

24



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS Y  
PUBLICAS "PROPUESTA DE UN METODO DE  
CALIDAD PARA EMITIR INFORMACION SOBRE LA  
SITUACION FINANCIERA DE LAS UNIDADES  
CENTRALES DEL SERVICIO DE ADMINISTRACION  
TRIBUTARIA"

## **TRABAJO DE SEMINARIO**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :**

**JESUS EDUARDO CORIA BARRERA**

ASESOR: ING. JUAN RAFAEL GARIBAY BERMUDEZ



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



ERIDAD NACIONAL  
AVENOMA DE  
MEXICO

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

"Calidad de las organizaciones públicas y privadas, propuesta de un método de calidad para emitir información sobre la situación financiera del las Unidades Centrales del Servicio de Administración Tributaria"

que presenta el pasante: Jesús Eduardo Coria Barrera

con número de cuenta: 9110653-1 para obtener el título de .

Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 23 de Abril de 2001

MODULO

PROFESOR

FIRMA

3° ING. Juan Rafael Garibay Bermúdez

1° L.A.E. Celia Rodriguez Chávez

2° L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez

## **AGRADECIMIENTOS**

*A mi Papá*

*Has vivido todo este esfuerzo a mi lado y agradezco que siempre haya sido así, sabes que esto también es tuyo y que tu también cuentas conmigo para todo, sin tu apoyo esto no lo hubiese logrado, eres el mejor papá del mundo.*

*A mi Mamá*

*Gracias por todo lo que me has enseñado, a ser un hombre de bien, no fue difícil porque tengo tu ejemplo el de la mejor madre del mundo y una extraordinaria mujer.*

*A mi Hermana Moni*

*El saber que tienes el respaldo de alguien como tú fue un enorme apoyo para seguir adelante, he aprendido mucho de ti eres un gran ejemplo y agradezco a dios que seas mi hermana, te admiro mucho.*

*Agueda*

*Agradezco que hayas entrado en mi vida, tu apoyo y cariño, eres una gran profesionalista y excelente persona que me ayudaste siempre en cualquier momento, tenerte a mi lado es el mejor tesoro que puedo tener, eres muy importante en mi vida. Te amo.*

*A mi Abue*

*Me hubiera encantado tenerte conmigo en este momento, pero se que desde donde estas te das cuenta de este logro y te lo dedico porque te llevo siempre en mi corazón.*

### *A mis sobrinos*

*Les dedico este trabajo que representa un gran esfuerzo, espero que en el futuro les sirva de motivación para lo que quieran hacer en la vida los quiero mucho: Axel, Erick y Dania.*

### *A mi familia*

*Les dedico mi trabajo a mi cuñado Fernando y a toda mi familiaa mis abuelitos Ma. Angeles+, Aureliano+, Jesús+ y Ofelia, a mis tíos Raúl, Paz, Consuelo, Sergio, Ma. Eugenia. Abraham, Manuel, Juan+, Ange +, Ruth, Fernando, Alejandro + y Julieta, y a todos mis primos*

### *A la Familia Bautista Pizaña*

*Gracias por el apoyo que me han brindado, se que ustedes sienten como yo este logro, los aprecio mucho: Sra. Bertha, Sr. Javier y Poncho.*

### *A mis amigos y compañeros*

*Gracias a todos mis amigos y compañeros que compartieron conmigo esta gran experiencia: Gerardo, Luis Felipe, Ivon, Daniel, Mariana, Betty, Miguel, Yas, Hember, Alan, Erika, Lety, Fabiola, Lidia, Queta, Karia, Alberto, Lilia, Norma, también a Gabriel y a Droy.*

### *A mis compañeros de trabajo*

*Les agradezco todo el apoyo que me brindaron para llevar a cabo esto y además de todo, su amistad: Lourdes, David, Juan Carlos, July, Alfonso, Mauricio, Lolita, Joel y Tere.*

## INDICE

	Pag
<b>INTRODUCCIÓN</b>	04
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	07
<b>HIPÓTESIS</b>	07
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	08
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	08
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	08
<b><u>CAPÍTULO 1.- ANTECEDENTES</u></b>	
1.1.- Concepto de Administración	10
1.2.- Objetivo de la Administración	14
1.3.- Características de la Administración	17
1.4.- Antecedentes Históricos de la Administración	20
1.5.- Teorías Administrativas	21
1.5.1.- Administración Científica	22
1.5.2.- Teoría Clásica de la Administración	25
1.5.3.- Teoría X	29
1.5.4.- Teoría Y	30
1.5.5.- Teoría Z	32
1.6.- Proceso Administrativo	33
<b><u>CAPÍTULO 2.- ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</u></b>	
2.1.- La Administración en México	38
2.2.- La Administración Pública en México	40
2.3.- Estructura de la Administración Pública	42
2.4.- La Cultura del Trabajo en México	47
2.5.- Perspectivas de la Administración Pública	50
<b><u>CAPÍTULO 3.- CALIDAD</u></b>	
3.1.- Historia de la Calidad	52
3.2.- Conceptos de Calidad	53
3.3.- Círculos de Calidad	55
3.3.1.- Conceptos	56
3.3.2.- Características	59
3.3.3.- Establecimiento	61
3.3.4.- Operación	62

## INTRODUCCIÓN

Ante el cambio en la forma de gobierno que se está gestando en México se hace necesario que los organismos e instituciones que integran la Administración Pública Federal lleven a cabo sus actividades y funciones con calidad, para ello necesitan contar con métodos de calidad que garanticen la buena realización de su trabajo.

Es relevante llevar a cabo la calidad en los organismos públicos para enfrentar el compromiso de ser mejores individualmente y como instituciones para contribuir a ser parte de un país que se desarrolle en el ámbito mundial.

El presente trabajo se refiere a la implementación de un método de calidad en un organismo desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que es el Servicio de Administración Tributaria y se aplica a una Administración que es parte fundamental para la emisión de la cuenta pública anual, la cual refleja la situación financiera de este organismo así mismo se analizan la forma de llevar la Administración y como debería de llevarse de acuerdo a los conceptos del método de calidad así como la comunicación entre el personal y la información que requieren para llevar a cabo sus actividades.

El primer capítulo trata sobre lo que es la Administración, su concepto y los diferentes puntos de vista de los autores que han escrito sobre ella, observando así mismo los objetivos que como ciencia debe seguir, analizando las características que tiene, donde encontramos las particularidades que precisamente dan el fundamento de ciencia social.

Otro punto que se trata son los antecedentes históricos de la administración ya que es importante saber como ha ido evolucionando el pensamiento administrativo conociendo algunas de las teorías administrativas que se han estudiado siendo este otro punto que se analiza. También se hace referencia a la herramienta fundamental de la administración que es el proceso administrativo el cual es analizado por la importancia que tiene.

En segundo capítulo se hace un análisis de cómo es la Administración en México, se hace especial referencia a la Administración Pública debido a que la organización que se tomo como referencia para el presente trabajo pertenece a la Administración Pública Federal, y observamos como está estructurada así como las leyes que le dan origen. En este mismo capítulo se habla de las personas, siendo que éstas son la base de cualquier organización se analiza como es la cultura del trabajo en México sobre todo para conocer en un aspecto general el comportamiento de éstas en las organizaciones, en el aspecto laboral y también social, para determinar en que grado contribuyen a conseguir los objetivos generales y cuánto mas podrían aportar, por último se hace un análisis sobre el papel actual de la Administración Pública, sus retos, perspectivas, la forma en como se debe entender y llevar a cabo en las organizaciones de la actualidad así como su futuro y compromiso con el país en el contexto mundial.

El tercer capítulo está dirigido a mostrar el panorama general de lo que es la calidad, cuando surge, en donde, cuales son los países mas avanzados en este campo y los líderes de la actualidad, así como definir que se entiende por calidad analizando los conceptos de varios autores que han escrito sobre el tema.

Dentro de este campo existen diferentes métodos o sistemas para implementar la calidad y mejorar las actividades de las organizaciones, el presente trabajo se enfoca al método de los Círculos de Calidad definiéndolos y observando las características de estos, como es su aplicación, cuáles son los beneficios tanto para las personas como para las empresas, también se analiza en este capítulo la calidad personal de los individuos que abarca el comportamiento humano con relación a las metas que tienen personalmente, donde definen las acciones que deben realizar para llegar a ellas y en ese sentido como una persona de calidad funciona mejor para la organización, así mismo se establecen las razones por las cuales se debe implementar la calidad en la Administración Pública Federal.

El cuarto capítulo es el caso práctico, aquí se mencionan los antecedentes de la institución, que es el Servicio de Administración

Tributaria y particularmente de la Administración Central de Recursos Financieros, así mismo como fue que se determinó el problema de falta de calidad en la información emitida para la Unidades Centrales del Servicio de Administración Tributaria mediante el diagnóstico.

Se trata la propuesta de implementar Círculos de Calidad en ésta administración para llegar a los objetivos de la organización y la forma en que se aplica el método cubriendo los requerimientos que se deben reunir para lograr la calidad.

Se muestran también los resultados que se obtuvieron y finalmente las conclusiones a las que se llegaron después de llevar el seguimiento de la implementación de los Círculos de Calidad.

Esperando que este trabajo sirva de apoyo a las instituciones de la Administración Pública Federal y para que se considere indispensable el implementar la calidad y mejora continua en los procesos y servicios que prestan estas organizaciones, con el fin de cambiar la imagen que de ellas se tiene y para que las personas lleven a cabo la calidad tanto en las organizaciones como en su vida personal y que esto contribuya a tener una cultura de calidad en las organizaciones.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Servicio de Administración Tributaria tiene como objetivo llevar a cabo sus funciones de una forma correcta, confiable, transparente y apegada a la normatividad y lineamientos establecidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en todos los aspectos, particularmente a los que se refieren a los gastos en los que incurren las Unidades Centrales que integran a este organismo para cumplir con el objetivo que cada una de ellas tiene encomendado.

En el Servicio de Administración Tributaria la Administración Central de Recursos Financieros es la encargada de presentar la información sobre la situación financiera de las Unidades Centrales que lo integran, auxiliándose para ello de las administraciones que están a su cargo, esto se realiza mediante la emisión de los Estados Financieros, que reciben el nombre de Estados del Ejercicio del Presupuesto, sin embargo esto no se lleva a cabo en forma adecuada ya que existen desacuerdos y diferencias entre ésta y las Unidades Centrales quienes reciben esta información, que en muchas ocasiones son datos que no reconocen o no tienen conocimiento de ello, esto muestra la falta de calidad en la emisión de la información sobre la situación financiera de las áreas centrales, por lo tanto es necesario saber ¿cómo hacer para que ésta administración emita información confiable, veraz y de calidad?

La Administración Central de Recursos Financieros es una parte muy importante dentro del Servicio de Administración Tributaria ya que es una parte normativa de las Unidades Centrales por lo cual es prioridad implementar un sistema o método para que lleve a cabo sus funciones con calidad.

## **HIPÓTESIS**

Al establecer un sistema o método de calidad en la Administración Central de Recursos Financieros se mejorará la comunicación y coordinación entre las administraciones que la integran así como del personal que labora en cada una de ellas, conociendo cada uno lo que

significa la calidad aplicándolo a su trabajo diario involucrándose con el objetivo de la organización lo cual traerá como consecuencia que la información que se genera sea de calidad.

## **OBJETIVO GENERAL**

Implementar la calidad en los procesos que se llevan a cabo en la Administración Central de Recursos Financieros para la emisión de información sobre la situación financiera de las Unidades Centrales del Servicio de Administración Tributaria.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Entregar la situación financiera de las Unidades Centrales del Servicio de Administración Tributaria, a través del Estado del Ejercicio del Presupuesto, de una forma correcta y que cubra los requisitos que éstas buscan.

Lograr que el personal que interviene en los procesos y actividades para la emisión de estados financieros de las unidades centrales del Servicio de Administración Tributaria se involucre con su trabajo conociendo los conceptos de Calidad, la cooperación y el trabajo en equipo.

Lograr que las personas que integran la Administración Central de Recursos Financieros se desarrollen individualmente y de esa forma colaboren con la calidad en la institución.

## **JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad es importante que todas las entidades dirijan sus esfuerzos al logro de los objetivos que cada una persigue sea social, económico o de servicio, sin embargo además de lograr los objetivos, que son la base fundamental y la razón de ser de las entidades, debe realizarse bien y a la primera, es decir, que las actividades que se

requieren para lograr las metas establecidas deben llevarse a cabo con calidad, esto debe llevarse a cabo en todas las entidades y organismos de la Administración Pública Federal.

En la actualidad prevalece una imagen negativa del gobierno así como de las instituciones que lo integran, incluyendo al Servicio de Administración Tributaria, en lo que se refiere a la falta de resultados, confiabilidad y falta de calidad en el trabajo encomendado.

Al estar en un momento histórico en nuestro país de un cambio de administración, y por ende en la forma de gobierno, resulta de suma importancia establecer sistemas o métodos de calidad en los organismos de la Administración Pública Federal con el fin de que exista la productividad.

Por lo anterior se busca establecer la calidad y confiabilidad en la emisión de la información sobre la situación financiera de las Unidades Centrales del Servicio de Administración Tributaria y con esto contribuir a mejorar el funcionamiento y la imagen de esta institución y el país de México en general.

## CAPÍTULO 1.- ANTECEDENTES

### 1.1.- Concepto de Administración

Debido a que la administración ha sido vista desde diferentes enfoques, no existe una definición universal de lo que es la administración, para verla de una forma general analizaremos varios conceptos dados por autores y llegaremos a dar una definición propia.

*Primero encontramos que la definición etimológica que nos da Agustín Reyes Ponce: La palabra "administración", se forma del prefijo "ad" hacia y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación. La etimología de minister, es pues directamente opuesta a la de "magister": de "magis", comparativo de superioridad y de "ter".*

Si pues "magister" (magistrado), indica una función de preminencia o Autoridad —el que ordena o dirige a otros en una función', "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

"La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que esta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mandato de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos." (1)

Otra definición etimológica dice que: "la palabra administración viene de Latín ad (dirección para, tendencia para) y minister (Subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, esto es, aquel que presta un servicio a otro." (2).

---

1.- Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas Primera Parte. Editorial Limusa, México, 1998  
2.- Chiavenato, Idaiberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc. Graw-Hill, Portugal, 1989.

Estas dos definiciones etimológicas nos llevan a determinar que la administración se compone de dos partes fundamentales: el llevar un rumbo definido y por consiguiente alguien que siga ese camino.

En cualquier lugar donde exista un grupo de personas que deseen alcanzar un objetivo común debe existir la administración.

Analicemos ahora los conceptos de los diferentes autores:

Joseph L. Massie: menciona que "la administración o la gerencia se define como el método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras" (3)

Harold Koontz: considera a la administración como: "la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes". (4)

G. P. Terry: dice que "por administración se debe entender el proceso por el cual se realizan trabajos por y a través de otras personas" (5)

La Asociación Americana de Administración (American Management Association) establece que "La administración es la actividad por lo cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de todos." (6)

José Antonio Fernández Arena: dice que "es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura a través del esfuerzo humano coordinado." (7)

---

3.- Massie, Joseph M. Bases Esenciales de la Administración. Editorial Diana, México, 1989.

4.- Koontz, Harold Curso de Administración Moderna: Un análisis de las Funciones de la Administración. Mc Graw Hill, México, 1995.

5.- Terry, P. George. Principios de Administración. Compañía Editorial Continental. S.A (C.E.C.S.A.), México, 1998.

6.- Munch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, México, 1995.

7.- Fernández Arena, José Antonio. El Proceso Administrativo. Editorial Diana, México, 1999.

Analizando todas las definiciones anteriores encontramos similitudes por ejemplo siempre se menciona que la administración se lleva a cabo con un conjunto de personas, a lo que llamamos un grupo social que persigue un objetivo y debe hacerse con el esfuerzo de todos, guiados por alguien del mismo grupo.

La ciencia es un conjunto coherente de conocimientos relativos a ciertas categorías de hechos que buscan a través de un método riguroso, que es el método científico, para lo cual se recolectan datos, se emiten hipótesis y se comprueban los resultados.

La administración es entonces una ciencia de carácter social que aplica estos conceptos porque se toman datos de hechos históricos de las empresas para tener un panorama más amplio de las decisiones que se han tomado y se tomarán en un futuro si es que los resultados no son los esperados o incrementarlas si es que los resultados son positivos.

Así mismo la administración es una profesión debido a los alcances que ha tenido en los últimos tiempos en las empresas y organizaciones, por ello al pensar en administración se relaciona directamente con la gerencia, directivos y en general a los altos mandos de las empresas, el criterio de una profesión esta conformado de varias partes según Massie:

"1.- Una profesión está basada en un cuerpo sistemático y comprobado que requiere conocimientos que, por lo tanto, requiere entrenamiento intelectual.

2.- Una profesión mantiene una actitud experimental hacia la información y, por lo tanto, requiere la búsqueda de nuevas ideas.

3.- Una profesión recalca el servicio a otras y normalmente crea un código de ética donde la ganancia monetaria no es el único motivo.

4.- La entrada a una profesión está normalmente restringida por las normas establecidas de una asociación que perceptúa que sus

miembros sean aceptados por un cuerpo compuesto de personas con un entrenamiento y una actitud comunes." (8)

El hecho que a la administración se le considere desde diferentes puntos de vista no es otra cosa que los resultados que han tenido los diversos autores y personajes que han escrito sobre ella reflejan que todos están relacionados directamente y si bien no son sinónimos si podemos decir que son complementarios entre sí porque cada parte juega un papel de acuerdo al ámbito, grupo social en que se desarrolle e inclusive al momento en el que se este aplicando, por ejemplo en una organización, una empresa, un grupo informal de la misma empresa o un grupo formal, a la familia, etc., por lo tanto es importante cada concepto revisado y esto demuestra una vez mas que la administración es versátil y aplicable a cualquier campo de la vida.

Por lo tanto mi definición personal es: la administración es una ciencia social que busca la satisfacción de objetivos de una persona o de un grupo social de forma productiva.

Así también la administración es una ciencia multidisciplinaria porque es aplicable en cualquier campo y se relaciona con otras ciencias, para efectos del presente trabajo veremos la relación que guarda con la psicología y el derecho ya que trataremos mas adelante puntos sobre el comportamiento humano y la Administración Pública.

La psicología se relaciona con la administración en el estudio del comportamiento humano que es básico en las empresas para determinar como se le puede sacar provecho a las situaciones de cada individuo así como en las relaciones humanas de cada persona y precisamente los problemas con los que nos podemos encontrar en un momento dado.

Se relaciona también con el Derecho porque es este quien rige el comportamiento de la sociedad para tener un orden, respeto y justicia entre todos sus integrantes, así mismo las empresas rigen sus actividades de acuerdo a un marco legal en el que se desenvuelven y no dañando a las personas fuera de este marco, siendo que el

---

8.- Massie, Joseph M. Bases Esenciales de la Administración Editorial Diana, México, 1989.

administrador debe conocer todos estos ordenamientos como: el derecho constitucional, el derecho civil, el derecho mercantil, el derecho fiscal, el derecho laboral, el derecho penal y el derecho administrativo.

Si bien es cierto que se relaciona con muchas otras ciencias o actividades la administración tiene su esencia propia de actuar en las organizaciones y posee características muy bien definidas que la hacen ser indispensable en las organizaciones de hoy.

## **1.2.- Objetivo de la Administración**

Toda acción en la vida tiene un fin, una razón de ser o de existir y la administración no es la excepción, el hombre al vivir en grupo desde la era primitiva tenía un objetivo que cumplir, el de la supervivencia, que es por el cual se organizó con los demás integrantes de su comunidad y este objetivo estaba bien definido y entendido por todos.

Para determinar cual es el objetivo de la administración analicemos primero que es lo que hace y cuales son sus funciones dentro de la sociedad.

La administración se aplica a cada individuo en su vida personal así como también se lleva a cabo en un grupo social que generalmente son las empresas y en general en cualquier organización que quiera lograr un objetivo común ahí se da la administración porque para administrar se necesita delegar, coordinar, supervisar y controlar las actividades de las personas para el logro de los objetivos comunes.

Esto es bien aplicado desde las primeras civilizaciones como en las organizaciones actuales, pero ese objetivo ha cambiado con el paso del tiempo y ha ido adoptando nuevos fundamentos y uno de ellos es lograr la productividad con el uso racional de recursos, lo que es entendido como principio de racionalidad económica.

Así también Taylor consideró el objetivo de la administración en su libro principios de administración científica expresando que: "el objetivo de la administración es asegurar la máxima prosperidad al patrón y al mismo tiempo a los obreros" (9)

Este concepto de Taylor expresa mucho de lo que en esta época es importante, el lograr beneficios para el patrón o las grandes compañías, por supuesto, ya que han invertido recursos en su organización, pero al mismo tiempo es considerado el trabajador porque el también desea sacar el máximo provecho de su trabajo individual, de su labor y su desempeño al colaborar con su empresa y en la medida en que este sienta que su trabajo vale con mayor vehemencia realizará su esfuerzo, logrando satisfactores en su vida personal y para su familia, cumpliendo así con lo que dice Taylor, en donde el punto principal es la coordinación de las personas para obtener un objetivo junto con el de las organizaciones.

La organización debe mantener objetivos comunes entre ella y sus integrantes, de tal forma que estos últimos se den cuenta de lo están logrando o llevándose a cabo dentro de la organización y de que manera ellos participan en el y si lo que ellos buscan lo están logrando, en el momento en que el trabajador se de cuenta que sus objetivos personales no están siendo cubiertos al realizar los objetivos de la organización entonces no seguirá cooperando y lo que se debe hacer es separarse de la organización porque de lo contrario se convierte en un obstáculo para lograr la productividad.

El objetivo de la administración se da en las empresas y organizaciones, quienes persiguen tres tipos de objetivos: el objetivo social, económico y de servicio de acuerdo a la actividad o giro a que se dedique cada una.

El objetivo social que persiguen las organizaciones es de ayudar a las personas que integran la comunidad, ciudad y país en el que se establecen, los ayudan proporcionando empleos directamente a personas que trabajan con ella e indirectamente con sus proveedores,

personas y otras organizaciones que le proporcionan insumos para su actividad esto trae consigo aumento en la calidad de vida de los habitantes, así mismo se llegan a conocer los lugares gracias a las organizaciones que tienen algo en común, como por ejemplo zonas industriales o zonas comerciales.

El objetivo económico existe solo en las organizaciones o empresas que se dedican a obtener lucro, por lucro entendemos que es la ganancia o provecho que se obtiene de algo, especialmente un negocio, y si bien es cierto que las empresas comerciales fueron creadas precisamente para tener una forma de obtener ingresos y una utilidad, no solo lo obtienen para sí mismas sino también para sus trabajadores, mediante la participación de utilidades, el país mediante impuestos, así como con sus proveedores.

Finalmente el objetivo de servicio se refiere al giro de la organización o la actividad principal de esta, y son los beneficios que obtiene la comunidad brindados por estas organizaciones.

Por tanto el objetivo actual de la administración es el de tener beneficios para las organizaciones y empresas, para los integrantes sean socios, accionistas, dueños, empleados, clientes y proveedores y las metas comunes entre ellos, para la obtención de resultados con el esfuerzo común y que todos salgan beneficiados.

Finalmente recordemos que "los resultados organizacionales más efectivos se alcanzan cuando todas las personas o unidades de la organización trabajan hacia un objetivo armonioso"(10) cuando se logra esta armonía y resultados se cumple el objetivo de la administración.

---

10.- Terry, P. George. Principios de Administración. Compañía Editorial Continental S.A. (C.E.C.S.A.), México, 1998.

### **1.3.- Características de la Administración**

Las características de las cosas permiten tener un panorama amplio sobre lo que se está tratando y saber mas a detalle la particularidad de estas, ¿cuál es su funcionamiento?, saber su campo de acción y los beneficios que se pueden obtener, así también la administración tiene ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas.

Este punto es clave, porque al mencionar las características que tiene la administración existen diferencias y similitudes entre las diversas percepciones de los autores que han escrito sobre ellas y son opiniones que analizaremos a continuación.

La primera clasificación es la del autor mexicano Agustín Reyes Ponce que menciona que las características de la administración son: "Universalidad, Especificidad, Unidad Temporal y su Unidad Jerárquica."(11)

La Universalidad se refiere a que la administración existe, como se mencionó en la definición, en cualquier grupo social que puede ser una empresa, el gobierno, el ejercito, grupos informales, etc. y la esencia de la administración siempre será la misma, por lo tanto se presenta con los individuos siempre y en cualquier lugar.

La característica de Especificidad menciona que el "fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña"(11) y se refiere a que la administración se presenta de forma independiente al objetivo que se busque en la organización que sea.

Su Unidad Temporal menciona que a pesar que la administración se divide en fases, etapas y elementos, se da al mismo tiempo siempre porque estas etapas deben ser complementarias y realizadas prácticamente de forma paralela unas de las otras, estas fases, etapas y elementos se analizarán mas adelante cuando se trata el proceso administrativo.

---

11.- Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas Primera Parte. Editorial Limusa, México, 1998.

La Unidad Jerárquica de la administración indica que quienes son jefes en un grupo social participan de forma distinta, esto se da porque deben hacerse equipos y líderes de cada parte del grupo, sobre todo si es muy grande, para que entre ellos se tomen decisiones sobre las acciones a realizar para poder seguir con las funciones del grupo, lograr el objetivo común.

Otro punto de vista sobre las características de la administración es la clasificación que menciona Lourdes Münch Galindo donde además de las mencionadas por Reyes Ponce agrega el Valor Instrumental, Amplitud de Ejercicio, Interdisciplinariedad y Flexibilidad.

La administración al buscar conseguir objetivos se convierte en un medio para ello y no un fin, entonces por eso se dice que tiene un Valor Instrumental, es decir que sirve de instrumento para un fin.

La Amplitud de Ejercicio quiere decir que la administración es aplicable en cualquier nivel de una organización formal.

La Interdisciplinariedad menciona que "la administración es afín a todas aquellas ciencias o técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo". (12)

Por último la Flexibilidad menciona que la administración es totalmente flexible y se puede adaptar a las necesidades de cada grupo social que la utiliza y no es rígida.

En los principios de la administración de George P. Terry también aumentan características a las de Reyes Ponce y son: Armonía de Objetivos, Importancia de los Objetivos y la Planeación, Control por Excepción, Decisión por Excepción, Equilibrio y Coordinación.

Cuando se habla de Armonía de Objetivos se refiere a que los objetivos de la organización deben estar ligados a los objetivos de las personas y al estar en armonía se tienen mejores resultados.

---

12.- Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, México, 1995.

El principio de Importancia de los Objetivos y la Planeación hace mención de que deben estar bien determinados los objetivos de acuerdo a la planeación que se haga previamente y se cuente con los medios suficientes para alcanzarlos.

En el Control por Excepción dice que cuando no se lleven a cabo de una forma correcta los procesos de la administración, refiriéndose a los órganos directivos, se harán cargo de las actividades correctivas y lo que este de acuerdo a los planes se revisarán por los subordinados.

En la Decisión por Excepción se aplica cuando un administrador o una persona de la dirección no tiene la autoridad ante algunos asuntos y entonces se tomarán las decisiones mediante comités o la alta gerencia.

El Equilibrio se refiere al justo balance que debe existir entre la autoridad, poder, responsabilidad y obligación a rendir cuentas que debe existir en una organización ya que la falta de este equilibrio puede provocar incluso la desaparición de la organización.

Finalmente George P. Terry en el principio de equilibrio menciona que en todas las organizaciones debe haber coordinación entre las personas y todos los recursos de esta para realizar los objetivos o fines que se haya propuesto.

Estas son las características que tiene la administración donde encontramos que todas ellas dejan ver la actividad principal de la administración y sus particularidades.

## 1.4.- Antecedentes Históricos de la Administración

Al ser la administración una disciplina eminentemente social ha evolucionado al lado del hombre, por la necesidad natural que este tiene de subsistir de la mejor manera, por ello empezaron a utilizar la administración sin que se dieran cuenta, poco a poco la humanidad se organizó cada vez mejor y así es como fue evolucionando el uso de la administración.

El movimiento que dio la pauta para considerar a la administración como una necesidad del mundo fue la Revolución Industrial que se inició en Inglaterra porque se le dio mas énfasis al hecho de llevar una metodología en las empresas que en esa época empezaban a nacer y generó un cambio radical en las formas de trabajar, provocando un efecto dominó en la sociedad, comercio, economía y política.

Este movimiento cambió la forma de fabricación y de trabajo "estableció las bases de la producción en serie, la división de trabajo y para una nueva unidad productiva: la fábrica que reemplazó al tradicional taller artesanal."(13)

Esto provocó que los dueños se dieran cuenta que los empleados tenían que hacer un trabajo mas especializado para conocer y adaptarse a los cambios y adelantos tecnológicos que tenían los inventos de aquella época como por ejemplo la maquina de vapor, se dieron también problemas de carácter personal entre los empleados, las empresas crecieron mucho y "se evidenció la necesidad de desarrollar procesos administrativos que, a la vez que permitieran el alcance de las metas de la organización, indujeran también beneficios y respeto para los trabajadores."(13)

Este movimiento de la Revolución Industrial representó un cambio drástico en lo que se refiere a la actividad industrial y comercial de la época representando, desde el punto de vista de la administración, una oportunidad de evolución por las características que se presentan a continuación:

---

13.- Colunga Dávila, Carlos. Administración para la Calidad. Editorial Panorama, México, 1995.

“La revolución industrial se dividió en dos épocas:

- 1780 a 1860: 1a. revolución industrial o revolución del carbón y del hierro.
- 1860 a 1914: 2a. revolución industrial o revolución del acero y de la electricidad.” (14)

La primera revolución industrial se divide en 4 fases

- 1.- La mecanización de la industria y de la agricultura
- 2.- La aplicación de la fuerza motriz a la industria
- 3.- El desarrollo del sistema fabril
- 4.- Un espectacular desarrollo de los transportes y de las comunicaciones.

La segunda revolución industrial es provocada por tres acontecimientos

- 1.- Desarrollo de nuevos procesos de fabricación del acero (1856)
- 2.- Perfeccionamiento del dínamo (1873)
- 3.- Invención del motor de combustión interna (1873)

Se puede decir que la Revolución Industrial fue el fenómeno que estableció la necesidad de llevar a cabo estudios formales sobre administración, que se darían tiempo después con las teorías administrativas aplicadas a las empresas y organizaciones de las cuales veremos algunas representativas.

## **1.5 Teorías Administrativas**

Las situaciones y actividades que se llevan a cabo en las organizaciones y en la administración “tienen una relación estrecha con la revolución industrial y el surgimiento de las empresas a gran escala, las cuales requirieron del desarrollo de nuevas formas de organización y prácticas administrativas”.(15)

---

14 - Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc. Graw-Hill, Portugal, 1989.

15.- Kast, Freemont E. Administración en las Organizaciones. Editorial Mc. Graw-Hill, México, 1994.

A través de la historia encontramos que la administración ha evolucionado en la forma de aplicar sus principios en las empresas y en las acciones para mejorar continuamente, mediante estudios realizados a las organizaciones y las personas, dentro de estos estudios analizaremos la teoría de la administración científica de Taylor, la teoría clásica de la administración de Fayol, las teorías X, Y y Z de Douglas Mc. Gregor, sus aportaciones y características donde se ven los principios para determinar la forma de administrar una empresa y el comportamiento de las personas que la integran.

### **1.5.1 Administración Científica**

La administración científica fue desarrollada en Estados Unidos por Frederick Winslow Taylor quién "nació en Germantown, Pennsylvania. Su obra principal la escribió en 1903 y se llamó Administración de los talleres; en 1911 escribió Principios de Administración Científica. Giran sus ideas alrededor de la obtención de más rendimientos mediante la aplicación del mejor método para ejecutar el trabajo".(16)

El principal objetivo de esta teoría es el de asegurar la máxima prosperidad para el patrón y al mismo tiempo para los trabajadores y empleados, para ello realizó un estudio en el cual debía incrementarse la productividad de los operarios, haciendo un análisis de sus funciones y la división del trabajo, determinando los tiempos y movimientos que utilizaban los trabajadores o requerían para realizar su trabajo y de ahí eliminando los que no requerían para racionalizar el uso de cada maquinaria y de cada persona, se cronometraba el tiempo que debía ser medido basándose en un promedio hasta obtener el mayor rendimiento con el menor esfuerzo y la máxima remuneración, porque se había dado cuenta que los operarios producían menos de lo que podían hacer con el equipo disponible, a este estudio lo se le denominó estudio de tiempos y movimientos.

---

16.- Laris Casillas, Francisco Javier. Administración Integral. Compañía Editorial Continental S.A. (C.E.C.S.A.), México, 1998.

Taylor desarrolló doce ideas fundamentales que son:

- 1.- Realizó estudios de tiempos y movimientos.
- 2.- Un cuerpo de capataces funcionales y la superioridad del sistema sobre el antiguo capataz único.
- 3.- La estandarización de las herramientas e implementos utilizados en la fabricación y de los movimientos de los obreros en cada clase de trabajo.
- 4.- Conveniencias de establecer el departamento de planificación o preparación del trabajo.
- 5.- El principio de excepción en la administración. Es decir, que el administrador sólo intervendrá de nuevo excepcionalmente después de haber dado cierta orden.
- 6.- El uso de reglas de cálculo e instrumentar similares que permitan el ahorro del tiempo.
- 7.- Expedir cédulas de instrucciones a obreros.
- 8.- Tareas a ejecutar con prima al cumplirlas.
- 9.- La tarea diferencial, que consiste en asignar un sueldo sobre una base y aumentar gradualmente según el excedente trabajado.
- 10.- Usar sistema de identificación para clasificar los productos y herramientas, de ser posible, con sistemas mnemotécnicos.
- 11.- Diseño e implantación de sistemas de contabilidad de costos.
- 12.- Conveniencia de planear un sistema que asegurará recompensa al trabajador en caso de despido o de marcha.”(17)

---

17.- Laris Casillas, Francisco Javier. Administración Integral. Compañía Editorial Continental S.A. (C.E.C.S.A.), México, 1998

Los principios establecidos por Taylor que es base de la administración científica son:

- Principio de Planeamiento
- Principio de la Preparación
- Principio de Control
- Principio de la Ejecución

Veamos ahora en que consiste cada uno de ellos:

1.- Principio de Planeamiento: Sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírica - práctica, por los métodos basados en procedimientos científicos.

2.- Principio de la Preparación: Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes, prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor de acuerdo con el método planeado.

3.- Principio de Control: Controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado con las normas establecidas y según el plan previsto.

4.- Principio de la Ejecución: Distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Hubo críticas a esta teoría de Taylor porque consideraba a los operarios como holgazanes, irresponsables y negligentes así como que el trabajador solo tiene como objetivo del trabajo la remuneración que perciba siendo su única motivación volviéndose un hombre económico.

La administración científica tiene un enfoque mecánico donde no permite al operario actuar de forma individual, se denominó la teoría de la máquina considero a la empresa como un sistema cerrado, sin embargo este fue el primer intento de tener una teoría de la administración y estudiarla como una ciencia, es por ello que a Taylor se le considera el padre de la administración, "después de él sus

ayudantes continuaron las investigaciones. Entre ellos podemos mencionar a Carl G. Barth (ley de la regla de la fatiga); Henry L. Gantt (gráficas de control de producción); los Gilberth (estudios de tiempos y movimientos)". (18)

### **1.5.2 Teoría Clásica de la Administración**

Henry Fayol quien nació en 1841 en Constantinopla fue ingeniero civil de profesión, desarrollo su teoría en Francia y se basaba en la corriente de los anatomistas y fisiologistas de la organización, donde él decía que "con previsión científica y métodos adecuados de gerencia, los resultados satisfactorios eran inevitables"(19) aquí los seguidores de Fayol y de la teoría eran principalmente ejecutivos de las empresas que existían en aquél tiempo entre los que estaban, James D. Mooney, Lindall F. Urwick, Luther Gulick entre otros.

La Teoría Clásica de la Administración se desarrolló en forma contemporánea a la Administración Científica y se dio después de las consecuencias que trajo la Revolución Industrial y se debió básicamente a dos situaciones, primero que las empresas tuvieron un crecimiento acelerado y desorganizado causado por la integración de varios talleres, como se vio anteriormente, entonces se necesitaba tener un mayor y mejor control, tomar decisiones sobre la base de un plan establecido y llevar a cabo planeación a largo plazo, determinar funciones de cada nivel de la organización y la segunda situación es que al existir cada vez mas empresas grandes se necesitaba aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones para poder subsistir en el nuevo panorama económico que se presentaba para maximizar los recursos tanto materiales y humanos con los que se contaba.

También surge la división del trabajo en los niveles gerenciales y los niveles operativos, donde los primeros fijan las funciones de los trabajadores.

---

18.- Laris Casillas, Francisco Javier. Administración Integral. Compañía Editorial Continental S.A. (C.E.C.S.A.), México, 1998

19.- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc. Graw-Hill, Portugal, 1989

El objetivo de la teoría clásica de la administración es "aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos competentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales". (20) De ahí el énfasis de la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización.

Esta teoría a diferencia de la de Taylor se estableció de arriba hacia abajo, contrariamente a la administración científica, dejando las decisiones y el modo de actuar y los procesos a los niveles gerenciales y solo la operación de ellos a los niveles bajos, cuidando la estructura, los principios y elementos administrativos y la departamentalización, tomando una visión global de tener un jefe principal.

Las aportaciones de Fayol en su teoría clásica de la administración fueron las funciones de la empresa, y mencionaba que cada una de las empresas debía tener seis funciones básicas, que eran:

- “Funciones Técnicas
- Funciones Comerciales
- Funciones Financieras
- Funciones de Seguridad
- Funciones Contables
- Funciones Administrativas” (20)

Analicemos ahora cada una de ellas:

1. Funciones Técnicas, relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
2. Funciones Comerciales, relacionadas con la compra, venta e intercambio.

---

20.- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc. Graw-Hill, Portugal, 1989

3. Funciones Financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.

4. Funciones de Seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y de las personas.

5. Funciones Contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.

6. Funciones Administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

También dio los elementos de la administración que son planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar, que forman el proceso administrativo y su concepto sobre administración.

Fayol estudió también el concepto de la organización donde se pueden tomar dos significados de esa palabra, primero tomando la organización como un ente social donde existe relación entre las personas que la integran, para lograr un fin común, pero dentro de este concepto todavía se divide en organización formal e informal, la formal es la establecida en una situación contractual de trabajo donde esta bien definido el lugar, la función y la jerarquía de sus integrantes y la informal es la que se da de forma natural entre las personas que forman parte de la organización formal.

Los principios universales de Fayol fueron una gran aportación a la administración son los siguientes:

- 1- División del Trabajo
- 2- Autoridad y Responsabilidad
- 3- Disciplina
- 4- Unidad de Mando
- 5- Unidad de Dirección
- 6- Subordinación del interés individual al interés general
- 7- Remuneración al personal

- 8- Centralización
- 9- Líneas de Autoridad
- 10- Orden
- 11- Equidad
- 12- Estabilidad del personal
- 13- Iniciativa
- 14- Espíritu de grupo

Cada principio consiste en lo siguiente:

- 1.- División del Trabajo: consiste en la especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia
- 2.- Autoridad y Responsabilidad: la autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
- 3.- Disciplina: depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos.
- 4.- Unidad de Mando: cada empleado debe recibir órdenes de un sólo superior. Es el principio de la autoridad única.
- 5.- Unidad de Dirección: una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.
- 6.- Subordinación del interés individual al interés general: los intereses generales deben sobreponerse a los intereses particulares.
- 7.- Remuneración al personal: Debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución.
- 8.- Centralización: se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.

9.- Línea de Autoridad: es la línea que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.

10- Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Es el orden material y humano.

11- Equidad: amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad personal.

12- Estabilidad del personal: la rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo una persona permanezca en un cargo, mejor.

13- Iniciativa: la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito.

14- Espíritu de grupo: la armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.

Las teorías administrativas de Fayol y Taylor fueron hechas para mejorar la productividad de las empresas y cada una ha tenido aplicaciones hasta la actualidad en las organizaciones y empresas de todos tamaños, precisamente son representativas de su época y estos estudios realizados sobre administración tiene aportaciones que se ocupan en la actualidad.

Douglas Mc. Gregor hace mención del comportamiento de las personas en las organizaciones de acuerdo a tres teorías que son: Teoría X, Teoría Y además de la Teoría Z, veamos cada una de ellas.

### **1.5.3 Teoría X de Douglas Mc. Gregor**

#### **Teoría X**

De acuerdo a la Teoría X a los trabajadores no les gusta hacer su trabajo, tienen poca ambición, no aceptan responsabilidades, están conformes si lo dirigen y solo realizan su trabajo por mantener una seguridad, sin importar si los objetivos se logran o no, entonces la organización establece reglas para que sus trabajadores sean

obligados a realizar su trabajo mediante un control estricto que llega a castigos e incluso amenazas para que se logren los objetivos de la organización.

#### Características

- Los seres humanos no gustan del trabajo.
- La organización requiere de lograr objetivos para ello necesita obligar a las personas a realizar su trabajo y llegar a cumplirlos.
- El ser humano prefiere ser dirigido.
- El ser humano procura evitar las responsabilidades.
- El hombre común tiene poca ambición.
- Las personas se preocupan sobre todo de su seguridad.

Esta Teoría X identifica el pensamiento tradicional sobre la productividad en la administración, esto es para utilizar óptimamente la energía humana en los requisitos organizacionales, utilizando medidas de presión para lograr los objetivos que la organización espera, esto genera un ambiente de tensión entre los trabajadores y la administración e inclusive se visualiza a los jefes como enemigos personales que por ende no permite que exista una buena relación personal entre trabajadores y superiores.

#### **1.5.4 Teoría Y de Douglas Mc. Gregor**

##### **Teoría Y**

De acuerdo a la Teoría Y el trabajo de las personas puede ser fuente de satisfacción personal así como el Ego y la necesidad de autorealizarse individualmente, no requiere de amenazas o castigos para lograr los objetivos, pueden asumir responsabilidades y las recompensas van en relación directa con las responsabilidades

asumidas, su imaginación, creatividad e ingenio pueden controlarse para mejorar su trabajo y en general el potencial del ser humano no se utiliza en su totalidad y puede lograrse un mayor uso.

### Características

- El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o sufrimiento dependiendo de condiciones controlables.
- El control externo, amenazas o castigos no es la única forma de dirigir los esfuerzos.
- Las personas pueden llegar a asumir responsabilidades.
- Las recompensas están en razón directa con los compromisos adquiridos.
- La satisfacción del ego y la necesidad de auto-realización pueden ser la recompensa de dirigir los esfuerzos hacia el logro de los objetivos de la organización.
- La imaginación, creatividad y el ingenio pueden controlarse en la mayoría de la población.
- El potencial del ser humano se encuentra lejos de ser usado en su totalidad, por lo tanto puede lograrse en mayor uso.

Esta Teoría Y consiste en llevar a cabo los métodos de autocontrol y autodirección de las actividades, donde cada persona buscare la satisfacción personal del trabajo que realiza tomando gusto por lo que hace, sin necesidad de castigos o presiones excesivas por parte de la dirección.

## **1.5.5 Teoría Z de Douglas Mc. Gregor**

### **Teoría Z**

La Teoría "Z" es un análisis tomando como base los extremos de las Teorías "X" y "Y".

#### Características

- El hombre es básicamente un ser racional abierto a las cosas y acontecimientos.
- Los seres humanos no son ni buenos ni malos sino que reaccionan de acuerdo a las circunstancias a las cuales se ven afectados.
- El hombre es consciente de la influencia de sus instintos en su comportamiento, por lo cual actúa según su inteligencia.
- Su modelo básico de interacción es la independencia.

La Teoría Z maneja una completa libertad del individuo que pertenece a la organización confiando en su capacidad y responsabilidad para realizar el trabajo encomendado y este sabe cual es su papel en el proceso que realiza su organización de acuerdo a los objetivos que persigue.

Estas tres teorías muestran una evaluación en la forma de llevar la administración ya que a medida que se han buscado nuevas herramientas y elementos para obtener productividad se mejora la administración.

Esto está en relación directa con la mentalidad de los individuos, porque depende de cada persona y su visión del futuro la actitud que toman y saber con que tipo de gente cuenta la organización para conocer el trabajo que se lleva a cabo y si se reúnen las condiciones para mejorarlo.

## 1.6 Proceso Administrativo

Sobre el proceso administrativo se ha escrito mucho y existen diferentes puntos de vista

Primero digamos que un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

Ahora bien, como se analizó en las características de la administración, una de ellas la unidad temporal y menciona que la administración se lleva a cabo al mismo tiempo, aunque el proceso administrativo se divide en etapas, fases y elementos.

Henry Fayol en su teoría clásica de la administración, como vimos anteriormente, menciona las funciones universales de la administración que son la planeación, organización, dirección, coordinación y control.

Con estos términos define al proceso administrativo como el acto de administrar, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Henry Fayol dice que la empresa tiene seis funciones administrativas, técnicas, comerciales, financieras, contables y de seguridad, que analizamos previamente, y dentro de estas las funciones administrativas son las más importantes dentro de la empresa porque se realizan conjuntamente con las demás funciones pero siempre encima de ellas.

Veamos como dividen al proceso administrativo los autores que se mencionan a continuación:

Agustín Reyes Ponce, autor mexicano divide al proceso administrativo en dos fases la mecánica y la dinámica, dentro de la fase mecánica se encuentran las etapas de la previsión, planeación y organización, y dentro de la fase dinámica las etapas de integración, dirección y control.

George Terry toma como etapas del proceso administrativo la planeación, organización, ejecución y control. (21)

Harold Koontz considera como etapas del proceso la planeación, organización, integración, dirección y control. (22)

Lourdes Münch Galindo dice que es la administración en acción o el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. (23)

Laris Casillas menciona que "el proceso administrativo es la administración en marcha."(24)

Como podemos notar en todos los procesos administrativos analizados existen elementos que se repiten y no pueden faltar en ninguna clasificación que son planeación, dirección y control o con diferentes nombres pero refiriéndose a estas etapas, aquí también viene otra característica de la administración que es la unidad de tiempo sobre todo en la fase de control ya que este se realiza en cada una de las fases del proceso administrativo.

El proceso administrativo del autor mexicano Agustín Reyes Ponce es el que considero que se acerca mas a la realidad de las organizaciones mexicanas y sus fases, etapas y elementos se establecen con términos sencillos y fáciles de entender y aplicar. Por lo que lo analizaremos.

La fase mecánica esta constituida por las etapas de la previsión, la planeación y la organización.

- 
- 21.- Terry, P. George. Principios de Administración. Compañía Editorial Continental S.A. (C.E.C.S.A.), México, 1998
  - 22.- Koontz, Harold Curso de Administración Moderna: Un análisis de las Funciones de la Administración. Mc Graw Hill, México, 1995
  - 23.- Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, México, 1995
  - 24.- Laris Casillas, Francisco Javier. Administración Integral. Compañía Editorial Continental S.A. (C.E.C.S.A.), México, 1998

## **Previsión**

La etapa de la previsión es la base necesaria para la planeación, consiste en:

- "a) Fijar los objetivos o fines que se persiguen.
- b) Investigar los factores, positivos y negativos, que nos ayudan u obstaculizan de alguna manera en la búsqueda de esos objetivos.
- c) Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, que nos permitan escoger alguno de ellos como base de nuestros planes". (25)

De aquí que la previsión contesta la pregunta ¿qué puede hacerse?.

Por lo tanto se define como: "el elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa". (25)

## **Planeación**

La etapa de la planeación consiste "en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones en tiempos y de números, necesarias para su realización." (25) Esto se logra con base a los elementos de las políticas de la organización, procedimientos, programas y presupuestos, metas y estrategias.

---

25.- Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas Primera Parte. Editorial Limusa, México, 1998.

## **Organización**

La siguiente etapa es la organización y su función es de establecer la estructura de la organización delimitando los niveles jerárquicos mediante los elementos de especialización, unidad de mando, autoridad y responsabilidad y dirección control para cada uno de los integrantes así como sus funciones y obligaciones.

La "organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados."(26)

La fase dinámica incluye las etapas de integración, dirección y control

## **Integración**

La etapa de la integración se divide en dos vertientes la integración de recursos humanos y la integración de recursos materiales.

"Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social". (26)

La integración de recursos humanos se constituye por los elementos de reclutamiento, selección, introducción y desarrollo.

La de recursos materiales que son los pasos que se siguen desde que se requiere un material hasta la utilización, se ayuda de los elementos de requisición, cotización, pedimento, orden de compra, factura, entrega, almacenaje y su utilización.

---

26.- Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas Segunda Parte. Editorial Limusa, México, 1998.

## **Dirección**

La etapa de la dirección es le "elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo que se ha planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente, ya, con mas frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas." (27)

La dirección esta integrada por los elementos de autoridad, comunicación y supervisión de todas las actividades que realizan las personas dentro de la organización.

## **Control**

Por ultimo la etapa del control cierra el proceso administrativo y se encarga de verificar que todo se este realizando conforme a los planes, esto se hace mediante técnicas de control como estadísticas, gráficas, objetivos, etc.

Se puede definir como "la recolección sistemática de datos, para conocer la realización de los planes". (27)

---

27.- Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas Primera Parte. Editorial Limusa, México, 1998.

# **CAPÍTULO 2**

# **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

## **CAPÍTULO 2.- ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

### **2.1 La Administración en México**

En México la administración ha llevado un progreso mas lento en el campo de la industria y del gobierno porque se requieren de sistemas administrativos y organizacionales que vayan de acuerdo a la época actual que vivimos considerando necesidades y objetivos.

La historia de la Administración en México se dividió en tres etapas:

- 1.- México Prehispánico. Sus formas de organización, de gobierno, sus leyes y sus costumbres.
- 2.- México durante la Colonia. La evolución de la administración durante la dominación española.
- 3.- México Independiente. A partir de la Independencia, la Reforma, el Porfiriato. (28)

El problema principal que enfrentan los países sub-desarrollados, como México, es que se adoptan modelos administrativos de países que son potencia mundial como Estados Unidos, y no es que este mal, sin embargo cada organización tiene problemas distintos y en general en México podemos encontrar características, problemas o situaciones muy especiales y particulares que no encontramos en otros lugares.

Por lo anterior se deben de adoptar sistemas administrativos y aplicarlos en organizaciones nacionales teniendo claro que tomaremos lo que mejor se aplique y desechar lo que no utilicemos, además de adicionar conceptos particulares del país y la problemática nacional para el mejoramiento de la organización y que la administración mexicana tenga personalidad propia y no dependa de sistemas de otros países.

---

28.- Laris Casillas, Francisco Javier. Administración Integral. 1. Compañía Editorial Continental S.A. (C.E.C.S.A.), México, 1998.

Los autores que escribieron primero sobre administración en México son: Agustín Reyes Ponce con su libro administración de empresas, Issac Guzmán Valdivia con su libro la ciencia de la administración y José Antonio Fernández Arena con el proceso administrativo quienes a pesar de que no presentan aportaciones aplicadas a México "estos logran, en principio, una labor de síntesis y traducción cultural que nos prepara para dar el salto al siguiente nivel del conocimiento" (29)

Otros autores que han investigado sobre los estudios realizados sobre administración en Estados Unidos, principalmente, que seleccionan lo mas importante y aplicable a organizaciones mexicanas presentando una aportación son F. Rodil y F. Mendoza con lecturas sobre organización, M. García Díaz y otros, El trabajo en equipo, Adalberto Ríos Szalay y Andrei Paniagua Aduna, "Orígenes y perspectivas de la administración", Sergio Hernández y Rodríguez, "Introducción a la administración". Un enfoque teórico práctico y G. Barba Llunch, "Domine el cambio", quienes siguen precisamente lo que se necesita saber de los cambios que se están dando y tomar solo lo que ayuda a la administración en México.

Como profesión la administración, al ser una ciencia universal, se aplica a todas las áreas de la organización como finanzas, producción, mercadotecnia, recursos humanos y contabilidad además de las actividades de planeación que lleva a cabo dirección general.

México es un país que cuenta con un gran número empresas y organizaciones, de las cuales la mayor parte son medianas empresas, por ello la administración como profesión esta dirigida a estas áreas del conocimiento administrativo, sin olvidar a las grandes organizaciones.

La administración mexicana se desenvuelve en dos campos organizacionales que son la administración pública y la administración privada, donde cada una de ellas tiene características particulares, en el presente trabajo se hará referencia a la Administración Pública Federal debido que es aquí donde se realiza la investigación.

---

29.- De la Cerda Gastelum, José. La administración del desarrollo. Editorial Diana, México, 1998.

## **2.2.- La Administración Pública en México**

La Administración aplicada a las organizaciones y dependencias públicas tiene en México un carácter especial, porque a pesar de que el objetivo que persigue la administración en general es el mismo existen diversos obstáculos que se presentan para que no se consiga, por ejemplo en la administración dirigida a organizaciones de carácter privado, conocido como iniciativa privada, se busca la eficiencia y eficacia mediante la productividad, trabajando por objetivos en muchas ocasiones, donde las personas que en ella laboran saben que es necesario cooperar y producir, desde su puesto, para que la organización subsista, en cambio en la administración pública es distinto porque se juntan situaciones políticas en su actividad, donde el objetivo parece ser hacer menos y ganar mas en sentido negativo, la administración pública a diferencia de la privada recibe ingresos que provienen de las contribuciones que realizan todas las personas que integran el país, como impuestos y derechos entre otros, por tanto su presupuesto anual esta asegurado, tal es el caso de que primero se elabora el presupuesto de egresos y después el presupuesto de ingresos, lo cual no es muy congruente desde el punto de vista de la productividad, sin embargo así se lleva el sistema y no solo en México sino también en muchos países del mundo.

El objetivo de la administración pública es el de satisfacer las necesidades de la población lo cual esta establecido en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos ya que menciona en el artículo 39 que:

“La soberanía nacional reside esencial y originalmente en el pueblo. Todo poder público dimana del pueblo y se instituye para beneficio de éste. El pueblo tiene, en todo el tiempo, el inalienable derecho de alternar o modificar su forma de gobierno”. (30)

---

30.- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos 2000. Editorial Porrúa, México, 2000.  
(Artículo 39)

Con esto lo que se hace mención es que las instituciones y organismos que pertenecen a la Administración Pública tienen que cumplir con el objetivo con el que cada uno fue creado para el bien de la población.

En general las personas no creen en el gobierno y por ende en la administración pública con argumentos de que los ingresos que esta percibe no son aplicados a los fines que deben y esto pasa por dos situaciones a diferentes niveles.

Primero los puestos de alta dirección que se ocupan en puestos públicos están influenciados directamente por la política y no siempre por la capacidad de las personas para ocuparlos, consideremos que sucede en la gran parte de las situaciones pero no en todas y se ocupan como escalón o una forma de subir a otro puesto de mayor jerarquía buscando poder para sí mismo mas que su actividad esencial e intrínseca que es lo que realmente se persigue.

La segunda situación que se presenta en la Administración Pública Federal las personas que prestan sus servicios, en general, parece que tienen una filosofía de hacer sus actividades sin hacerlas obteniendo beneficios por ello, lo cual cabe señalar que es un pensamiento que tenemos en la cultura laboral de México, que analizaremos mas adelante, entonces a este tipo de personas es difícil de hacerles cambiar su pensamiento y se convierten completamente en un obstáculo para el progreso y el logro de los objetivos de la administración pública, aquí se presenta el problema del sindicalismo, que aumenta esta situación.

La Administración Pública se encuentra ante un reto muy importante que se presenta ante el cambio del poder ejecutivo a un partido político de oposición, que se presentó en diciembre del año 2000, y tiene la misión de cambiar esta imagen que se tiene del gobierno, precisamente con la implementación de sistemas de calidad que mejoren las actividades para las que fue diseñada esta tomando en cuenta lo que ya se ha realizado, porque no todo lo que se hace esta mal, se deben tomar los esfuerzos realizados que sirvan para

mejorarlos y quitar los que no están siendo útiles así como implementar nuevos.

### **2.3.- Estructura de la Administración Pública**

La Administración Pública Federal está integrada por organismos, dependencias y empresas que la auxilian al gobierno para lograr su objetivo "se puede afirmar que la mayor parte de las empresas públicas creadas en México a partir de 1917 lo fueron con el fin de apoyar y auxiliar al Gobierno Federal en la atención a las funciones que la reciente Constitución atribuyó al Estado"(31), esto sucedió porque el "Estado emprendió la creación de empresas productoras de bienes y/o servicios, cuando la magnitud de la inversión era de gran cuantía que superaba la capacidad de financiamiento de los empresarios privados, o cuando estos no estaban interesados en invertir".(31).

Su estructura se fundamenta en el artículo 39 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que dice:

"la administración pública federal será centralizada y paraestatal conforme a la ley orgánica que expida el congreso, que distribuirá los negocios del orden administrativo de la federación que estarán a cargo de las secretarías de estado y departamentos administrativos y definirá las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención del ejecutivo federal en su operación." (32)

Así mismo "la estructura administrativa mexicana, conjuga los tres criterios teóricos de organización:

- Centralización
- Descentralización
- Desconcentración"(33)

---

31.- Banco Interamericano de Desarrollo. Las empresas públicas en América del Sur y México. Vol.2, Editorial B.I.D. México, 1990.

32.- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos 2000. Editorial Porrúa, México, 2000. (Artículo 39).

33.- Cortiñas Pelaez, León. Introducción al Derecho Administrativo. Editorial Porrúa, S.A., México, 1992.

La administración paraestatal la conforman todas aquellas instituciones, organismos y centros que cooperan a los fines del estado sin formar parte de la Administración Pública Federal y comprenden:

- Organismos Descentralizados
- Empresas de Participación Estatal
- Fideicomisos Públicos

Algunos Organismos de la Administración Paraestatal son:

- Servicios Portuarios
- Centro de Integración Juvenil
- Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)
- Talleres Gráficos de la Nación
- NOTIMEX

Los organismos de la Administración Pública Centralizada forman parte del estado por lo que no tienen personalidad jurídica propia, siendo ésta la misma que el gobierno.

La Administración Centralizada se compone de los siguientes organismos:

- "a) Jefatura
- b) Dependencias
- c) Consejería Jurídica del Gobierno Federal" (34)

Cada una de estas dependencias se integran de la siguiente forma:

- "Jefatura
- Presidencia de la República

---

34.- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, (artículo 3), Editorial PAC, S.A. de C.V., México, 2000.

### Dependencias

- Secretaría de Gobernación
- Secretaría de Relaciones Exteriores
- Secretaría de la Defensa Nacional
- Secretaría de Marina
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- Secretaría de Desarrollo Social
- Secretaría de Medio Ambiente Recursos Naturales y Pesca
- Secretaría de Energía
- Secretaría de Economía
- Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes
- Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo
- Secretaría de Educación Pública
- Secretaría de Salud
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social
- Secretaría de la Reforma Agraria
- Secretaría de Turismo

### Consejería Jurídica del Gobierno Federal

- Procuraduría General de la República" (35)

En lo que se refiere a la Administración Pública Descentralizada esta integrada por organismos para apoyar las funciones de la Administración Pública Centralizada, los organismos que se encuadran en esta clasificación son creados para conseguir los siguientes objetivos:

1. La realización de actividades correspondientes a las áreas estratégicas y excepcionalmente prioritarias.
2. La prestación de un cometido de servicio público o de un cometido social.

---

35.- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, (artículo 26). Editorial PAC, S.A. de C.V., México, 2000.

3. La obtención o aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social.

Algunos organismos de la Administración Pública Descentralizada son:

- Banco de México
- Desarrollo Integral de la Familia (DIF)
- Instituto Nacional de la Senectud (INSEN)
- Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA)
- Colegio de Bachilleres
- Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH)
- CONALEP

La Administración Pública Desconcentrada esta compuesta por los organismos que tienen las siguientes características:

1. No tienen personalidad jurídica propia
2. No tienen patrimonio propio
3. Si tienen presupuesto propio
4. Están relacionados jerárquicamente con la dependencia o entidad que desconcentra
5. Tienen competencia limitada por la materia y/o territorio
6. Poseen cierta autonomía técnica
7. Son instrumento del derecho público
8. Son creados por ley o decreto del Congreso de la Unión, o por decreto del Poder Ejecutivo.

Cabe señalar que estas características no son una regla general para todos los organismos desconcentrados, porque pueden variar de acuerdo a los fines que se pretendan llevar a cabo mediante la desconcentración.

Así mismo León Cortiñas Pelaez establece una clasificación con tres tipos de desconcentración que son:

"Desconcentración vertical: en este comportamiento, el desplazamiento

de asuntos de competencia propios del órgano superior jerárquico hacia el inferior queda definido por la materia." (36)

"Desconcentración horizontal: procedimiento por el cual se crean órgano con igual jerarquía, que reciben facultades del órgano central."(36)

"Desconcentración periférica: en esta suerte de desconcentración se crea un órgano, para ejercer competencia en determinado territorio, a manera de representación del órgano de la Administración central."(36)

Algunos organismos de la Administración Pública Desconcentrada son:

- Servicio de Administración Tributaria (SAT)
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNVB)
- LOCATEL
- Instituto Politécnico Nacional (IPN)
- Instituto Nacional de Bellas Artes (INBA)
- Comisión Nacional del Deporte (CONADE)

Este análisis se hace con el fin de encontrar donde está localizado el Servicio de Administración Tributaria en la estructura de la administración pública federal y encontramos que es un organismo desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público que tiene las características que se mencionaron, sin embargo como tales características no son rígidas, por depender de las facultades que se otorgan a cada organismo desconcentrado, dependiendo de los objetivos que busca y clasificarlo así de acuerdo a sus características particulares, por ejemplo el Servicio de Administración Tributaria tiene todas las características mencionadas de los organismos desconcentrados excepto una que es la de no tener personalidad jurídica propia ya que si cuenta con ella y no por eso deja de ser desconcentrado y además es el tipo de concentración horizontal en la clasificación anterior de Cortiñas Pelaez.

---

36.- Cortiñas Pelaez, León. Introducción al Derecho Administrativo. Editorial Porrúa, S.A., México, 1992.

Los organismos que integran la Administración Pública Federal son una parte importante en nuestro país por cumplir con las funciones necesarias para el desarrollo de este, debido a que nuestra sociedad debe regirse de acuerdo a lo establecido por la Constitución Política y cada uno debe contribuir eficientemente a un desarrollo y crecimiento integral de éste.

## **2.4.- La Cultura del Trabajo en México**

En México es importante destacar ¿cuál es la problemática que enfrentan las organizaciones con la mano de obra del país?, haciendo referencia a la cultura de trabajo que tiene los mexicanos.

Definamos que "cultura es el conjunto de características no biológicas del hombre y las consecuencias de ellas en sus logros." (37)

Cada individuo tiene una cultura que adquiere por factores como la experiencia, vivencias, religión, valores y costumbres, que son brindados por la sociedad en la que vive la cual es parte de un país y son estos los que determinan el comportamiento del individuo.

Así también cada organización tiene una cultura especial que va de acuerdo a los objetivos que se tienen y se le llama cultura organizacional, Edgar H. Schein la define como: "el conjunto de supuestos básicos que un grupo específico ha inventado, descubierto o desarrollado en su aprendizaje para afrontar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que han funcionado suficientemente bien para ser considerados validos y, por lo tanto, ser enseñados a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas". (37)

La cultura del trabajo tiene mucho que ver con la cultura nacional y es distinta en cada país siendo esta una forma de clasificar a los países como productivos o no productivos, de ahí que existan países desarrollados, no desarrollados y en vías de desarrollo como México.

---

37.- De la Cerda Gastelum, José. La administración del desarrollo. Editorial Diana, México, 1998.

Podemos identificar varias formas de ver el trabajo en la vida del ser humano, las cuales veremos según los personajes que se presentan a continuación las formas en que consideran al trabajo:

De la Cerda Gastelum: dice que "el trabajo es necesario para el mantenimiento de todas las sociedades, también produce aflicción, fatiga, se lleva a cabo como una carga".(38)

Mortimer J. Adler y William Gorman: "el trabajo no es una maldición, si no una bendición que llena las últimas horas del hombre, transformando en servicio las energías que de otra suerte se desperdiciarían o malgastarían en ociosidad y maldad".(38)

Juan Pablo Segundo: "El trabajo constituye una dimensión fundamental de la existencia del hombre en la tierra".(38)

De acuerdo con lo que menciona De la Cerda Gastélum "el problema es que en México no se tiene una ética laboral", porque a pesar de que las personas cuando aceptan un trabajo saben cuáles son sus funciones y lo que implican sus obligaciones y responsabilidades no tienen una ética laboral, por lo cual consideran al trabajo como un medio de supervivencia, pero no como una actividad productiva, si bien es cierto no se debe considerar al trabajo como la parte fundamental de la vida, si es algo que complementa al ser humano al saberse útil en la sociedad y que colabora con el desarrollo del país en donde preste sus servicios e individualmente para ser autosuficiente.

Aquí haremos una división entre dos aspectos de la forma de pensar de los individuos, ciertamente cada persona debe analizar el comportamiento que tenga en el momento actual que va a estar determinado por el grado de realización personal que tenga y de los objetivos particulares que tenga o que espere de sí mismo, entonces esa va a ser su actitud en el trabajo.

---

38.- De la Cerda Gastelum, José. La administración del desarrollo. Editorial Diana, México, 1998.

Al trabajador en México se le considera que en general no tiene iniciativa hacia mejorar su trabajo y se le tiene que decir que es lo que debe hacer siguiendo un patrón de actividades, sin embargo esto va a depender de la actitud de cada persona. Esto ha sido considerado así por algunos autores probablemente sus estudios dieron esos resultados.

Estos si se presenta en una forma importante en las dependencias y organismos de la Administración Pública, sin embargo también existe gente que esta comprometida con su trabajo y con la responsabilidad y el compromiso de entregar un trabajo bien realizado, para mostrar una buena imagen ante la sociedad y sobre todo de sí mismos, lo que necesitan los trabajadores que no tienen iniciativa es ser motivados para que alcancen su realización personal para cambiar esa actitud ante las actividades de su trabajo.

Con esto no queremos decir que el trabajo debe ser la actividad que llene nuestra vida y que tenemos que dedicarle el mayor tiempo posible del día, si no que debe existir un equilibrio entre la vida personal y la vida laboral, siendo que ambos factores influyen para la realización del ser humano

Así como que tampoco debe de considerarse que la cultura del trabajo en México es mala o peor que otras, simplemente es diferente y lo que sucede es que se están dando las bases para el establecimiento de nuevas culturas organizacionales sobre calidad y mejora continua que deben adecuarse a la cultura nacional y por ende esto va a repercutir en una nueva cultura del trabajo en México donde exista un compromiso real con la organización y un compromiso de servicio a ella y al país sin olvidar la vida personal de cada individuo, pero mejorando lo que ahora se tiene, para ser un país de calidad en el trabajo.

## **2.5 Perspectivas de la Administración Pública**

Analizamos ya la historia, las corrientes de la administración pero ahora es trascendental responder a las preguntas ¿hacia dónde va la Administración Pública en la época actual?, ¿cuál es su futuro?, ¿qué nuevos requerimientos necesita?.

En la época actual nuestro país, México, esta dentro del marco de la globalización mundial y tiene tratados de libre comercio con varios países de Latinoamérica, con Estados Unidos, Canadá y países de Europa, este tipo de relaciones entre países obliga a mejorar la calidad de los organismos e instituciones nacionales porque se presenta una mayor competitividad y una gran oportunidad de demostrar lo que se hace en México, así como empresas de otros países que vienen a establecerse dan la oportunidad de conocer otras formas de administrar, otras culturas de trabajo que ayudan a conocer en un sentido mas amplio el desarrollo administrativo, lo mismo sucede en lo referente a los sistemas de la Administración Pública Federal.

La administración requiere de conocer muchos aspectos que se dan dentro de las organizaciones en el ámbito personal y de actitud ante la productividad, el desarrollo a escala social, sobre todo para que las personas sepan porqué y para qué están trabajando, siendo que a pesar de que existen cursos, procesos y métodos, no tienen la suficiente difusión en las organizaciones e inclusive con las personas que son los líderes, los jefes o guías.

La administración se encuentra en un momento importante dentro de su historia, porque es la profesión más versátil en estos tiempos, expandiendo su función a todos los niveles de las organizaciones para aumentar la eficiencia y para conseguir sus objetivos, aquí en las áreas de las dependencias gubernamentales siempre existe un administrador que conociendo las funciones y actividades de su puesto y de las personas que tenga en el cargo que esté desempeñando y la experiencia que adquiera en de la institución que se trate logrará los mejores resultados, por ello es que la administración así como otras ciencias están ante el reto de convertirse en una parte fundamental de

las organizaciones de todo el mundo, más aún en la Administración Pública Federal porque es la que mas debe demostrar su efectividad.

Lo que se está buscando a nivel mundial es tener organizaciones y empresas que cuenten con una calidad en sus actividades que se pueda probar internacionalmente, se tiene un compromiso muy importante con la calidad, es por ello que existen ya organismos internacionales que auditan la calidad en los servicios con base en las normas de calidad internacional ISO 9000, emitidas por la organización internacional de normalización.

Hay que considerar que todo es dinámico y se tiene que estar bien informado sobre los cambios que suceden a nuestro alrededor en todos los aspectos de la vida para tomar lo positivo de éstos cambios que son los que nos harán crecer y no estancarnos, estar abiertos a otras corrientes, otras formas de pensar de como llevar a cabo la administración para que mediante la aplicación de esta las organizaciones se vuelvan mas competitivas, "lo que cambia es el modo de "hacer" la administración que dependerá del modo de "ser" del administrador".(39)

Así mismo los organismos e instituciones de la Administración Pública Federal deben adoptar sistemas o métodos de calidad para un óptimo desarrollo del gobierno en México, siendo que la nueva administración que se está dando tiene una visión empresarial, donde es factible la aplicación de conceptos de calidad, de esta forma se puede dar la pauta para que cada institución pueda determinar libremente el método que puede aplicar de acuerdo a las necesidades que tiene y los objetivos que persigue, con esto se fomentará una mejor administración de los organismos que integran el gobierno federal.

---

39.- Revista Emprendedores. Filosofía de la Administración (Primera Parte), Adriana José Valenzuela, Número 65, , Fondo Editorial de la Facultad de Contaduría y .Administración de la U.N.A.M , pag. 13

## **CAPÍTULO 3.- CALIDAD**

### **3.1 Historia de la Calidad**

La calidad, así como la administración ha tenido una evolución, pero la calidad lo ha logrado en menos tiempo, ésta se empieza a dar a principios del siglo XX y el país de Inglaterra se caracterizó por tener más conocimiento en este campo y representaba el camino a seguir en el ámbito de la calidad desde el año de 1900 y hasta 1940 en este mismo periodo las industrias del país de Alemania también trabajaban con base en la calidad.

Posteriormente los demás países realizaron estudios sobre la calidad y Estados Unidos logró ser el líder en esta disciplina de calidad durante el período de 1940 y hasta 1975.

Japón después de su derrota en la segunda guerra mundial, utilizando como herramienta precisamente la calidad y la mejora continua de sus procesos logra a partir del año de 1975 ser líder en el campo de la calidad, esto se dio porque empezaron a diseñar productos buscando la forma de competir con países como Estados Unidos, derivado de esto ha logrado hasta la fecha el reconocimiento mundial por el éxito que tiene el sector de la electrónica y en general las industrias y empresas de aquel país por su calidad y competitividad.

Actualmente las organizaciones en todo el mundo siguen los pasos de la calidad japonesa, por haber demostrado ser la mejor, sin embargo esto motiva a otros países a hacer estudios sobre la calidad y el perfeccionamiento de esta para mejorar la productividad.

Existe también la Organización Internacional de Normas en Ginebra Suiza que es la institución que publicó las normas de calidad ISO 9000 que son el parámetro que se utiliza en todo el mundo para determinar la calidad en los productos y servicios que prestan las diferentes organizaciones lo que brinda garantía a los clientes y usuarios de la calidad.

En la actualidad las industrias y empresas de todo el mundo están enfocadas trabajar sobre la calidad con base en diversas técnicas, métodos y procedimientos porque se han dado cuenta que esto es lo que las va a ayudar a sobrevivir en un contexto muy competitivo que es el panorama que viven día a día las organizaciones.

Debemos de saber y estar consientes de que la calidad es un concepto mundial y podemos decir que hasta una cultura y una forma de vida y contar con ella significa tener una herramienta competitiva, sin embargo hay que estar abierto a nuevas formas de calidad y mejoramiento de procesos que puedan aparecer y no centrarnos exclusivamente a lo que ya existe, para darle continuidad a la historia de la calidad y la mejora continua, que es lo que el ser humano busca siempre durante su evolución y desarrollo.

### **3.2.- Conceptos de Calidad**

La calidad ha sido aplicada desde principios del siglo XX en Inglaterra y existen diferentes conceptos sobre la calidad como los de los autores que se mencionan a continuación:

Diccionario Larousse: Calidad es el conjunto de cualidades de una persona o de una cosa que nos permite emitir un juicio de valor acerca de ella. (40)

Feigenbaum: La resultante total de las características del producto y servicio, en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento, por medio del cual el producto o servicio en uso cumplirá las expectativas del cliente. (41)

Crosby: Cumplir con los requerimientos. (42)

---

40.- Diccionario Larousse. Ortografía. Editorial Larousse Planeta, S.A., México, 1998.

41.- Oakland. Jonh S. Administración por Calidad Total. Compañía Editorial Continental S.A., (C.E.C.S.A.), México, 1999.

42.- Colunga Dávila, Carlos. Administración para la Calidad. Editorial Panorama, México, 1995.

Juran: Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente. (43)

Oakland: La Calidad entonces es simplemente cumplir los requisitos del cliente. (44)

Lo que es importante y el concepto que considero más real y aplicable a todos los ramos que puedan ocupar la calidad es el que dice que: la calidad es cubrir lo que quiere el cliente, sea bueno o malo para otros puntos de vista.

Existen dos tipos de calidad considerada desde le punto de vista del cliente que son: Calidad de Diseño y Calidad de Concordancia.

La Calidad de Diseño se refiere a las condiciones físicas y de producción que tiene el producto y que son acordes con el funcionamiento del mismo, las cuales deben cumplir con las expectativas de uso, resistencia y durabilidad de este.

La Calidad de Concordancia es la que, como se mencionó anteriormente, cubre exactamente las necesidades que requiere el consumidor del producto, "Deming, Juran, Crosby y las normas ISO 9000 están de acuerdo en que los requerimientos son los indicadores de si se cumple o no con la calidad" (45)

Es importante señalar que ambos conceptos de calidad no pueden estar separados ya que la falta de uno de ellos implicaría la ausencia de satisfacción del cliente lo que trae como consecuencia no tener calidad en los productos de las empresas y por ende no adquirirlos.

---

43.- Colunga Dávila, Carlos. Administración para la Calidad. Editorial Panorama, México, 1995.

44.- Oakland, Jonh S. Administración por Calidad Total. Compañía Editorial Continental S.A. (C.E.C.S.A.), México, 1999

45.- Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, México, 1995.

"Al cumplir consistentemente con los requisitos del cliente, nos podemos mover a un plano diferente de satisfacción, complacer al cliente". (46)

Cuando una organización cumple los requerimientos y cubre las necesidades de sus clientes logrando su satisfacción desde los puntos de vista de calidad de diseño y calidad de concordancia logra obtener un status de "excelencia" que repercute positivamente en su imagen.

"El precio de la calidad es el examen continuo de los requisitos y nuestra habilidad para cumplirlos. Esto solo llevará a la filosofía mejoramiento continuo". (47)

La calidad es algo con lo que ya se vive diariamente siendo ya un concepto a considerar y para que lo adoptemos en todos los roles que diariamente cada uno de nosotros vive porque es un principio básico y muy sencillo, hacer las cosas bien y a la primera, realizar este principio constantemente llevará a tener una cultura de calidad en la vida diaria personal y de las organizaciones.

### **3.3.- Círculos de Calidad**

Para llevar a cabo la calidad en las organizaciones existen diversos métodos o sistemas dentro de los cuales se encuentran los siguientes:

"Los inventarios justo a tiempo  
Los Círculos de Calidad  
El control estadístico del proceso y  
Las operaciones a prueba de errores" (48)

Así como las normas de calidad internacional ISO 9000 aplicadas en los diversos campos de acuerdo al giro y actividad de las empresas

Para efectos del presente trabajo básicamente hablaremos de los Círculos de Calidad.

---

46.- Oakland, Jonh S. Administración por Calidad Total. Compañía Editorial Continental S.A. (C.E.C.S.A.), México, 1999.

47 - Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el Control Total de la Calidad?. Editorial Norma, México, 1993.

48.- Colunga Dávila, Carlos. Administración para la Calidad. Editorial Panorama, México, 1995.

La idea básica de los Círculos de Calidad consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco. Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afecten el adecuado desempeño y la calidad de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua.

### **3.3.1 Conceptos**

“Un círculo de calidad es un pequeño grupo de personas que se reúnen voluntariamente y en forma periódica, para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en su área de trabajo”. (49)

“Un círculo de calidad está formado por pequeños grupos de empleados que se reúnen e intervienen a intervalos fijos con su dirigente, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas”.(49)

“Un círculo de calidad está integrado por un reducido número de empleados de la misma área de trabajo y su supervisor, que se reúnen voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad, con el fin de aplicarlas en la identificación y solución de dificultades relacionadas con problemas vinculados a sus trabajos”.(49)

“El Círculo de Calidad es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente, como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa, autodesarrollo y desarrollo, mutuo control y mejoramiento dentro del taller, utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros”.(50)

---

49.- Thomson, Philip C. ¿Círculos de Calidad. Cómo hacer que funcionen?, Editorial Norma, Colombia, 1994.

50.- Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el Control Total de la Calidad?. Editorial Norma, México, 1993.

“Un grupo pequeño de empleados que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la gerencia”. (51)

La popularidad de los Círculos de Calidad, se debe a que involucran a los trabajadores con la administración en la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación, productividad y por supuesto de calidad. Adicionalmente, propician la integración del personal de la empresa con el objetivo de mejorar, ya sea productos, procesos o servicios.

En otras palabras los Círculos de Calidad se dan cuenta de todo lo erróneo que ocurre dentro de una empresa, dan la señal de alarma y crean la exigencia de buscar soluciones en conjunto.

Los empleados de cada círculo forman un grupo natural de trabajo, donde las actividades de sus integrantes están de alguna forma relacionadas como parte de un proceso o trabajo. La tarea de cada uno de ellos, encabezada por un supervisor, consiste en estudiar cualquier problema de producción o de servicio que se encuentre dentro del ámbito de su competencia. En la mayoría de los casos, un círculo comprende un proyecto de estudio que puede solucionarse en tres meses aproximadamente y que no tomará arriba de un seis.

La misión de un Círculo de Calidad pueden resumirse en:

- Contribuir a mejorar y desarrollar a la empresa.
- Respetar el lado humano de los individuos y edificar un ambiente agradable de trabajo y de realización personal.
- Propiciar la aplicación del talento de los trabajadores para el mejoramiento continuo de las áreas de la organización.

---

51.- Thomson, Philip C. ¿Círculos de Calidad. Cómo hacer que funcionen? Editorial Norma, Colombia, 1994

El término círculo de calidad tiene dos significados. Se refiere tanto a una estructura y a un proceso como a un grupo de personas y a las actividades que realizan.

Por consiguiente, es posible hablar de un proceso de Círculo de Calidad al igual que de la estructura del mismo.

### Estructura

La estructura de un círculo de calidad es la forma como esta integrado el grupo y se define de acuerdo con la posición de los miembros dentro de una organización.

### Proceso

El proceso de un círculo de calidad está dividido en cuatro subprocesos.

1.- Identificación de problemas, estudia a fondo de las técnicas para mejorar la calidad, la productividad y diseño de soluciones.

En esta etapa los miembros del círculo de calidad se reúnen para exponer todos los problemas, enlistados correspondientes a su área de trabajo es importante detectar todos los problemas que son percibidos. Una vez que se han obtenido éstos, se jerarquizan por su orden de importancia, siendo relevante que todos los integrantes den su opinión, haciendo valer sus puntos de vista y con la coordinación del líder.

Por consenso se elige el problema de mayor importancia, el cual pasará a ser el proyecto. Posteriormente se recopilan todos los datos para precisar el problema con orientación hacia su solución. Esta información se analiza y discute. Habiendo elegido la mejor solución o en su caso la primera y segunda alternativa, se elabora un plan de acción correctiva o de mejoramiento.

2.- Explicar en una exposición para la dirección o el nivel gerencial la solución propuesta por el grupo, con el fin de que los relacionados con el asunto decidan acerca de su factibilidad.

El plan de acción correctiva o de mejoramiento es expuesto a la dirección o la gerencia para continuar con un diálogo con otras áreas y niveles, involucrándose éstas según lo requiera el análisis. Si existe acuerdo se autoriza la implantación, pero si por alguna causa no se aprueba, se explica al grupo y se les motiva a encontrar otra solución más viable.

3.- Ejecución de la solución por parte de la organización general. El plan de trabajo aprobado es puesto en marcha por los integrantes del círculo de calidad con el respaldo y la asesoría de los niveles superiores y en su caso de las áreas involucradas.

4.- Evaluación del éxito de la propuesta por parte del círculo y de la organización.

Esta parte es muy importante ya que permite constatar aciertos y errores y en consecuencia instrumentar acciones para mejorar.

### **3.3.2 Características**

Los Círculos de Calidad son grupos pequeños, en ellos pueden participar desde cuatro hasta quince miembros, ocho es el número ideal. Se reúnen con frecuencia, generalmente una vez a la semana, con un dirigente para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.

Todos sus miembros deben laborar en un mismo taller o área de trabajo. Esto le da identidad al círculo y sentido de pertenencia a sus integrantes.

Los integrantes deben trabajar bajo el mismo jefe o supervisor, quien a su vez es también integrante del círculo.

Por lo regular, el jefe o supervisor es también jefe del círculo, sin embargo este no ordena ni toma decisiones, son los integrantes en conjunto quienes deciden.

La participación en los Círculos de Calidad es voluntaria, tanto para el líder como para los miembros, de ahí que la existencia de los círculos depende de la decisión de cada integrante.

Lo ideal es que las reuniones se celebren en lugares especiales alejados del área de trabajo y será de acuerdo a las posibilidades y las instalaciones con las que cuenta la organización.

Los miembros del círculo deben recibir capacitación especial para participar, tanto previa a la creación del círculo, como continua durante su operación, así mismo, son los miembros del grupo y no la gerencia quienes eligen el problema y los proyectos sobre los cuales habrá de trabajarse, en forma ideal el proceso de selección se lleva a cabo por consenso; en esta forma todos los participantes convienen en los problemas que es necesario resolver y deben recibir asistencia o asesoría para analizar un problema y decidir al respecto.

La dirección general y los expertos técnicos deben comprometerse a brindar su ayuda a los Círculos de Calidad, así como, habrán de recibir el apoyo de un asesor (interno o externo), que asistirá a todas las reuniones, pero que no es miembro del círculo.

Las exposiciones preparadas para la dirección serán previamente presentadas a los gerentes y los expertos técnicos quienes normalmente tienen la autoridad para tomar una decisión acerca de la viabilidad de la propuesta.

La empresa debe efectuar evaluaciones periódicas para comprobar si se proporciona lo necesario para la operación de los Círculos de Calidad, así como para la ejecución de las propuestas que de éstos se deriven y tener presente que los Círculos de Calidad no son para sostenerlos durante un tiempo y luego abandonarlos, sino que hay que mantenerlos permanentemente en operación, procurando siempre su mejoramiento.

### **3.3.3 Establecimiento**

Para establecer los Círculos de Calidad en una organización se debe contar con los siguientes puntos:

1. Convencer y comprometer a la Dirección General en el proceso.
2. Establecer la organización necesaria para la administración de los Círculos de Calidad, a partir de una unidad administrativa encargada de coordinar su introducción y operación.
3. Comprometer al sindicato.
4. Desarrollar un plan de trabajo para la introducción de los Círculos de Calidad.
5. Reglamentar la forma de operación de los Círculos de Calidad.
6. Desarrollar los sistemas de apoyo para los Círculos de Calidad.
7. Aplicar programas de capacitación a todo el personal y niveles de la empresa, para unificar la metodología de trabajo.
8. Contar con apoyos didácticos y logísticos para los Círculos de Calidad.

Para implementar los Círculos de Calidad, es necesario proceder de arriba hacia abajo. Primero se debe involucrar a los ejecutivos y al sindicato, después a los gerentes de nivel medio y finalmente a los empleados.

Posteriormente, durante el establecimiento de los Círculos de Calidad es conveniente comenzar por el nivel medio, capacitando a los gerentes con el fin de que comprendan cuales son los objetivos del programa, la función que ellos deben desempeñar y los beneficios que disfrutarán.

Después se debe capacitar a los supervisores de primera línea como jefes de los Círculos de Calidad, y finalmente se debe enseñar a los empleados las técnicas para solucionar problemas en grupo y los métodos para la toma de decisiones en conjunto.

Es conveniente establecer un programa piloto, cubriendo departamento por departamento, hasta abarcar toda la empresa.

Tres círculos es un buen número para empezar, se podrán atender adecuadamente y se aprenderá de éstos.

### **3.3.4 Operación**

En la operación de los Círculos de Calidad se distinguen dos etapas:

Primera Etapa.- Se ubica en el nivel de los empleados, quienes identifican un problema, lo analizan y presentan una solución a la gerencia mediante un planteamiento viable, estructurado y documentado.

Segunda Etapa.- Se realiza a nivel gerencial, al ser éstos quienes escuchan las propuestas emanadas de los Círculos de Calidad, las evalúan y deciden generalmente en dos o tres reuniones si puede ser puesta en práctica o no. Si la decisión es favorable, elaboran un plan para ejecutar la propuesta y lo llevan a cabo a la brevedad posible.

Posteriormente el ciclo del proceso regresa a su punto de partida, ya que los empleados tienen la responsabilidad de controlar el buen resultado de sus propuestas de vuelta a su área de trabajo.

### **3.3.5 Objetivos**

Los Círculos de Calidad tienen la finalidad de lograr los siguientes objetivos:

- Propiciar un ambiente de colaboración y apoyo en favor del mejoramiento de los procesos operativos y de gestión.
- Fortalecer el liderazgo de los niveles directivos y de supervisión.
- Mejorar las relaciones humanas y el clima laboral.
- Motivar y crear conciencia y orgullo por el trabajo bien hecho.
- Concientizar a todo el personal sobre la necesidad de desarrollar acciones para mejorar la calidad.
- Propiciar una mejor comunicación entre los trabajadores y los directivos o gerentes.
- Dar a conocer los avances y obstáculos a vencer para lograr una mejora continua.

### **3.3.6 Organización**

Una vez aprobada la decisión de iniciar la formación de los Círculos de Calidad, debe desarrollarse la organización básica para su instalación y operación, para ello se deben establecer dos grupos para asegurar el éxito del programa:

El Comité de Dirección del Proceso.  
La Oficina de los Círculos de Calidad.

#### **Comité de Dirección del Proceso.**

Se forma por los niveles superiores de la organización. Su propósito es coordinar las actividades necesarias para la introducción y mantenimiento en operación de los Círculos de Calidad, así mismo,

decide acerca de la viabilidad de las propuestas que surjan de los propios Círculos de Calidad y en su caso vigila su instrumentación.

Se recomienda que sus integrantes no sean más de 13 personas.

El Comité de Dirección del Proceso tiene como misión:

- Institucionalizar el apoyo permanente y amplio a los Círculos de Calidad.
- Promover la colaboración de todas las áreas de la empresa.
- Apoyar las labores de capacitación para la operación de los Círculos de Calidad.
- Supervisar el programa de inducción y las actividades de la Oficina de los Círculos de Calidad.
- Constituirse en un ejemplo del compromiso de la mejora continua.

### **Oficina de los Círculos de Calidad.**

Es la encargada de la administración del programa, debe elaborar el plan de introducción así como vigilar su ejecución, también es responsable de la contratación de la asesoría externa que se requiera y controla e informa de los avances al Comité de Dirección.

Durante las primeras etapas de introducción del programa no es conveniente utilizar demasiado personal en la Oficina de los Círculos de Calidad. Una sola persona, puede fungir como el administrador del programa y desarrollar la planeación.

Cuando se empieza a dar la capacitación, es necesario contar con otra persona que quizá puede actuar a la vez como instructor y asesor, a medida que aumenta el número de círculos, se requerirá de más personal.

Por otra parte existen personajes encargados del desarrollo de los Círculos de Calidad y son:

El Facilitador.  
El Líder del Círculo de Calidad.  
El Instructor.  
El Experto.

### **El Facilitador.**

Es el responsable para dirigir las actividades de los círculos y atender sus juntas, siendo también miembro de la oficina de los Círculos de Calidad sirve como un enlace o vía entre los círculos y el resto de la compañía y reporta a una alta autoridad que apoya la idea de los Círculos de Calidad.

Otras responsabilidades incluyen el entrenamiento de líderes y la formación de otros círculos dentro de la organización, así también consigue asistencia técnica externa cuando se requiera.

### **El Líder del Círculo de Calidad.**

El líder es el jefe natural del grupo de trabajo y a la vez el símbolo del respaldo de la gerencia. Su ausencia de los Círculos de Calidad, es siempre perjudicial para el proceso. Con el tiempo, los integrantes del círculo de calidad elegirán al líder que más prefieran según sus acuerdos; mientras tanto y hasta que esto suceda, el supervisor será el generalmente elegido.

Más adelante después y durante, los supervisores empezarán a comprender las condiciones del Círculo y no tomarán el liderazgo de otro como una agresión personal, ya que entenderán que la operación y el progreso del círculo es en mucho su trabajo.

Las actividades del líder comprenden:

- Crear un ambiente en las reuniones que aliente la participación.
- Utilizar técnicas de interacción que dan a cada uno la oportunidad de hablar a fin de que se escuchen todos los puntos de vista.

- Trabajar con el equipo para ayudarles a tomar decisiones sin conflictos.
- Asegurar que alguien se encargue de llevar a cabo las decisiones y acuerdos tomados por el Círculo de Calidad.
- Dar seguimiento a las propuestas y resoluciones tomadas.

### **Instructor**

El instructor organiza y realiza los cursos de capacitación para gerentes, supervisores y jefes de los círculos, así como para los empleados miembros de los círculos y los asesores.

Inicialmente los cursos están dirigidos a explicar las funciones que cada quien debe desempeñar dentro del proceso, después la capacitación se orienta al manejo de herramientas y técnicas para la identificación y resolución de problemas.

### **Asesor.**

El asesor aconseja a los círculos y en particular a los líderes sobre la manera como deben de manejarse las reuniones, solucionar los problemas y hacer la presentación de los casos a la gerencia.

El asesor asiste a todas las reuniones de los círculos que le han sido asignados, se reúne en privado con sus líderes antes y después de cada reunión con el propósito de ayudarles a organizar y evaluar su progreso y brinda su apoyo en lo que se refiere a material de estudio.

El asesor lleva registro minucioso sobre el progreso de cada uno de los círculos y sirve también como mediador para tratar de solucionar cualquier problema que pueda surgir dentro de ellos, o entre ellos y el resto de la empresa, en otras palabras, el asesor es el eje de acción dentro del proceso de introducción de los Círculos de Calidad.

Se recomienda que un asesor puede trabajar con un máximo de quince Círculos.

El asesor cumple con tres funciones esenciales:

1. Vela por que los miembros pongan en práctica lo que han aprendido durante su capacitación y porque reciban la instrucción necesaria "dentro del círculo" para poder solucionar los diferentes problemas, esto contribuye a contar con la detección de necesidades de capacitación.
2. Controla las actividades del círculo con el fin de garantizar que los miembros cumplan con las reglas del proceso y no distorsionen su propósito.
3. Garantiza que el supervisor no domine y reprima a los demás miembros del círculo, actúa como árbitro dispuesto a intervenir si el supervisor trata de dirigir al grupo en forma tradicional y autoritaria.

Actúa como contrapeso, como otro jefe que en términos de estructura, representa otra autoridad, evitando así que el supervisor o líder del círculo llegue a monopolizar al grupo.

### **El experto**

Es aquél que por su conocimiento científico o técnico está facultado para dictaminar la factibilidad de la solución o medida propuesta por el círculo de calidad.

El jefe de la oficina de los Círculos de Calidad (administrador del programa) y el asesor trabajan mejor si sus funciones son independientes, que a pesar de ser diferentes, se complementan.

El jefe de la oficina de los Círculos de Calidad está orientado hacia las relaciones con niveles jerárquicos superiores a través del Comité de Dirección.

Por su parte, el asesor debe tener un estrecho vínculo con los líderes y miembros de los círculos, su función está dirigida a mantenerse en contacto directo con los empleados.

El jefe de la oficina de los Círculos de Calidad necesita del asesor en su calidad de compañero en quien confían los miembros del Círculo, el asesor, a su vez, necesita del jefe de la Oficina de los Círculos de Calidad al representar la máxima autoridad en lo que se refiere a las políticas del programa y como mediador con los niveles administrativos superiores.

### **3.3.7 Capacitación**

Las primeras acciones de capacitación deben dirigirse al facilitador y los gerentes. El facilitador a su vez entrena a los líderes, quienes entrenarán a los miembros del círculo.

El facilitador necesita al menos dos cursos de 40 horas, el líder necesita un curso de 24 horas y los primeros 15 a 30 minutos de cada junta de cada círculo pueden ser utilizados para entrenar a sus miembros.

Se debe capacitar a los miembros del Círculo "sobre el uso de las Siete Herramientas Estadísticas Japonesas, que tanto promovió Ishikawa. Estas herramientas son conocidas como las "7H's", son:

1. Diagrama Causa-Efecto de Ishikawa.
2. Diagrama de Pareto, conocida también como Diagrama de Juran.
3. Histograma
4. Gráficas de Control
5. Diagrama de Dispersión
6. Diagrama de Flujo
7. Gráfica de Tendencias" (52)

---

52.- Zuccoloto, Hector M. Calidad Total Aquí y Ahora. Editorial Panorama, México, 1994.

Así como de técnicas de solución de problemas, tormenta de ideas, análisis de problemas, toma de decisiones y casos de estudio entre otras.

El programa de capacitación para los Círculos de Calidad está dirigido a habilitar al personal que formará parte de éstos, enfatizando las funciones principales de cada integrante:

La del miembro de un círculo.

La del jefe de un círculo.

La del experto, y

La del asesor.

### **Objetivos de la Capacitación:**

Los programas de capacitación tendrán los siguientes objetivos:

- Dar a conocer a los participantes el proceso de los Círculos de Calidad y sensibilizarlos de las ventajas que conlleva tanto para ellos como para la empresa.
- Despejar cualquier temor o duda que pueda tenerse acerca de los Círculos de Calidad.
- Convencer a los participantes para que colaboren voluntariamente.
- Prepararlos para desempeñar su papel como miembros de un Círculo de Calidad.
- Habilitarlos en el manejo de las técnicas para solucionar problemas en grupo.
- Estimularlos para que asuman su compromiso como responsables de la organización y sostenimiento del Círculo.

En promedio debe tenerse un tiempo mínimo de capacitación de diez horas una vez a la semana durante las sesiones ordinarias, o una sola sesión el mismo día fuera del sitio de trabajo, que será determinado por el asesor y el jefe del Círculo (supervisor).

**Los temas que se deben tratar en la capacitación son:**

- Motivación inicial.
- Concepto de los Círculos de Calidad. Estructura y proceso.
- Breve historia de la expansión de los Círculos de Calidad.
- Conocimientos básicos para llevar a cabo una reunión:
  - a) Papel del jefe, de los miembros, del secretario y del asesor.
  - b) Elaboración de la Orden del día.
- Técnicas fundamentales de los Círculos de Calidad diseñadas para solucionar los problemas.
  - a) Improvisación de ideas en grupo.
  - b) Diagramas de flujo.
  - c) Análisis de Pareto.
  - d) Diagramas de causa y efecto.
  - e) Histogramas.
  - f) Gráficos.
  - g) Cuadros de control.
  - h) Hojas de verificación.
  - i) Matrices para decisiones.
  - j) Análisis de costo-beneficios.
- Proceso fundamental de los Círculos de Calidad para la solución de problemas.
  - a) Identificación del problema.
  - b) Análisis del problema y recopilación de información.

- c) Búsqueda de soluciones.
- d) Selección de una solución.
- e) Presentación de la solución a la gerencia.
- f) Ejecución de la solución.
- g) Evaluación de la solución.
- h) Reglas de los Círculos de Calidad dentro de la empresa.

### **Otros Elementos**

Para la adecuada operación del trabajo en grupo es conveniente enfatizar en el uso correcto de los siguientes elementos:

#### **Agendas**

Una agenda clara para las reuniones proporciona a los miembros un esquema de trabajo en el cual operar, la agenda debe entregarse por anticipado a cada miembro y debe incluir la hora de inicio y terminación, el lugar y el objetivo de la reunión, así mismo puede acompañarse de material de apoyo.

#### **Procedimientos claros**

Cuando se llega a un acuerdo común sobre las reglas o la metodología de la reunión todo el mundo se siente más cómodo con la manera como se conducen las reuniones. La participación en la elaboración induce al compromiso.

#### **Objetivos claramente establecidos**

A fin de que los participantes dirijan y concentren sus esfuerzos, todos deben conocer y participar en la definición de los objetivos del grupo de trabajo y actualizarlo o validarlos periódicamente.

#### **Tiempo de reflexión**

El tiempo de reflexión puede tomar la forma de un descanso corto para permitir que todos tomen un respiro o algunos minutos al inicio de la reunión permiten a los participantes ordenar sus pensamientos. En ocasiones cuando surge un conflicto o la situación se pone difícil, es muy productivo conceder un tiempo de silencio para que los miembros se serenen y aclaren sus ideas.

### **Asignación de acciones y responsabilidades**

El líder debe revisar las asignaciones de acciones y responsabilidades antes del final de la reunión y éstas deben registrarse en la minuta.

### **Minutas**

Las minutas se utilizan para comunicar las decisiones y con base en éstas llevar a cabo el seguimiento de las acciones correspondientes. Durante la reunión, alguien deberá ser responsable de registrar lo que sucede, después de la reunión, la minuta debe distribuirse a los miembros de equipo y a cualquier otra persona que necesite saber lo que ocurrió.

### **Ambiente idóneo para las reuniones de los Círculos de Calidad**

El ambiente más adecuado de una reunión es aquel que propicia el que cada miembro esté dispuesto a participar y a aportar sus ideas, escuche a los demás y se comprometa en el trabajo del equipo.

Debe darse un ambiente especial según se trate de:

- Preparación de la Reunión.
- Disposición para escuchar.
- Apertura.
- Desarrollo de la confianza.

#### **Preparación de la reunión.**

La preparación previa es parte vital para el éxito del trabajo en equipo, si los miembros no están preparados y los documentos no son entregados con la suficiente anticipación, las reuniones pueden desperdiciar un tiempo valioso.

#### **Disposición para escuchar.**

Esta es quizá la habilidad más importante para trabajar en equipo. Escuchar es algo que hacemos todos los días, no escuchar es también algo que hacemos todos los días.

En las reuniones, un buen oyente se esforzará por comprender la intención y el contenido de lo que los demás están diciendo, sin distraerse con su estilo de hablar. Debe verse más allá de la forma e ir al fondo de lo expuesto, evitando prejuiciarse por estilos personales.

### Apertura.

Un obstáculo para la apertura se encuentra en los intereses ocultos, una razón personal para tratar de manipular la reunión hacia una u otra dirección. Los miembros pueden aprender a reconocer los intereses ocultos en los demás y alentarlos a ser más sinceros, sin embargo, si todos los miembros hacen el compromiso de ser honestos al participar en el equipo, no habrá intereses ocultos.

### Desarrollo de la confianza.

Trabajar en equipo implica un desarrollo paulatino de la confianza de cada miembro hacia sus compañeros. Un ambiente idóneo deberá fomentar esto, no obstante, llevará tiempo lograr que los miembros tengan confianza entre sí.

### **3.3.8 Consolidación**

Puede decirse que los Círculos de Calidad están firmemente establecidos cuando:

- Cubren la totalidad de la organización en todos los niveles.
- Son permanentes.
- Son promovidos, capacitados y sustentados por los niveles medios de la gerencia.
- La organización en general
- Se dedica al estudio permanente de alternativas para el mejoramiento de la calidad y la productividad, capacita al personal y brinda apoyo técnico.
- Aplica un sistema de incentivos que reconoce la participación de los empleados en los Círculos de Calidad.
- Simplifica los procedimientos para la aplicación de las propuestas aprobadas.

- Lleva el seguimiento y control.
- Evalúa los resultados de los Círculos de Calidad.
- Los niveles jerárquicos superiores brindan su respaldo a los Círculos de Calidad otorgándoles reconocimiento y facilitándoles los recursos necesarios para su operación.

La forma de evaluar e indicar el alcance y esfuerzo de los Círculos de Calidad se da mediante:

- Número de supervisores-jefes capacitados.
- Número de empleados-miembros capacitados.
- Número de Círculos formados.
- Porcentajes de éxito (número de Círculos activos sobre el número total de Círculos creados, número de miembros activos sobre el número total de miembros capacitados y número de jefes activos sobre el número total de supervisores capacitados).
- Porcentaje de voluntarios (número de empleados que se han unido a los Círculos sobre el número de empleados que fueron informados sobre los Círculos de Calidad y que tuvieron la oportunidad de - pertenecer a ellos).
- Porcentajes de participación (número de miembros sobre el número total de empleados y número de jefes de grupo sobre el número total de supervisores).

### **3.3.9 Contribuciones**

Las contribuciones que se logran con los Círculos de Calidad se pueden medir por los siguientes parámetros:

#### **Resultados en la Organización**

- Número de presentaciones hechas a la gerencia.
- Tipos de propuestas presentadas.
- Porcentaje de propuestas presentadas (número anual de propuestas presentadas por cada Círculo).
- Porcentaje de propuestas aprobadas (número de propuestas aceptadas por la gerencia).

En el ámbito empresarial se consiguen resultados en los siguientes aspectos:

- Cambio en el porcentaje de producción.
- Cambio en el porcentaje de defectos.
- Cambio en el porcentaje de productos rechazados.
- Cambio en el porcentaje de fricciones.
- Cambio en el porcentaje de tiempo perdido.
- Cambio en el porcentaje de motivos de queja.
- Cambio en el índice de accidentalidad.
- Ahorro calculado en costos.
- Proporción entre los ahorros en los costos y los gastos generados por el programa.

### **Resultados personales**

Los cambios en la actitud del personal que pueden atribuirse a la participación en los Círculos de Calidad son:

- Su trabajo.
- Ellos mismos.
- Sus compañeros de trabajo.
- Sus supervisores.
- Sus superiores en general.
- La empresa en general.

Finalmente, los logros de los Círculos de Calidad deben publicarse en los boletines de la empresa o fijar en los tableros, de tal manera que los participantes reciban reconocimiento por sus esfuerzos, tanto de la gerencia como de sus compañeros de trabajo y a la vez conozcan los avances e impacto de las propuestas desarrolladas.

### **3.4.- Calidad Personal**

Cuando hablamos de obtener calidad en las organizaciones para ser más competitivos y obtener beneficios de carácter económico, social o de servicio, de acuerdo a la actividad o giro en el que se desenvuelva, nos preocupamos por que todas las actividades se lleven a cabo de

manera eficiente, pero nos olvidamos de la pieza más importante en estos procesos que es el ser humano.

La calidad comienza con la persona, con el elemento humano, con el capital más importante con el que se puede contar, por esto la calidad personal es la base de las demás calidades, no podemos concebir sistemas de calidad sin personas de calidad porque si no ¿quién realiza las actividades de calidad?

La calidad personal es un tema de una mucha importancia en la organización siendo una de las formas mas eficaces de lograr la calidad en una empresa, porque además de hacer que todo se lleve a cabo como se tiene esperado logra que las personas obtengan la realización de sus metas y objetivos personales que tienen en la vida.

La calidad personal comprende el conocimiento propio de sí mismos para entender que es lo que se quiere conseguir, cual es la meta del individuo como ser humano en todos los aspectos de la vida, lo cual es importante y muchas veces no nos percatamos de ello.

¿Cómo nos damos cuenta que una persona es de calidad?, una de las partes más importantes de la calidad personal es la autoestima, "Una persona con un buen grado de autoestima, autorrealizada o en proceso de autorrealización, es decir consiente de lo que es y de lo que quiere y satisfecha con el camino adoptado para realizarse en la vida, pudiéramos decir que es una persona de calidad". (53)

Existen dos estándares con los que trabaja el Time Manager International (TMI) para la calidad personal, el nivel A y el nivel I

El nivel A es el nivel actual de actuación y es una expresión de lo que una persona está realizando actualmente.

El nivel I es el nivel ideal de actuación y es una expresión de los deseos, expectativas y exigencias más íntimas de una persona con respecto a su actuación.

---

53- Vázquez Bonilla, José de Jesús. La Calidad comienza con la persona. Apuntes Curso de Calidad Personal.

Se considera que un individuo llega a la calidad personal cuando alcanza su nivel I de actuación y este se da cuando las personas sientan que con respecto a lo que estén realizando:

- no pueden hacerlo mejor
- están orgullosos de su actuación
- firman con satisfacción su trabajo

Para que cada persona se conozca existen cursos motivacionales, test de capacidad, cursos de sensibilización que ayudan mucho a las personas a ser mejores y cambiar las partes negativas que cada una tiene.

Esto es precisamente lo que cada organización que implemente la calidad debe hacer con sus integrantes, sin importar rangos, que cada uno se conozca a sí mismo, de otra forma las personas no podrán comprender que están llevando a cabo procesos con calidad y mejora continua si ellos mismos no siguen este camino.

Cuando las personas conocen cual es su trabajo y que parte del eslabón en el proceso productivo de la organización representan, en ese momento saben la importancia que ellos tienen dentro de la organización.

La calidad personal al llevarse a cabo por todos los integrantes de la organización lo que llevara a una inminente cultura de calidad.

### **3.5 Calidad en la Administración Pública**

Si bien la calidad es aplicable en todos los ámbitos de nuestra vida es importante saber, para efectos del presente trabajo, las razones por las cuales debe considerarse su aplicación en los organismos de la Administración Pública Federal y son las siguientes:

### 1.- Para asegurar el futuro

Los mandos medios y superiores que constituyen los puestos directivos de los organismos de la Administración Pública Federal tienen poca estabilidad en sus empleos, debido a cuestiones de tipo político y de cambios de gobierno o de los titulares de dichos organismos, al implementar un sistema de calidad y ponerlo en marcha se consigue que la organización lleve a cabo sus metas, esto va a traer consigo una estabilidad laboral de los puestos superiores ya que se demuestra con hechos que se cumple con el fin encomendado.

### 2.- Por economía

La economía en la Administración Pública Federal es un rubro importante, mucho se habla de desperdicio de recursos, exceso de empleados así como la realización de un mal trabajo lo cual trae un costo al organismo que se refleja en todos los que integramos el país porque es a todos a los que nos cuestan estos errores y al tener un sistema de calidad esto se reduce considerablemente, "la política de una mejora continua a través de la calidad es una de las grandes soluciones que aportará las tan necesitadas medidas de reducción del déficit público" (54).

### 3.- Para mejorar el servicio al cliente interno

El cliente interno es el compañero que recibe el trabajo que hacemos, pueden ser documentos, información, partes de un producto, etc. el no llevar a cabo nuestro trabajo de una forma correcta implica que entregaremos un producto deficiente y demorará la entrega debido a que nuestro cliente interno tendrá que corregir los errores que se hayan detectado, cuando lo hacemos con calidad el trabajo será entregado en tiempo y forma oportunas para que siga el proceso del artículo o documento eficientando el sistema de calidad.

---

54.- Senlle, Andres. Calidad en los Servicios y en la Administración Pública Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España, 1993.

#### 4.- Para mejorar el servicio al cliente externo

El dar servicio al cliente externo es una prioridad de la Administración Pública Federal y este debe satisfacer las necesidades del cliente el problema que radica principalmente es la actitud de los empleados de las dependencias que tienen servicio al público, estas actitudes quienes deben modificarlas ya que para eso están trabajando ahí, además de ser mucho mas benéfico para ellos realizar su trabajo con cortesía y amabilidad, demostrando tener calidad en el servicio.

#### 5.- Para integrar el cliente a la organización

Un cliente satisfecho le hablará bien de nuestra organización a otras tres personas, pero un cliente que no es bien atendido le hablará mal de nuestra organización con siete personas, este es un precio muy alto que se tendría que absorber por falta de calidad, entonces lo que se busca es que el cliente se sienta bien en nuestra organización que sepa que tendrá un trato amable y eficiente y que se sienta parte de nosotros para que pueda ser un medio para proyectar la calidad en la organización obteniendo un buen servicio por parte de la Administración Pública..

#### 6.- Para mejorar la imagen.

El tener satisfecho al cliente beneficiará a la organización en crear una buena imagen del trabajo que realiza, esto es muy importante y tal vez lo más difícil en los organismos públicos de nuestro país porque desgraciadamente existe una mala imagen de la Administración Pública Federal y no todo esta mal, deben mejorarse muchos procesos pero también existe gente profesional, de calidad y comprometida con su trabajo y es eso en lo que debemos de actuar para revertir esta imagen.

#### 7.- Para ser más competitivos.

A pesar de que la Administración Pública Federal en sus actividades en general no tiene competencia siempre es bueno mejorar con uno mismo y la competencia que puede haber es con la Administración

Pública de otros países adquiriendo sistemas de calidad para que México sea una nación en donde se pueda confiar en los servicios que presta su gobierno y saber que se realizan bien, los usuarios de los servicios que prestan las dependencias de gobierno son quienes deben calificar la calidad y competitividad de los servicios de éstas.

#### 8.- Para mejorar la gestión

"La gestión es la acción y efecto de administrar una organización" (55) la calidad promueve una mejor administración de los organismos públicos y del país en general.

#### 9.- Para obtener resultados en los objetivos y la economía

Una de las razones por las cuales se tiene la mala imagen de la Administración Pública Federal es la falta de resultados, los organismos públicos se deben comprometer a conseguir resultados sin errores o fallas y hacerlos del conocimiento público para cambiar esta imagen y servir a los ciudadanos como lo establece la Ley.

#### 10.- Para potenciar el estilo de liderazgo

Básicamente se necesita cambiar el liderazgo de tipo autoritario que es el que se da con base en el superior el cual dicta como se deben hacer las cosas a un tipo de liderazgo participativo y democrático donde todos sepan las actividades a realizar y sobre todo que sepan cual es el objetivo y se comprometan con la calidad de su trabajo.

---

55.- Senile, Andrés. Calidad en los Servicios y en la Administración Pública. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España, 1993.

## CAPÍTULO 4 CASO PRÁCTICO

### 4.1 ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

“El Servicio de Administración Tributaria nace como respuesta a demandas y necesidades que surgen de la propia dinámica económica y social del país, y se enmarca en la tendencia mundial orientada a modernizar y fortalecer las administraciones tributarias, como herramienta para que la actividad de recaudación de impuestos se realice de manera eficaz y eficiente y, ante todo, en un marco de justicia y equidad contributiva”. (56)

A partir del primero de julio de 1997 surge el Servicio de Administración Tributaria como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con carácter de autoridad fiscal con atribuciones y facultades vinculadas con la determinación y recaudación de las contribuciones federales que hasta antes de esta fecha había ejercido la Subsecretaría de Ingresos, la cual también depende de la misma Secretaría que tiene por objeto recaudar los impuestos federales y otros conceptos destinados a cubrir los gastos previstos en el presupuesto de egresos de la federación, para lo cual gozará de autonomía técnica para dictar sus resoluciones.

“El Servicio de Administración Tributaria contará con los órganos siguientes:

- I. Junta de Gobierno
- II. Presidente
- III. Las Unidades Administrativas” (57)

Las unidades administrativas que lo conforman y por un presidente que será nombrado y removido por el presidente de la república. El presidente del Servicio de Administración Tributaria será el enlace entre el Servicio de Administración Tributaria y las demás entidades gubernamentales a nivel federal, estatal y municipal y de los sectores social y privado, en las funciones encomendadas al propio Servicio de Administración Tributaria.

---

56.- Intrusat. Red de Comunicación Interna del Servicio de Administración Tributaria [www.intrasat.cgr](http://www.intrasat.cgr)

57.- Ley del Servicio de Administración Tributaria. Editorial PAC, S.A. de C.V., México, 2000.

Por su parte, la junta de gobierno del Servicio de Administración Tributaria está configurada por el titular de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público que funge como presidente, así como dos representantes de la propia dependencia, el presidente del Servicio de Administración Tributaria y dos funcionarios del mismo organismo. Entre sus principales atribuciones está la de establecer medidas de política fiscal y aduanera necesarias para la formulación y ejecución del plan nacional de desarrollo y de los programas sectoriales.

Este organismo goza de autonomía de gestión y presupuestación para realizar sus objetivos, pero de manera importante hay que subrayar que dispondrá de autonomía técnica para dictar sus resoluciones.

#### **4.1.1 FUNCIONES DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA**

El Servicio de Administración Tributaria asume las funciones que tenía encomendadas la Subsecretaría de Ingresos, como se mencionó anteriormente, en lo relativo a la determinación, liquidación y recaudación de impuestos y demás contribuciones y sus accesorios, así como la vigilancia en el correcto cumplimiento de las obligaciones fiscales.

En el desarrollo de esta función se destaca la necesidad de garantizar la aplicación correcta y oportuna de la legislación fiscal y aduanera de manera imparcial y transparente.

Otro punto fundamental para lograr el objeto del Servicio de Administración Tributaria es el de contar con personal cada vez mejor capacitado, lo que dará como resultado una mayor calidad en los servicios que se prestan al público y, sobre todo, una atención más eficiente a los contribuyentes.

Las funciones del Servicio de Administración Tributaria son las siguientes:

- "Recaudar los impuestos, contribuciones de mejoras, derechos, productos, aprovechamientos federales y sus accesorios de acuerdo a la legislación aplicable.
- Dirigir los servicios aduanales y de inspección, así como la policía fiscal de la federación.
- Representar el interés de la federación en controversias fiscales.
- Determinar, recaudar y liquidar las contribuciones, aprovechamientos federales y sus accesorios.
- Ejercer aquéllas contribuciones que, en materia de coordinación fiscal, correspondan a la administración tributaria.
- Solicitar y proporcionar a otras instancias e instituciones públicas, nacionales o del extranjero, el acceso a la información necesaria para evitar la evasión fiscal.
- Vigilar y asegurar el debido cumplimiento de las disposiciones fiscales y aduaneras y, en su caso, ejercer las facultades de comprobación previstas en dichas disposiciones.
- Proporcionar, bajo el principio de reciprocidad, la asistencia que le soliciten instancias supervisoras y reguladoras de otros países.
- Fungir como órgano de consulta del gobierno federal en las materias fiscal y aduanera.
- Localizar y listar a los contribuyentes con el objeto de ampliar y mantener actualizado el registro respectivo.
- Emitir las disposiciones de carácter general.

- Las demás que sean necesarias para llevar a cabo las previstas en esta ley, su reglamento interior y demás disposiciones jurídicas aplicables.”(58)

Para llevar a cabo las funciones mencionadas el Servicio de Administración Tributaria cuenta con 441 Unidades que se integran de la siguiente forma:

- 18 Unidades Administrativas Centrales, de las cuales solo 11 ejercen presupuesto y son las que se incluyen para el presente trabajo.
- 4 Administraciones Metropolitanas.
- 31 Administraciones Estatales.
- 66 Administraciones Locales del Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera.
- 66 Administraciones Locales de Recursos.
- 66 Administraciones Locales de Recaudación.
- 66 Administraciones Locales de Auditoría Fiscal Federal.
- 66 Administraciones Locales Jurídicas de Ingresos.
- 11 Administraciones Locales de Grandes Contribuyentes, y
- 47 Aduanas establecidas en todo el territorio nacional.

---

58.- Ley del Servicio de Administración Tributaria. Editorial PAC, S.A. de C.V., México, 2000

#### **4.1.2 ESTRUCTURA DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA**

La estructura del Servicio de Administración Tributaria se encuentra establecida en el Reglamento Interior del mismo organismo que dice:

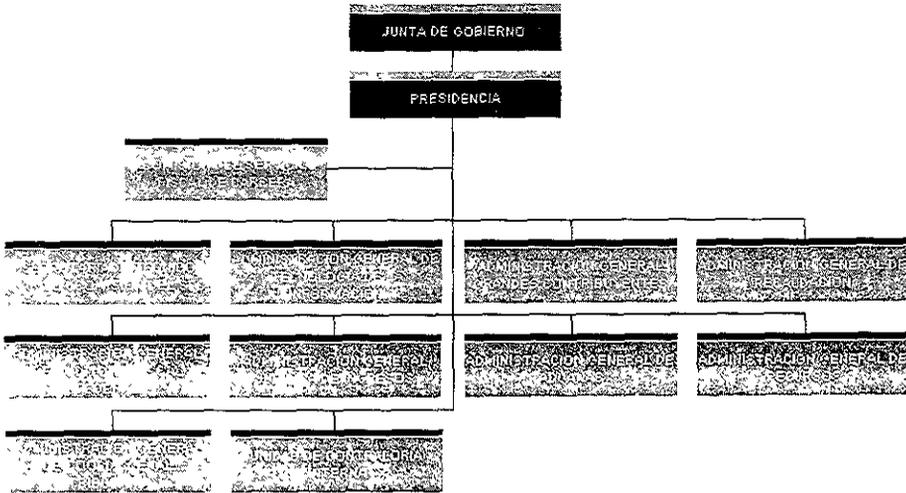
“Para el despacho de los asuntos de su competencia, el Servicio de Administración Tributaria contará con los siguientes servidores públicos y unidades administrativas” (59)

- Presidente
- Unidades Administrativas Centrales
- Unidades Administrativas Regionales
- Administraciones Estatales y Metropolitanas
- Administraciones Locales y Aduanas.

Para efectos del presente trabajo solo se considerarán las Unidades Centrales del Servicio de Administración Tributaria que son las siguientes:

- Presidencia del Servicio de Administración Tributaria
- Unidad de Contraloría Interna
- Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera
- Administración General de Tecnología de la Información
- Administración General de Grandes Contribuyentes
- Administración General de Recaudación
- Administración General de Auditoría Fiscal Federal
- Administración General Jurídica de Ingresos
- Administración General de Aduanas
- Administración General de Recursos
- Administración General de Coordinación y Evaluación Tributaria

## ORGANIGRAMA DEL SERVICIO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA UNIDADES CENTRALES



### 4.2 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION CENTRAL DE RECURSOS FINANCIEROS

La Administración Central de Recursos Financieros surge al crearse el Servicio de Administración Tributaria el 1° de julio de 1997 y es clasificado un organismo normativo del presupuesto para las Unidades Administrativas Centrales, Regionales y Aduanas.

La Administración General de Recursos Financieros, entre otras funciones, es la de encargada de emitir la información sobre la situación financiera del Servicio de Administración Tributaria, por lo que:

“estará a cargo de un Administrador General, auxiliado en el ejercicio de sus facultades, por los siguientes servidores públicos:

- Administrador Central de Adquisiciones y Obra Pública
  - Administrador Central de Normatividad, Evaluación y Seguimiento
  - Administrador Central de Recursos Financieros
  - Administrador Central de Recursos Humanos
  - Administrador Central de Servicios Generales,
- así como por el personal que se requiera para satisfacer las necesidades del servicio”. (60)

La Administración Central de Recursos Financieros, que es la administración que se va a analizar en este trabajo, se integra por las siguientes administraciones:

- Administración de Programación y Control Presupuestal
- Administración de Finanzas y Tesorería
- Administración de Contabilidad y Estados Financieros
- Servicios de Informática
- Administración de Planeación.
- Departamento de Control de Gestión.

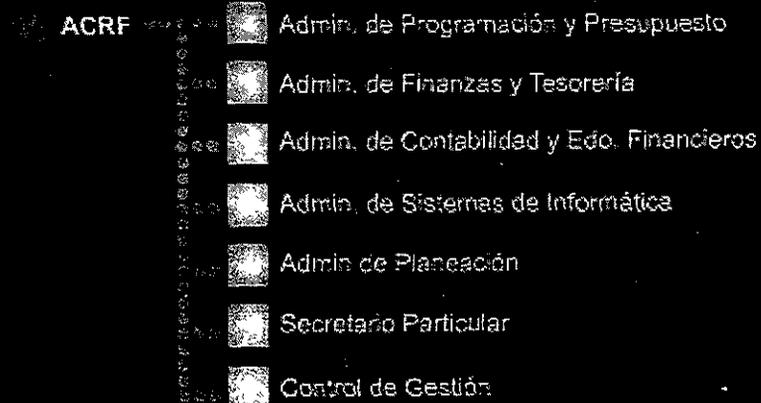
La Administración Central de Recursos Financieros está ubicada el avenida Paseo de la Reforma número 37 modulo 7 en la colonia Guerrero y es parte de las instalaciones del Servicio de Administración Tributaria.

Cuenta con 245 personas adscritas a esta administración para la realización de sus funciones que se integra de la siguiente manera:

- 1 Administrador Central.
- 62 Mandos Medios. (Que están integrados por Administradores de Área, Sub-administradores y Jefes de Departamento.)
- 105 Enlaces.
- 77 Operativos.

## INTEGRACION DE LA ADMINISTRACION CENTRAL DE RECURSOS FINANCIEROS

### ADMINISTRACION CENTRAL DE RECURSOS FINANCIEROS



### 4.3 DIAGNÓSTICO

En la Administración Central de Recursos Financieros se presentan varios factores que son las causas de que exista el problema principal de falta de calidad.

Para determinar ¿cuál es la causa de la falta de Calidad en la emisión de la información sobre la situación financiera de las Unidades Centrales del Servicio de Administración Tributaria?, en la Administración Central de Recursos Financieros se aplicaron las técnicas de observación y el cuestionario.

La observación fue del tipo no estructurada o no controlada la cual consiste en que "se hacen apuntes de aquello que en lo personal se considera significativo para posteriormente, clasificar y utilizar los datos que requieran los objetivos de la investigación".(61)

De acuerdo a la experiencia personal adquirida en la institución, se observó la actitud de las personas, su sentido de responsabilidad, la cooperación con sus compañeros de trabajo del mismo departamento y de otras administraciones, la comunicación tanto formal como informal, la calidad con que se presenta su trabajo, responsabilidad, el tipo de liderazgo, todos estos aspectos se observaron en las personas de cada administración que tienen que ver directamente con las Unidades Centrales del Servicio de Administración Tributaria y los resultados fueron los siguientes:

- En lo que se refiere a la actitud de las personas en general, éstas llevan a cabo su trabajo sin saber cual es el objetivo del mismo así como tampoco conocen o no se dan cuenta en que parte del proceso contribuyen.
- No hay una base para llevar a cabo un trabajo en equipo debido al miedo que tienen de compartir los conocimientos que adquirieron, ya que sienten que con esto pueden ser reemplazados o perder su trabajo.

---

61- Zorrilla, Santiago. Guía para elaborar la Tesis. Editorial Mc. Graw Hill, México, 1992

- La comunicación formal interna se da de una forma normal donde el personal de nivel jerárquico superior da las órdenes y el subordinado obedece.

-La comunicación informal que se da entre los empleados es variable debido a que algunos trabajadores solo cumplen con su trabajo y no les interesa nada más, sin embargo, también existen buenas relaciones que se dan en la organización.

- No conocen muy bien cuáles son las características o requerimientos del usuario final que utiliza su trabajo, es decir, solo cumplen con las actividades de su trabajo, poca gente considera las necesidades de quien va a utilizar la información que genera cada uno de ellos, por lo cual dicho trabajo no presenta una buena calidad.

- La responsabilidad se presenta más en los niveles jerárquicos superiores como es normal, en los niveles de enlace y operativos es menor la responsabilidad de su trabajo. Además existe una garantía que tienen algunas de las personas con niveles operativos al pertenecer a un sindicato, entonces se presenta una falta de responsabilidad de ellos para con su trabajo, contrariamente los niveles superiores que no cuentan con un sindicato y tienen una responsabilidad mayor.

- Por último el tipo de liderazgo que se da es de tipo autocrático basado en lineamientos establecidos para la Administración Central de Recursos Financieros, pero el titular fija las directrices generales sin la participación del grupo, esto se da porque el responsable es éste y con los cambios que se dan de forma tan inesperada es quien busca que todo salga como él lo había planeado para continuar con su trabajo.

En este aspecto también se observó que los puestos de nivel medio y superior son susceptibles a ser cambiados de acuerdo al titular de la presidencia del Servicio de Administración Tributaria la Administración General de Recursos y la Administración Central de Recursos Financieros, esto contribuye a no tener estabilidad en el trabajo y por ende a no tener continuidad.

Así mismo se aplicaron cuestionarios a una muestra de los empleados de la Administración Central de Recursos Financieros con diez preguntas abiertas para conocer aspectos sobre su trabajo, su organización y el conocimiento de la calidad, así como el interés que este tema genera.

El cuestionario 1 se aplicó a 25 empleados que se dividen de la siguiente manera:

- 3 mandos superiores
- 13 personal de enlace
- 9 personas de nivel operativo

La respuesta de la primera pregunta ¿cual es el objetivo de la Administración Central de Recursos Financieros?. Arrojo como resultado que el 60% de las personas no conoce bien cuál es este objetivo y el restante 40% contesto afirmativamente, esto quiere decir que la mayoría de las personas no conoce que objetivos sigue esta administración.

En la segunda pregunta que es ¿conoce los lineamientos actualizados para realizar su trabajo?. Las respuestas reflejaron que el 60% no los conoce y el 40% sí. Esto refleja que las personas por lo general realizan sus labores por la experiencia y el conocimiento que han adquirido por el tiempo y poco personal se preocupa por tener la información actualizada de su trabajo.

En la tercera pregunta, ¿dónde se consiguen estos lineamientos?. El 70% no supo y el 30% mencionó algún lugar donde encontrarlos, los mandos medios mencionaron la red interna, que se llama INTRASAT, la Administración de Normatividad y el Diario Oficial de la Federación, por su parte los niveles de enlace y operativos mencionaron también a la red interna y a sus superiores como las personas que les pueden facilitar dicha información.

Aquí se observa un problema de falta de difusión sobre los cambios y actualizaciones que sufren los lineamientos en el transcurso del año, que se traduce en falta de comunicación, ya que solo se difunde esta

información hasta las jefaturas de departamento y no se preocupan por difundirla a los demás empleados, siendo que estos deben tener esta información que es básica para el desarrollo de su trabajo

En la pregunta número cuatro: ¿cuál es el objetivo de su trabajo? Las respuestas obtenidas hacen referencia a cumplir con las actividades que les son encomendadas por sus superiores y todos saben que el objetivo de su trabajo es realizar bien lo que les corresponde.

En la siguiente pregunta ¿le gustan las actividades que realiza en su trabajo y porqué? Se obtuvo como respuesta que el 60% dijo que si les gusta lo que hacen y el 40% dijo que no les gusta.

Cuando se contestó el porqué, las personas respondieron que se relacionaba con sus estudios, les parece un trabajo interesante o que es algo nuevo para ellos.

Y las personas que respondieron que no, mencionaron que no estaban en un área que les gustara porque no se relaciona con sus estudios, es un trabajo monótono o lo relacionaron con un mal ambiente de trabajo que no ayuda a llevar a cabo sus actividades de una forma correcta y solo buscan cumplir.

Cabe señalar que la gente en general está conforme con su trabajo y las actividades que realizan, a pesar de que no les guste, debido a que la remuneración que reciben es alta en relación con otras dependencias del gobierno e inclusive de empresas de la iniciativa privada.

En la pregunta de ¿cree usted que su trabajo se puede mejorar?. La mayoría de las personas dijeron que sí. Esto hace referencia a que están consientes de que todo puede realizarse de mejor manera para optimizar recursos y tiempo, probablemente no saben como, pero se puede lograr aplicando conocimientos acerca de nueva tecnología, calidad, motivación, cursos personales, etc.

La pregunta número siete fue ¿quién le proporcionó la inducción a las actividades de su trabajo?. El 90% respondió que su superior

directamente se la proporcionó y el 10% contestó que no tuvo una inducción y que su trabajo lo aprendieron con el tiempo observando que hacían los demás.

Estas respuestas muestran que no existe una inducción al trabajo por parte de la Administración Central de Recursos Humanos, lo cual es una alarma importante, ya que no se establece un criterio uniforme para realizar las actividades de cada puesto y depende de cada jefe el enseñar a los demás lo cual distrae sus actividades y también influye de manera negativa que existen personas que no comparten sus conocimientos con los demás compañeros ocultando información o la proporcionan superficialmente.

La pregunta número ocho fue: ¿qué entiende por calidad?. Las respuestas de los encuestados demostraron tener conciencia y conocimientos sobre este tema ya que las respuestas mencionaron que algo tiene calidad si está bien realizado y que no tenga fallas y eso es un conocimiento básico de la calidad.

En la pregunta siguiente, la número nueve, ¿conoce algún método de calidad y cuál?, las respuestas muestran lo siguiente:

El 35% de los encuestados respondieron que si conocían algún método, mencionando la mayoría las normas de calidad ISO 9000 y el 65% no conoce ningún método de calidad.

Finalmente en la última pregunta ¿estaría dispuesto a aplicar un método de calidad en su trabajo?. Todos contestaron que sí, lo que demuestra que hay disposición por parte de los encuestados para llevar a cabo la calidad.

## 4.4 PROPUESTA

Derivado de las observaciones y los problemas detectados en la Administración Central de Recursos Financieros en lo que se refiere a la emisión de información sobre la situación financiera de las Unidades Centrales del Servicio de Administración Tributaria el método de calidad que se debe implementar son los Círculos de Calidad con lo cual se pretende conseguir la calidad en esta administración.

El primer paso es convencer a la Dirección de la Organización, que en este caso es el Administrador Central de Recursos Financieros, ya que para llevarse a cabo los Círculos de Calidad deben implementarse "de arriba hacia abajo", de los niveles jerárquicos altos hasta llegar a los niveles operativos, Cabe señalar que facilitaría la aplicación de este método que el titular tenga conocimientos en calidad.

Se procede primero con una capacitación a los mandos medios y superiores, que son desde jefaturas de departamento hasta los directores y el mismo administrador central, mediante platicas de introducción a la calidad y al método en específico.

Se deberán tratar temas como:

- Historia de la Calidad
- Explicación del método Círculos de Calidad
- Motivación
- Cómo llevar a cabo una reunión
- Técnicas de los Círculos de Calidad para solucionar problemas
- Proceso de los Círculos de Calidad para solucionar problemas

Una vez que los mandos jerárquicos superiores hayan entendido plenamente y se convenzan de los Círculos de Calidad empezarán a difundirlo con el personal que tienen a su cargo.

Se establecerá un comité por cada una de las administraciones que pertenecen a la Administración Central de Recursos Financieros, debido a que se busca que los Círculos de Calidad contribuyan a mejorar los problemas de cada una de ellas, porque se deben aplicar entre el

personal que realiza el mismo trabajo ya que sabe la problemática de las actividades que ahí se llevan a cabo.

También se contará con una oficina de Círculos de Calidad que tendrá como titular al administrador del programa, quien desarrollara la planeación de la aplicación del método y otra persona que apoye al personal como instructor y asesor desde la capacitación y podrán ser personas que trabajen dentro de la institución siempre que tengan conocimientos de calidad o pueden ser externas, esto será determinado por el titular de la administración y en caso de que pertenezcan a la institución se deberán dedicar exclusivamente a los Círculos de Calidad.

En los Círculos de Calidad no se obliga a nadie a participar en ellos, lo que pone de manifiesto que los trabajadores son los que deben contribuir de manera voluntaria y esa es la función que deben hacer los Jefes de Departamento para desarrollar la motivación y confianza entre el personal que integrará los Círculos.

En la primera etapa el titular del programa será también el facilitador quien es el que brindará el apoyo que requieran los líderes de los Círculos de Calidad.

Una parte trascendental en la capacitación del personal que participe en los Círculos es que el instructor muestre cuál es la parte en que cada persona contribuye en el proceso y en el producto final, en este caso la emisión de la información sobre la situación financiera de las Unidades Centrales del Servicio de Administración Tributaria, sobre todo para que cada uno de los participantes tome conciencia de lo importante que son en el proceso.

Se establecerán dos asesores para la Administración Central de Recursos Financieros con el fin de que se les pueda brindar una buena atención a los Círculos de Calidad.

Habrà una persona que será el experto quién analizará las soluciones propuestas por los Círculos y determinará si son factibles esas soluciones para llevarlas a buen término, esta persona tendrá que

conocer muy bien los procesos y saber cuales son los problemas que se les presentan.

En las reuniones de los Círculos de Calidad se utilizarán agendas que contengan las instrucciones claras sobre el tema que se va a tratar, los objetivos, responsabilidades de cada uno de los miembros y tiempo de duración para evitar confusiones y también se utilizarán minutas para tener un seguimiento de los problemas tratados en reuniones anteriores.

Se llevará un control sobre los avances en las soluciones del problema, así como los que no salgan bien, esto es para verificar la eficiencia de los Círculos de Calidad y verificar como están contribuyendo a corregir el problema principal que se presenta den la Administración.

La eficiencia se medirá tomando los siguientes parámetros:

- Presentación que realice cada Círculo a su nivel jerárquico superior.
- Resultados positivos que se reciban del usuario de nuestro proceso, en este caso las Unidades Centrales del Servicio de Administración Tributaria.

Se publicarán los resultados positivos obtenidos por los Círculos de Calidad, esto se hará mediante la presentación de la Información en la red interna de computo que se conoce con el nombre de Intrasat así como también se pondrán estos resultados en la entrada principal de las instalaciones y finalmente se hará un reconocimiento en público cada mes a los Círculos que hayan obtenido buenos resultados.

Por último se sugiere que las personas que trabajan en los Círculos de Calidad perciban un ingreso extra por esta actividad, esto se da frecuentemente en las organizaciones que persiguen un fin comercial, debido a que a mayor productividad se refleja en mayor ingreso lo cual repercute en los trabajadores.

En un organismo que pertenece a la Administración Pública Federal, como lo es el Servicio de Administración Tributaria, persigue un fin de servicio por lo tanto no se perciben ingresos por ventas y no hay una

entrada directa que se refleje por la productividad y se puede pensar que no existe forma de recompensar al personal que integre los Círculos, sin embargo si cabe la posibilidad de otorgar una remuneración debido a que se está tratando de establecer un programa de calidad a nivel nacional y las autoridades están consientes de esta necesidad.

Se estableció un pequeño programa piloto en un departamento de la Administración, con una duración de cinco semanas, para poder comparar los resultados obtenidos del mismo problema en el mismo periodo que no se trabajo con los círculos y otro en el que sí, se estableció tener una sesión por semana, la secuencia de actividades de dio de la siguiente forma:

### Primera Semana

Durante esta semana se invito a participar a los integrantes de un departamento que está integrado por 12 personas, dándoles una pequeña explicación sobre el programa piloto de Círculos de Calidad, se les pidió una hora de su tiempo a la semana.

Las personas que participaron fueron 7, se dio una inducción a lo que son los Círculos de Calidad.

### Segunda Semana

En la segunda semana se presentó una capacitación al personal sobre los temas básicos para entender la calidad, y se empezó a trabajar sobre la detección de problemas en el departamento.

### Tercera Semana

En estas sesiones el Círculo acordó un problema para darle solución y en la segunda sesión se determinaron las acciones correctivas para solucionarlo y se puso en marcha.

### Cuarta Semana

La sesión de la cuarta semana fue de análisis de las acciones correctivas del problema y se tomo nota de los resultados que se estaban presentando.

### Quinta Semana

En esta última semana se anotaron los resultados de toda la secuencia de actividades y se evaluó que tan eficientes fueron los resultados del Círculo.

## **4.5 RESULTADOS**

Los resultados que se presentaron fueron lo siguientes:

- La implementación de los Círculos de Calidad mejoró la comunicación entre las personas que participaron en el programa piloto, de forma contraria a los que no participaron.
- Se presentó el trabajo en equipo donde las personas se ayudaron mutuamente con el fin de que se obtuviera un buen resultado.
- A los participantes les resultó muy fácil aplicar las acciones correctivas que se determinaron en las sesiones.
- Del total de las Unidades Centrales a las que se les envió la información sobre su situación financiera, Estado Financieros, el 84% no hizo mención a ningún error que se hubiese presentado, es decir que solo dos unidades presentaron alguna observación.
- Las personas conocieron los conceptos básicos de la calidad y se noto un mejor ambiente de trabajo.

- La comunicación que se dio con las Unidades Centrales, quién es el usuario de nuestro servicio, se presentó de una forma más constante y de manera positiva.
- También se observó la necesidad de tener juntos físicamente a los departamentos y subadministraciones que intervienen en la emisión de la información de las Unidades Centrales en una sola Administración, ya que están distribuidos en diferentes lugares lo que complica la comunicación y la productividad y limita el trabajo en equipo.

## 4.6 CONCLUSIONES

Para implementar la calidad en cualquier organización es fundamental contar con disposición y decisión por parte de las personas que a ella pertenecen de otra forma se encuentran muchas barreras para implementarse, que los trabajadores tengan una buena motivación y sobre todo la superación que los trabajadores busquen en su vida personal y laboral contribuye a obtener una cultura de calidad, que es un excelente objetivo de las organizaciones.

Un factor que es importante para lograr implementar cualquier sistema o método de calidad es que primero las personas tengan el objetivo de seguir desarrollándose sobre todo como seres humanos independientemente de la función que desempeñen y la posición económica que tengan.

En la Administración Central de Recursos Financieros existe una aceptación de los conceptos de calidad, lo cual indica que se cuenta con la disposición necesaria de las personas para implantarse los círculos de calidad en su mayoría, invariablemente como en cualquier organización existe resistencia al cambio, debido a que son costumbres y rutinas de trabajo que no son fáciles de cambiar, sin embargo es en un mayor porcentaje las personas que aplicarían este método, que además es una de las condiciones de los círculos de calidad el no obligar a los empleados a participar si no que sea de forma voluntaria.

Finalmente el objetivo de la calidad es el de mejorar las formas de trabajo y los procedimientos para la organización y en esta Administración está consciente de las actividades que deben mejorarse, tanto de trabajo personal y en equipo como en la comunicación entre las áreas que la integran.

En una visión global se debe implementar la calidad para ser cada día más eficientes y mejorar los servicios que presta la Administración Pública así como en las empresas de la Iniciativa Privada en México, esto traerá como resultado tener otra imagen del Gobierno y para

sentar las bases de tener una cultura de calidad en cualquier organización y básicamente de la administración pública.

Los métodos de calidad deben implantarse en la Administración Pública, ya que la calidad es aplicable a todas las organizaciones independientemente del objetivo que persigan además de que si se busca que nuestro país sea competitivo debemos de contar con todos los instrumentos necesarios en todas las organizaciones.

Esto refleja que la calidad es una plataforma importante para llevar una buena administración pública.

# CUESTIONARIO NUMERO 1

## LA ADMINISTRACION CENTRAL DE RECURSOS FINANCIEROS Y LA CALIDAD

Anote con una X que tipo de puesto ocupa

ESTO:  OPERATIVO  ENLACE  MANDO MEDIO O SUPERIOR

Conteste las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el Objetivo de la Administración Central de Recursos Financieros?

---

---

---

- ¿Conoce los lineamientos actualizados para realizar las actividades de su trabajo?

---

---

---

¿Dónde se consiguen estos lineamientos?

---

---

---

- Sabe usted ¿cuál es el objetivo de su trabajo?

---

---

---

- ¿Le gustan las actividades que realiza en su trabajo?, ¿porqué?

---

---

---

- ¿Cree usted que su trabajo se puede mejorar?

---

---

---

¿Quién le proporcionó la inducción a las actividades de su trabajo?

¿Qué entiende por calidad?

¿Conoce algún método de calidad?, ¿cuál?

¿Estaría dispuesto a aplicar un método de calidad en su trabajo?

# QUESTIONARIO NUMERO 2

## LA ADMINISTRACION CENTRAL DE RECURSOS FINANCIEROS

Anote con una X que tipo de puesto ocupa

ESTO:  OPERATIVO  ENLACE  MANDO MEDIO O SUPERIOR

Conteste las siguientes preguntas:

- ¿Como está integrada la Administración Central de Recursos Financieros?

---

---

---

- ¿Cuál es su opinión acerca de la Administración Central de Recursos Financieros?

---

---

---

- ¿Como es la comunicación entre usted y el personal de la Administración Central de Recursos Financieros?

---

---

---

- En que porcentaje cubre sus necesidades la información sobre la situación financiera de su unidad que recibe de la Administración Central de Recursos Financieros?

---

---

---

- En su opinión ¿que cree usted que se debe mejorar en la Administración Central de Recursos Financieros?

---

---

---

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- Banco Interamericano de Desarrollo. Las empresas públicas en América del Sur y México. Volumen 2, Editorial Limusa, México, 1990.
- 2.- Colunga Dávila, Carlos. Administración para la Calidad. Editorial Panorama, México, 1995.
- 3.- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Editorial Porrúa, México, 2000.
- 4.- Cortiñas Pelaez, León. Introducción al Derecho Administrativo. Editorial Porrúa, S.A., México, 1992.
- 5.- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc. Graw-Hill, Portugal, 1989.
- 6.- De la Cerda Gastelum, José. La administración del desarrollo. Editorial Diana, México, 1998.
- 7.- Diccionario Larousse. Ortografía. Editorial Larousse Planeta, S.A., México, 1998.
- 8.- Fernández Arena, José Antonio. El Proceso Administrativo. Editorial Diana, México, 1999.
- 9.- Intrasat. Red de Comunicación Interna del Servicio de Administración Tributaria. [www.intrasat.cgr](http://www.intrasat.cgr)
- 10.- Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el Control Total de la Calidad?. Editorial Norma, México, 1993.
- 11.- Kast, Freemont E. Administración en las Organizaciones. Editorial Mc. Graw Hill, México, 1994.
- 12.- Koontz, Harold. Curso de Administración Moderna: Un análisis de las funciones de la Administración. Mc. Graw Hill, México, 1995.

- 13.- Laris Casillas, Francisco Javier. Administración Integral. Compañía Editorial Continental S.A. (C.E.C.S.A.), México, 1998.
- 14.- Ley del Servicio de Administración Tributaria. Editorial PAC, S.A. de C.V., México, 2000.
- 15.- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Editorial PAC, S.A. de C.V., México, 2000.
- 16.- Massie, Joseph M. Bases Esenciales de la Administración. Editorial Diana, México, 1989.
- 17.- Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. Editorial Trillas, México, 1995.
- 18.- Oakland, Jonh S. Administración por Calidad Total. Compañía Editorial Continental, S.A. (C.E.C.S.A.), México, 1999.
- 19.- Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria 2000. <http://intrasat.cgr/presidencia/risat.html>
- 20.- Revista Emprendedores. Filosofía de la Administración (Primera Parte). Adriana José Valenzuela, Fondo Editorial de la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M., pag. 13.
- 21.- Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas Primera Parte. Editorial Limusa, México, 1998.
- 22.- Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas Segunda Parte. Editorial Limusa, México, 1998.
- 23.- Senlle, Andres. Calidad en los servicios y en la administración pública. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España, 1993.
- 24.- Terry, P. George. Principios de Administración. Compañía Editorial Continental S.A. (C.E.C.S.A.), México, 1998.

- 25.- Thomson, Philip C. Círculos de Calidad. ¿Cómo hacer que funcionen?. Editorial Norma, Colombia, 1994.
- 26.- Vázquez Bonilla, José de Jesús. La calidad comienza con la persona. Apuntes Curso de Calidad Personal.
- 27.- Zorrilla, Santiago. Guía para elaborar la Tesis. Editorial Mc. Graw Hill, México, 1992.
- 28.- Zuccoloto, Hector M. Calidad Total Aquí y Ahora. Editorial Panorama, México, 1994.