciones de costos o eliminación de estos y explorar potenciales ocultos.
- Identificar y adoptar maneras correctas de adaptar cambios, incluyendo nuevas oportunidades de negocios, tomando riesgos.
- Los encargados necesitan entender cómo, los negocios pueden ser afectados por el incremento de mercados basados en los instrumentos asociados a los problemas sustentables, cómo permisos, los pasivos, cargos e impuestos.
- El mundo está cambiando rápidamente y la manera de hacer negocios también, las grandes compañías están creando más y mejores opciones de reducir riesgos de pérdida e incrementar oportunidades, por medio del ahorro.
- Los costos o actividades no siempre nacen de partes directamente relacionadas con en el resultado del producto o servicio, pero siempre resulta la diferencia con un mercado cada vez más demandante, por lo que la opción no es aumentar precios, sino disminuir costos.

- Incremento de regulaciones y estándares obligan a respetar normas que implican desde un nivel local, hasta el global.
- Es importante para entender mejor a las compañías pues al hablar de ahorro también es eliminar o disminuir burocracia, obtener empresas planas, en las cuales más sencillo identificar problemas, anticiparlos y crecer.
- Se puede incrementar la demanda del producto y/o servicio.

La sustentabilidad afecta tanto al sector financiero como a las decisiones financieras tomadas por una empresa, el rol jugado aquí sería el de recolectar información para tomar partido en las decisiones tomadas por el mercado y preparar información adecuada para interesados externos. Tratándose también de entender los incentivos que pueden significar los cambios operacionales y cuando deben cambiar. Se sintetiza en el siguiente listado:

- Identificar todos los reales costos de productos y servicios.
- Determinar cuáles problemas son realmente importantes para la compañía.
- Indicadores de progreso y metas obtenidas.
- Medir el impacto de las actividades de la empresa en la sociedad.
- Incorporar sustentabilidad en las declaraciones financieras.
- Verificar siempre la exactitud de la información y posibles reclamaciones.
- Reportar progresos.
- El aumento de consumo en sociedades es beneficio para la organización que lo sea también para el entorno.
- El manejo de recursos.

- Saber y entender los costos que otras empresas tienen.
- Incluir políticas y regulaciones.
- Crear incentivos
- Reevaluar la manera como medimos el progreso.
- Incorporar sustentabilidad en problemas de manejo de inversión.
- A partir de ahora tomar en cuenta sustentabilidad en todo lo que se adquiera, ¿Es necesario? ¿Se posee algo que pueda sustituir sin causar problemas de calidad o costos a largo plazo? ¿Me genera valor agregado?

## **Retos**

Transformar costos en ingresos: Es importante no perder la calidad por el disminuir costos, por lo cual se debe realizar este análisis de manera responsable y objetiva, una posibilidad sería someter a concurso dentro de la organización o fuera de ella la elaboración de alternativas.

Consumidor: Ofrecer costos reales y justos a consumidores haciéndoles saber de tu compromiso con la sociedad y el medio.

Herramientas de trabajo: Actualizarse y confiar en la tecnología que emerge día con día facilitando y haciendo eficientes los procesos contables.

Estimar costos: Tener en cuenta el medio social, ambiental y económico antes de tomar decisiones para prever posibles problemas o costos mayores en un futuro.

Comunicación entre departamentos: Evitar mal entendidos, ser siempre veraz y oportuno con la información que necesita ser transferida entre departamentos.

Corto y Largo plazo: Las decisiones deben ser tomadas pensando en todas las posibilidades, como si fuera a durar una eternidad la organización, y rápido, como si de esto dependiera el mañana.

Cuantificar la calidad: Herramientas de valuación.

Comparación con datos anteriores: Tener registros que permitan tener un real control de evolución y mejoras.

Todos necesitan hacer su parte: Debido a que se maneja una organización plana, todos deben saber lo que se necesita hacer y no esperar indicaciones para realizar lo obvio.

Incertidumbre: El no saber a ciencia cierta cuál va a ser el camino que crearemos.

Competencias: Saber identificar objetivamente las competencias de la organización y área pues de esto depende los buenos cambios que se puedan hacer.

Acceso a mejor información: La información cambia rápidamente por lo cual es importante estar siempre actualizados y acercarse a organizaciones, personas o institutos enrolados en los mismos términos que tu compañía.

#### **2.4.2.- Espiritu Empresarial**

“Son las pequeñas y medianas empresas las que conforman el 90% de los negocios en el mundo, y responsables de entre en 50-60% del total de empleos. Su crecimiento e importancia en el mercado, crecen rápidamente”. (The sustainable MBA. Pag.115)

“The Babson Center for Entrepreneurship en los Estados Unidos, estima que en los últimos cien años 95% de las innovaciones significativas en productos o servicios, provienen de firmas con menos de 20 empleados” (EntreNews, EFMD’s Entrepreneurship Innovation and Small Business network special Issue).

La mayor necesidad para poder innovar en negocios, ideas y servicios es generar el espíritu dentro de la organización, el saber la razón de los cambios y como se manifestarán las mejoras, siendo estas convenientes para todos los rangos dentro de la compañía y clientes por fuera de esta. Teniendo la habilidad de identificar nichos de mercado o proveer de nuevos y mejores productos que sustituyan lo que ya se encuentran, ya sea para lucrar o disminuir costos.

#### **¿Qué es importante tomar en cuenta?**

- La innovación, ya que la demanda y oportunidades crecen, así como productos, servicios y tecnologías sustentables, el emprendedor tiene que encontrarse en una posición ideal para explotar y desarrollar esas oportunidades.
- Construir fuertes negocios, ósea que tengan las bases suficientes que respalden la sustentabilidad, políticas que identifiquen y manejen riesgos,

reduzcan costos, explorando el desarrollo para ser más productivos y crecer eficientemente.

- El término sustentabilidad dentro de la organización es cada vez más buscado, grandes compañías buscan trabajar con compañías que cuenten con valores sociales y medioambientales. Siendo importante tomar seriamente filosofía y valores sino desde la formación, si aplicando reingenierías.
- No se es invisible, ya que regulaciones y leyes que normalmente afectaban solo a grandes compañías, están comenzando a aplicar también en medianas y pequeñas.
- Es importante poseer flexibilidad, pues el tener la capacidad de respuesta para el cambio en los negocios significa integrarse directamente a los cambios, realizando planes eficientes.
- La crisis es un medio para alcanzar oportunidades. Esto es muy cierto sobre todo con el creciente número de compañías trabajando con responsabilidad social.
- No importa el tamaño de la organización, el impacto que tiene al revolucionarse por una filosofía sustentable, capta el interés del medio y se difunde de manera rápida y efectiva.

Existen diferentes maneras en las cuales, grupos de trabajo tienen impacto y pueden beneficiarse de la sustentabilidad; que al igual que las otras expuestas en los subtítulos anteriores y posteriores son aplicables, mejorando calidad de productos y/o servicios y de la organización misma.

- Diferentes nuevos negocios con modelos sustentables en nuevas compañías

- Emprendedor enfocado siempre en pensamiento global.
- Trabajar desde lo más profundo de la organización, hacia afuera.
- Explorar nuevas oportunidades de negocio que sean sustentables.
- Encontrar dinero en cualquier aventura nueva.
- Documentar éxitos.

Los emprendedores necesitan ponerse a decidir, ahora, que clase de negocios desean realizar y tomar en cuenta todos los requisitos legales que deben cumplir; describiendo como emprendedor a todo aquel que posee las herramientas y características necesarias para lograr trabajos de éxito ya que éste a su vez deberá mezclar los negocios tradicionales, con el trabajo fiel en la sustentabilidad, mejorando y transformando la misión, haciendo un todo, que encierre tanto productos como servicios que van de la mano.

### **Retos:**

**Recursos:** No contar con la suficiente tecnología, pericia, entrenamiento y capital puede disminuir el interés y entusiasmo.

**Balancear prioridades:** Encontrar tiempo para incorporar la sustentabilidad en las prácticas y después llevarlas a cabo, pero sobre todo la constancia y congruencia.

**Adaptar Iniciativas:** Si se logra permear, en la manera de pensar de todos los individuos de una organización, con la filosofía sustentable, se pueden generar muchas propuestas de cambio, así mismo enfocar y adaptar éstas ideas a realidades objetivas y alcanzables.

Dar reconocimiento: Muchas veces no se cuenta con el tiempo o capacidad de comunicación necesario para informar de los logros a los involucrados o personal de la organización, pero una forma de facilitar la constancia en la práctica de la sustentabilidad es informar y celebrar los logros obtenidos.

### **2.4.3.-Marketing**

“Los mercadólogos pueden desempeñar el papel de supervillanos y superhéroes en la sustentabilidad. Los supervillanos gastan su tiempo encarrilando a la gente a comprar más, promoviendo un consumo insustentable. La manera de las personas para comprar y consumir productos ha impactado en el planeta y la sociedad. Los mercadólogos superhéroes usan su poder para inspirar y orientar cambios positivos en el consumidor de diferentes maneras; primero identifican anticipadamente las oportunidades de requerimientos necesarios para satisfacer al cliente, lo segundo, es que llevan al mercado sus productos de manera responsable promoviendo el consumo pero no desinformando o aplicando el “greenwashing”, lo tercero es comunicar la información acerca del producto, el mejor uso y como disponer de él.” ((The sustainable MBA. Pag.188).

#### **¿Qué es importante tomar en cuenta?**

- Está la oportunidad dada, ya que gran porcentaje de consumidores, toman interés en atender a la publicidad expuesta tomando en cuenta los beneficios que le generan sus productos y/o servicios adquiridos, no solo el básico.

- Las malas noticias viajan rápido, por lo cual la reputación y buen uso del marketing debe ser consciente y el producto tener la información necesaria, como contraindicaciones.
- También las buenas noticias viajan rápido, por lo que si se toma la sustentabilidad de manera seria y se muestra la verdad en los productos y campañas de marketing. Se podrá entrar en la jugada con grandes oportunidades.
- Aumentar el valor de la marca y generar confianza, siendo transparentes en la comunicación con los seguidores e interesados en ella, ya que las compañías una vez que construyen confianza y lealtad con sus clientes, son invaluable en los tiempos difíciles, porque los consumidores observan marcas y empresas con los que se sientan identificados.
- Interna y externamente el mercadólogo tiene un crucial desempeño en la implantación de sistemas sustentables pues los empleados deben saber lo que están haciendo y para qué.
- El impacto está en el uso, ya que el marketing tiene la tarea de educar al consumidor en cuál es el mejor uso que se le puede dar al producto y/o servicio adquirido, apoyando también el bolsillo del cliente, creando conciencia en este.

El mercadólogo, o el que se desempeña como tal, dentro de la organización; está presente en todo el ciclo de vida de un producto y tienen muchas oportunidades para integrar la sustentabilidad en su trabajo, de la siguiente manera:

- Identificar quiénes son los consumidores (cliente).

- Identificar lo que los consumidores quieren (productos).
- Determinar cuánto costará realizar esos productos y/o servicios (precio).
- Determinar el mejor lugar para ofertar producto/servicios (plaza).
- Determinar la mejor forma de presentar el producto y protegerlo (empaquete).
- Informar de cómo es el manejo sustentable del producto, presentando sus características donde el cliente lo pueda apreciar fácilmente (embalaje).
- Informar de lo importante que son para la empresa los problemas del medio que la rodea (marketing social).
- No solo generar ganancias para la empresa sino también para trabajadores seguidores y el medio donde se desenvuelve (misión de la organización).
- Cómo promoverse en comités y organizaciones afines para crear cadenas de valor.

Se pueden utilizar varias herramientas que favorezcan el incremento en ventas; cómo manejar un buen rendimiento, qué da el producto/servicio que se oferta, si trabaja de forma eficiente o mejor que el producto/servicio usual; la calidad es otro aspecto que se debe cuidar, pues el cliente no está dispuesto a sacrificarla, también se debe ofrecer al cliente un beneficio personal, que le genere conveniencia, siendo fáciles de usar poseyendo la información que acredite lo que se está adquiriendo.

### **Retos:**

La desinformación: Existe mucho bombardeo de información acerca de la sustentabilidad y cómo la definen en cada lado.

La fatiga: Se ofertan muchos servicios/productos similares con mucha información, se vuelve estresante la experiencia de compra.

Aumento de riesgo: Debido a que este modo de trabajo sería algo nuevo y diferente a como se trabaja normalmente.

Falta de normas globales: No hay, hasta ahora estándares que determinen exactamente el curso de acción en una organización.

Mensajes Confusos: A veces se manejan mensajes que confunden al consumidor pues no sabe a lo que se refieren y colores que utilizan.

Cambio: Muchas veces el cambio no es bien recibido o se cree es muy difícil de manejar, por lo que es siempre mejor ir paso a paso documentando y experimentando primero a poca escala y después a gran escala.

#### **2.4.3.1.-Prácticas No Sustentables de Proselitismo ecológico**

El principal problema de una organización sustentable, es la falta de transparencia y coherencia. Hoy por hoy los consumidores poseen más información y saben castigar a una mala empresa.

- Si la compañía utiliza bandera verde, lo debe hacer bien, de otra manera el cliente se sentirá engañado.
- No solo encontrar la manera de emprender sino de cambiar formas de pensar.
- Todos somos parte de la solución.
- Nadie dijo que convertirse en empresario fuera fácil y en realidad, no es algo que se logre de un día para otro, una buena opción es caminar de la mano de

otras empresas que posean más experiencia en el ámbito sustentable, comunicando e investigando alternativas, para generar un cambio uniforme y constante.

#### **2.4.4.-Operaciones**

“El desperdicio de tiempo, es diferente al desperdicio de material en que el primero no se recupera” Henry Ford.

Cada que se presentan desperdicios en procesos significa pérdida para una organización o sus clientes. Muchas veces estos costos se ocultan bajo el término; costos de operación.

Los costos de tiempos de producción de procesos largos y con baja calidad, así como la inconstancia de productos y servicios afectan de importante manera la rentabilidad de una organización. Es por tanto que la sustentabilidad permite a las compañías eliminar desperdicios de tiempo, esfuerzo, material, dinero y fuerza de trabajo; si se es lo suficientemente inteligente, se debe concentrar en mejorar el valor, aceptando que los procesos deben evaluarse y los resultados analizarse para identificar oportunidades de ahorro. En esta área, se pueden obtener de manera rápida los mayores ahorros supliendo y desechando todo aquello que no crea valor, o no lo suficiente para mantenerlo en funcionamiento.

## ¿Qué es importante tomar en cuenta?

- Hay mucho margen de mejora, considerando que operaciones, es el área dónde se manifiesta lo planeado, el tamaño e importancia dentro de cualquier compañía, es trascendental pues es el corazón de la empresa.
- En la cadena de suministro, la responsabilidad está cambiando, ya que no solo la empresa comenzará a preocuparse por ahorrar y llevar procesos sustentables, estarán también los proveedores y clientes.
- Reduce costos improvisando eficientemente, improvisar no significa hacer las cosas mal, al contrario, al ahorrar tiempo se debe tener atención en lo que se esté realizando para que todos los cambios y mejoras que se realicen sean siempre a largo plazo; hacerlo bien y a la primera.
- Cumplir regulaciones actuales, pensando en las que pueden establecerse en un futuro, estar siempre un paso adelante.
- Cuando se tienen cambios como estos, los riesgos de mala prensa están al acecho, ya que los ojos de competidores, críticos, beneficiarios y sociedad están puestos en la compañía y en el desarrollo de ésta.
- Mejorar la calidad y satisfacción del cliente.
- Incrementar la productividad, dando una razón al trabajador para asistir al trabajo todos los días con entusiasmo y decisión. Ofreciendo oportunidades de desarrollo personal y laboral.

El aprovechamiento del manejo de modelos sustentables dentro de los sistemas de la empresa involucra que todo lo que este alrededor de productos y procesos

posea cero impactos negativos en el medio que lo rodea, para esto, se necesita lo siguiente:

- Diseñar el producto inteligentemente por adelantado.
- No usar componentes o materiales peligrosos.
- Crear procesos eficientes.
- Utilizar tecnología sustentable que soporte los procesos.
- Optimizar las cadenas de suministro.
- Transporte.
- Gestión de residuos.
- Considerar los diferentes aspectos sustentables a través de todas las etapas.
- Sistemas y procesos pensados en la sustentabilidad.
- Enviar mensajes concisos acerca de la sustentabilidad a través de toda la compañía.
- Atraer y trabajar con las personas adecuadas (reclutamiento).
- Incentivos y premios cuando se cumpla con las metas estimadas.
- Proveer las herramientas necesarias y adecuadas.
- Avisar con tiempo en caso de cambiar programas de trabajo.

**Retos:**

Recopilación de información: Todas las compañías manejan sus datos de forma celosa, por lo cual, el obtener información verídica y transparente de proveedores o competencia puede llegar a ser una dificultad.

Desalineación entre las empresas y sus proveedores: Puede ser un desafío en la comunidad donde se desarrollan las actividades comerciales de la empresa el encontrar proveedores con la misma filosofía sustentable, por lo que la búsqueda puede quizá requerir de más tiempo y esfuerzo, sabiendo que al final será esto, un beneficio mayor.

Gran número de estándares: El incremento de regulaciones y códigos de industrias, pueden generar confusión y también ofrecer múltiples resultados con diferentes recomendaciones.

Estos esfuerzos toman tiempo, desde planearlos, ponerlos en marcha, contagiar al personal e informar de los cambios, pero sobre todo el esfuerzo constante hacia la mejora.

Ideas: Manejar la imaginación y llevarla a la forma física.

Beneficios intangibles: Estar atentos a todos los beneficios que se pueden obtener ya que si no se manifiesta físicamente se cree que no puede tener repercusión alguna en las ganancias, por lo cual se deben analizar bien todas las propuestas.

Los procesos se mejoran mediante elaboración de mapas de procesos de valor agregado, aislamiento de problemas, análisis de las causas raíz y resolución de problemas. Muchos procesos se desarrollan con el paso del tiempo, sin preocuparse demasiado por saber si presentan la manera más eficiente de ofrecer un producto o servicio. Para permanecer competitivo en el mercado mundial, las empresas deben identificar los procesos que desperdician recursos y mejorarlos.

## 2.5.-ESTRATEGIAS

“No se puede ser notable siguiendo a alguien notable... el pensar que todas las grandes empresas tienen algo en común es la clave para decir que no tienen nada en común” (Seth Godin, autor)

Si la sustentabilidad es un rompecabezas, se tiene que comenzar por juntar todas las piezas. Sin importar lo pequeñas que sean estas, forman parte de un todo y esto podría causar que no se logren los objetivos, debido a no incluir la generalidad, también de este modo se muestra que la compañía ve seriamente las medidas sustentables tomadas y en realidad busca un progreso. La meta es que la sustentabilidad este integrada para distinguirse día con día en los negocios y funcionamientos de la empresa.

Es importante tomar siempre ventajas de las oportunidades que se presentan, movilizar a toda la compañía, teniendo presentes los riesgos que son oportunidades de cambio, para poder diferenciarse de la competencia directa o indirecta y en el medio.

Integrar la sustentabilidad en la organización es una estrategia que envuelve el desarrollo para entender cuáles son los problemas que se presentan, y que hace en el presente, para que sea de forma positiva como se manifiesta, habilitando la continua manera de hacer negocios en el futuro. A continuación datos básicos:

- Entender la manera de hacer negocios en el contexto en el cual la organización labora.
- Entender como la sustentabilidad afecta a la empresa.

- Entender a la fuente y magnitud de los riesgos.
- Explorar diferentes rangos u opciones de estrategias sustentables.
- Establecer la dirección de la empresa
- Trabajar y aprender de otros.
- identificar e involucrar a las partes interesadas en las decisiones estratégicas.

### ¿Dónde se encuentra?

Para poder responder a ésta cuestión son importantes 5 elementos:

- ¿Qué tan difícil es para las compañías entrar en las industrias sustentables?  
Muchas veces se puede considerar como una trata de imagen o moda que podría generar escepticismo en el mercado, pero en este caso, es demostrar con hechos lo establecido y presentado.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos. Nadie es completamente necesario en el mercado, ya que siempre habrá algo que pueda remplazar lo que se ofrece, por lo cual, estar siempre atentos en marcarse diferentes en todos los sentidos, sin olvidar la cultura organizacional.
- Rivalidad entre las empresas establecidas. Las innovaciones en sustentabilidad son impactadas por diversos sectores, sin tener en cuenta el tamaño, locación o tipo de organización, por lo que algunas veces es una buena opción trabajar en conjunto para resolver problemas en común y futuros.
- El poder de los compradores. La máxima fuerza y oportunidad que se puede lograr, siempre proviene del cliente.

- El poder de los proveedores. Saber elegirlos es el desafío, ya que a veces el ciclo de vida de un objeto, no es tan transparente como se requiere, pero es importante recordar que por cien clientes, se tiene un proveedor.

Las empresas han adoptado una amplia gama de enfoques diferentes a la hora de sus estrategias de sustentabilidad. Algunos ejemplos son los siguientes:

- Sustentabilidad como el centro de la forma de hacer negocios en la organización.
- Las compañías que se reinventan a ellos mismos a través de la sustentabilidad.
- Mantener el liderazgo de la manada.
- Organizaciones que expanden sus fronteras.

Todo lo anterior se da, a través del seguimiento de diversos objetivos y metas que poseen las siguientes características.

- Claras.
- Creíbles
- Consistentes.
- Significan un reto
- Son comunicadas
- Son celebradas
- Están en constante rediseño.
- Fáciles de recordar.

Por lo cual, el reto en el establecimiento de estrategias, es que todas estén ligadas, llevadas a cabo por personal dedicado a esto y que sabe o se prepara acerca de los temas, teniendo un mensaje claro, entendiendo los riesgos, manteniendo una mentalidad de adelgazamiento en la organización, pero sobre todo manejarlas responsablemente.

## **2.6.- HERRAMIENTAS**

Muchas herramientas han sido desarrolladas para ayudar a las empresas, desde realizar las estrategias de acción, monitorearlas o cambiarlas, de ser necesario. Giselle Weybrecht, en su libro: The sustainable MBA incluye, las siguientes, y especifica que no solo se deben restringir a estas:

- Evaluaciones.- Reunir información acerca de sustentabilidad para el apoyo en la toma de decisiones.
- Auditorias.- Tener puntos de referencia para así, poder monitorear lo que la organización está realizando.
- Sistemas de Gestión.- Crear sistemas de desarrollo de planes sustentables para la empresa.
- Estándares.- Usar estándares de sustentabilidad para guiar los esfuerzos.

A continuación se presentan la descripción de las evaluaciones y auditorias como herramientas para llevar a cabo una administración sustentable.

## **Evaluaciones:**

Éstas significan poseer información acerca de implicaciones externas e internas que afectan a procesos. Por lo general se hacen evaluaciones antes, durante y después de establecer nuevos métodos de trabajo.

Existen diferentes formas de incluir evaluaciones, por ejemplo:

- Evaluación del ciclo de vida.- Ayuda a entender todo el ciclo de vida del producto/servicio, un ejemplo sería el ISO 14040:2006.
- Evaluaciones tecnológicas.- Es para determinar qué tipo de tecnología utilizar, posibilidades y alternativas; dependiendo de requerimientos.
- Evaluación de Oportunidades.- Observar y reconocer posibles oportunidades que puedan llevar a ahorrar o ganar más.
- Evaluación de Riesgos.- Explora eventos que se podrían presentar y afectar el desarrollo de metas, ordena todos los eventos que significan riesgo.

La evaluación debe ser conectada directamente con la planeación y estrategias, previendo siempre problemas antes de ocurrir siguiendo siguientes seis pasos:

1. Seleccionar.- Decidir si una propuesta necesita evaluación y a qué nivel de detalle.

2. Alcance.- Identificar propuestas e investigar lo que se requiere saber, qué puede en el presente o futuro crear problemas. Qué tanto abarca la decisión.

3. Análisis de Impacto.- Identificar, predecir los efectos sociales y/o ambientales de la propuesta y el significado de estos.

4. Mitigación y gestión de impactos.- Medidas para reducir, eliminar o compensar los impactos de la compañía, volviendo positivo cualquier posible daño.

5. Reportar.- Describir resultados y decisiones tomadas, a las otras partes interesadas.

6. Implementación y monitoreo.- Poner en marcha propuestas que se acordaron, transformadas en planes, para después monitorearlas con auditorías.

Algunas veces las evaluaciones pueden fallar debido a que no se les da la atención adecuada, sin identificar efectos o lo que estos significan. La evaluación de procesos ofrece el descubrimiento de nueva información que requiere previa revisión.

### **Auditorías:**

Los negocios tienen varios requerimientos internos, políticas, estándares o procedimientos, y también reglas externas a la empresa, como regulaciones, requerimientos de terceros que necesitan seguir a la compañía. Por lo que la auditoría es una forma simple de checar el cómo se realizan las actividades. Ésta herramienta ayuda en los negocios a disminuir o aumentar el desempeño de un sitio, producto y/o servicio. La auditoría se da siguiendo los siguientes pasos:

- Determinar quién realizara la auditoría.
- Determinar el alcance.- El nivel de la auditoría, hasta dónde se pretende llegar.
- Determinar lo que se auditará.- En una organización se puede auditar casi todo, por lo cual, se requiere ser claro y conciso acerca de lo que se auditará.

- Seleccionar objetivos.- Ser claros con los objetivos que se persiguen, al realizar la auditoría.
- Escoger Indicadores.- Comparar con datos de rendimiento, contra los que serán medidos.
- Realizar la auditoría.- Llevar a cabo, en orden, de lo particular a lo general.
- Desarrollar e implementar un plan de acción.
- Reporte.- Escribir la información obtenida de forma clara y selectiva, para que a las personas que accedan a está, les sea entendible y útil.
- Centrarse en la mejora continua.- Darle seguimiento a los resultados obtenidos y realizar auditorías de forma regular, cómo método de control.

En algunas compañías la auditoría se lleva a cabo sólo cuando algún interesado externo la requiere, o peor aún, cuando se observan problemas. Aquí se propone se hagan de manera continua para llevar un control y así poder observar oportunidades de mejora para aplicar sustentabilidad reduciendo costos.

Para cerrar este capítulo, es importante resaltar que, aunque el término de administración sustentable es reciente como definición en las bibliografías relacionadas con la administración, no significa que no se llevaba a cabo, al contrario, la finalidad de este enfoque es ser eficiente con los recursos, tener mejores resultados, usando el mínimo de recursos, lo que sí es algo reciente es, que en cada actividad realizada se tome en cuenta el medio ambiente, saber que sí se agotan los recursos materiales se perdería la materia prima y el medio como lo conocemos hasta ahora, por lo que hoy en día, es importante tomar en cuenta todos los factores que influyen en las actividades de una organización, ya sean internas o externas.

## **CAPÍTULO III**

### **LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

La administración pública municipal, desde el punto de vista funcional, tiene la necesidad de planear, programar, organizar, dirigir, evaluar y controlar cada una de sus actividades para alcanzar todos los objetivos y metas que se tienen establecidos. Se debe tomar en cuenta que la administración pública se enfrenta a los mismos o semejantes problemas estructurales y funcionales que cualquier tipo de organización ya sea privada, educativa, política o social, pero sin perder su carácter político que le es atribuida por pertenecer al estado y su carácter social que le es conferido al estar siempre al servicio de la sociedad.

#### **3.1.-ANTECEDENTES**

La administración pública municipal ha evolucionado a través de los tiempos y civilizaciones, adaptando está a las necesidades de cada pueblo, ya que con el paso del tiempo, se vuelven más complejas, por lo que se ha enriquecido con nuevas bases y métodos para agilizar procesos.

El estudio de la administración en el gobierno, tomó fuerza y difusión en el siglo XX, que supone un esfuerzo por analizar aspectos específicos y concretos en el gobierno para lograr mayor calidad.

En México, un país que ha tenido diversas etapas desde, pueblos prehispánicos, hasta el estado libre que ahora conocemos, la influencia y mestizaje de otras culturas ha sido un parteaguas en la orientación del país tomando en cuenta las múltiples formas de pensar, idealismos e intereses de los soberanos que han

tomado las riendas del país. Se han encontrado vestigios de culturas prehispánicas, donde existe testimonio de que se tenía una estructura política que facilitaba la toma de decisiones y poder dentro de los pueblos indígenas. Por ejemplo, el municipio mexicano es herencia del Calpulli azteca; que era la unidad social en la cual diversas familias desempeñaban tareas específicas cada una, en beneficio de las demás, más tarde, conservando tradiciones y normas sociales que se integraron y fundieron durante la colonia que dieron paso a normas políticas y administrativas, hasta formar lo que hoy conocemos por municipio. En México el primer municipio, cómo tal, fue el cabildo de la Vera-Cruz, que formo Hernán Cortés, cinco años después se instaló el segundo municipio, El Ayuntamiento de Coyoacán.

En México, la Administración Pública cambia al inicio de cada período presidencial, si a esto agregamos no solo las elecciones federales, si no las estatales y municipales, la pérdida de tiempo en hacer nuevos planes cada 3 años es una pesada e inexacta encomienda que pierde constancia y consistencia, siendo así los resultados poco permeables en el pueblo, ya que esos cambios no representan necesariamente signos de verdaderas transformaciones, ni de eficiencia en nuestro sistema político-administrativo.

### 3.2.-CONCEPTO

Con la evolución de la sociedad y sus instituciones políticas se han presentado diferentes definiciones. A continuación se mencionarán algunos aspectos.

La página (<http://es.wikipedia.org>) nos dice que el concepto de Administración Pública puede ser entendido desde dos puntos de vista. Desde un punto de vista formal, se entiende a la entidad que administra; el organismo público que ha recibido del poder político la competencia y los medios necesarios para la satisfacción de los intereses generales. Desde un punto de vista material, se entiende más bien la actividad administrativa; la función de la entidad que administra, considerado en sus problemas de gestión y de existencia propia, tanto en sus relaciones con otros organismos semejantes como con los particulares para asegurar la ejecución de su misión. También se puede entender como la disciplina encargada del manejo científico de los recursos y de la dirección del trabajo humano enfocada a la satisfacción del interés público, entendiendo este último como las expectativas de la colectividad.

Según Pedro Muñoz Amato, en su obra: *Introducción a la Administración Pública*, en su sentido más amplio, la administración pública es el gobierno, es decir, todo el conjunto de conducta humana que determina como se distribuye y ejerce la autoridad política.

La Real Academia Española (1984) considera que la administración pública es:  
“1. La acción del gobierno al dictar y aplicar las disposiciones necesarias para el

cumplimiento de las leyes y para la conservación y fomento de los intereses públicos, y al resolver las reclamaciones a que dé lugar lo mandado.

2."Conjunto de organismos encargados de cumplir esta función."

Galindo (2003) define que la ciencia de la administración pública es una ciencia social que tiene como finalidad la actividad del órgano ejecutivo cuando se trata de la realización o prestación de los servicios públicos en beneficio de la sociedad, buscando en todo momento que su prestación se realice de manera racional a efecto de que los medios e instrumentos de la misma se apliquen de manera eficaz para obtener el mejor resultado por el esfuerzo conjunto realizado.

La página ([www.estuderecho.com](http://www.estuderecho.com)) señala que la administración pública es el conjunto de órganos administrativos que desarrollan una actividad para el logro de un fin (bienestar general), a través de los servicios públicos (el medio de que dispone la Administración Pública para lograr el bienestar general), regulada en su estructura y funcionamiento, normalmente por el derecho administrativo.

Resumiendo todo lo anterior, conceptualizándolo en una sola idea para fines prácticos se diría que, "Es la forma cómo el estado se organiza para la toma de decisiones, recaudación de recursos y su manejo. Siendo este, un instrumento de carácter público al cual cualquier interesado pueda acceder de manera sencilla y rápida siendo transparente pues la administración pública debe tener como objetivo el aprovechamiento eficaz y oportuno de los recursos recaudados a los ciudadanos, que se les regresa en servicios, comunicaciones, regulaciones, producción de bienes."

### **3.3.- IMPORTANCIA**

Aunque el origen de la administración pública está relacionado con el surgimiento de los sistemas políticos, como campo de estudio es relativamente nuevo, pues hasta la década de los cuarenta no se abordó de manera particular dado el contexto de cada Estado-nación. No obstante, en los últimos tiempos, gracias a las tendencias globalizadoras que experimenta el mundo, se ha reorientado su estudio, adquiriendo importancia y pertinencia el análisis comparativo.

Cómo se ha mencionado en páginas anteriores, la administración pública tiene una gran importancia ya que es la encargada de mantener el orden público, satisfacer las necesidades de la sociedad y de conducir eficientemente el desarrollo económico y social, es por ello que toda sociedad requiere de una adecuada administración pública para lograr un mejor desarrollo en todos los aspectos, y desde luego si ésta es deficiente o no se lleva a cabo correctamente surgiría un gran descontrol y desequilibrio que provocaría diversos conflictos y desconformidades en toda la población.

Galindo (2003) señala que la administración pública tiene una gran importancia, ya que a través de ella se llevan a cabo todas las actividades con la finalidad de satisfacer las necesidades de la sociedad, y consecuentemente de los seres humanos que la forman, individual y colectivamente, realizando los servicios y cometidos para que éstas tareas respondan de manera idónea a los requerimientos de una sociedad, en permanente evolución.

### **3.4.- ADMINISTRACIÓN Y SOCIEDAD. RESPONSABILIDAD**

En la actualidad, la pauta de las actividades administrativas parece ser la dirección más que la ejecución, es decir, se basan más en planear y regular que en dirigir e intervenir, pues desde que se da la planeación y planteamiento de problemas, se buscan soluciones estructuradas, burocráticas, que terminan siendo complicadas.

La sociedad implica relaciones humanas, la administración pública representa esto pero de manera organizada ya que, muchos grupos representan diversos intereses, poderes sociales frente a poder político; costumbres, usos sociales, conformada por valores pero sobre todo la capacidad de adaptarse a los cambios.

El cambio y modernización se ha convertido en una necesidad en cualquier esfera social, por lo tanto con mayor razón, vendría siéndolo en quien dirige a la población, o los representantes para ser más claro, lo que llamamos gobierno, sin importar el nivel, federal, estatal o municipal, tienen la obligación de mantenerse al día en cuanto a avances sin importar la índole. Por lo cual, debido a la creciente expansión de sus actividades, es lo que hace que abarque nuevas responsabilidades sobre el compromiso a favor de sus habitantes. La imagen y prestigio llevan a sus gobernantes a tener un mayor interés en el desarrollo del conocimiento a fin de beneficiarse de pueblo más competente que contribuya a la modernización de sus actividades, por consiguiente a su competitividad a largo plazo. Es por esto, que no deben tomarse sociedad y gobierno como entes diferentes, ya que una no puede existir sin la otra, sobre todo el sistema político sin la sociedad, ya que, es solo una representación de la mayoría que debe trabajar para ella manejando recursos

adecuadamente, reduciendo costos como cualquier otra organización que busca fines de lucro, que aunque el fin de la institución pública no es ese, si lo es el obtener los mayores beneficios. Por lo que se puede asegurar que además de producir bienes y servicios para asegurar su estabilidad y crecimiento; deben cumplir objetivos sociales que fueron diseñadas con el fin de que se alcance la máxima eficiencia posible.

El sistema político tiene en sus manos el poder económico, por lo que sus acciones deben estar encaminadas a resolver los sucesos graves que resulten dentro de sus funciones y poner en práctica medidas que busquen resolver los problemas; se considera competitiva en términos económicos, cuando cumple con sus objetivos de una manera eficiente asegurando su supervivencia, Los beneficios que genera, una vez satisfecha las necesidades primarias del pueblo que representa debe contribuir al desarrollo económico del municipio, región o país. Por lo cual se recomienda el manejo sustentable de recursos que tiene a su disposición la administración pública en este caso del municipio.

### **3.5.- ORGANIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO**

La organización de la administración pública, comprende el conjunto de procesos referidos a las acciones del estado, tanto económicas, sociales y políticas involucradas en la actuación del gobierno, ya que el sector público necesita organizarse de acuerdo con el cumplimiento eficiente y eficaz de sus objetivos y funciones. Ello requiere una organización de estructuras y procedimientos de acuerdo con las atribuciones y facultades establecidas en su marco legal.

La organización del sector público tiene como finalidad establecer mecanismos de coordinación entre las entidades públicas que permitan una acción conjunta del sector público concertada y coherente, evitando duplicidades, contradicciones y desarticulaciones. El trabajo de la administración pública debe estar siempre guiada por criterios modernos de organización de toda administración pública que son: Eficiencia, jerarquía, descentralización y coordinación.

Se clasifica en tres grandes categorías al sector público: El gobierno general, que incluye al gobierno federal, a los gobiernos estatales y a los gobiernos municipales; la seguridad social, como el instituto mexicano del seguro social, el instituto de seguridad y servicios sociales de los trabajadores del estado. El sector paraestatal constituido por las empresas públicas y el sector público financiero, formando por los organismos financieros del estado o también denominada banca de desarrollo y el banco central.

La administración pública son acciones económicas, sociales y políticas involucradas en la actuación del gobierno.

### **3.5.1.- Propósito**

A continuación se mencionarán y destacarán dos de los principales propósitos que tiene la administración pública, solo se reduce a éstos debido a que son los que van directamente ligados al presente trabajo:

- Planificación: Se podría conceptualizar, como el escoger los mejores métodos para llevar cabo a las actividades, satisfaciendo así determinaciones y logrando objetivos. Es fijar un objetivo, que sea medible, alcanzable y cuantificable, evaluar la

situación, considerar diferentes acciones que pueden realizarse, recaudar información necesaria y si así se dispone, someterlo a votaciones o tomar en cuenta opiniones de personas internas o externas al caso que puedan apoyar a la resolución de problemas. Por lo cual debe tomarse la planeación como un proceso de selección y orientación de la organización ya que este proceso dentro de la toma de decisiones es el punto de partida y predecirá dependiendo de cómo se lleve a cabo, el éxito de los objetivos planteados, es por eso que aquí es donde se comienzan manejar los ahorros, aprovechamientos, reducciones de costos y por qué no, se da un aproximado de las ganancias que se pueden llegar a obtener manejando al municipio de forma sustentable.

- Organización y métodos: Se define a la organización como un sistema que conjuga todos los aspectos de un ente, de manera que se desarrollen trabajando como engranes que se complementan unos con otros y permiten el desempeño óptimo de la organización pues determina y establece estructura La organización y los métodos consisten, básicamente, en la ordenación de estructuras institucionales desde el punto de vista de la división del trabajo, las jerarquías y relaciones de autoridad, controles, etc.

La planeación en el sector público es señalada por Galindo (2003) señala que la planeación es un principio básico y muy importante en la administración, tanto pública como privada y de cualquier tipo de estado u organización que busquen lograr el éxito en el desarrollo de sus actividades, ya que es evidente que la aplicación de la misma y de los demás principios básicos de la administración son fundamentales para conseguir una administración racional, exitosa, que es el objetivo

primordial de toda organización o empresa. Lo define como; “la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”. (GALINDO, 2003: 121).

Los aspectos que comprende la planeación son los siguientes:

- **Objetivo:** Es la principal fuente del proceso, ya que sin esta la organización como ente económico o social no debiera existir.
- **Opciones y elección:** Para poder ser específicos y lograr éxito en lo planeado se deben tomar en cuenta todos los cursos de acción que puede haber para un solo proceso. Pero al mismo tiempo después de realizar un análisis arduo, seleccionar y concretar una sola acción que complazca si no es a todos, sí a la mayoría para que el trabajo sea en conjunto y dirigido.
- **Futuro:** La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

Galindo (2003) nos dice que es necesario, e inclusive, indispensable, que primero debe pensarse en un problema a resolver, analizando todas y cada uno de los aspectos del mismo, y con vista en ello tomar la decisión adecuada y posteriormente ejecutarla en los términos de lo pensado y decidido. Basándose en experiencias de entidades públicas y privadas a través de la historia.

Las bases para poder realizar las funciones generales de la planeación gubernamental son:

- La programación
- El financiamiento
- La administración de recursos
- El control y evaluación de resultados.

Ésta constituye un estilo definido de gobierno y sus elementos son:

- Conjuntos de principios de filosofía, política, justicia, libertad y seguridad que sirven para la formulación de un plan nacional que defina las metas y objetivos.
- Determinación de pronósticos y prioridades sectoriales, regionales y nacionales.
- Coordinación de las interrelaciones al interior de cada sector, entre sectores regionales y de ámbito nacional.

### **3.5.2.- División de poderes:**

Fuente: <http://orbita.starmedia.com>)

Federal:

- Poder ejecutivo: Presidente de la república y órganos que dependen de él.
- Poder legislativo: Congreso de la Unión (Cámara de Diputados y Senadores)

- Poder judicial: Suprema Corte de Justicia, Tribunales Colegiados de Materia de Amparo, Tribunales Colegiados en Materia de Apelación, Juzgados de Distrito.

Estatat:

- Poder ejecutivo: Gobernador de Estado y órganos que dependen de él.
- Poder legislativo: Diputados y Senadores.
- Poder judicial: Tribunal Superior de Justicia, Juzgado de primera instancia, Juzgados menores y de paz.

Municipal:

- Ayuntamientos: Presidente municipal, regidores de municipios, síndicos.

### **3.5.3.- Estructura de la Administración Municipal**

La página (<http://www.e-local.gob.mx>) nos señala que el Ayuntamiento se integra por:

- El Presidente Municipal.
- El Síndico o Síndicos.
- Los Regidores.

El Presidente Municipal: Es el encargado de llevar a la práctica las decisiones tomadas por el ayuntamiento y es el responsable del buen funcionamiento de la administración pública municipal. Elegido por los individuos que pertenecen al municipio

Los Síndicos: Son los encargados de defender los intereses municipales y de representar jurídicamente al ayuntamiento. También son los responsables de supervisar la gestión de la hacienda pública municipal, todo ello en observancia a la Ley Orgánica Municipal vigente.

Los Regidores: Son los miembros del ayuntamiento que tienen a su cargo las diversas comisiones de la administración pública municipal. Como por ejemplo; regidor de la juventud, de pueblos indígenas, depende de las necesidades de cada municipio.

### **3.6.- LOS OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL**

A continuación se presentan algunos de los objetivos de la administración pública municipal, tomando en cuenta solo los que conciernen al presente trabajo.

- Proponer reglamentos, acuerdos y disposiciones de carácter general que requiera el municipio, para el óptimo funcionamiento de los servicios públicos.
- Designar de entre los miembros, a los más capaces, para atender diversas comisiones en la inspección y vigilancia de los diferentes aspectos en el sector público de la administración.
- Estructurar el funcionamiento de la administración pública municipal, nombrando un secretario de ayuntamiento, tesorero, tomar en cuenta las relaciones públicas, la comunicación con la sociedad, pero ir a lo particular que concierne al presente, definir a encargados de planeación y

organización, cediendo responsabilidades a personal que piense en el bienestar público por encima siempre del propio.

- El presidente municipal debe ser parte siempre en la discusión análisis y aprobación de presupuestos tanto de ingresos como de egresos para nunca ser sorprendido por malos manejos o desperdicios, vigilando que se recauden oportuna y correctamente los ingresos municipales.
- Ser siempre transparente en el funcionamiento para así poder presentar pruebas y comprobantes en cuanto se requieran sin necesidad de maquillar o tratar de enderezar demasiado tarde los hechos.
- Expedir licencias, permisos y autorizaciones propias de su competencia.
- Celebrar convenios con las dependencias federales, estatales y con otros ayuntamientos para la realización de obras o la prestación de servicios públicos.
- Fomentar las actividades productivas, educativas, sanitarias, culturales y deportivas.

Los anteriores, son algunos de los principales objetivos que debe perseguir una administración pública saludable, podrían encontrarse más, pero en general todos van dirigidos hacia donde mismo, al beneficio de la sociedad a la cual re-presenta el municipio, apelando por el bienestar de la mayoría, pero no por esto se referiría a un gobierno paternalista que obsequie o deba tener la obligación de resolver siempre en totalidad los problemas de la población, al contrario, debe educar al pueblo, facilitar las herramientas suficientes para el buen vivir y el bienestar, en armonía con el

entorno, siendo el gobierno municipal siempre un ejemplo señalado por lo aprovechado y no por lo desperdiciado.

### **3.6.1.- Características que deben tener los objetivos del Sector Público**

“La característica fundamental del sector público es la ausencia del ánimo de lucro, lo que origina una dificultad a la hora de evaluar su gestión.”

(<http://www.formacionyorientacionlaboral.com>)

La esfera política es siempre observada y criticada, al más mínimo detalle inconveniente para la población, está se lo hará saber, pero no es necesario hacer cosas malas que parezcan buenas o que no sean claras en finalidad y proceso. Es por esto que la administración pública en el municipio debe contar siempre con las siguientes características:

- La economía: Se podría señalar, que este aspecto es el más delicado dentro de cualquier organización, pero sobre todo se destaca más en aquellas en las cuales el interés no es el lucrar, si no al contrario, beneficiar. Es por eso que se deben consumir siempre los servicios y bienes al mejor precio posible sin sacrificar nunca la calidad. El cuidado económico se observa también cuando se ahorra y reducen costos, todo esto, elaborando el debido análisis de procesos y creando alternativas, en la planeación, siendo coherente y constante.

- La eficiencia: Se logra realizando el uso adecuado de bienes y servicios que se adquieren de la recaudación pública para así obtener los resultados esperados y planeados.

- La eficacia: grado con el que la organización alcanza los objetivos establecidos.

- Responsabilidad: Todas las organizaciones que componen el sector público tienen siempre la responsabilidad ante los poderes específicos u órganos superiores. Esta responsabilidad es un concepto asignado a la contabilidad pública, ya que sus fines tradicionalmente han sido rendición de cuentas y control de legalidad (los funcionarios están sometidos a un control de legalidad que supone someter sus actuaciones a una revisión para ver si se sujeta a la legalidad vigente); Es también debido a que la Administración es responsable del gasto público. Este gasto es limitado, no se puede realizar más gasto que el presupuestado, ya que está financiado por los ingresos que el Estado recauda.

- Sus objetivos deben ser siempre en pro de la sociedad, participar siempre de lo general siendo imparciales, por beneficio de la mayoría, el crecimiento y avance de ésta.

- En las empresas privadas el objeto fundamental es obtener un beneficio mediante la prestación de un servicio o venta de bienes, en las organizaciones sin ánimo de lucro su objetivo es satisfacer necesidades socialmente deseables por los miembros de la comunidad, no obtener un beneficio, sino prestar servicios.

- Así como las empresas privadas obtienen sus ingresos principalmente a través de los bienes que producen o servicios que prestan, las organizaciones públicas obtienen sus ingresos de otras fuentes entre las que destacan principalmente los impuestos.

### **3.6.2.- Problemas de los objetivos en el Sector Público**

En las empresas privadas su gestión se mide a través de sus beneficios (saldo de la cuenta de Pérdidas y Ganancias), esto no es tan fácil en el sector público, porque se mide la calidad de los servicios que se prestan, más que el beneficio de su gestión.

Algunos de los problemas en el planteamiento de objetivos en la planeación en la administración pública son los siguientes:

- Definir Objetivos: Se puede llegar a ser una utopía y caer en la irrealidad con tal de obtener la aprobación de la ciudadanía, pero al momento de los hechos, se presentan problemas que no se tenían contemplados o se percatan de que la realidad y opciones son muy diferentes a lo anhelado, siendo esto un problema para la población que termina sintiéndose engañada.
- Medir los beneficios: Elaborar herramientas de medición donde se pueda registrar resultados, comparables, tener antecedentes y cuadros comparativos.
- Determinar un ciclo de operación: Determinar pasos a seguir, metas medibles y cuantificables que lleven a un objetivo más general.

En todo tipo de organizaciones, ya sean públicas o privadas, se deben tomar en cuenta las siguientes características que deben tener todos los objetivos que se planteen:

- Siempre comienzan con un verbo en infinitivo.

- Deben ser medibles: Inicio y termino.
- Deben ser alcanzables.
- Se deben hacer por escrito.
- Deben ser cuantificables.

El establecer objetivos es muy importante, ya que los esfuerzos para que sean aprovechados, deben estar dirigidos, planteando siempre opciones y planes que en caso de no funcionar lo que se eligió, ya sea por causas internas o externas, los procesos no se paralicen y se pueda tener siempre un desarrollo continuo e ininterrumpido.

Este capítulo es el segundo pilar de la investigación, ya que describe el objeto de trabajo de la misma. Con la información anterior, se puede tener un amplio panorama acerca de los objetivos principales que tiene la administración pública y por lo tanto la importancia, para por medio de las 5 “s” obtener una administración sustentable. El cómo, el uso consciente de los recursos que se utilizan en las múltiples funciones que conlleva la administración pública, observa una gran diferencia en cuanto a ahorro, reducción de costos y sobre todo el cumplimiento debidamente de la confianza y responsabilidades otorgadas por el pueblo.

## **CAPÍTULO IV:**

### **5´S COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA**

Existen diferentes métodos de trabajo respecto a la calidad, que han ido evolucionando conforme a las necesidades que se han ido presentando en el entorno social, cultural, económico; varios podrían ser muy similares solo nombrados de maneras diferentes, al fin y al cabo el objetivo es siempre tener un mejor producto o servicio al final del ciclo, que signifique cada vez menos costos, perdidas y fugas. El presente capítulo hablará solo de uno de esos métodos: Las 5 ´s.

#### **4.1.- ANTECEDENTES**

Al inicio de la Segunda Guerra Mundial, los Estados Unidos de América se preocuparon por que sus proveedores les suministraran armamentos con calidad aceptable, esta fue una oportunidad única para aplicar las técnicas de calidad, cuyo éxito se reflejó en el impulso a programas de capacitación en conceptos de control de calidad e, incluso, llegar a fomentar un vínculo entre el gobierno norteamericano y el sector educativo para incluir en sus programas de estudio estos tópicos.

Es pues esta etapa, un intento por concebir la calidad más allá de una simple inspección al final de la línea de producción; ahora se buscaba el control en todos los proceso de producción, proporcionando los métodos estadísticos apropiados para cada caso, aunque su alcance era reducido precisamente a los procesos de manufactura.

El trabajo de Deming fue complementado por Joseph Moses Juran, que introdujo el concepto de costos de calidad como foco de importantes ahorros si se evaluaban inteligentemente. Para identificarlos los agrupó en evitables y no evitables, entre los primeros destacan todos los surgidos dentro de la empresa (retrabajo, reparaciones, reinspecciones, etc.) y aquellos generados después que el producto es vendido (gastos de garantía, quejas, devoluciones y otros). En los costos inevitables (Juran, Gryna: 1995) se incurre por mantener los costos evitables en un nivel bajo, se subdividen en costos de evaluación (inspección de procesos, mantenimiento productivo) y costos de prevención (auditorías, evaluación de proveedores, capacitación).

Más adelante, en los años 60's, Philip B. Crosby propuso un programa de 14 pasos a los que denominó "cero defectos", a través de los cuales hizo entender a los directivos que cuanto se exige perfección ésta puede lograrse, pero para hacerlo la alta gerencia tiene que motivar a sus trabajadores (Crosby:1979). De esta forma planteaba la importancia de las relaciones humanas en el trabajo.

En 1950 W. Edward Deming visitó Japón, invitado por la JUSE (Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses) dando una serie de conferencias sobre Control de Calidad. A dichas conferencias asistieron un grupo numeroso y seleccionado de directivos de empresas. Los textos se repartieron entre los miembros de la JUSE quién los usó para crear las bases sobre las que instaurar el Premio Deming que se convocó un año después, premiando a aquellas instituciones o personas que se caracterizaran por su interés en implantar la calidad.

En 1949 Kaoru Ishikawa participa en la promoción del Control de Calidad y, desde entonces trabajó como consultor de numerosas empresas e instituciones comprometidas con la estrategia de desarrollo nacional. Se incorpora a la JUSE: Unión Científicos e Ingenieros Japoneses. El año 1952 Japón entra en la ISO (International Standard Organization), Asociación internacional encargada de establecer los estándares para las diferentes industrias y servicios. El Dr. Ishikawa se incorpora a la misma como miembro en 1960 y, desde 1977, ha sido el Presidente de la representación japonesa. Además, es Presidente del Instituto de Tecnología Musashi de Japón.

Desarrolla el Diagrama Causa-Efecto como herramienta para el estudio de las causas de los problemas. Parte de que los problemas no tienen causas únicas, sino que suelen ser, según su experiencia, un cúmulo de causas. Sólo hay que buscar esta multiplicidad de causas, colocarlas en su diagrama (también conocido como de "espina de pescado", ya que su forma nos la recuerda) formando familias de causas a las que aplicar medidas preventivas selectivas.

Shigeo Shingo Introdujo los métodos de gestión científica. Es interesante advertir que los sistemas poka-yoke, al utilizar dispositivos que evitan la aparición de defectos, obvian la necesidad de medición. En general, los sistemas poka-yoke comprenden dos fases: el aspecto de detección y el aspecto de regulación. La detección se puede realizar de diferentes maneras: contacto material, interruptores de fin de carrera, células fotoeléctricas, interruptores sensibles a la presión, termostatos, etc. La regulación se puede producir mediante una alarma (una luz

intermitente, el zumbido de una sirena), o asumiendo el control (prevención, paro automático de una máquina), o ambas cosas a la vez.

#### **4.2.- CONCEPTO CALIDAD**

Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con expectativas en el consumidor. Tales propiedades o características podrían estar referidas a los insumos utilizados, el diseño, la presentación, la estética, la conservación, la durabilidad, el servicio al cliente, el servicio de postventa, etc.

Algunos consumidores podrían preferir algunas propiedades o características, mientras que otros podrían preferir otras, pero en ocasiones existen ciertas propiedades o características que siempre deben ser satisfechas para que un producto o servicio pueda ser considerado de calidad. Por ejemplo, en un restaurante, por más exquisita que sea la comida, si la atención es mala o lenta, difícilmente habrá algún consumidor que considere al restaurante como de calidad.

En general, podríamos decir que un producto o servicio es de calidad cuando cuenta con insumos de primera, cuenta con un diseño atractivo, cuenta con una buena presentación, es durable en el tiempo, y está acompañado de un buen servicio al cliente, a tal grado que satisface necesidades, gustos y preferencias, y cumple o sobrepasa expectativas en el consumidor.

### **4.3.- DESCRIPCIÓN**

Los continuos y acelerados cambios en materia tecnológica, conjuntamente con la reducción en el ciclo de vida de los bienes y servicios, la evolución en los hábitos de los consumidores, los cuales, poseen cada día más información y son más exigentes, sumados a la implacable competencia a nivel global que exige a las empresas mayores niveles de calidad, acompañados de mayor variedad, menores costos y tiempos de respuesta, requiere la aplicación de métodos que de manera armónica permita hacer frente a todos estos desafíos.

Se exige a los empresarios, niveles cada día superiores de capacitación y asesoramiento, tanto para el desarrollo de planes estratégicos como para incrementar la competitividad de sus empresas y predecir los posibles futuros escenarios.

La crisis petrolera de los años setenta, ha alterado de manera radical e irrevocable el entorno comercial internacional. La nueva situación se caracteriza por:

- Bruscos aumentos en los costos de materias primas y energía.
- Altos costos financieros.
- Capacidad excesiva de las instalaciones de producción.
- Creciente competencia entre las compañías en mercados saturados o recesivos.
- Valores cambiantes del consumidor y requisitos más estrictos de calidad.

- Necesidad de introducir nuevos productos con más rapidez.
- Necesidad de bajar el punto de equilibrio.

Cualquier demora en adoptar lo último en tecnología y las demoras en adaptar técnicas administrativas innovadoras, son costosas.

Las empresas se clasifican entre perdedoras, sobrevivientes y ganadoras dependiendo de los resultados que se logran en las siguientes áreas:

- Rendimiento sobre los activos.
- Valor agregado por empleado.
- Participación en el mercado.
- Satisfacción del cliente.

La función de la administración, es esforzarse constantemente para proporcionar mejores productos a precios más bajos.

“No debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la compañía ya que el mejoramiento duradero sólo se logra cuando la gente trabaja para estándares más altos, así que el punto de partida para el mejoramiento es reconocer la necesidad.”

#### **4.3.1.- Características específicas**

- Involucrar a los empleados mediante sugerencias. El objetivo es que los trabajadores utilicen tanto sus cerebros como sus manos.

- La red de trabajo cada vez es más primordial, ya que la inteligencia social tiene una importancia inmensa para triunfar en un mundo donde el trabajo se hace en equipo.
- Pensamiento orientado al proceso, ya que los procesos deben ser mejorados antes que se obtengan resultados mejorados.
- No requiere necesariamente de técnicas sofisticadas o tecnologías avanzadas. Para implantarlo solo se necesitan técnicas sencillas.
- Resolución de problemas apuntando a los síntomas causa-raíz y no a los síntomas o causas más visibles.
- Se trata de entrada al mercado no de salida del producto

En estos procesos se debe cuidar uno de los recursos más escasos, el tiempo, ya que es también uno de los que se desperdician con mayor frecuencia; es el único activo irrecuperable, independientemente de su tamaño, el recurso más crítico y valioso, que es común en todas las empresas. Muchas veces se maneja con menor cuidado y ello puede ser así porque el tiempo no aparece en el balance o en los estados de pérdidas y ganancias, porque no es tangible, porque parece ser gratis, etc., pero el tiempo es un activo administrable, ya que su utilización ineficiente produce estancamiento.

#### **4.3.1.1.- El Desperdicio**

La eliminación de muda (desperdicio) es una de las maneras más fáciles que tiene la empresa para mejorar sus operaciones, ir a los lugares de trabajo, observar

lo que sucede allí, reconocer el muda y emprender pasos necesarios para su eliminación, por ejemplo:

- Reducción de costos.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Mejoramiento de la productividad.
- Administración del proveedor.

Por lo cual, el mejoramiento por el bien del mejoramiento es la manera más segura de fortalecer la competitividad general de la empresa. Si se cuida la calidad, las utilidades se cuidan por sí mismas. Diseño control y administración son la triada esencial de intereses en cualquier esfuerzo completo para mejorar las operaciones.

Para que cualquier operación sea verdaderamente efectiva, los aspectos siguientes deben estar simultáneamente en su lugar:

- Sistema de producción física con la capacidad de ser completamente productivo.
- Procedimientos óptimos para proporcionar control operacional al sistema de producción física.
- Un sistema de administración plenamente capaz de brindar administración efectiva de los recursos físicos, de control, humanos y de todos los demás recursos de la operación.

#### **4.3.1.2.- EI PREA**

PREA (planear- revisar-ejecutar-actuar), es un proceso mediante el cual, se fijan nuevos estándares solo para ser refutados, revisados y reemplazados por estándares nuevos y mejorados. El PREA es una herramienta esencial para realizar mejoramientos y asegurar que los beneficios de estos duren. Pero antes de involucrar esto, es esencial que los estándares corrientes se estabilicen, este proceso se conoce como EREA (estandarizar -realizar-evaluar-actuar).

No puede haber mejoramiento en donde no hay estándares. El punto de partida de cualquier mejoramiento es saber con exactitud en donde se encuentra uno, pues solo existen los estándares para ser superados por estándares mejores, siendo que el progreso es imposible sin la facultad de admitir los errores, a continuación, se señalan algunas de las posibles áreas de mejoramiento donde se pueden aplicar los estándares.

Para comenzar, es importante partir de lo más sencillo, a lo más complejo, por lo que es necesario identificar el desperdicio en los movimientos de trabajo. Con frecuencia los trabajadores no están conscientes de los movimientos innecesarios que hacen. Solo después que todos estos movimientos son identificados y eliminados se puede pasar a la siguiente fase.

Cuando se hace un enfoque en las instalaciones, se encuentran infinidad de oportunidades para el mejoramiento. Cambiar la disposición de la planta para mayor eficiencia, es una de las máximas prioridades. La administración de la planta, se trate

de la producción de bienes o servicios, debe enfocarnos en los cinco objetivos siguientes:

- Lograr la máxima calidad con la máxima eficiencia.
- Mantener un inventario mínimo.
- Eliminar el trabajo pesado.
- Usar las herramientas e instalaciones para maximizar la calidad y eficiencia, y minimizar el esfuerzo.
- Mantener una actitud de mente abierta para el mejoramiento continuo, basado en el trabajo en equipo y la cooperación.
- El tener iniciativa sentido común y ofrecerse (DESARROLLAR)

#### **4.3.1.3.- Etapas en la solución de problemas**

El objetivo es, lograr un proceso de mejora continua un mejor conocimiento y control de todo el sistema, de manera que el producto recibido por los consumidores esté constantemente, en correctas condiciones para su uso, además de mejorar todos los procesos y procedimientos internos, la atención a clientes y proveedores, los tiempos de entrega y los servicios postventa. La mejora continua involucra a todos los sectores, reducir el número de proveedores para asegurar la calidad, calidad de la mano de obra, ya que una mano de obra sin suficientes conocimientos implicará alta rotación y costos de capacitación, incide tanto en la calidad de los productos como en los costos y niveles de productividad.

1.- Conocer los hechos; los hechos precisos acerca del problema que va a resolverse.

2.- Analizar los hechos.

3.- Identificar el punto clave; buscar la causa básica del problema.

4.- Generar ideas; refinar las ideas y desarrollarlas en un diseño práctico.

5.- Situar la idea; poner en práctica la solución.

6.- Situar la idea; poner en práctica la solución.

7.- Verificar el resultado; si no es suficiente regresar a la etapa 1.

#### **4.3.1.4.- Productividad**

Calidad y productividad son dos caras de una misma moneda. Todo lo que contribuye a realzar la calidad incide positivamente en la productividad de la empresa.

Si se empieza por hacer bien las cosas, los costos de estudios, también disminuyen, a la vez que la empresa acrecienta la confianza y la lealtad de los clientes. Dos factores tienden a reducir costos en el control de la calidad:

- La parte que antes se desechaba es vendible.
- La producción puede aumentarse utilizando el mismo equipo.

La mecanización se ocupa de las cosas, mientras la especialización se ocupa de los recursos humanos. La combinación efectiva de personas y cosas es competencia de la dirección. Se puede tener instalaciones parecidas, e inclusive gente similar,

pero según como se dirija estos dos factores, los resultados pueden ser bastante diferentes.

John Heldt, consultor de empresas en sistemas de costo de calidad dijo: “La reducción del costo de mala calidad incrementará su beneficio global más que si se duplicaran las ventas”. “La mayoría de las empresas gastan en mala calidad más de tres veces lo que sacan de beneficios. Reduzca a la mitad su costo de la mala calidad y, por lo menos, duplicará sus beneficios.”

Eliminación de actividades de todo tipo que no agregan valor, al logro de un sistema de producción ágil y suficientemente flexible.

- Atacar las causas principales de los problemas.
- Eliminar despilfarros.
- Buscar la simplicidad.
- Diseñar sistemas para identificar problemas.

Entre los desperdicios se encuentran:

- Sobreproducción.
- Desperdicio del tiempo dedicado a máquinas.
- Desperdicio dedicado al transporte.
- Desperdicio dedicado al procesamiento.
- Desperdicio en tomar el inventario.

- Desperdicio de movimientos.
- Desperdicio en la forma de unidades defectuosas.

### Ventajas

- Inventario reducido
- Mejor equilibrio entre diferentes procesos.
- Aclaración de problemas.

Se promueve incrementos en niveles de productividad y se disminuye niveles de desperdicios.

A veces la escasez de espacios físicos, materias primas, limitados capitales, elevados costos financieros, rentas altas o costos de producción, el mantenimiento de grandes almacenes, así como el elevado costo de administrar, manipular, controlar y la seguridad de inventarios ya sean de insumos o productos terminados; los sistemas de calidad y control se convierten en una necesidad imperiosa. El almacenaje es una actividad que no agrega valor, solo consume productos.

De igual manera también es importante, maximizar la eficiencia de los equipos por medio de un sistema total de mantenimiento preventivo que cubra la vida del equipo. Racionalizar la gestión de los equipos que integran los procesos productivos, de modo que pueda optimizarse el rendimiento de los mismos y la productividad de tales sistemas. Todo ello da lugar a reducciones de eficiencia del sistema productivo, en tres aspectos fundamentales:

- Tiempos muertos o de paro del sistema productivo.
- Funcionamiento a velocidad inferior a la capacidad de los equipos.
- Productos defectuosos o mal funcionamiento de las operaciones en un equipo.

Los medios para lograr efectividad en esta área son los siguientes:

- Mantenimiento básico y de prevención de averías realizado desde el propio puesto de trabajo y, por tanto por el encargado.
- Gestión de mantenimiento preventivo y corrección optimizada.
- Conservación completa y continua de los equipos y aumento consiguiente de su vida.
- Mejorar equipos, funcionamiento y rendimiento.
- Información adecuada al personal de producción y de mantenimiento, acerca de los equipos, funcionamiento y mantenimiento.

Lo anterior, debe ser llevado a cabo por todos los empleados y todos los niveles mediante actividades en pequeños grupos, que implica, participación de todo el personal creando una cultura corporativa orientada a la obtención de la máxima eficacia, así mismo implantando un sistema de gestión que facilite la eliminación de las pérdidas, implantando mantenimientos preventivos, para poder diagnosticar por adelantado malos funcionamientos, antes de que ocurran paros, pero estos mantenimientos deben estar programados, previstos para obtener cero paros por

descomposturas y mínimos inventarios de refacciones. Todo lo anterior disponiendo de procedimientos.

Producción + Gestión de equipos = Eficacia generalizada.

Un tópico muy importante, es que la gerencia debe establecer objetivos claros para guiar a cada persona y asegurarse de suministrar liderazgo para todas las actividades, ideando estrategia a largo plazo, detalladas en estrategias a mediano y corto plazo, en conjunto deberá desplegarse un plan para llevar a cabo la estrategia, pasarla hacia abajo por los niveles subsecuentes de gerencia hasta que llegue a la zona de producción. Grupos pequeños que se organizan llevando a cabo tareas específicas en un ambiente de trabajo, tratando temas vinculados a la calidad, referentes a costos, productividad, entre otros y así se obtiene la interacción entre componentes para mejorar los estándares de la organización, no hay compromiso sin participación. Recordando que la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios, equivalen a costos que incluyen, diseño, producción, venta, suministro, despachar a tiempos los volúmenes solicitados.

El tiempo no productivo cuesta tanto como el productivo, en salarios, energía, intereses, jornales, materias primas, etc.

Es importante utilizar más medidas físicas que financieras para dirigir y controlar las operaciones diarias; reducir el costo de producción de los productos, encontrando modos de incrementar la eficiencia del proceso de producción utilizado en su transformación, se pretende determinar dónde los directivos detectan mayor posibilidad de reducción de costos; la idea es informar y motivar la reducción de

costos de los procesos, y hacer conciencia de que esta reducción es una responsabilidad de equipo, no individual.

El objetivo global y continuo, es mejorar constantemente, a fin de que los costos puedan ser reducidos continuamente en líneas de producto existentes hace tiempo y así, cuando los empresarios o directivos empiezan a comprender la gran diferencia entre, reducción de costos y eliminación de las causas de los costos; se obtienen beneficios reales. La cuestión aquí sería superar los procesos ineficientes o bien eliminar los procesos o actividades innecesarios, y para poder describirlas existen tres tipos:

- Las que aportan valor añadido.
- Las de apoyo sin valor añadido.
- Las que carecen de valor.

Por lo cual, deben eliminarse todas aquellas que no creen valor. Porque al final el objetivo no es la reducción de costos totales sino la reducción, por unidad monetaria de venta, que implica un incremento de utilidades con el logro de mayores rendimientos, siempre con la maximización de eficiencia y utilización de mano de obra.

Y así, el modelaje de costos merece especial atención por la importancia que tiene en las decisiones para la adquisición de bienes y servicios. A continuación principios claves para su consecución:

- Identificar los generadores de costos, no solo los elementos de costo.
- Construir modelos específicos para cada producto y/o servicio con el fin de resaltar los generadores de costos clave.
- Considerar el impacto del costo total de adquisición.
- Empezar de la manera más sencilla y hacerlo más complejo según la necesidad.
- Considerar datos reunidos para mejorar precisión y confianza.

Los modelos que tienen en cuenta los generadores de costos suministran mejor información para la toma de decisiones. En la logística se pueden presentar costos ocultos, que vendrían siendo las existencias sujetas a diversas circunstancias que suponen una pérdida de valor real:

- Obsolescencia o anticuados.
- Deterioros.
- Diferentes cantidades inventariadas.
- Mermas.

La gestión de calidad en el caso de las labores de oficina, dese ser rastreados los despilfarros en torno a personal, procesos, formularios, listados de cómputos, computación, y métodos de trabajo. Los desperdicios administrativos serían los siguientes:

- Duplicación de tareas, en parte por falta de información compartida.

- Exceso de movimientos y traslados
- Tiempos muertos de papelería
- Excesiva subdivisión de procesos y/o actividades. Falta de trabajo en grupos o equipos de trabajo.
- Ineficiencia de control interno, lo cual, ocasiona cuatro tipos de problemas:
  - 1.- Posibles fraudes externos contra la compañía
  - 2.- Posibles fraudes internos.
  - 3.- Información poco confiable o inexacta para los efectos de la toma de decisiones.
  - 4.- Falta de cumplimiento a normativas de organismos oficiales.
- Excesiva cantidad de formularios con duplicación de información y/o innecesarios.
- Formularios mal diseñados.
- Excesivo inventario/stock de formularios.
- Tareas, procesos y/o actividades innecesarios.
- Actividades o proceso complejos.
- Falta de información y administración por excepción.
- Listados de cómputos, innecesarios y/o mal diseñados.

- Información fuera de tiempo y/o inexacta.
  
- Sobreestructura organizativa. Excesivas actividades manuales, tramos de control demasiado cortos, falta de empowerment, carencia de objetivos organizacionales claramente definidos o política de sobreempleo.
  
- Software, inadecuado, no parametrizable, de lenta ejecución, no adaptado a las características de la empresa o del negocio.
  
- Cuellos de botella originados en: Concentración o descentralización de decisiones o autorizaciones.
  
- Averías y falta de mantenimiento en computadoras, impresoras, sistema lumínico, teléfonos.
  
- Falta de resguardo de datos informáticos.
  
- Deficiente supervisión.
  
- Deficiente capacitación del personal.
  
- Excesivos niveles de estandarización o normativas internas.
  
- Exceso de informes internos.
  
- Exceso de reuniones internas y/o interrupciones externas.
  
- Improductividades por exceso de especialización o división de trabajo.
  
- Lentitud de impresoras, fotocopiadoras o procesos de cómputos.

Por lo anterior, es importante recalcar que los consumidores adquieren bienes o servicios no vinculados directamente con tareas de oficina, estas actividades burocráticas son consideradas como “actividades de apoyo sin valor agregado”; razón por la cual deben ser eliminadas, simplificadas o reducidas.

La ineficiencia es la razón por la que las organizaciones pierden gran parte de sus recursos, si no es que la mayor parte en gastos administrativos, aparte de los ilícitos que por medio de estas actividades suelen llevarse a cabo. Los costos administrativos son elevadísimos, pueden representar hasta 30% del costo total de una empresa o a veces más, considerando sólo los costos explícitos. Los implícitos pueden llegar a ser más elevados, información errónea o fuera de término, falta de seguimiento y control, carencia de información para la toma de decisiones son, entre otras causales de problemas en gerencias. Las oficinas administrativas son el cerebro de las organizaciones y es importante el aprendizaje sobre el modo óptimo de desempeñar sus funciones, por lo cual, también es importante comprender lo ineficaces que en ocasiones pueden llegar a ser los sistemas utilizados en ella. Según un estudio realizado por Booz, Allen & Hamilton, las empresas podrían lograr aumentar su productividad entre 13 y 18% mejorando el propio rendimiento de los empleados administrativos.

La oficina no es un espacio físico; es, ante todo, una actividad. Se trata de formación, tramitación, análisis y utilización del trabajo administrativo que sirve de apoyo a una empresa. Y antes de introducir cualquier cambio debe conocerse a fondo el sistema actual:

- La filosofía del sistema
- Las normas con arreglo, con las cuales funciona el sistema.
- Los procedimientos que siguen.
- Las responsabilidades y competencias de las personas participantes.
- El flujo de trabajo dentro del sistema.
- Los formularios e impresos que se utilizan habitualmente.
- La idoneidad del equipo existente.
- La suficiencia y calidad del personal.
- Los informes que se elaboran.

Contando con una base sólida de las características propias del sistema en funcionamiento se procederá a efectuar los cambios. Siguiendo el siguiente criterio:

- Eliminarlo (en caso de no ser necesario).
- Combinarlo.
- Modificarlo.
- Alterar el orden en que se efectúa.

El análisis de métodos y tareas es fundamental para la reducción de los tiempos de realización de las tareas, su simplificación y el incremento de los niveles de productividad. La realización de tareas innecesarias, la duplicación de labores, la

inexactitud de los datos e información, y falta de flexibilidad en la operatoria constituyen elevados niveles de desperdicio y despilfarro.

La evidente falta de productividad del trabajo de oficina es una consecuencia directa de la falta de eficacia en el tratamiento de la información de los procesos que integran este trabajo. Las principales causas de esta situación hay que encontrarlas, desde un punto de vista conceptual, en las siguientes circunstancias:

- Énfasis en la automatización de las diferentes tareas individuales en lugar de realizar la automatización del proceso en su conjunto.
- La no participación de una forma activa.
- La extrapolación que se está haciendo por los responsables de los sistemas de información de la empresa en el tratamiento de la información que interviene en el trabajo de oficina.
- El no realizar la absolutamente necesaria reorganización del trabajo administrativo antes de intentar su automatización, de modo que se consigan las máximas utilidades de las técnicas y de las herramientas empleadas.

#### **4.3.1.4.1.- Procedimiento**

Diagnóstico y evaluación.

Planificación: Determinación de las misiones y objetivos de la organización. Se eliminarán costos estructurales innecesarios.

Medidas de costos, calidad y productividad. Métodos y sistemas e información: Evaluarse las actuales medidas, evolución, métodos de cálculo y las características del sistema informático utilizado.

Relevamiento y evaluación de: calidad proveedores, mantenimiento, preparación, distribución en planta, movimientos, transportes, inventarios/stock, sistema presupuestario, etc. Aplicación de auditorías operativas, reingenierías, teletrabajos, análisis costo-beneficio. El objetivo principal es la detección de desperdicios y/o despilfarros.

#### **4.4.- METODOLOGÍA 5 “S”**

Lo a continuación descrito está dirigido a aquella administración que se enfoca hacia el adelgazamiento de las organizaciones, eliminando o reduciendo aspectos indeseables, excesos, desperdicios y variabilidad, para obtener mayor productividad; que se logra con mejores resultados con un mínimo de recursos y de esfuerzos, en el menor tiempo posible. Eliminando todas las actividades que agregan costo, pero no agregan valor, como: defectos, sobreproducción, inventario, esperas, movimientos entre otros.

Los principios que se utilizan en este capítulo en función al trabajo a realizar son los siguientes:

- Perseguir la excelencia.

- Produzca el “pull strategy” del cliente. (Es un sistema que describe el movimiento de un producto o de información entre dos sujetos, a fin de permitir conocer el ciclo de vida del producto)

- Crear flujo.
- Identificar la corriente de valor.
- Definir valor.

Resulta casi imposible armar un rompecabezas que una, la calidad con la producción, la eficacia con el factor humano y la productividad de la empresa. No hay que perder de vista que la creatividad juega un papel muy importante al momento de buscar opciones para mejorar.

El primer paso, es establecer metas, ser firme, definir hasta donde se quiere llegar, punto de vista objetivo, considerando las posibilidades reales. Las metas no solo son en materia de utilidades, se debe valorar lo que se aspira a lograr con el personal, especificar la proyección esperada en diversos aspectos como: comunicación interna, imagen pública, penetración de mercado, etc.

En segundo lugar, se debe determinar los recursos necesarios para llegar, metas propuestas, considerando los bienes económicos, la competencia, tiempo disponible y deseo de generar cambios reales.

El tercer punto, es crear una conciencia colectiva de la trascendencia de implementar un sistema de gestión de calidad, que implica vencer la resistencia al cambio hasta aprender a realizar las cosas de manera diferente adoptando filosofías

que a simple vista parecen sencillas. Aquí, se comienza por definir la metodología a seguir. Aplicando sistemas de gestión de calidad.

El método de “5S” ha probado ser exitoso tanto en empresas grandes, como en pequeñas, y no se requiere una cuantiosa inversión, pero sí un gran esfuerzo desde el punto de vista personal y en equipo. Éste es un sistema de gestión de calidad desarrollado en Japón que parte de los principios básicos de esta cultura y que se realizó bajo la orientación de Deming, además está incluida dentro de lo que se conoce como mejoramiento continuo o (gemba Kaizen).

El método, se refiere a la creación y mantenimiento de áreas de trabajo limpias, organizadas y seguras, mayor “calidad de vida” al trabajo. Las “5S” provienen de términos que ponemos en práctica en nuestras vidas cotidianas y no exclusivamente de la “cultura japonesa”.

Llevar a cabo estos principios no sólo implica darse cuenta que son conceptos cotidianos y sencillos, es indispensable identificar que conlleva utilizarlos, y así ponerlos en práctica.

#### **4.4.1.- Clasificar (Seiri)**

Es ordenar por clases, tipos, tamaños, categorías o frecuencia de uso una cantidad de objetos cualesquiera. Dándole prioridad en espacio y ubicación a lo que se utiliza continuamente, el objetivo es dejar espacios libres de artículos, documentos, herramienta o maquinaria inútil, que estorba y dificulta la posibilidad de los artículos que se requieren a la mano, también implica generar en el personal el

hábito de desprenderse de objetos con valor sentimental, que generan distracción y saturación de espacios.

Sin embargo, seleccionar y clasificar no es tan sencillo como parece. Es necesario tener algunos criterios de selección y clasificación; éstos se establecen en términos de categorías en las que el artículo en cuestión puede estar:

- Deteriorado.
- Poco funcional.
- Innecesario.
- Caduco.
- Descompuesto.
- Peligroso.
- Delicado, etc.

#### **4.4.1.1.- Procedimiento**

- Si se usa a cada momento, todos los días o todas las semanas, se ubica cerca.
- Si se utiliza una vez al mes, ubicarlo cerca del sitio de trabajo.
- Si se usa cada tres meses o esporádicamente, se ubica en el almacén o en algún depósito.
- Lo que no es necesario, descartarlo.

Se debe ser muy objetivo, tener una visión a futuro para así, poder eliminar todo lo que no le genera valor al trabajo.

El clasificar da como resultado:

- Evitar gastos innecesarios.
- Ahorro en espacios.
- Controles de existencias.
- Disminución en los riesgos de accidentes de trabajo.
- Evita distracciones y pérdida de tiempo en la ubicación de las herramientas de trabajo.

#### **4.4.2.- Organizar (Seiton).**

Es ordenar objetos, partes o elementos dentro de un conjunto; logrando una combinación que esté acorde con algún principio racional o con cualquier arreglo metódico de partes. Significa tener una disposición, ubicación, bajo estándares de organización para cada elemento de la empresa. Estableciendo reglas de uso que garanticen que después de utilizar los objetos, vuelvan a su espacio correspondiente, es decir que se mantenga el orden. Algunos de los estándares son los siguientes:

- a) Ordenar los artículos mediante claves numéricas.
- b) Determinar los lugares de almacenamiento por periodos de utilización.
- c) Por características como: tamaño, color, función, información que brinda, etc.

d) Combinar métodos para hacerlo más fácil y práctico.

#### **4.4.2.1.- Procedimiento**

- Defina una nomenclatura para cada clase de elemento.
- Decida sitios de ubicación: cada cosa en su lugar.
- Decida cómo va a guardar, considerando la facilidad de:
  - Identificar.
  - Guardar.
  - Reponer.
  - Volver a su ubicación original.
  - Extraer.

Clasificar tiene como consecuencia:

- Rápida identificación de artículos clave en la operación.
- Ambiente agradable que invita al desarrollo.
- Eficaz identificación.
- Economía en tiempos y movimientos.
- Evita gastos innecesarios en la compra de material u objetos perdidos.

#### **4.4.3.- Limpieza (Seiso).**

Limpiar es el acto de quitar lo sucio de algo o de alguien. Incluye asear las áreas de trabajo, diseñar aplicaciones que permitan evitar o al menos disminuir la suciedad. A través de la limpieza se pueden identificar algunas fallas. Asimismo, la demarcación de áreas restringidas, de peligro, de evacuación y de acceso genera mayor seguridad. No solo es limpiar por estética, la razón de fomentar la pulcritud es, identificar y eliminar las fuentes de suciedad, lugares difíciles de limpiar, piezas deterioradas o dañadas, para hacer visibles las anomalías y corregirlas.

##### **4.4.3.1.- Procedimiento**

- Elimine polvo y suciedad de los sitios de trabajo: pisos, paredes, techos, ventanas, cajones, estantes y maquinaria que se use durante las operaciones diarias.
- Asear el taller y el equipo con un trapo limpio antes y después de su uso, así se verifica la funcionalidad.
- Si se encuentra algún desorden o desarreglo anormal, o condiciones indeseables, identificar causas y establecer acciones preventivas para evitar que se vuelvan a manifestar.
- Establecer un programa específico de limpieza, diario y periódico, con un cuadro de tarea para cada lugar.

Por lo tanto, es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- a) Limpiar lo que se va a utilizar antes de empezar a trabajar.

b) Antes de salir, dejar todo ordenado y limpio, tal y como lo quiera encontrar al día siguiente.

c) Utilizar los sitios y recipientes indicados para tirar desperdicios, envases, colillas, etc.

#### **4.4.4.- Constancia (Seiketsu).**

Es la capacidad de permanecer de manera firme e inquebrantable en sus resoluciones y propósitos. Tener la voluntad de hacer las cosas y permanecer en ello, sin cambios de actitud. Ser constante es una actividad o actitud positiva, desarrolla hábitos benéficos que van mejorando los resultados de cada persona o en general de la empresa.

La inconstancia ocasiona numerosos perjuicios y daños:

- Pérdida de tiempo, esfuerzos y recursos.
- Pérdida de la concentración
- Imposibilidad de madurar ideas y de concretar los hechos
- Dificultad para la obtención de resultados satisfactorios
- Deterioro de la salud integral de los seres humanos.

La organización que adquiere el hábito de planear y organizar permanentemente el trabajo, obtiene el éxito.

#### **4.4.5.- Estandarización (shitsuke).**

Es regular, normalizar o fijar especificaciones sobre algo, por medio de normas, procedimientos o reglamentos.

Para lograr que los esfuerzos para mejorar el ambiente de trabajo sean perdurables, es necesario que la acción sea simultánea, que se sincronicen los esfuerzos de todos, actuando al mismo tiempo. Esto se puede lograr de manera permanente, si hay un procedimiento o una norma que institucionalice los cambios que se muestren como provechosos.

##### **4.4.5.1.- Procedimiento**

- El éxito de la metodología.
- Evita sanciones.
- Mejora eficacia.
- Generar una autoimagen valiosa.
- Reanudar un compromiso cada vez más intenso.
- Establecer metas con plazos claros.
- Definir responsables del cumplimiento de cada meta.
- Presentar propuestas de implementación por tipo de área.
- Trabajar en equipo.
- Auditar constantemente los logros para mantener resultados.

Las 5 “s” son un sistema de calidad que pocas veces se utiliza en empresas dedicadas al servicio y no a la producción, pues se puede tener la errónea idea de que solo en industrias de transformación de materias primas o de producción, se

pueden encontrar ahorros que signifiquen un cambio. Pero como se puede apreciar a lo largo del capítulo anterior, este es un sistema que se puede adaptar a las necesidades de cada organización, incluso lo puede llevar un individuo en su vida profesional o personal.

Ya que los sistemas de calidad están hechos para obtener mejoras contundentes, reales y duraderas, son un cambio paulatino que no se da, a menos de que todos los involucrados se comprometan a trabajar día con día, siendo conscientes de que siempre hay aspectos a mejorar.

## **CAPÍTULO V**

### **CASO PRÁCTICO**

En el presente capítulo, se condensa la información de los capítulos teóricos anteriormente expuestos, dando así una propuesta de solución en un nicho específico, las Secretarías del H. Ayuntamiento de Uruapan del Progreso. Michoacán de Ocampo.

A continuación se presenta la cultura organizacional de la presente administración del ayuntamiento, así como los objetivos que persigue y un resumen de la historia del municipio. Más adelante se pasa al análisis del trabajo de campo realizado en el H. Ayuntamiento, después se resume todo lo obtenido conjugándolo con lo teórico, para dar como resultado una propuesta de trabajo. Al finalizar concluye de manera general el presente trabajo.

#### **5.1.- VISIÓN GENERAL**

En el año 2015, el Municipio de Uruapan es reconocido por su liderazgo regional, alcanzado mediante el desarrollo en su competitividad, su cuidado del medio ambiente, su salvaguarda de la tradición cultural e histórica, la seguridad y atención integral que ofrece a sus habitantes y la implementación de sistemas transparentes e inteligentes de gobierno.

#### **5.2.- VALORES Y ÉTICA DE GOBIERNO**

a) Lealtad. Entendemos la lealtad como el compromiso de fidelidad que debemos a la ciudadanía de Uruapan, al Estado de Michoacán y a México. Somos leales en

tanto estamos presentes, cumplimos nuestra tarea y somos fieles a la autoridad y al ideario que nos inspira.

b) Honestidad. Concebimos la honestidad como nuestro compromiso, coherente y auténtico, expresado de acuerdo con el ideario que nos inspira. Somos honestos en tanto actuamos en pro de la construcción de una sociedad mejor.

c) Espíritu de servicio. Definimos el espíritu de servicio como el esfuerzo que realizamos por mejorar la calidad de vida de las personas en la sociedad. Actuamos con espíritu de servicio en tanto desempeñamos nuestras labores en pro del bienestar de la ciudadanía.

### **5.3.- ANTECEDENTES**

En 1531 llegó, a lo que ahora se conoce como Uruapan Michoacán, el evangelizador franciscano Fray Juan de San Miguel, el cuál después pasaría a la historia como el fundador de la ahora conocida ciudad, esto debido a la obra urbanística que creó en la entidad. A su llegada encontró familias de diferentes etnias escondidas en las cercanías del río Cupatitzio, ocultándose del control político y militar que los Tarascos mantenían en la zona. Una de las obras más importantes del evangelista, fue la creación del primer hospital de Latinoamérica, “La Huatápera”. Otra de sus obras destacadas fue la organización de los pobladores en 8 barrios los cuales eran comunidades autónomas, lo que les permitía tener identidad y costumbres propias, tenían su propia escuela y capilla; algunos datos calculados de la población en esos tiempos apuntan que eran alrededor de 5 000 habitantes.

La raíz de la palabra Uruapan ha sido causa de polémica entre los que estudian la historia de la ciudad, pero para efectos de investigación del presente trabajo se tomaron las dos que van más acorde a la investigación presentada.

- Según Sergio Ramos Chávez en su libro “Con el paso del tiempo. Historia contemporánea de Uruapan.” Describe que proviene del vocablo purhépecha “uruapani” que significa “el florecer y fructificar de una planta al mismo tiempo”
- Jose Pablo Gallardo antropólogo y lingüista, citado en el mismo libro, describe que analizando a detalle la voz “urbuapani” considera la etimología y la traduce como “cosa que se extiende; cosa que se multiplica”.

En el tiempo de la Insurgencia en Uruapan se realizaron juntas y como en otras partes de la nueva España, la gente estaba dividida, mientras que unos eran realistas, otros eran y se presentaban a ayudar a los insurgentes, algunas de las personalidades más representativas del momento y que se reunieron en la ciudad fueron Morelos, Rayón, Allende y el Lic. José María Izazaga. En consideración por razones de los buenos e importantes servicios de la población “A causa de la libertad” el 28 de Noviembre de 1858 se le concedió a Uruapan el título “ciudad del progreso”.

“En el porfiriato Uruapan contaba con dos fábricas textiles, una fábrica de cigarros, una de cerillos, una de jabón y muchas otras de aguas gaseosas, así como un comercio floreciente de vino a estancarse con motivo de la revolución y lucha por

el poder, que dejó Don Porfirio”. (Jose Ma. Paredes Mendoza. Datos generales sobre Uruapan. Uruapan 1997. Pag14)

La ciudad de Uruapan contaba con comercios de diferentes giros mercantiles los cuales generaban desarrollo y avance para la sociedad. Aparte de que éstas aprovechaban lo que tenían en su entorno realizando sin querer sustentabilidad, como por ejemplo la fábrica de hilados y tejidos que hoy se conoce como fabrica de San Pedro usaba como fuerza motriz el agua del río Cupatitzio. Aparte de que el desarrollo y competencia por crecer y ser mejor orilló a las dos fábricas de textiles que se encontraban en la ciudad, a mejorar y construir nuevos artefactos mecánicos para mejorar la producción.

Ante la intervención francesa, el gobernador del estado indicó que debido a las circunstancias se declaraba a Uruapan como capital del estado a partir de Noviembre de 1863 con todos los poderes, la imprenta del estado y una fundidora de metales, hasta el 18 de Febrero de 1867 donde se decreta que el poder regresa a residir en la hasta ahora capital del estado, Morelia Michoacán.

En 1881 se introduce la luz con la asociación de 2 o 3 empresarios producida con la fuerza del agua del río; en ese mismo año se abrió la línea telegráfica viniendo a mejorar y complementar los medios de comunicación que desde el siglo XIX era el servicio de correos, también a finales de este siglo llegó el ferrocarril.

En 1892 se abrió la primera biblioteca pública de Uruapan, sostenida por el ayuntamiento, siendo Juan Delgado la figura de primer orden en la historia educativa de la ciudad. También en esta época compañías nacionales y extranjeras se

instalaban y la línea férrea que unió a Patzcuaro y Uruapan se inauguró el 19 de Marzo de 1899.

Las primeras religiosas que arribaron a la ciudad y formaron una institución de valores y desarrollo en la sociedad de Uruapan fueron las Hermanas del Sagrado Corazón que hasta hoy en día siguen trabajando en y para la sociedad de Uruapan, siendo una de sus obras más representativas el Colegio La Paz.

La ciudad debido a su topografía surcada de arroyos, riachuelos y por los asentamientos demográficos, requería una serie de puentes, trazar y hacer calles.

Una buena parte de la riqueza y arribó de productos de la región de tierra caliente que continua llegando hasta éstos días se debe a D. Dante Cusi visionario italiano que transformó la zona y los medios de comunicación que unieron a la región de ésta con Uruapan, mejorando la economía y comercio de estas dos regiones.

#### **5.4.- OBJETIVOS Y PROPÓSITOS: PLAN ESTRATÉGICO**

Las personas, en las cuáles reside la confianza de la mayoría de la población, que fueron electos de forma libre y democrática por la ciudadanía de Uruapan, tienen metas a cumplir en el lapso del tiempo que duren en el poder, por lo cual elaboran un plan de acción que es de acceso público, para impulsar la transparencia del municipio. El presente trabajo presenta a continuación solo un extracto del plan estratégico mencionado, resumiendo todo aquello que concierne a la investigación presentada, respaldando la importancia y efectividad que puede tener si se lleva a cabo. (El plan Municipal de desarrollo completo se puede encontrar en la página: [www.uruapan.gob.mx/gobierno/plan\\_municipal\\_desarrollo.pdf](http://www.uruapan.gob.mx/gobierno/plan_municipal_desarrollo.pdf))

La reunión de las opiniones ciudadanas con la información bibliográfica y los planes de desarrollo de la Federación y el Estado de Michoacán permitió hacer un plan estratégico conformado por cinco ejes, para cada uno de los cuales se propuso un objetivo general, un número variable de estrategias y un conjunto de acciones. De estas acciones habrán de desprenderse, a través de los cuatro Programas Operativos Anuales que corresponderán a la actual administración, diferentes programas y proyectos, cada uno de ellos dotado con la Unidad Responsable de ejecución, el presupuesto específico y sus indicadores de desempeño.

EJE I. Uruapan, Municipio Seguro.

Objetivo general:

Favorecer el desarrollo del municipio a través del fortalecimiento tanto de la seguridad como de la tranquilidad ciudadana por medio de acciones de prevención, con el apoyo ciudadano y mediante la implementación de distintas medidas que concurren en una disminución de la incidencia delictiva, reorientando las estrategias hacia la reconstrucción del tejido social mediante el desarrollo de infraestructura urbana para esparcimiento deportivo y cultural , así como en una mejor reacción ante casos de desastres naturales y contingencias de distinta índole.

A partir de este objetivo general, la administración municipal 2012-2015 de Uruapan habrá de aplicar las siguientes estrategias y acciones:

## Estrategia 5:

Propiciar el ahorro de recursos financieros, a través del control y administración del consumo eléctrico, para incrementar la cobertura y calidad del servicio.

I.5.1. Empezar acciones que permitan medir con precisión el consumo de energía de las luminarias del municipio, lo mismo en área urbana que rural.

I.5.2. Favorecer el cambio tecnológico de los sistemas de luminarias, encaminado al consumo eficiente y a la reducción de costos.

I.5.3. Vigilar de manera permanente las condiciones de encendido de las luminarias, sobre todo en áreas sin medición, para mejorar el servicio y evitar el pago de energía por luminarias apagadas.

## EJE II. Uruapan, Municipio Competitivo y Generador de Empleos.

### Objetivo General:

Favorecer el desarrollo del municipio a través del impulso a una economía socialmente responsable, encaminada a mejorar el ingreso de la gente, a generar oportunidades de empleo de calidad para todos, a crear condiciones de competitividad, a llevar los adelantos tecnológicos a sectores cada vez más amplios de la sociedad, a atraer negocios e inversiones y a aprovechar al máximo nuestra vocación turística.

A partir de este objetivo general, la administración municipal 2012-2015 de Uruapan habrá de aplicar las siguientes estrategias y acciones:

#### Estrategia 4:

Establecer mejores condiciones para atraer inversiones al municipio.

II.4.1. Revisar y, en su caso, actualizar, derogar o implementar la reglamentación vigente en el municipio, bajo criterios de pertinencia, eficiencia y simplificación.

II.4.2. Continuar trabajando en la mejora regulatoria municipal, encaminada a reducir tiempos y costos de instalación y apertura de empresas.

II.4.5. Gestionar, a través de los gobiernos federal y estatal, la realización de estudios que permitan identificar oportunidades de inversión en Uruapan.

EJE III: Uruapan, Municipio Urbana y Ambientalmente Sustentable.

#### Objetivo general:

Favorecer el desarrollo del municipio y, con ello, una mayor calidad de vida de sus habitantes, a través de la promoción de políticas con visión urbana que garanticen un desarrollo urbano armónico, apegado a criterios de sustentabilidad, protección de áreas naturales y mejoramiento del medio ambiente.

#### Estrategia 1:

Actualizar el marco jurídico urbano y ambiental del municipio.

III.1.3. Actualizar la reglamentación municipal en materia de medio ambiente y áreas verdes.

### Estrategia 3:

Influir favorablemente sobre los hábitos de la población del municipio a través de la formación de cultura ambiental, para avanzar hacia un modelo de coparticipación en el desarrollo sustentable.

III.3.1. Implementar programas que incluyan prácticas de protección ambiental por parte de la comunidad, tales como la separación y disposición de desechos sólidos, e incluir en ellos a toda la población.

III.3.2. Dar impulso a los temas de educación ambiental en el municipio, especialmente en edificios públicos, centros educativos, establecimientos comerciales y de servicios.

III.3.4. En coordinación con instituciones, empresas y organizaciones, desarrollar programas de celebración de acuerdo con el Calendario Ambiental Internacional.

### Estrategia 4:

Asumir el liderazgo regional del municipio entre sus pares, promoviendo acciones metropolitanas en beneficio de toda la zona.

III.4.3. Mantener estrecha comunicación con los municipios vecinos, para establecer consensos y desarrollar proyectos de desarrollo regional que puedan ser promovidos ante los gobiernos federal y estatal.

#### Estrategia 5:

Realizar labores en pro de una mejor calidad de vida a través del cuidado y la conservación de los recursos hidráulicos, silvícolas, edafológicos y atmosféricos del municipio.

III.5.7. Involucrar a la ciudadanía en tareas de conservación medioambiental, incluyendo la consolidación de los esquemas de pagos por servicios ambientales, para atender de manera conjunta los problemas de esta índole.

EJE IV: Uruapan, municipio con igualdad de oportunidades.

#### Objetivo general:

Favorecer el desarrollo del municipio, a través del mejoramiento en la calidad de vida de sus habitantes, lo mismo en zona urbana que rural, tanto en hombres como en mujeres, disminuyendo la brecha entre sus extremos y avanzando en el acceso justo a las oportunidades.

#### Estrategia 1:

Combatir rezago y exclusión a través de la atención de las necesidades más apremiantes de población en riesgo: personas de tercera edad, habitantes de zonas rurales, población urbana marginal, niños en situación de calle, mujeres en riesgo, personas discapacitadas e indígenas.

IV.1.7. Depurar los bancos de información sobre beneficiarios de programas sociales, para garantizar que la política de subsidios del municipio opere sin intermediarios, en apoyo real de quienes necesitan de esta clase de apoyos.

IV.1.13. Mejorar los sistemas de participación comunitaria para la programación de acciones de gobierno.

Estrategia 2:

Mejorar la asignación de fondos federales y estatales destinados al combate de la pobreza.

IV.2.1. Integrar un padrón único de beneficiarios de programas, que identifique y sistematice la situación de las poblaciones objetivo, evitando favorecer en demasía a algunos, en perjuicio de otros.

IV.2.2. Desarrollar un sistema de supervisión y evaluación social, dotado de indicadores de resultados, que permita aquilatar el grado de cumplimiento de estrategias y objetivos, con base en el cual tomar decisiones correctas.

IV.2.4. Mejorar los sistemas de participación comunitaria para la programación del uso de recursos encaminados al combate de la pobreza.

Estrategia 4:

Fortalecer el tejido social a través de la provisión de mejores oportunidades de esparcimiento a la población del municipio.

IV.4.4. Organizar actividades deportivas, de manera programada, en las colonias con situaciones de marginación en el municipio.

## Estrategia 6:

Mejorar la provisión y calidad de los servicios en todas las zonas del municipio.

IV.6.1. Actualizar las rutas y los procedimientos de recolección y conducción de residuos sólidos, buscando alcanzar cobertura total en la cabecera y las tenencias.

IV.6.2. Modernizar el parque vehicular destinado a la recolección de residuos sólidos municipales.

IV.6.3. Promover un sistema de incentivos para colonias y localidades que mantengan mayor orden en sus procesos de control sobre sus residuos.

IV.6.4. Brindar mantenimiento a los mercados públicos, y valorar la posibilidad de construir más en las áreas adecuadas para ello.

IV.6.6. Avanzar en la regulación de comerciantes no poseedores de locales que expenden sus productos en los mercados del municipio.

IV.6.7. Revisar el impacto de los mercados ambulantes sobre las necesidades viales contemporáneas del municipio, valorando la posibilidad de habilitar espacios estratégicos alternativos.

IV.6.8. Mejorar el estado físico y operativo del rastro municipal, e implementar programas de identificación de centros clandestinos de matanza, para aplicar en ellos la regulación del ramo.

IV.6.9. Brindar capacitación constante al personal que labora en la provisión de servicios públicos municipales.

IV.6.10. Favorecer el uso del nuevo cementerio municipal, y continuar incentivando entre la población la cultura de la cremación de cuerpos.

IV.6.11. Desarrollar programas de conclusión de vialidades en las colonias del municipio y las tenencias, especialmente las que muestran grados importantes de avance.

IV.6.12. Apoyar de manera permanente las zonas de congestión vial, especialmente en instalaciones educativas, mercados y similares.

EJE V: Uruapan, Municipio Responsable, Transparente y con Gobernabilidad.

Objetivo general:

Favorecer el desarrollo del municipio a través de la administración responsable, la cultura de la transparencia y la rendición de cuentas, el respeto pleno a los derechos humanos y a la promoción de la democracia como camino hacia el bienestar general.

Estrategia 1:

Mediante acciones encaminadas a mejorar la captación de ingresos propios, disminuir la dependencia municipal respecto de las participaciones y aportaciones de la Federación y el Estado.

V.1.1. Procurar la actualización en los registros del catastro municipal.

V.1.2. Fortalecer el trabajo del catastro municipal, aplicando criterios de equidad y justicia en la cobranza de impuestos.

V.1.3. Aplicar con rigor los criterios contenidos en la reglamentación de cobranza de impuestos.

V.1.4. Realizar campañas permanentes de regularización en el pago del impuesto predial y los derechos que aporten beneficios económicos al gobierno municipal.

V.1.5. Revisar y corregir los esquemas a través de los cuales la ciudadanía realiza aportación a las obras y acciones municipales, favoreciendo la confianza de la gente.

V.1.6. Buscar la consecución de fondos provenientes de asociaciones o instituciones internacionales.

V.1.7. Valorar la posibilidad de implementar en el municipio un Fideicomiso de Proyectos Estratégicos.

Estrategia 3:

Disminuir el gasto corriente, con miras a destinar las economías generadas a la inversión en infraestructura básica del municipio.

V.3.1. Reducir, bajo criterios de racionalidad y austeridad, el empleo de material y equipo en las instalaciones municipales, a través de campañas de concientización entre los empleados.

V.3.2. Poner en marcha esquemas de disminución y control, destinados a racionalizar el gasto en servicios comunes tales como combustibles, fotocopias, agua potable, energía, telefonía fija y móvil, internet y vigilancia.

V.3.3. Revisar las estructuras administrativas del gobierno municipal y, llegado el caso, aplicar reingeniería en las mismas, buscando evitar duplicidades en tareas.

V.3.4. Mejorar la calidad en las adquisiciones de materiales e insumos requeridos por la administración.

V.3.5. Llevar a cabo las adquisiciones que requiera la administración a través de licitaciones y concursos, privilegiando la transparencia y procurando favorecer la economía local.

#### Estrategia 4:

Mejorar los resultados de la administración, a través de mecanismos de planeación y medición del desempeño.

V.4.1. Encauzar la administración hacia el desarrollo de presupuestos basados en resultados, en sustitución de los basados en objeto del gasto.

V.4.2. Implementar en la administración sistemas indicadores del desempeño.

V.4.3. Publicar, de manera periódica, los resultados alcanzados por las diferentes unidades responsables en los sistemas de medición del desempeño.

V.4.4. Capacitar de manera continua al personal, procurando desarrollar sus competencias y habilidades conforme a estándares de desempeño mensurables y comparables.

V.4.5. Valorar la posibilidad de implementar en el municipio el concepto de las Unidades de Información, Planeación, Programación y Evaluación Sectorial – UIPPES- como instancias responsables de la generación, procesamiento, emisión y difusión oficial de la información que les corresponda.

V.4.6. Dar los pasos necesarios hasta el establecimiento en Uruapan del Instituto Municipal de Planeación.

#### Estrategia 5:

Revisar, de manera conjunta con los interesados, los esquemas de pensión y jubilación existentes en la administración pública municipal.

V.5.1. Con base en datos reales y actuales, realizar proyecciones sobre la evolución del importe que, por concepto de pensiones y jubilaciones, habrán de erogar las administraciones municipales en los años venideros.

V.5.2. Ponderar la factibilidad de, bajo criterios de justicia y conservación de la fuente del empleo, modificar los esquemas de pensión y jubilación de los servidores públicos municipales de Uruapan.

V.5.3. Con base en la información disponible procurar establecer, de común acuerdo con los trabajadores del Ayuntamiento, las modificaciones que puedan ser necesarias a las condiciones generales de trabajo.

V.5.4. Ponderar la conveniencia de la inscripción de los nuevos trabajadores de la administración pública municipal al Instituto Mexicano del Seguro Social, en lugar de hacerlo al Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado.

#### Estrategia 6:

Encaminar la administración pública municipal hacia los criterios del llamado “gobierno inteligente”.

V.6.1. Formalizar el uso de la internet como mecanismo de comunicación interna en la administración, para una utilización más eficiente del tiempo.

V.6.2. Impulsar el uso de la red como mecanismo permanente de información y orientación hacia la ciudadanía.

V.6.3. Establecer esquemas de prestación de servicios a la ciudadanía mediante sistemas digitales remotos.

V.6.4. Desarrollar programas de “ventanilla única itinerante”, que permitan aproximar la oportunidad de cumplimiento de obligaciones, así como la provisión de servicios en las diferentes localidades del municipio.

#### Estrategia 7:

Velar por la conservación de la hacienda municipal.

V.7.1. Realizar una revisión exhaustiva de los bienes inmuebles que conforman el patrimonio municipal, volviendo pública la información obtenida.

V.7.2. Procurar la recuperación de aquellos bienes inmuebles de propiedad municipal que se encuentren ocupados de manera ilegal.

V.7.3. Regularizar de manera legal el patrimonio del municipio, otorgándole certeza jurídica y una definición de su mejor uso.

#### Estrategia 8:

Encaminar la administración hacia la profesionalización en el servicio.

V.8.1. Establecer en Uruapan el marco normativo para la implementación del servicio civil de carrera, el cual garantice un sistema de profesionalización que reconozca méritos, evalúe de manera periódica el desempeño, estimule la consecución de logros y proporcione un retiro digno.

V.8.2. Favorecer la implementación de subprogramas encaminados a la consolidación del servicio civil de carrera, a través de estándares para el ingreso, la profesionalización, la evaluación del desempeño, las promociones, los ascensos y la separación del sistema.

V.8.3. Diseñar e implementar programas de eficiencia administrativa, encaminados al uso óptimo de recursos y a la provisión de servicios públicos de calidad.

#### Estrategia 9:

Favorecer el acceso ciudadano a la información sobre las acciones de la administración, cumpliendo a la par con las obligaciones de transparencia.

V.9.1. Hacer del conocimiento de la población la naturaleza, objetivos y resultados de los programas ejercidos por la administración municipal.

V.9.2. Cumplir a cabalidad con los servicios de información pública contenidos por la Ley de Acceso a la Información Pública del Estado de Michoacán de Ocampo.

V.9.3. Mantener informados a los integrantes de la administración municipal respecto de las obligaciones que marca la Ley de Acceso a la Información Pública, y motivarlos para su puntual cumplimiento.

V.9.4. Favorecer, dentro del marco de la ley, la participación ciudadana en los comités que establezca el gobierno municipal.

#### Estrategia 11:

Promover la participación ciudadana responsable como parte del fomento a la democracia.

V.11.1. Mantener una política de apertura a la ciudadanía organizada, tomando en cuenta sus propuestas y, en la medida de lo posible, incorporándolas a la acción gubernamental.

V.11.2. Favorecer la participación ciudadana, a través de comités y consejos, en temas de gobierno municipal.

V.11.3. Mantener relaciones cordiales y respetuosas con las distintas asociaciones, colegios, clubes e instituciones existentes en el municipio, procurando incorporar su trabajo al desarrollo del mismo.

V.11.4. Fomentar el desarrollo de observatorios y contralorías ciudadanos, siempre dentro de la normativa vigente.

## **5.5.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Identificar el estado actual de la organización y el uso de recursos en las secretarías del H. Ayuntamiento de Uruapan y su impacto en el desarrollo productivo de actividades.

### **Objetivos específicos**

- Conocer la organización del ayuntamiento, cómo se lleva a cabo el trabajo y si el funcionamiento es óptimo o se puede aprovechar de mejor manera.
- Identificar las actividades de cada secretaría así como sus objetivos y si llevan a cabo de forma organizada y cumpliendo con tiempos.
- Analizar los elementos que conforman a la organización, el uso de sus recursos y herramientas asignadas así como poder apreciar posibles desperdicios.
- Identificar probables factores de cambio positivo dentro de la organización.
- Diseñar estrategias de trabajo que apoyen directamente al ahorro de recursos, así como también se posean las herramientas necesarias para fortalecer la estructura mejorando servicios y agilizando procedimientos.

La investigación realizada está dirigida a los trabajadores de todas las secretarías del H. Ayuntamiento de Uruapan.

Las técnicas a utilizar para desarrollar la investigación de campo son; el cuestionario y la observación, las cuales, se consideran las más apropiadas para esta investigación, ya que de esta manera se podrán obtener resultados más confiables debido a que se tomarán en cuenta las opiniones de los gerentes y se dará testimonio de lo que manifiesta a simple vista el ayuntamiento. Para ello, se optó por llevar a cabo una encuesta que consta de 15 preguntas de opción múltiple y abiertas, diseñadas para los encargados de las 10 secretarías en las cuales se encuentra dividido el ayuntamiento. Posteriormente para la observación se tomaron en cuenta diferentes aspectos como, agilidad de procesos, imagen del área de trabajo, organización física del área y artículos que se encuentran en las oficinas.

Para llevar a cabo la investigación se encuestaron únicamente a los 10 secretarios del ayuntamiento, para así obtener una vista rápida y objetiva de las áreas físicas de trabajo de cada secretaría.

Las encuestas fueron respondidas de forma cooperativa, para llegar a ello se tuvo que cumplir con protocolo retrasando el trabajo, proporcionando información adicional, como opiniones personales del sistema de trabajo del ayuntamiento.

Toda esta investigación respaldada en el marco teórico es de gran utilidad para hacer el análisis de los resultados obtenidos y por lo tanto dar una propuesta para trabajar bajo el esquema del sistema de calidad de las 5 “s”, dando por consecuencia, una administración sustentable, que beneficia a todos.

Enseguida se muestran los resultados de las encuestas obtenidas, presentándolos por medio de porcentajes, en gráficas.

## **Organización y Estructura:**

De acuerdo con la estructura orgánica de la Administración 2012 - 2015, vigente en estos momentos, se cuenta con la siguiente organización:

Presidencia

Sindicatura

Regidores

Secretaría del Ayuntamiento

Contraloría Municipal

Tesorería Municipal

Secretaría Particular

Secretaría de Administración

Secretaría de Seguridad Pública Municipal

Secretaría Jurídica

Secretaría de Planeación

Secretaría de Obras Públicas y Servicios

Secretaría de Desarrollo Urbano y Medio Ambiente

Secretaría de Fomento Económico

Secretaría de Desarrollo Social

Secretaría de Turismo y Cultura

DIF Municipal

\*La información anteriormente presentada fue copiada tal cual, del portal de transparencia y acceso a la información en la página de internet,

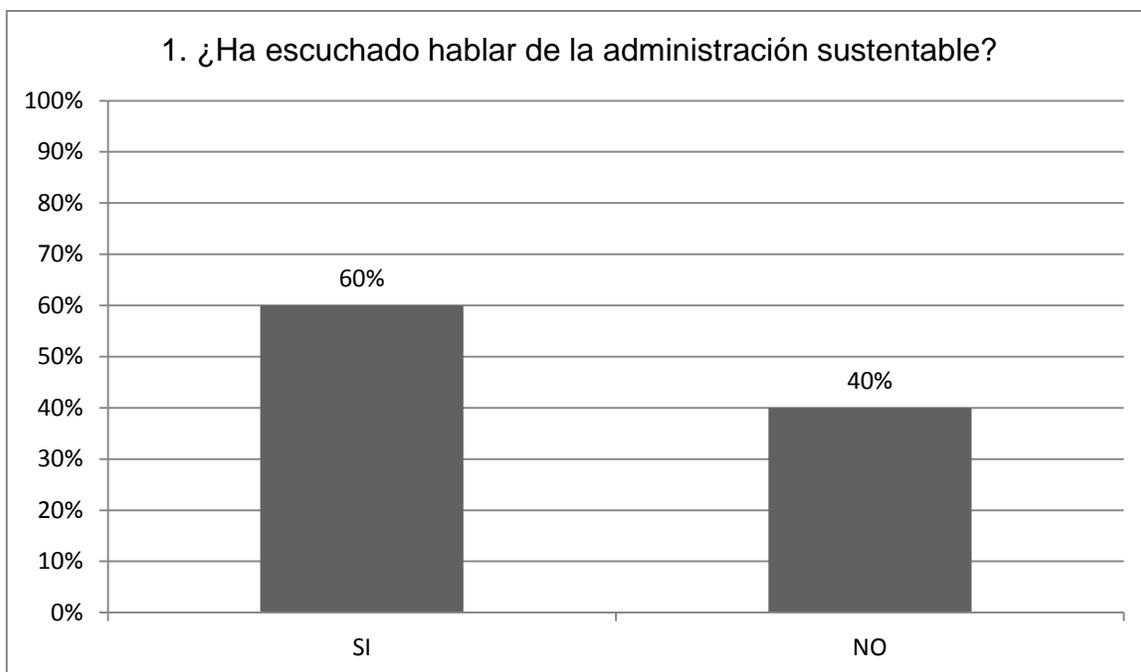
<http://www.transparenciauruapan.gob.mx/estructura.html>

## **Investigación de Campo**

Para recopilar información de la situación actual en el ayuntamiento, para así poder llevar a cabo una administración sustentable por medio de las 5 “s”, se utilizó el cuestionario como herramienta de trabajo (Anexo A). En base a los resultados, de los cuestionarios aplicados a los diez secretarios del H. Ayuntamiento. Se obtuvieron los resultados a continuación graficados y explicados.

## 5.6.- PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

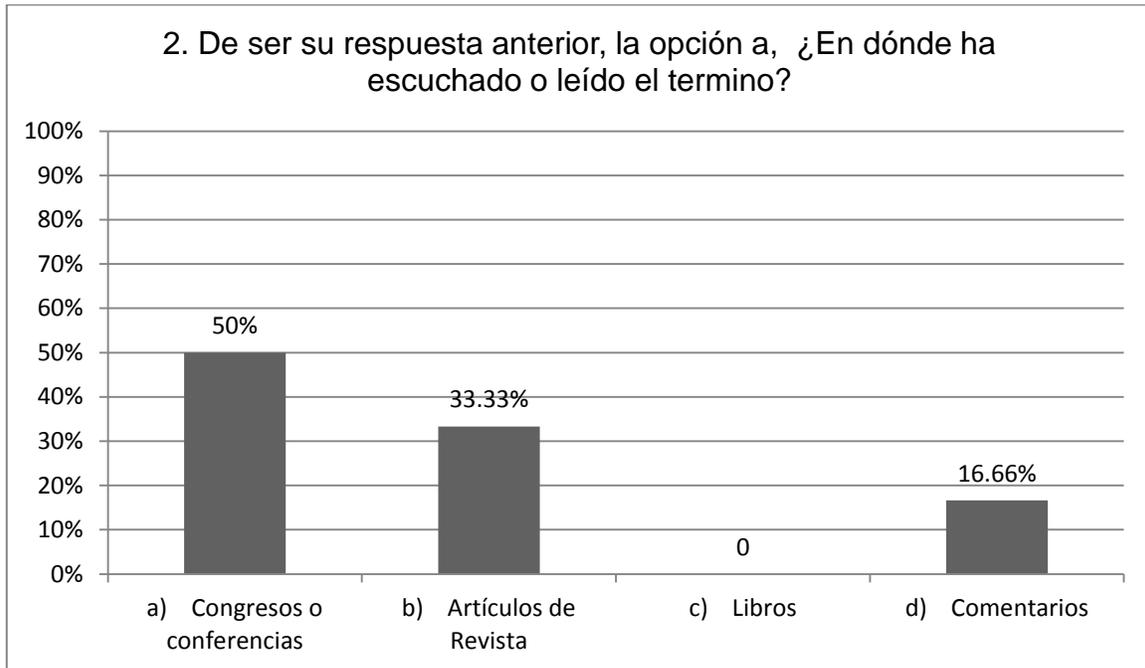
Gráfica 1



Fuente: Investigación propia, 2013.

En ésta primera gráfica se puede observar que del total de los secretarios encuestados, el 60% ha escuchado el término administración sustentable, y el otro 40% no tiene idea.

## Gráfica 2



Fuente: Investigación propia, 2013.

Como se puede observar, de los que respondieron que si habían escuchado o leído el término administración sustentable en alguna ocasión, 50% lo escuchó en congresos y conferencias, 33.33% lo leyó en artículos de revistas y el 16.66% en revistas, mientras que nadie lo ha leído en libros.

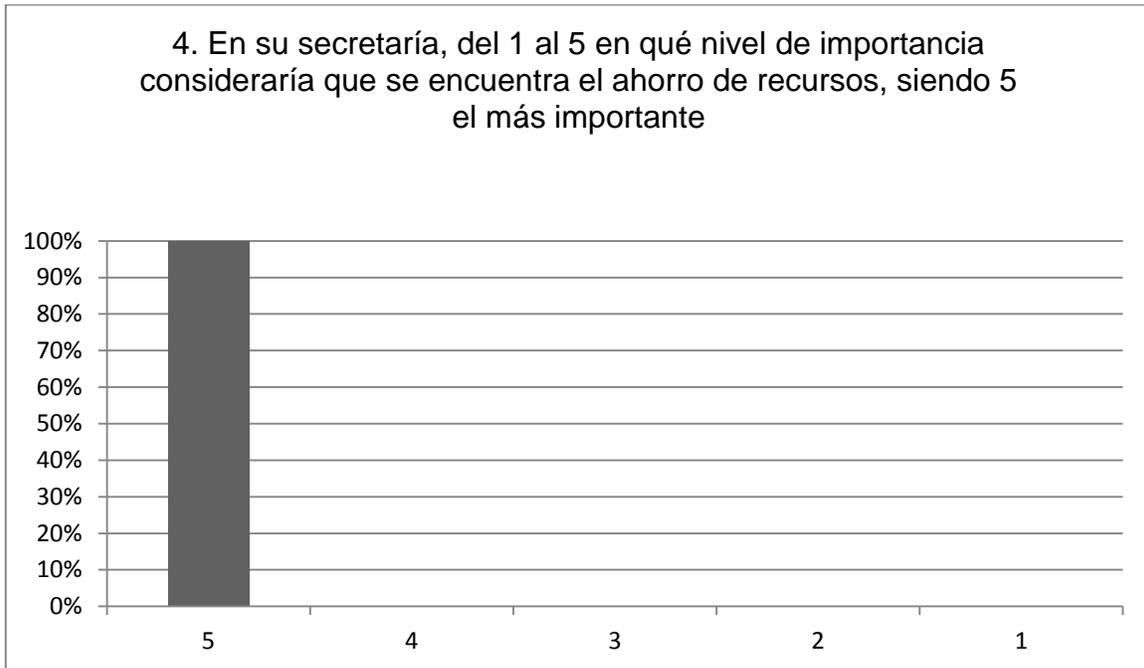
### Pregunta 3

3. ¿En ideas generales cómo podría conceptualizar lo que entiende por administración sustentable?

Aquí se formó una idea general que simplificaba las 10 respuestas obtenidas:

El equilibrio entre las actividades realizadas y el medio que lo rodea de manera que, se realicen las actividades necesarias, sin sacrificar el entorno.

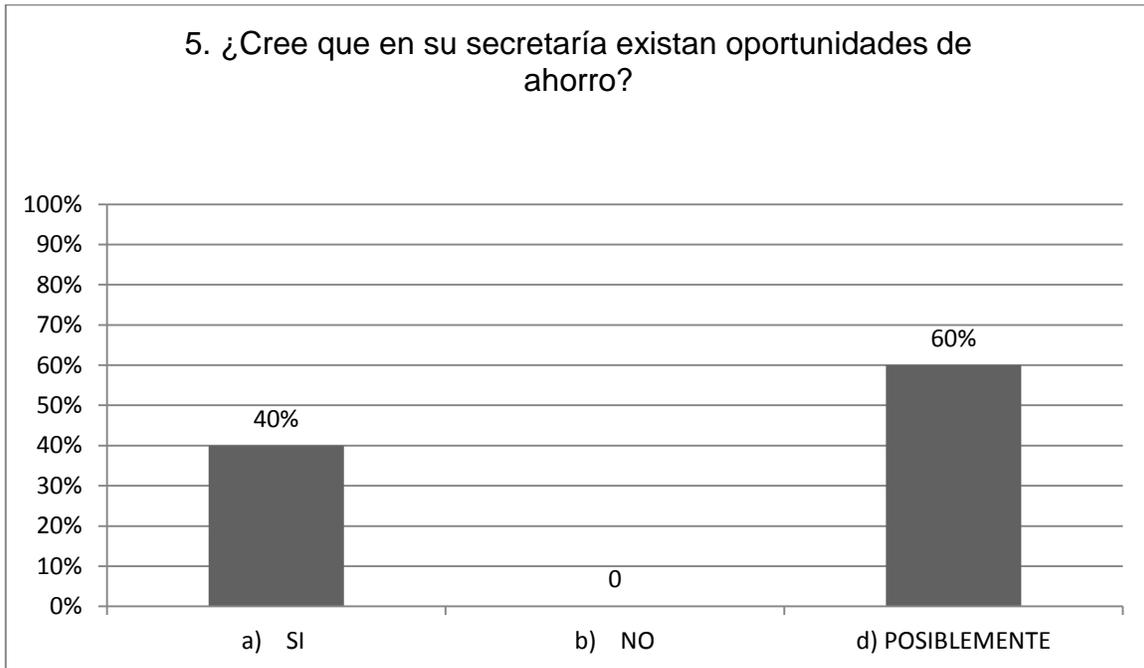
### Gráfica 3



Fuente: Investigación propia, 2013.

En esta gráfica se hace notar que el 100% de los encuestados opinan que es de suma importancia el ahorro de recursos dentro de la organización, pues por comentarios que se recibieron, un funcionario público está para servir al pueblo y no para servirse del pueblo, por tanto, se debe cuidar lo que se fue prestado por una temporada.

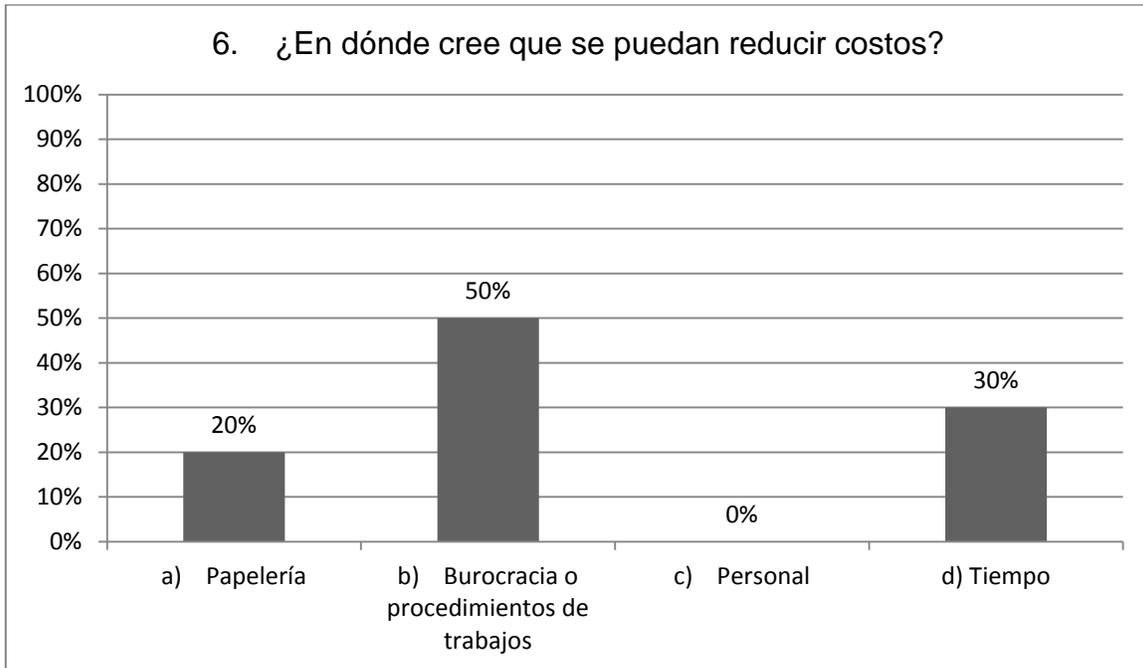
**Gráfica 4**



Fuente: Investigación propia, 2013.

El 60% de los encuestados creen que en su secretaría posiblemente si se realiza un análisis a fondo, quizá se puedan encontrar oportunidades de ahorro, mientras que el 40% afirma que si, siempre hay oportunidades de reducir costos y ahorrar.

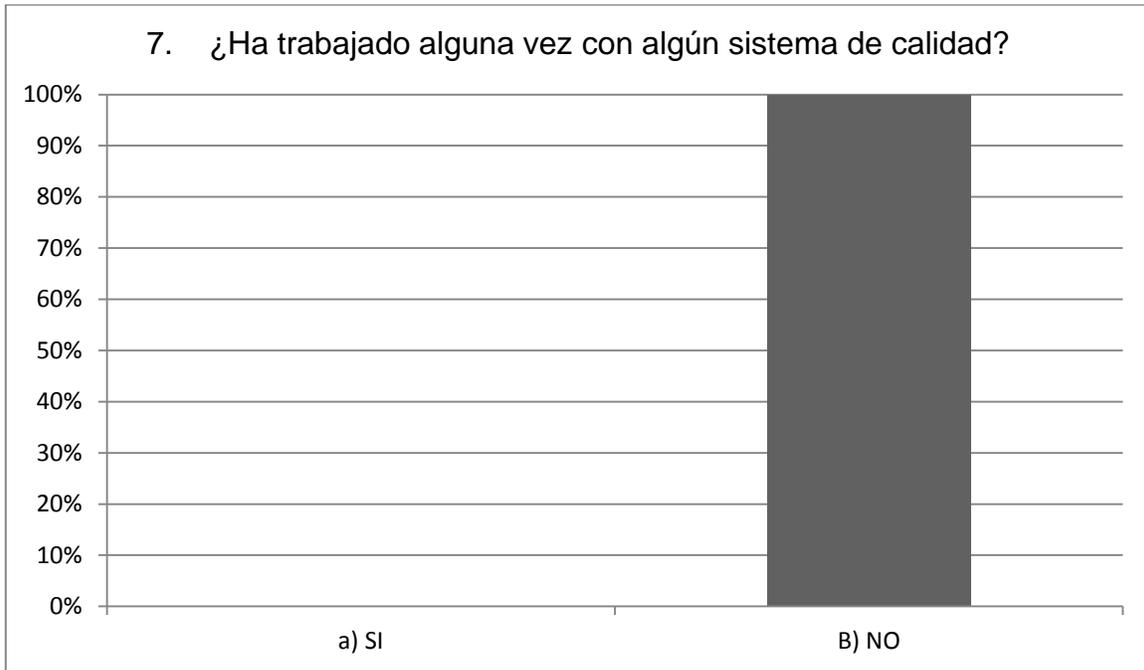
**Gráfica 5**



Fuente: Investigación propia, 2013.

Aquí se presenta los aspectos en los cuales se creen se puedan reducir costos el 50% apunto que en burocracia, osea que sí se disminuyeran papeleos, se estandarizaran procedimientos y se simplificaran sería más sencillo. El 20% opina que en recursos de papelería es donde se encuentra el mayor desperdicio y el 30% en tiempo que en algunas ocasiones irían ligados a la burocracia.

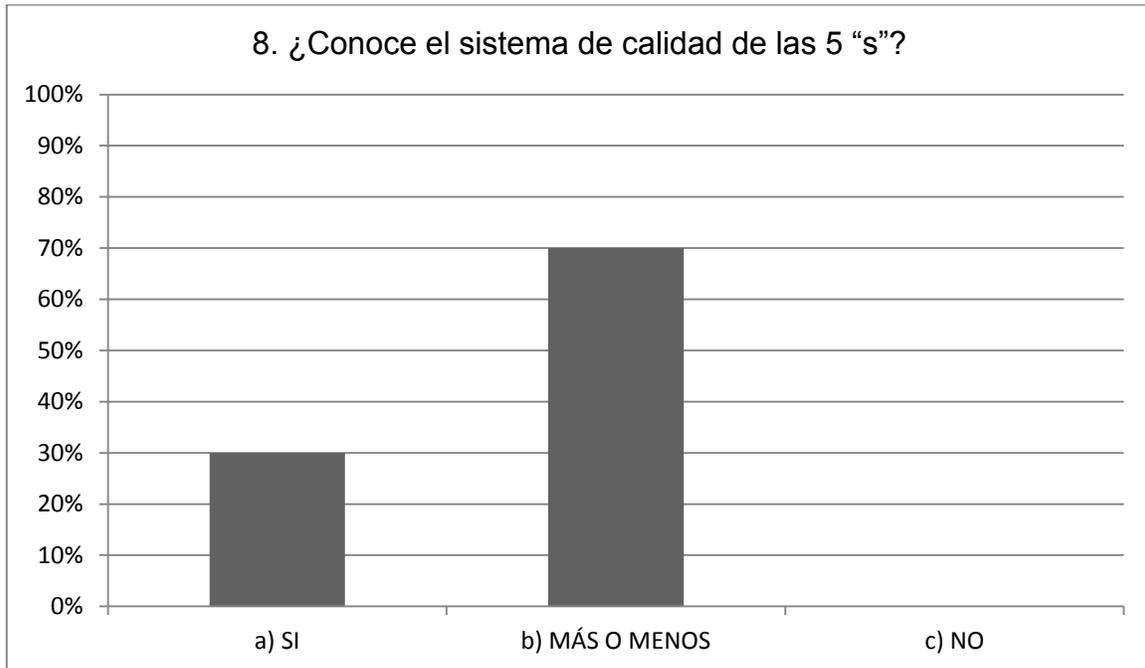
**Gráfica 6**



Fuente: Investigación propia, 2013.

El 100% de los encuestados apuntó que no han trabajado con ningún sistema de calidad de forma formal, o sea siguiendo lineamientos o con alguna metodología en particular.

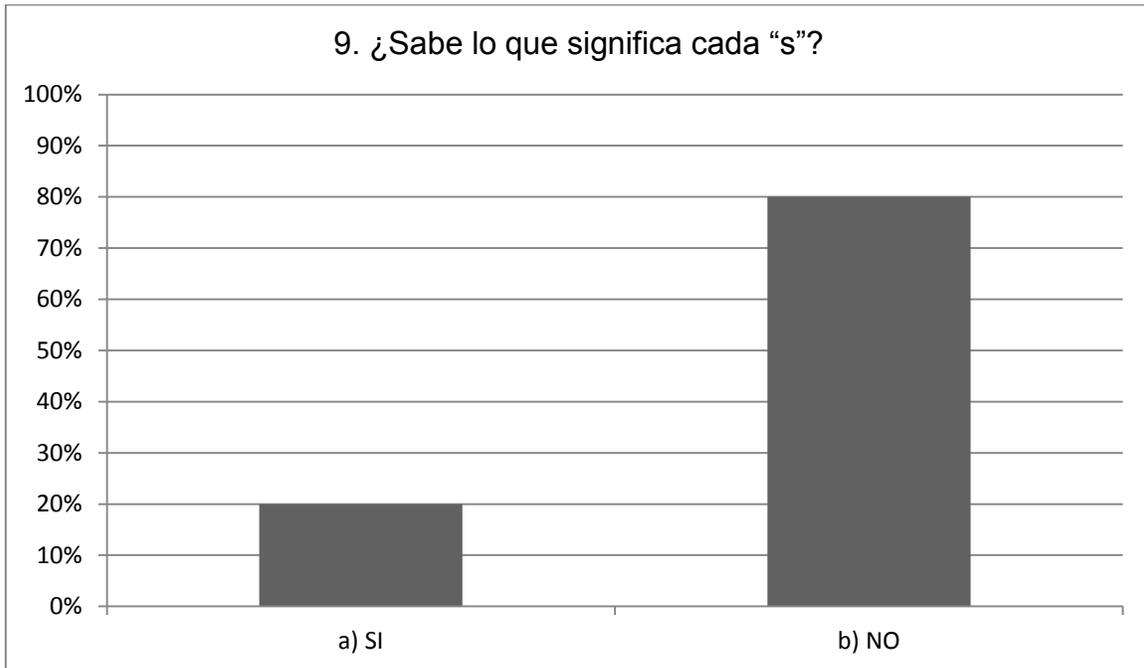
**Gráfica 7**



Fuente: Investigación propia, 2013.

En esta gráfica se observa que el 70% conoce más o menos el sistema de calidad de las 5 "s" y el 30% si lo conoce, por lo tanto se aprecia que este sistema de calidad no está tan alejado de la vida cotidiana. Ya que por lo menos conocen el sistema superficialmente.

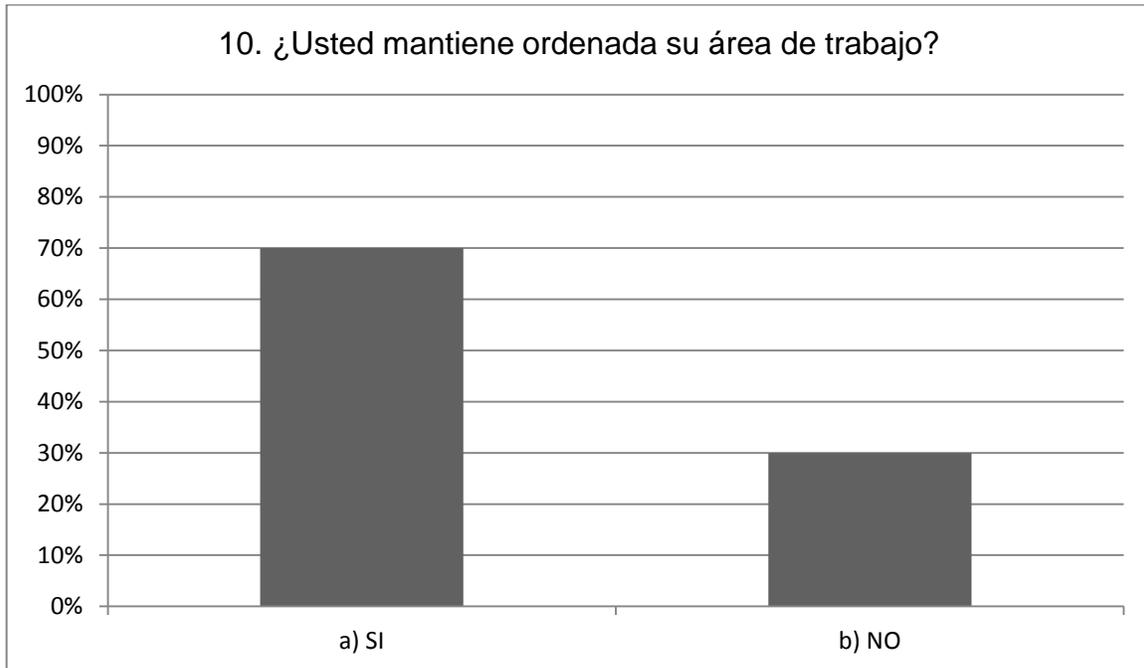
**Gráfica 8**



Fuente: Investigación propia, 2013.

Para completar la gráfica anterior se presenta esta, en donde el 80% no conoce el significado de cada "s" y el 20% si, por lo que sería necesario explicar y describir cada etapa del sistema de manera más detallada.

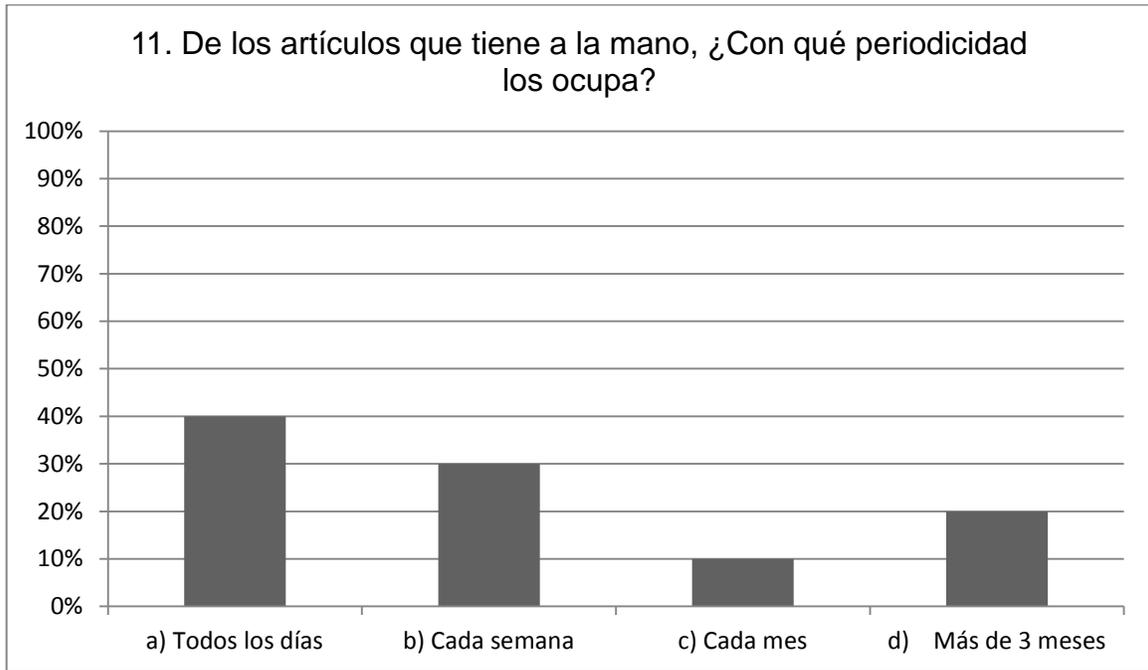
**Gráfica 9**



Fuente: Investigación propia, 2013.

El 70% de la población encuestada apunta que si mantiene su área de trabajo ordenada mientras que el 30% no lo hace, por lo que si la mayoría ya tiene un hábito sería más sencillo adaptarse a nuevos sistemas de trabajo, en este caso bajo el esquema de calidad de la 5 “s”.

**Gráfica 10**



Fuente: Investigación propia, 2013.

Aquí el 40% señala que de los objetos que tiene a más fácil acceso los utiliza todos los días, el 30% cada semana, el 10% cada mes y el 20% pasan más de tres meses para que vuelva a usar ciertos artículos.

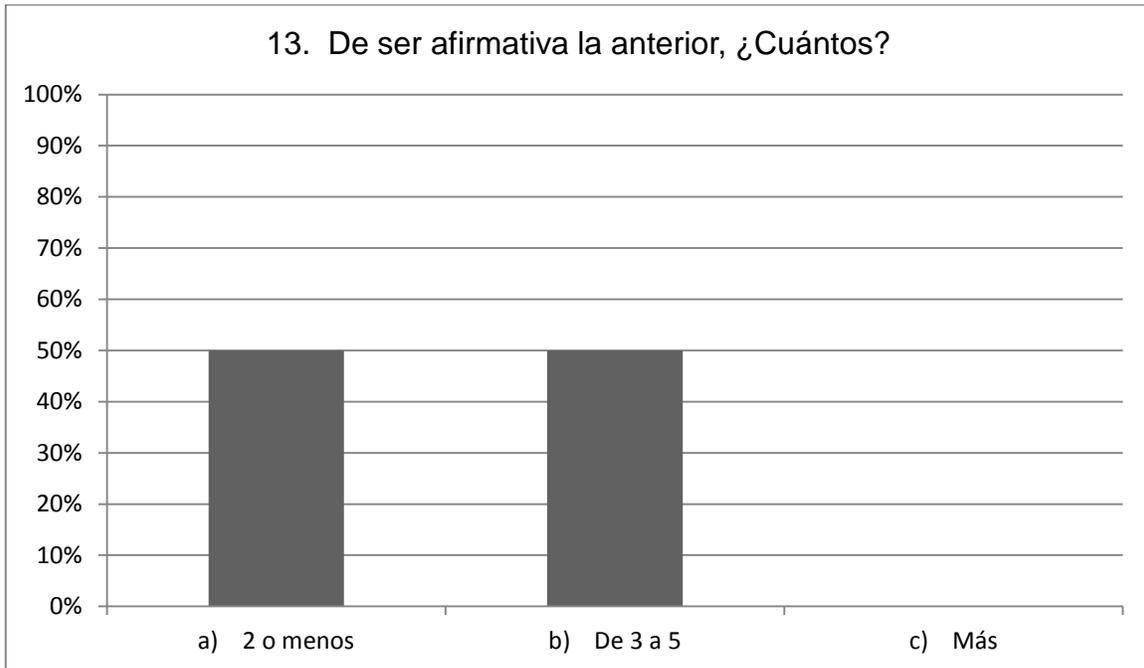
**Gráfica 11**



Fuente: Investigación propia, 2013.

Se aprecia que el 100% de los encuestados tienen artículos de carácter sentimental que no brindan ningún valor agregado al trabajo que realizan por lo que sería adecuado verificar áreas de trabajo para encontrar oportunidades de mejora.

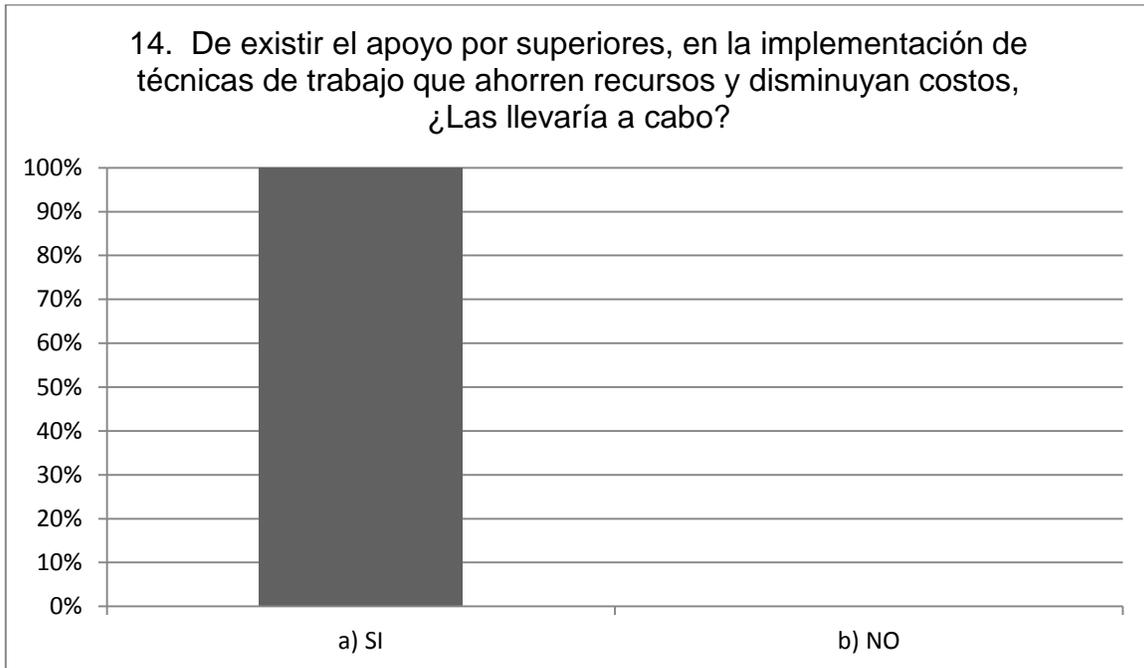
**Gráfica 12**



Fuente: Investigación propia, 2013.

Debido a que el cien por ciento respondió de forma afirmativa a la pregunta anterior el universo de esta pregunta sigue siendo el mismo, por lo tanto el 50% apunta que posee dos o menos artículos y 50% de 3 a 5 artículos. Nadie posee más de cinco.

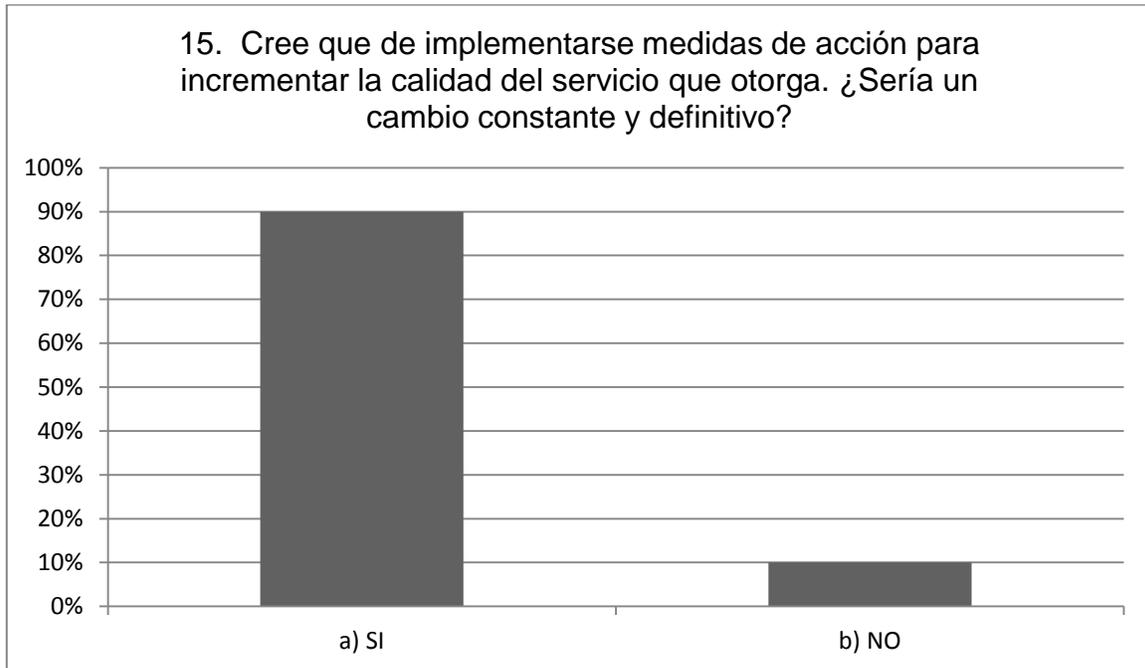
### Gráfica 13



Fuente: Investigación propia, 2013.

En esta pregunta puede notarse la disponibilidad para trabajar bajo sistemas que mejoren el servicio y así mismo disminuyan costos ahorrando recursos.

**Gráfica 14**



Fuente: Investigación propia, 2013.

El 90% de la población encuestada señala que en el caso de implementar un sistema de calidad o cualquier medida de acción que incremente la calidad en el servicio sería constante y definitiva ya que es algo que beneficia a todos. Pero el 10% dice que no, debido a que se presenta mucha rotación de personal y no se mantiene el mismo interés.

## **5.7.- CONCLUSIONES**

Después de haber aplicado la encuesta a los secretarios del H. Ayuntamiento de Uruapan, para proponer el aplicar las 5 “s” y así mismo generar una administración sustentable en las secretarías del ayuntamiento de Uruapan, se puede descubrir varios puntos que podrían trascender bajo un sistema de trabajo adecuado, esto se refleja en todos los ámbitos y principalmente en el orden y agilidad de procesos.

El ahorro es parte fundamental en la administración pública, ya que debido a que se manejan recursos no propios, si no de la ciudadanía que se representa, se debe manejarlos con suma delicadeza para evitar malos entendidos o fugas de capital, así como también debido al servicio que se realiza por la ciudadanía los servicios se deben agilizar. Todos estos aspectos mencionados pueden ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de las labores de los trabajadores, por ende, influye en la productividad de la empresa.

Después del análisis de las gráficas y el estudio realizado, se deduce que el H. Ayuntamiento debería poner especial atención en el orden, uso y limpieza de sus áreas de trabajo para así, descartar todo aquello que pueda manifestarse como costos o desperdicios. Aunque el personal tenga conocimiento de los objetivos perseguidos en su trabajo y la forma de realizarlo, se comprueba que un esquema de orden y limpieza que estandarice funciones, iría en beneficio general de la organización.

## **5.8.- PROPUESTA DE TRABAJO**

En el presente apartado, en base a la teoría descrita en los capítulos teóricos 1, 2,3 y 4, a la naturaleza de la organización, y resultados obtenidos de la investigación de campo, se relata a continuación la propuesta de trabajo que se debería de seguir en caso de desear obtener resultados óptimos.

Primero que nada se propone una plática informativa donde la meta principal es dar a conocer y sensibilizar al personal acerca de las 5 “s”, la administración sustentable, la importancia del trabajo realizado por cada funcionario y finalmente el seguimiento que se dará con la implementación del siguiente método de trabajo descrito.

A continuación se describirá el esquema de trabajo propuesto bajo el sistema de calidad de las 5 “s”

### **Seiri Clasificar**

¿Cómo Hacerlo?

- Haciendo inventarios de las cosas útiles en el área de trabajo.
- Entregar un listado de las herramientas o equipos que no sirven en el área de trabajo.
- Desechando las cosas inútiles

Ejecución.

El propósito de clasificar significa retirar de los puestos de trabajo todos los elementos que no son necesarios para las operaciones de mantenimiento o de oficinas cotidianas. Los elementos necesarios se deben mantener cerca de la acción, mientras que los innecesarios se deben retirar del sitio, donar, transferir o eliminar.

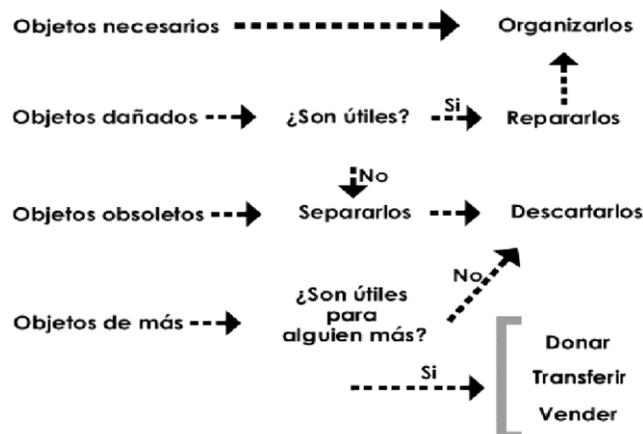
Identificar elementos innecesarios:

El primer paso en la clasificación consiste en preocuparse de los elementos innecesarios del área, y colocarlos en el lugar seleccionado para implantar las 5 S.

En este paso, se pueden emplear las siguientes herramientas:

- En esta primera S será necesario un trabajo a fondo en el área, para solamente dejar lo que funciona.
- Se comienza llenando la columna A del formato 1A, al final presentado, en donde se le da un nombre específico a cada objeto, sin que este se pueda confundir o repetir con el de otro artículo.

Resumiendo esta primera “s” quedaría de la siguiente manera:



Fuente: Vargas Rodríguez Héctor. Corporación Autónoma General de Santander

Se obtendrán los siguientes beneficios:

- Más espacio.
- Mejor control de inventario.
- Eliminación del despilfarro.
- Menos accidentalidad.

## **Seiton      Organizar**

¿Cómo Hacerlo?

- Colocar las cosas útiles por orden según criterios de: Seguridad / Calidad / Eficacia.
- Seguridad: Que no se puedan caer, que no se puedan mover, que no estorben.
- Calidad: Que no se oxiden, que no se golpeen, que no se puedan mezclar, que no se deterioren.
- Eficacia: Minimizar el tiempo perdido.
- Elaborando procedimientos que permitan mantener el orden.

Ejecución

Pretende ubicar los elementos necesarios en sitios donde se puedan encontrar fácilmente para su uso y nuevamente retornarlos al correspondiente sitio. Con esta aplicación se desea mejorar la identificación y marcación de los controles

de los equipos, instrumentos, expedientes, de los sistemas y elementos críticos para mantenimiento y su conservación en buen estado.

Permite la ubicación de materiales, herramientas y documentos de forma rápida, mejora la imagen del área ante el cliente “da la impresión de que las cosas se hacen bien”, mejora el control de stocks de repuestos y materiales, mejora la coordinación para la ejecución de trabajos.

En la oficina facilita los archivos y la búsqueda de documentos, mejora el control visual de las carpetas y la eliminación de la pérdida de tiempo de acceso a la información.

Orden y estandarización:

El orden, es la esencia de la estandarización, un sitio de trabajo debe estar completamente ordenado antes de aplicar cualquier tipo de estandarización.

La estandarización significa crear un modo consistente de realización de tareas y procedimientos, a continuación se entregaran ayudas para la organización.

Pasos propuestos para organizar:

- Definir nombre, código o color para cada clase de artículo.
- Decidir donde guardar las cosas tomando en cuenta la frecuencia de su uso.
- Acomodar las cosas de tal forma que se facilite el colocar etiquetas visibles y utilizar códigos de colores para facilitar la colocación de los objetos de manera rápida y sencilla

Se llena la columna B del formato 1A, que se presenta al final, describiendo el objeto, características particulares. Después la columna C del mismo apartado donde se redacta en que tareas específicas se utiliza el artículo.

Se obtendrán los siguientes beneficios:

- Nos ayudará a encontrar fácilmente documentos u objetos de trabajo, economizando tiempos y movimientos.
- Facilita regresar a su lugar los objetos o documentos que se han utilizado.
- Ayuda a identificar cuando falta algo.
- Da una mejor apariencia.

## **Seisō Limpieza**

¿Cómo hacerlo?

- Recogiendo, y retirando lo que estorba.
- Limpiando con un trapo o brocha.
- Barriendo
- Eliminando los focos de suciedad.

Ejecución

Pretende incentivar la actitud de limpieza del sitio de trabajo y lograr mantener la clasificación y el orden de los elementos. El proceso de implementación se debe apoyar en un fuerte programa de entrenamiento y suministro de los elementos

necesarios para su realización, como también del tiempo requerido para su ejecución.

Campaña de limpieza:

Es un buen inicio y preparación para la práctica de la limpieza permanente. Esta jornada de limpieza ayuda a obtener un estándar de la forma como deben estar los equipos permanentemente. Las acciones de limpieza deben ayudarnos a mantener el estándar alcanzado el día de la jornada inicial. Como evento motivacional ayuda a comprometer a la dirección y funcionarios y contratistas en el proceso de implantación seguro de la 5 S.

También se propone realizar un rol de limpieza, ya sea que concierna a una persona, o a varias establecer rutinas de limpieza los cuales se adapten también a las actividades que se tengan.

### **Seiketsu    Constancia**

¿Cómo?

- Limpiando con la regularidad establecida.
- Manteniendo todo en su sitio y en orden.
- Establecer procedimientos y planes para mantener orden y limpieza.

Ejecución

En esta etapa se tiende a conservar lo que se ha logrado, aplicando estándares a la práctica de las tres primeras "S". Esta cuarta S está fuertemente

relacionada con la creación de los hábitos para conservar el lugar de trabajo en perfectas condiciones.

Estandarización:

Se trata de estabilizar el funcionamiento de todas las reglas definidas en las etapas precedentes, con un mejoramiento y una evolución de la limpieza, ratificando todo lo que se ha realizado y aprobado anteriormente, con lo cual se hace un balance de esta etapa y se obtiene una reflexión acerca de los elementos encontrados para poder darle una solución.

Se obtendrán los siguientes beneficios:

- Se guarda el conocimiento producido durante años.
- Se mejora el bienestar del personal, al crear un hábito de conservar impecable el sitio de trabajo en forma permanente.
- Los operarios aprenden a conocer con profundidad el equipo y elementos de trabajo.
- Se evitan errores de limpieza que puedan conducir a accidentes o riesgos laborales innecesarios.

## **Shitsuke    Estandarización**

¿Cómo hacerlo?

- Respetando a los demás.
- Respetando y haciendo respetar las normas del sitio de trabajo.

- Llevando puesto los equipos de protección.
- Teniendo el hábito de limpieza.
- Convirtiendo estos detalles en hábitos reflejos.

## Incentivos

La práctica de la disciplina pretende lograr el hábito de respetar y utilizar correctamente los procedimientos, estándares y controles previamente desarrollados.

En lo que se refiere a la implantación de las 5 “S”, la disciplina es importante porque sin ella, la implantación de las cuatro primeras S’s se deteriora rápidamente.

## Disciplina:

La disciplina no es visible y no puede medirse a diferencia de las otras S’s que se explicaron anteriormente. Existe en la mente y en la voluntad de las personas y solo la conducta demuestra la presencia, sin embargo, se pueden crear condiciones que estimulen la práctica de la disciplina.

### Pasos propuestos para crear disciplina:

- Uso de ayudas visuales.
- Fotos de del “antes y después”. Las imágenes del antes de preferencia guardarlas en archivo, pero las del después, de preferencia tenerlas en lugar en donde cualquiera pueda ver qué manera se supone debe verse el espacio.
- Boletines informativos, carteles, uso de insignias

- Realizar evaluaciones periódicas, utilizando criterios preestablecidos, con grupos de verificación independientes.

Se obtendrán los siguientes beneficios:

- Se evitan reprimendas y sanciones.
- Mejora la eficacia.
- El personal es más apreciado por los jefes y compañeros.
- Mejora la imagen.

A continuación se presenta el formato que se propone utilizar al momento de llevar a cabo el seguimiento, como se puede observar por la naturaleza de la empresa y actividades, es de un llenado sencillo, rápido y de utilidad.

COLUMNA A	COLUMNA B	COLUMNA C	COLUMNA D
OBJETOS	DESCRIPCIÓN	FUNCIÓN	CALIFICACIÓN

**FORMATO1 A**

## **5.9.- CONCLUSIÓN GENERAL**

Cuando nos encontramos fuera del manejo de la esfera política recibiendo solo información, muchas veces incompleta o poco entendible, es fácil tomar una posición de ataque, crítica y molestia ante los resultados que nos presentan los representantes del pueblo, ya que nos parece que no se hace lo suficiente, y la verdad, es que solo nos preocupamos por la situación actual que nos rodea, pero pocas veces o casi nunca nos ocupamos de presentar resultados, de ser una prueba de diferencia positiva en la sociedad, al contrario nos es fácil adoptar una posición de verdugo ante las autoridades.

El presente trabajo cumple la función de informar de una realidad obtenida por medio de pruebas, al mismo tiempo que presenta una solución que si bien podría tomarse al pie de la letra, si podría ser la base para enriquecerla por personajes mejor informados, preparados, preocupados y listos para actuar a favor del desarrollo de la sociedad uruapense.

La administración sustentable, a pesar de no ser un concepto nuevo, si crea conflictos en cuanto a su real descripción u objetivos, pero es de vital importancia informar que esta es una rama de la administración en donde se lleva a cabo el eje central de la materia, que es reducir el costo, sin sacrificar la calidad del producto, al contrario; es buscar aspectos de mejora en procesos, en los cuales se encuentren desperdicios o se puedan optimizar para crear mejores resultados.

Hoy en día se cuentan con múltiples sistemas de información que pueden facilitar el trabajo, reducir el personal, los tiempos de trabajo, de espera y la

burocracia en sí, que tanto problema ha creado en la administración pública, por lo tanto en base a lo comentado, también por los secretarios encuestados, la administración sustentable no es una cuestión de moda o imagen, es, al contrario una necesidad que si bien pueden ser las 5 “s” un enfoque de calidad que no se cree posible o factible, sí hay otros tantos de los cuales se podría sustraer los elementos suficientes para adaptarlo a las necesidades del municipio de Uruapan y con ello poder obtener una ADMINISTRACIÓN SUSTENTABLE, sirviendo de ejemplo para otras organizaciones ya sean públicas o privadas.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

ANDRADE, Simón, DICCIONARIO DE ECONOMÍA. Editorial Andrade, 3ª Edición, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto, INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. McGraw-Hill Interamericana, 7ª Edición, 2004.

CROSBY, Philip, CALIDAD SIN LÁGRIMAS. Cecsa, México, 1987

CROSBY, Philip, LA CALIDAD NO CUESTA. Cecsa, México, 1987

DEMING, Edwards, CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD. Ediciones Díaz de Santos, México, 2ª Edición, 1989.

HURTADO, Mendoza Francisco, LA VIDA POLÍTICA DE URUAPAN. Linotipográfica "Omega", Morelia Michoacán México, 1989.

HURTADO, Mendoza Francisco, URUAPAN A TRAVÉS DEL TIEMPO Y ESPACIO. Morevallado Editores, Morelia Michoacán México. 2008.

KOONTZ, Harold, ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL. Editorial Mc. Graw Hill, 11ª Edición, México, 1998.

LARA, L.M, FILANTROPÍA EMPRESARIAL, CONVICCIÓN Y ESTRATEGIA. Pax, México, 2002

MUÑOZ, Amato Pedro, INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: RELACIONES HUMANAS Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Fondo de Cultura Económica, 1ª Edición, México, 1974.

PAREDES, Mendoza Jose María, DATOS GENERALES SOBRE URUAPAN. Uruapan Michoacán México, 1997.

PAREDES, Mendoza Jose María, SINTESIS MONOGRÁFICA DE URUAPAN. 3ª Edición. Uruapan Michoacán México, 1992.

QUIROGA, Leos Gustavo, ORGANIZACIÓN Y METODOS EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA. Trillas, 2ª Edición, México, 2002.

RAMOS, Chavez Sergio, CON EL PASO DEL TIEMPO, HISTORIA CONTEMPORANEA DE URUAPAN. Mi lindo Michoacán, México, 2011.

WEIBRECHT, Gisele, THE SUSTAINABLE MBA. Wiley, 1ª Edición, Inglaterra, 2011.

## **REVISTAS**

AYALA, Ojeda Federico, CALIDAD ORGANIZACIONAL CON 5 “S”. Revista Pyme Adminístrate hoy, Numero 158, México, 2013

BUELNA, Peñúñuri Ramiro, RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL UNA VENTAJA COMPETITIVA. Revista PYME, Número 7, México, 2010.

CASTRO Valencia Alberto, KAIZEN: MEJORA CONTINUA EN CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y REDUCCIÓN DE COSTOS DE LA PYME. Revista Pyme Adminístrate hoy, Numero 135, México, 2012.

CHÁVEZ, Martínez Gustavo, CREANDO UN AMBIENTE DE CALIDAD CON LAS 9 “S”, Revista Pyme Adminístrate hoy, Numero 128, México, 2011.

CHÁVEZ, Martínez Gustavo, SEIS SIGMA EL NUEVO PARADIGMA DE LA MEJORA CONTINUA. Revista Pyme Adminístrate hoy, Numero 139, México, 2012.

MONTES DE OCA, María del Pilar, LAS CARAS DE LA ECOLOGÍA. Editorial otras Inquisiciones, Algarabía tópicos (fascículo de colección diciembre 2011-febrero 2012), México.

PORTER, M., & kramer, M., ESTRATEGIA Y SOCIEDAD. Harvard Business Review América Latina, vol. 99. Núm. 24, 2006.

SIERRA, Acosta Jorge, ADELGAZAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES. Revista PYME, Número 4, México, 2009.

## **INTERNET**

<http://www.e-local.gob.mx>

<http://orbita.starmedia.com>

<http://www.formacionyorientacionlaboral.com>

[http://www.uruapan.gob.mx/gobierno/plan\\_municipal\\_desarrollo.pdf](http://www.uruapan.gob.mx/gobierno/plan_municipal_desarrollo.pdf)

## **AGRADECIMIENTOS**

A través de los siguientes párrafos quisiera otorgar honor a quien honor merece, no sin antes aclarar que nunca podré nombrar a todas las personas a las cuáles estoy agradecida hasta este punto de mi vida.

Primero que nada agradezco a la fuerza creadora, que yo llamo Dios Padre, ya que sin su iluminación, mis pasos nunca encontrarían su rumbo.

A mi familia, a ese grupo de individuos que muchos sin siquiera conocer, me han transferido aprendizajes y conciencia, por ser un impulso constante en mi vida, por no permitir que decaiga en mí caminar, haciéndome ver que la vida es hermosa, llena de opciones y oportunidades que pueden hacerme feliz, por haberme rodeado siempre de amor y de la misma forma el apoyo económico que nunca ha faltado. A todos ellos los reconozco y agradezco. A Pina y su familia que sin unírnos lazos de sangre nos ha unido la vida y el amor, apoyándome incondicionalmente, han sido fundamentales en mi desarrollo personal, espiritual y profesional.

A Cesar Abarca, gracias por el apoyo en la edición del presente trabajo, pero sobre todo gracias por recordarme día a día que el amor es la piedra angular de la vida e inspirarme a ser mejor.

A mis amigos, que brindaron ideas, apoyo y entusiasmo, pero sobre todo a Juan Pablo Méndez por compartir y aportar ideales al equilibrio entre el ser y su entorno.

A las H. de los pobres, siervas del Sagrado Corazón, por ser mis mentoras, transfiriendo conocimientos y lecciones de vida, formando una conciencia apasionante de amor por la vida; las llevo siempre presentes.

A todos ellos Gracias por siempre ESTAR pero sobre todo Gracias por SER. Ya que, cuando reconocemos que en cada individuo a nuestro alrededor, existe un maestro, podemos así, descubrir nuestra propia naturaleza y grandeza.

## ANEXO A

UNIVERSIDAD “DON VASCO”

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

El presente cuestionario es de carácter informativo, para la realización de la tesis “Las 5 “s” como oportunidad para desarrollar una administración sustentable en las secretarías del H. Ayuntamiento de Uruapan”. Favor de contestar de manera sincera y objetiva.

Fecha:

Secretaría:

1. ¿Ha escuchado hablar de la administración sustentable?
  - a) SI
  - b) NO
  
2. De ser su respuesta anterior, la opción a, ¿En dónde ha escuchado o leído el termino?
  - a) Congresos o conferencias
  - b) Artículos de Revista
  - c) Libros
  - d) Comentarios

3. ¿En ideas generales cómo podría conceptualizar lo que entiende por administración sustentable?

4. En su secretaría, del 1 al 5, ¿En qué nivel de importancia consideraría que se encuentra el ahorro de recursos?, siendo 5 el más importante.

1                      2                      3                      4                      5

5. ¿Cree que en su secretaría existan oportunidades de ahorro?

a) SI

b) NO

c) POSIBLEMENTE

6. ¿En dónde cree que se puedan reducir costos?

a) Papelería

b) Burocracia o procedimientos de trabajos

c) Personal

d) Tiempo

7. ¿Ha trabajado alguna vez con algún sistema de calidad?

a) SI ¿Cuál y dónde? \_\_\_\_\_

b) NO

8. ¿Conoce el sistema de calidad de las 5 "s"?
- a) SI
  - b) MÁS O MENOS
  - c) NO
9. ¿Sabe lo que significa cada "s"?
- a) SI
  - b) NO
10. ¿Usted mantiene ordenada su área de trabajo?
- a) SI
  - b) NO
11. De los artículos que tiene a la mano, ¿Con qué periodicidad los ocupa?
- a) Todos los días
  - b) Cada semana
  - c) Cada mese
  - d) Más de 3 meses

12. ¿En su escritorio o área de trabajo posee artículos de carácter sentimental, como fotos o algún otro artículo que no tenga que ver con el trabajo que desempeña?

b) SI

c) NO

13. De ser afirmativa la anterior, ¿Cuántos?

a) 2 o menos

b) De 3 a 5

c) Más

14. De existir el apoyo por superiores, en la implementación de técnicas de trabajo que ahorren recursos y disminuyan costos, ¿Las llevaría a cabo?

a) SI

b) NO ¿Por qué?

15. Cree que de implementarse medidas de acción para incrementar la calidad del servicio que otorga. ¿Sería un cambio constante y definitivo?

a) SI

b) NO ¿Por qué?

**Por su atención "GRACIAS"**