

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

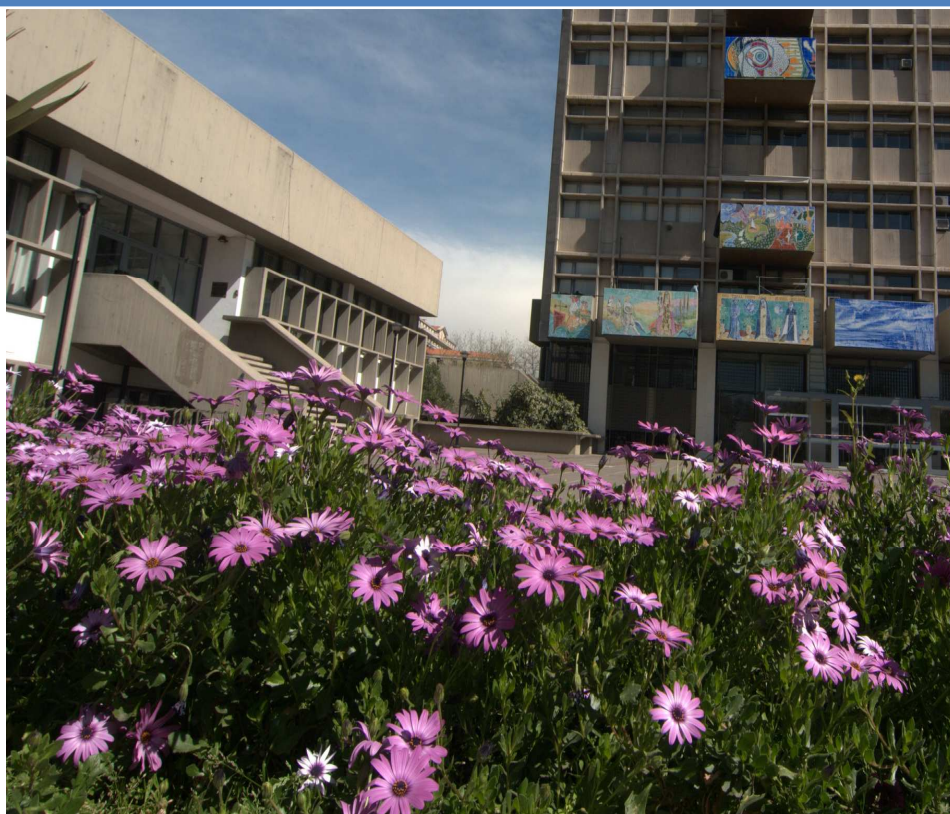
FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

LIC. EN CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRACION PUBLICA

DICIEMBRE 2012

TRABAJO: TESINA

La Gestión de Calidad y su impacto en la Cultura Organizacional del Municipio de Capital.



ALUMNAS:

Alvarez Caram Victoria

REG N° 10623

Odetti Maria Virginia

REG N° 10762

DIRECTORA: CARMEN J.
CABALLERO

Índice.

Introducción.....	5
Capítulo 1	
El Municipio	
1. Introducción.....	8
2. Origen de Municipio.....	9
3. Interpretación del concepto histórico.....	9
4. Concepto general.....	9
5. Tipos de Autonomías.....	10
6. Competencias Municipales.....	11
7. Nuevos roles del municipio.....	12
8. Los Recursos Humanos en las Municipalidades.....	16
9. Las Tecnologías de gestión.....	16
10. Las Estructuras de la organización.....	17
11. Características Generales de los Municipios en Mendoza.....	17
Capítulo 2	
Calidad	
1. Introducción.....	20
2. Concepto de Calidad.....	20
3. Principios de Calidad.....	20
4. Las Claves de la Calidad	
4.1. El Cliente.....	21
4.2. La base de todo es la gente.....	23
4.3. Todo es parte de un mismo proceso.....	23
4.4. Prevención.....	24
4.5. Agregar valor.....	24
4.6. Mejora continua.....	24
5. La Calidad en las organizaciones.....	25
6. Calidad en el sector público.....	26
7. Norma Internacional ISO 9001.....	27

7.1.	Requisitos generales del sistema de gestión de calidad.....	28
7.2.	Normas ISO aplicada a la gestión.....	28
8.	Cultura organizacional y calidad total.....	29
9.	Cambio cultural como proceso hacia la calidad.....	30
9.1.	El liderazgo en el proceso hacia la calidad total.....	32
9.2.	Los empleados frente al cambio hacia una cultura de calidad.....	32

Capítulo 3

Cultura Organizacional

1.	La Organización.....	33
2.	Comportamiento Organizacional.....	34
3.	Cultura Organizacional.....	36
3.1.	Cultura dominante y subculturas.....	36
3.2.	Culturas fuertes y culturas débiles.....	36
4.	Funciones de la cultura.....	37
5.	Aspectos disfuncionales de la cultura.....	38
6.	Origen de la cultura de una organización.....	39
7.	Liderazgo.....	40
8.	Asimilación de la cultura.....	41
9.	Cultura organizacional ética.....	42
10.	Cultura orientada al cliente.....	43
11.	Cultura y cambio.....	44
11.1.	Resistencia al cambio.....	47
11.2.	Fracaso al cambio.....	47

Capítulo 4

Municipalidad de la Ciudad de Mendoza

1.	Historia de Mendoza.....	49
2.	Ciudad de Mendoza.....	50
2.1.	Límites del departamento de Capital.....	51
2.2.	Gobierno Municipal.....	51
2.3.	Competencias Municipales	51
2.4.	Gestión de Gobierno.....	53
2.5.	Áreas Municipales.....	56
3.	Certificar ISO 9001: 2008.....	60

3.1. Certificación de calidad ISO 9001/08.....	60
3.2. Procesos certificados.....	61
Capítulo 5	
1. Análisis de la información obtenida a través de las entrevistas.....	64
Conclusiones.....	79
Anexo.....	83
Bibliografía.....	94

Introducción

La modernización del Estado es una iniciativa generalizada que existe como un nuevo paradigma que explica una manera de entender a la gestión gubernamental en relación con los ciudadanos.

La modernización urbana ha situado al municipio en un enfoque organizativo en el que se trabaja desde, y no por, las necesidades de los ciudadanos. Al municipio como institución pública, se le pide no solo conocer las demandas de los ciudadanos, sino comprenderlas profesionalmente como necesidades de la organización. Para dar respuestas a estas demandas modernas, el municipio debe regresar al interior de la organización y apropiarse de herramientas útiles, dinámicas y flexibles, capaces de solucionar con eficiencia los múltiples servicios que ella presta.

Esta nueva dinámica de articulación de intereses entre el Estado moderno y los ciudadanos se materializa en entidades públicas más abiertas.

Los administradores se encuentran con que tienen que mejorar la productividad de su organización y la calidad de los servicios que ofrecen. Para lograr este objetivo se implementan herramientas como la Gestión de Calidad, la Reingeniería de procesos y la planificación estratégica, entre otras.

“La calidad total es un sistema administrativo enfocado hacia las personas, que busca un incremento continuo en la satisfacción del cliente a un costo real cada vez más bajo. La calidad total es un enfoque total de sistemas y parte integral de una estrategia de alto nivel; funciona horizontalmente en todas las funciones y departamentos, comprende a todos los empleados, desde el nivel más alto hasta el más bajo, y se extiende hacia atrás y hacia adelante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de clientes”¹.

Dentro de estos nuevos escenarios surge la necesidad de un recurso humano capacitado, comprometido y conforme en su puesto de trabajo para dar respuesta y soluciones adecuadas a las demandas ciudadanas. En este enfoque no sólo importa la satisfacción del ciudadano como cliente externo; sino también del empleado como cliente interno, siendo éste la esencia de la organización.

¹EVANS, James R. y LINDSAY, William M. Administración y control de calidad; Concepción Verania de Parres; ed. 6 (México, Thomson, 2005) pág. 17-18

El éxito de la implementación de este sistema depende del grado de compromiso de los miembros de la organización.

Se busca iniciar un proceso de mejora continua en la atención al cliente, teniendo en cuenta tanto el cliente externo como el interno. La calidad total incluye el desarrollo, capacitación y participación permanente de todos los miembros de la organización, dejando de lado la vieja estructura piramidal de jerarquías en las decisiones. De allí, que resulte interesante conocer cómo receptaran los cambios y propuestas, como los sistemas de calidad, habiendo culturas instaladas en los distintos grupos o cuadros de las organizaciones.

“El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones”². En otras palabras estudia lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la misma.

La cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. “Es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras”³.

En cualquier organización, pública o privada, el recurso humano es la esencia de la misma. Su compromiso posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la misma. De allí la importancia de conocer como se mueven en la institución, cuáles son sus valores, y si comparten los objetivos de la organización, en este caso, de la organización municipal.

En el presente trabajo, se trató de analizar el impacto que genera la implementación del sistema de gestión de calidad en la cultura organizacional de la Municipalidad de Capital, a fin de afianzarlo y fortalecerlo. Por ello, la tesina metodológicamente, es de carácter descriptiva. Se ha recurrido a fuentes de información primaria y secundaria, documental y normativa para el marco teórico; y a través de entrevistas a diverso personal, el que presta servicios en sectores que han

²ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento organizacional*; trad. José Francisco Javier Dávila Martínez y Ricardo Pescador Guzmán; ed. 10 (México, Pearson Educación, 2004); pág. 17-18

³ ROBBINS, Stephen P; Op. cit pág.8

certificado procesos de gestión de calidad 2011-2012, se obtuvo información acerca de la cultura organizacional y de aspectos referidos a la implementación de las normas ISO 9001-2008.

El trabajo tiene la siguiente estructura: en el Capítulo I se desarrolla un marco conceptual sobre Municipio; su origen, tipos de autonomía, competencias, sus nuevos roles; y en consecuencia, cómo responden, en la actualidad, a las nuevas demandas de la comunidad, caracterizando, por último a los municipios de Mendoza.

En el Capítulo II se aborda el marco teórico sobre la gestión de calidad, sus principios, claves, la calidad en la administración pública y los sistemas de normalización. Por ello, en este trabajo analizamos la implementación de la gestión de calidad en los servicios, con sus características de mejora continua y eficiencia en la gestión, y los cambios que generan en el proceso de trabajo cotidiano en el Municipio de Capital.

El capítulo III se centra sobre la Cultura Organizacional; su concepto, el marco en el cual se inserta, es decir, el comportamiento organizacional, los tipos de cultura, cómo afecta a ésta el liderazgo y el cambio. Interesa, en este capítulo, destacar cómo el cambio afecta al comportamiento organizacional y en la flexibilidad que debe existir en la organización para aprovechar las oportunidades de cambio.

El Capítulo IV está dedicado al Municipio de Capital, a recorrer su historia, a describir su estructura, competencias y formas de gestión. Respecto de este último punto, las estrategias de modernización que el Municipio ha adoptado para atender mejor las demandas ciudadanas como es el diseño e implementación de un Plan estratégico, las incorporación de las Tics para acercar el Municipio al contribuyente y la aplicación de las normas ISO 9001-2008 sobre gestión de calidad.

El último capítulo, a partir de la información aportada por las entrevistas realizadas en los sectores certificados en el período 2011-2012, se describen aspectos de la cultura organizacional de dichos sectores, de cómo receptaron la implementación de un sistema de gestión de calidad y qué les aportó dicha implementación .

Finalmente, el relevamiento realizado ofreció información que permitió plantear conclusiones, como así también realizar propuestas para afianzar la cultura organizacional de las distintas áreas relevadas. También se ha incorporado como Anexo el formulario utilizado para las entrevistas y la bibliografía utilizada.

Capítulo I

El Municipio

1. Introducción.

La palabra Municipio —Municipium— es de significación romana en su origen. En un principio se aplicaba, a ciertas ciudades de Italia que Roma iba conquistando. Es entonces “el Municipio una de las condiciones o tratamiento a que Roma sometía, o que otorgaba a los pueblos conquistados, y expresaba el hecho de una comunidad política subordinada a Roma, pero conservando una autonomía más o menos amplia”⁴.

La base esencial del Municipio consiste en el núcleo de vida colectiva distinto, definido sobre un territorio dado. “Municipio expresa la condición política del núcleo en relación con un Poder dominador”⁵. La idea de éste se resume en la autonomía sin independencia política: autonomía para regir los propios intereses locales.

Un municipio es una entidad administrativa que puede agrupar una sola localidad o varias, que puede hacer referencia a una ciudad, pueblo o aldea. Está compuesto por un territorio claramente definido por un término municipal de límites fijados y la población que lo habita. En la mayoría de Estados modernos, un municipio es la división administrativa más pequeña que posee sus propios dirigentes representativos, elegidos democráticamente. El municipio al igual que el Estado posee tres elementos constitutivos esenciales que son: territorio, población y gobierno; no se puede concebir un municipio sin uno de estos elementos.

El municipio posee un patrimonio propio, autonomía para gobernarse y administrar su hacienda pública, se integra por una población, que habita en un territorio determinado. Es la célula básica que conforma el tejido político, administrativo y territorial de las entidades federativas.

La sociedad construye al municipio como mecanismo para satisfacer sus necesidades y hacer posible sus propósitos; no se puede concebir un municipio sin sociedad humana; la sociedad, es un elemento sustancial del municipio, es la parte dinámica y vital del mismo; a través de la interacción e interrelación entre gobierno-sociedad se construye el consenso y la democracia.

⁴ROSALES, Mario “Municipio” en <http://www.civitasweb.net/municipio.pdf> pág. 1

⁵ROSALES, Mario op. cit pág. 1

2. Origen del municipio

Existen diferentes corrientes acerca del origen del municipio, estas son: sociológica, jurídica y ecléctica.

- a) Tesis sociológica. El municipio es una formación natural anterior al Estado y no producto de éste, debido a que el creador no puede ser posterior a la creación. “Es el núcleo social de la vida humana total, determinado o definido naturalmente por las necesidades de la vecindad”⁶.
- b) Tesis jurídica. El municipio es una creación del Estado; antes que la ley declare al municipio como tal, sólo existen congregaciones humanas asentadas en un territorio determinado. Es la ley que le da carácter al municipio y la que le señala sus requisitos, así como su forma de ser.
- c) Tesis ecléctica. El municipio es una formación natural, reconocida por el Estado. Esta corriente armoniza las dos anteriores, requiriéndose para la existencia de un municipio dos elementos esenciales; primero tienen que existir las agrupaciones vecinales y segundo el reconocimiento como municipio por parte de la ley.

3. Interpretación del concepto histórico.

El Municipio resulta un núcleo de población en un espacio territorial determinado, núcleo denso o más o menos diseminado, en forma de ciudad y comprendido en el régimen de una formación o estructura política territorial más amplia pero que, de alguna manera, dirige, gestiona o cuida propios intereses locales. “La idea del Municipio se debilita a medida que se pierde la noción del interés local propio, al cuidado del núcleo vecinal directamente o mediante una propia representación”⁷.

4. Concepto general.

⁶ABALOS, María Gabriela “El régimen municipal argentino, después de la reforma nacional de 1994” Cuestiones Constitucionales Número 8, enero- junio 2003 en <http://www.biblioteca.org.ar/libros/90825.pdf>. pág. 5

⁷ROSALES, Mario op cit pág. 5

La noción del Municipio se construye, afirmando su carácter natural. “No son los Municipios asociaciones que surgen al conjuro de los individuos o de los gobiernos, sino personas sociales, naturales y necesarias cuya existencia tienen que reconocer gobiernos e individuos”⁸. El Municipio, es el segundo grado de las sociedades fundamentales que abarcan todos los aspectos de la vida humana. No es una mera circunscripción territorial para un fin político, por el contrario, es una comunidad de familias para la prosecución de todos los fines esenciales de la vida.

La idea de Municipio, implica correlación político-administrativa, con un poder superior, el del Estado, a quien la municipalidad queda sometida, aun dentro de la autonomía más amplia. El problema del régimen municipal consiste, precisamente, en armonizar las ideas de autonomía y de subordinación, dependiendo la solución del mismo, de las más variadas circunstancias históricas, políticas, étnicas y económicas.

La Constitución de 1994 reconoce como niveles de gobierno a la Nación, las Provincias, los Municipios y a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El Municipio es el nivel de gobierno más cercano a la población local. Esta institución local está circunscripta a un territorio determinado reuniendo a una población bajo un esquema de gobierno producto del ejercicio democrático y la división de poderes en un esquema institucional con potestades administrativas y políticas establecidas según los alcances de los respectivos esquemas políticos provinciales.

5. Tipos de autonomías.

La Constitución de la provincia de Mendoza, que data de 1916, no contempla la autonomía municipal en el ámbito institucional sin perjuicio de contenerla en los demás aspectos, aunque con matices, limitaciones y particularidades propias.

Los aspectos de la autonomía municipal enumerados en la Constitución Nacional, significan:

El ***institucional***, que supone la facultad de dictarse su propia carta fundamental mediante una convención convocada al efecto

El Político; se refiere a la capacidad de elección de sus propias autoridades locales.

⁸ROSALES, Mario op cit. Pág. 6

El **Administrativo**; se refiere a la capacidad de gestionar servicios públicos, obras públicas, poder de policía, etc.

El **económico-financiero**, al organizar su sistema rentístico, administrar su presupuesto, recursos propios, e inversión de ellos sin contralor de otro poder.

La mayoría de las provincias opta por establecer requisitos poblacionales para permitir el dictado de cartas orgánicas.

6. Competencias Municipales.

Se entiende por administrar, lo que es necesario para servir o para aprovechar adecuadamente algo. "Administración pública es el conjunto de instituciones que auxilian al titular del Poder Ejecutivo". La administración pública municipal es la actividad que realiza el Gobierno Municipal, en la prestación de bienes y servicios públicos para satisfacer las necesidades; garantizando los derechos de la población que se encuentra establecida en un espacio geográfico determinado, en los términos que prevén las disposiciones jurídicas que regulan la administración pública municipal.

"En derecho público la competencia puede definirse como "la aptitud de obrar de las personas públicas o de sus órganos". La competencia debe salir de una norma expresa, pertenecer a la institución y no a la persona física que ocupa el cargo, ser improrrogable por estar establecida a favor del interés público y surgir de una norma estatal y no de la voluntad de los administrados o de la voluntad de la institución"⁹.

Entre las "competencias tradicionales" del gobierno local podemos mencionar a la gestión administrativa para la marcha normal de la organización que implica planificar el futuro, organizar el sistema, gestionar el personal, gobernar las actividades y controlar sus resultados; al desarrollo urbano, incluyendo el planeamiento urbano, la obra pública, el catastro y el ejercicio del poder regulatorio sobre las obras civiles; la prestación de servicios públicos; y la regulación de la vida comunitaria.

El **servicio público** es una actividad que realiza el gobierno en el ejercicio de sus competencias, para satisfacer las necesidades de la población. Es una actividad técnica, directa o indirecta, de la administración pública activa o autorizada a los particulares, que ha sido creada y controlada para asegurar la satisfacción de una

⁹ITURBURU, Mónica "Municipios Argentinos" Potestades y Restricciones Constitucionales para un Nuevo Modelo de Gestión Local . (2° edición); INAP; Dirección de Estudios e Investigaciones; <http://www.sgp.gov.ar/inap/publicaciones/main.htm> pág. 34

necesidad colectiva de interés general, sujeto a un régimen especial de derecho público.

7. Nuevos roles del municipio.

Nuestro país no es ajeno al proceso de localización. Los vecinos presionan requiriendo más servicios y la inmediatez de los mismos. Todo ello requiere que los municipios asuman nuevas funciones.

“La descentralización y globalización están generando más tareas a resolver por los gobiernos locales, nuevos desafíos para encarar en lo político económico y lo social, y están obligando a los municipios a efectuar un replanteo de su organización, misión y funciones así como su autonomía”¹⁰.

“El proceso de reforma estatal, situó a los Municipios en un nuevo escenario que los obligó a iniciar un proceso de redefinición de sus roles y estrategias de intervención”¹¹. Con el restablecimiento de la democracia el Municipio, se convierte así en el receptor primario de demandas, teniendo que abordar políticas públicas que antes le eran ajenas. Entre las nuevas cuestiones que comienzan a formar parte de la agenda de los gobiernos locales, encontramos lo que se refiere a políticas sociales, alentar la inversión y el empleo y el mejoramiento de la calidad ambiental.

NUEVAS FUNCIONES	<p><i>Agente de promoción económica.</i></p> <ul style="list-style-type: none">• <u>Política arquitectónica del desarrollo local</u>: implantación de estrategias de desarrollo; gestión de la imagen territorial para alentar la inversión y el empleo.• <u>Vinculación del sistema educativo con el sistema productivo</u>: para fortalecer empresas y fomentar la formación de recursos humanos.• <u>Facilitador de oportunidades</u>: a través de la coordinación e
---------------------	--

¹⁰GARCIA DELGADO, Daniel “Nuevos escenarios locales. El cambio del modelo de gestión”. (Buenos Aires, FLACSO/UBA; La Plata; 1997) pág. 7

¹¹TECCO, Claudio “El gobierno municipal como promotor del desarrollo local-regional” en “Hacia un nuevo modelo de gestión local” FLACSO/UBA/U.Católica de Córdoba; 1997 , pág. 2

	<p>innovación empresarial; recolección, preparación y transmisión de información para el cambio; incorporación de criterios de calidad en el sector privado.</p>
	<p>Desarrollo social.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Política del desarrollo social</u>: que implica detectar los requerimientos sociales, coordinar los estudios técnicos y las deliberaciones públicas, participar en las decisiones ejecutivas, conducir la ejecución de proyectos, y la evaluación de los resultados y ser un permanente comunicador social de la dinámica municipal. • <u>Integración social y comunitaria</u>: operación directa y control de cumplimiento de la normativa para la producción de servicios en su ámbito referida a la atención de grupos sociales y etarios • <u>Educación</u>, actualización educativa y capacitación.
	<p>Medio ambiente: mejoramiento de la calidad ambiental.</p>
	<p>Seguridad.</p>
	<p>Ejercicio de la autoridad o poder regulatorio a nivel local: se incorporan nuevos ámbitos que incluyen asegurar la competencia y la defensa del consumidor, la calidad en los bienes y servicios prestados.</p>

“El proceso de globalización económica y la reforma del estado nacional presentan varias direcciones, pero todas tienen efectos directos y confluyen como nuevos desafíos y problemas tanto para la gestión de los municipios como para el

desarrollo de acciones conjuntas entre los gobiernos locales y las ONGs”¹². Podemos afirmar que todas las políticas de reforma del Estado tendieron entre otras cosas, a la reforma del aparato público administrativo. Frente a estos cambios los municipios sin recursos y escasa capacidad técnica, tienen que hacerse cargo del proceso de fragmentación social.

Asistimos en nuestro país a un cambio gradual en las funciones y ámbitos de actuación de las municipalidades. Como veníamos mencionando el municipio se ocupaba de regular el uso y la producción del suelo urbano y de construir infraestructura y equipamientos colectivos como así también de la prestación de servicios básicos como es el alumbrado público y la recolección de residuos. Generalmente se dedicaba a prestar servicios que por razones técnicas o económicas no se justificaba la prestación de los niveles superiores del Estado.

Podemos sostener que “los efectos de la reforma del Estado sobre el nivel local generan un proceso al que cabe denominar “municipalización” de la transformación del Estado teniendo en cuenta que las nuevas realidades tienen un impacto sobre gobiernos que, hasta hace una década, sólo se encargaban de las tres B (baches, bombitas y basura) y tenían como función el mantenimiento de la ciudad o de los caminos rurales”¹³.

Si bien la fluida relación del municipio con la sociedad local le permite conocer con mayor certidumbre la realidad social y política en la que tiene que actuar, esta potencialidad se ve limitada tanto por la dependencia económica del poder provincial y de los proyectos nacionales como por la organización administrativa burocratizada y las prácticas políticas clientelares que en general llevan adelante los municipios en nuestra región.

Hoy en día los municipios cuentan con escaso presupuesto pero con algunas herramientas importantes que vehiculizan a través de fondos internacionales.

“El pasaje del modelo de gestión burocrático al “gerencial” supone la búsqueda de una mayor eficacia-eficiencia en las organizaciones, y que la lógica del control y de evaluación deje de ser de proceso y de normas para pasar a medirse según el impacto y la performance”¹⁴. Se trata de pasar a gobiernos abiertos e innovadores donde las estructuras organizativas tienden a no ser piramidales sino que existe una interdependencia jerárquica y autonomía funcional favoreciendo el trabajo en equipos.

¹²ARROYO, Daniel “Las microrregiones como instrumentos para el desarrollo local en Argentina” en <http://cdi.mecon.gov.ar/biblio/docelec/clad/cong6/8nov/106/arroyo.pdf> , pág. 1

¹³ARROYO, Daniel op. cit pág. 2

¹⁴GARCIA DELGADO, Daniel op. cit pág. 8.

Existe una mayor influencia de diversos aportes provenientes de la administración privada, como los enfoques de “calidad total, reingeniería institucional y el planeamiento estratégico”, en donde se apunta a que haya menor concentración del poder, mayor descentralización e incorporación de roles de auditoría, control y fiscalización.

Este proceso de reforma tiende a fomentar el buen manejo de los fondos públicos, la planificación y presupuestación en tiempo y forma, la informatización del municipio. “La eficacia y performance están vinculadas a la calidad de los servicios, a un ciudadano redefinido como cliente, consumidor o usuario, lo que supone una lógica de gestión basada en la demanda más que en la oferta, en suministrar información y capacidad de control sobre la administración”¹⁵.

A las áreas de intervención habituales del municipio se le suman hoy nuevos desafíos. A su vez con la ampliación de funciones también demanda la realización de cambios tanto en las modalidades de vinculación del municipio con el medio con que opera, como también en la propia organización municipal. Es decir “es tan necesario contar con una estrategia de intervención para el desarrollo local-regional, como adecuar la organización a su nueva misión y objetivos”¹⁶.

Los procesos de desregulación en el campo económico han potenciado un comportamiento más competitivo, el cual también se manifiesta en el sector público del mismo modo que en el privado. Algunos gobiernos locales desarrollan estrategias que tienden a generar ventajas que les permitan competir con sus pares en la retención y atracción de capitales e inversiones de distinto tipo.

Frente a un nuevo escenario definido por la convergencia de los procesos de globalización y regionalización, de transferencia de los avances científicos y tecnológicos a proceso productivo y de reformas estructurales a nivel económico en los distintos países, se plantea a las sociedades locales, el surgimiento de un nuevo conjunto de demandas de carácter económico, social y territorial. Las que pone en evidencia la necesidad de adecuar no sólo las estructuras de las organizaciones públicas, sino las estrategias a desarrollarse, desde una arquitectura más flexible y proactiva.

Ante los nuevos desafíos los municipios deben encarar nuevas actividades, muchas veces sin los recursos necesarios ni la experiencia suficiente. Para superar

¹⁵GARCIA DELGADO, Daniel op. cit pág. 8.

¹⁶TECCO, Claudio op. cit pág. 3.

estas barreras es importante que incluyan cambios de dos tipos: en la modalidad en cómo se vinculan con el medioambiente y en la propia organización municipal.

Las localidades pueden verse como una organización emprendedora situada en el territorio, la cual tiene en los habitantes y empresas del medio a sus propietarios o accionistas y en el gobierno local e instituciones intermedias, la dirección de la misma. “El rol del gobierno municipal trasciende por tanto el de administrar eficientemente los propios recursos para asumir también una función de facilitador de oportunidades”¹⁷.

Los cambios organizacionales, fundamentales para asumir mayores responsabilidades, han sido interpretados como la minimización del Estado, lográndose a través de la reducción del aparato institucional y de la dotación de personal. Sin embargo, “la reforma administrativa debe apuntar a potenciar la capacidad de gestión de los Municipios, para que logren los resultados buscados, adecuando a ello las estructuras, procesos y recursos organizacionales”¹⁸.

8. Los recursos humanos en las Municipalidades.

En las plantas de personal del Municipio es frecuente la abundancia de personal de baja calificación y la carencia de recursos humanos con los conocimientos y experiencias necesarios para gestionar las nuevas políticas públicas locales. “La carrera administrativa y el sistema de remuneraciones, responden habitualmente a enfoques burocráticos y/o clientelares, en lugar de orientarse por criterios de idoneidad, creatividad, productividad, compromiso y motivación”¹⁹. Por todo lo mencionado es que la capacitación es una pieza fundamental para el cambio organizacional.

El recurso principal de las organizaciones es la gente que la integra; en la medida en que cuente con los conocimientos apropiados, comparta los propósitos y se encuentre motivada.

9. Las tecnologías de gestión.

¹⁷TECCO, Claudio Óp. Cit pág. 8.

¹⁸TECCO, Claudio Óp. Cit pág. 9.

¹⁹TECCO, Claudio, Óp. Cit. pag 10.

En administración pública la incorporación tecnológica suele asociarse con adquisición de equipamiento, pero las innovaciones más importantes consisten en la aplicación de procesos o sistemas de gestión lo que permite mejorar el desempeño de la organización y alcanzar los objetivos propuestos.

10. Las Estructuras de la organización.

La estructura de la administración municipal debe guardar correspondencia con los propósitos institucionales y adecuarse a los objetivos y actividades definidos en el proceso de planificación. “Las estructuras establecen relaciones de trabajos mediante la división y coordinación de tareas asignadas a personas y grupos, para servir a un propósito común”²⁰. Habitualmente las municipalidades adoptan estructuras piramidales de tipo funcional, no teniendo en cuenta alternativas más flexibles que permitirían una mejor adaptación de la organización a los cambios del contexto. Es factible organizar por proyectos, agrupando personal y actividades para el logro de objetivos particulares.

Al incorporar nuevos campos de actuación es necesario rediseñar estructuras evitando sobredimensionamiento, duplicidades y superposiciones. Introducir modificaciones estructurales implica realizar cambios en la rutina laboral y en la cultura organizacional, lo que hace imprescindible una reconversión de la fuerza laboral del Municipio lo que sin dudas es la parte más compleja de la reforma administrativa. Es necesario que prevalezca la responsabilidad del personal, la protección de los derechos constitucionales, la representación política, la participación y la información.

La respuesta eficaz y eficiente a las tradicionales y emergentes competencias de los municipios, hace necesario la adopción de un nuevo modelo de gestión que posibilite la transformación local. Este requiere de voluntad política, el liderazgo de la alta dirección y una gestión estratégica de largo plazo, en la cual es irremplazable el rol del municipio, como iniciador, orientador y dinamizador del proceso.

11. Características Generales de los Municipios en Mendoza.

²⁰TECCO, Claudio, op. cit pág. 13

Hemos mencionado que los municipios son autónomos. Nuestra Constitución Nacional establece en su Artículo 5° *“Cada provincia dictará para sí una Constitución bajo el sistema representativo republicano, de acuerdo con los principios, declaraciones y garantías de la Constitución Nacional; y que asegure su administración de justicia, su régimen municipal, y la educación primaria. Bajo de estas condiciones, el Gobierno federal, garante a cada provincia el goce y ejercicio de sus instituciones”*.

Mientras que el 123 es el que pone de manifiesto la autonomía *“Cada provincia dicta su propia constitución, conforme a lo dispuesto por el art. 5° asegurando la autonomía municipal y reglando su alcance y contenido en el orden institucional, político, administrativo, económico y financiero. El parámetro fundamental para constituir un municipio es la población”*. De esta forma queda establecido el régimen de los gobiernos locales en nuestro país. A pesar de este mandato nuestra carta magna provincial no reconoce esa autonomía.

La constitución de la provincia de Mendoza establece en su artículo 197° *“La administración de los intereses y servicios locales en la capital y cada uno de los departamentos de la Provincia, estará a cargo de una municipalidad, compuesta de un Departamento Ejecutivo y otro Deliberativo, cuyos miembros durarán 4 años en el ejercicio de sus funciones, renovándose el Departamento Deliberativo por mitades cada 2 años”*. Y es la Ley Orgánica de Municipalidades 1079, quien deslinda atribuciones y responsabilidades de cada departamento, confiriéndole las facultades necesarias para que ellos puedan atender eficazmente a todos los intereses y servicios locales.

En su art. 1° establece que *“La administración de los intereses y servicios locales en la capital, y de cada uno de los departamentos de la provincia, estará a cargo de una municipalidad cuya composición y funcionamiento se regirán por las disposiciones pertinentes de la constitución y por esta ley”*. Por su parte en el art. 5° *“se declara que los poderes que la constitución y esta ley confieren exclusivamente a las municipalidades, no podrán ser limitados por ninguna autoridad de la provincia”*.

Si hablamos de los habitantes, *“la mayor parte de las constituciones establece entre 500 y 2000 habitantes como población mínima”*²¹ para constituir un Municipio.

Otro tema a tener en cuenta cuando hablamos de municipio es la delimitación territorial. *“Las constituciones adhieren en forma equilibrada al sistema de ejidos*

²¹ITURBURU, Mónica op. cit pág. 6

colindantes y no colindantes”²². Es también llamado sistema de partidos, departamentos o distritos, incluye áreas urbanas y rurales de forma que todo el territorio provincial queda comprendido dentro de los gobiernos locales. En general la mayoría de las constituciones son poco claras al momento de definir el sistema de delimitación territorial.

En cuanto a la determinación de competencias, la mayoría de las constituciones adhiere al sistema de clausula general y mixto; sólo una pequeña parte a la enumeración concreta. Este último es muy rígido; más aún para el dinamismo que requiere la gestión local. Por otra parte, la opción de cláusula general, aunque es más flexible, es pobre porque elude expresar lo que se espera del Municipio. Este sistema se funda en el reconocimiento de la universalidad de la competencia municipal. Por su parte el sistema de enumeración concreta consiste en que el municipio ejerce competencia exclusivamente en las materias indicadas por la ley. El sistema mixto se apoya en una enumeración concreta efectuada legalmente, seguida por una clausula general que amplía la competencia.

La forma de Gobierno de los organismos locales en nuestra provincia es a través de un departamento ejecutivo y uno deliberativo, siendo todos elegidos mediante el sufragio popular. La ley 1079 en su art. 43° establece "los concejos deliberantes de las municipalidades de la provincia, que tuvieren más de sesenta mil electores estarán integrados cada una de ellos por doce concejales. El resto de los concejos deliberantes, estará compuesto por el mínimo establecido en el artículo 199 inciso 1 de la constitución provincial". Mientras el art. 44° define la duración del mandato de cuatro años salvo en el caso de integraciones extraordinarias, que lo serán por el resto del periodo respectivo.

²² ITURBURU, Mónica op.cit pág. 8

Capítulo II

Calidad.

1. Introducción.

Algunas organizaciones, tanto en el orden nacional como en el internacional, se encuentran encarando en forma creciente la Calidad Total, generalmente son dos los fines que persigue: primero el de satisfacer adecuadamente las demandas no tan bien correspondidas y cada vez más exigentes de los clientes, y en segundo lugar obtener un mayor rendimiento de la inversión y una mayor participación en los mercados.

En el ámbito público nacional, provincial como municipal desde hace muchos años se está incorporando distinta tecnología de gestión para mejorar la prestación de servicios, a la vez que procurar una eficiencia en los mismos. Una de esas "herramienta de gestión" muy internalizada en distintos organismos públicos son los sistemas de Gestión de Calidad que tienen por objetivo ordenar los procesos y propender a una mayor satisfacción de los usuarios.

2. Concepto de Calidad.

El concepto Calidad proviene del latín Qualitatem, que significa atributo o propiedad que distingue a personas, a bienes y servicios. "La calidad debe necesariamente, estar relacionada con el uso y el valor que satisface el requerimiento de los clientes"²³.

Grupos internacionales (ANSI y ASQ) de calidad la definieron como "la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio en que se sustenta su capacidad para satisfacer determinadas necesidades". A finales de la década de 1980, varias empresas optaron por una definición más sencilla de la calidad: "la calidad es cubrir o exceder las expectativas del cliente"²⁴.

3. Principios de calidad.

²³ RICO, Rubén Roberto Calidad Estratégica Total; Diseño, implementación y gestión del cambio estratégico imprescindible. ed. 8 (Buenos Aires, Argentina, Ediciones Macchi, 1998), pag 4

²⁴ EVANS, James R. y LINDSAY, William M. Op. Cit, pag 16

La calidad total se basa en tres principios fundamentales:

- *Enfoque en los clientes y accionistas*; “el cliente es el principal juez de la calidad. Las percepciones de valor y satisfacción reciben la influencia de diversos factores en la experiencia general del cliente con la compra, posesión y servicio”²⁵. Para ello es necesario que los esfuerzos de una empresa vayan más allá del simple cumplimiento de las especificaciones, la disminución de los defectos y errores o la resolución de las quejas. Una empresa debe también, reconocer que los clientes internos son tan importantes en el aseguramiento de la calidad como los externos. El enfoque en el cliente se extiende más allá de las relaciones con el consumidor y los clientes internos.
- *Participación y trabajo en equipo*; en cualquier organización, cuando los directivos otorgan a sus empleados las herramientas necesarias para tomar decisiones acertadas, garantizan la obtención de productos y procesos de producción de mejor calidad. Con respecto al trabajo en equipo, “tradicionalmente las organizaciones estaban integradas en forma vertical, enlazando todos los niveles administrativos en forma jerárquica”²⁶. La implementación del sistema de calidad requiere de una coordinación horizontal entre las unidades de la organización. Los equipos multifuncionales proporcionan este enfoque.
- *Enfoque en el proceso y mejora continua*; un proceso es una secuencia de actividades que tiene como objetivo lograr un resultado. Mejora continua se refiere tanto a los cambios incrementales, que son pequeños y graduales, como a las mejoras radicales que son significativas y rápidas. El enfoque en el proceso apoya los esfuerzos continuos por mejorar ayudando a entender estas sinergias y ayudando a reconocer el verdadero origen de los problemas.

4. Las claves de la calidad

4.1. El cliente.

La clave central del sistema de gestión de calidad es el consumidor, es por ello que en el diseño de dichos sistemas y programas es preponderante la atención de todo el personal en su conjunto en pos del logro de la satisfacción del cliente.

²⁵ EVANS, James R. y LINDSAY, William M. Op. Cit, pág. 19

²⁶ EVANS, James R. y LINDSAY, William M. Op. Cit, pág. 20

Muchas organizaciones se han estructurado sobre la base de satisfacer al cliente. “Para crear clientes satisfechos, la empresa debe identificar las necesidades de los clientes, diseñar los sistemas de producción y servicios adecuados para cumplirlas y medir los resultados como la base de la mejora”²⁷.

En las relaciones con los clientes la calidad es un factor crítico para competir en el siglo XXI. La organización debe recurrir a un enfoque hacia los clientes como motivación clave para sus actividades de planeación estratégica.

La satisfacción del cliente ocurre cuando los productos o servicios cumplen o superan las expectativas del cliente. Las necesidades del cliente se conocen como calidad esperada, es lo que el cliente supone va a recibir del producto. Mientras la calidad real es el resultado del proceso de producción y lo que se entrega al cliente. Estos van a evaluar la calidad y a desarrollar percepciones comparando sus expectativas con lo que reciben. Si la calidad real supera las expectativas, el cliente se sentirá satisfecho.

¿Qué se entiende por cliente?

Cientes son aquellas personas que compran y utilizan los productos o servicios de la empresa u organización. Estos usuarios o consumidores finales son muy importantes, pero no lo único de que debe preocuparse una empresa. Los proveedores también deben considerarse como clientes.

También debemos mencionar la figura del cliente interno, entendido como las unidades operativas que reciben y suministran productos y servicios y a su vez dentro de cada una de estas unidades sus integrantes generan procesos y servicios a otros grupos de empleados. Asimismo pertenecen a este grupo directores y socios/accionistas. Desde cada puesto se busca controlar el proceso productivo en forma horizontal desmitificando la importancia de las jerarquías en la entidad.

Cientes externos son los consumidores finales, proveedores, gobierno e instituciones.

En el nivel de la organización, una institución tiene diversos clientes externos que se encuentran entre la empresa y el consumidor y tienen diferentes necesidades y expectativas. “En el nivel de procesos, los departamentos y procesos multifuncionales clave en una empresa tienen clientes internos que contribuyen a la misión de la

²⁷ EVANS, James R. y LINDSAY, William M. Op. Cit, pág. 152

empresa y dependen de los productos o servicios del departamento o la función para servir en última instancia a los consumidores y clientes externos²⁸. En el nivel personal, cada empleado recibe insumos de otros y produce un resultado para sus clientes internos.

Si una organización recuerda que entre sus clientes se incluyen a sus empleados y al público, mantiene en forma consciente un ambiente de trabajo que da lugar al bienestar y al crecimiento de todos sus empleados.

Los clientes tienen diferentes requisitos y expectativas, por esto es que las organizaciones que segmentan a sus clientes en grupos naturales y personalizan los servicios y productos dan mejores respuestas a las necesidades.

4.2. La base de todo es la gente.

La organización y los procesos no se pueden concebir sin las personas. La gente es el motor de la organización.

“La Gestión de Calidad es responsabilidad de todos los integrantes de la organización. Implica un cambio radical en cualquier organización porque significa cambiar el comportamiento de la gente que la conforma²⁹.”

La gestión de calidad se preocupa de la gente tanto para satisfacer a los clientes internos como externos. Lo innovador es que no busca en las personas los problemas de la No-Calidad; sino que revisa los procesos a fin de descubrir errores y buscar alternativas de solución.

Evidentemente la calidad total trae consigo transformaciones y una de las más importantes es el nuevo estilo de liderazgo. Este cambio en la cultura de la empresa sólo es posible a través de un esfuerzo educacional que despierte valores y sentimientos de perfección.

4.3. Todo es parte de un mismo proceso.

La gestión de calidad propicia que todas las unidades de la organización reconozcan la importancia de su contribución al éxito de todas las operaciones de la organización. “Todas las áreas de la organización son clientes y productoras de bienes

²⁸ EVANS, James R. y LINDSAY, William M. Op. Cit., pág. 160

²⁹ FERNANDEZ de CALOIRO, Alicia y otros “Calidad total: su aplicación en la administración pública” (Mendoza, Dirección de publicaciones de la Fac. de Ciencias Políticas y Sociales, UNC, 1998) pág. 61

y servicios entre sí”³⁰. Por ello la gestión de calidad abarca a toda la organización y a todos sus miembros.

4.4. Prevención.

Es más difícil gestionar la calidad de un servicio que la de un producto. El servicio se produce y consume simultáneamente, por ello es de gran importancia prevenir errores por la imposibilidad de subsanarlos o corregirlos una vez que el servicio fue brindado.

Para prevenir defectos es conveniente ir evaluando las distintas etapas del proceso en el lugar del trabajo. “En gestión de calidad de servicios los hombres y los métodos son pilares fundamentales”³¹.

4.5. Agregar valor.

Se entiende que “*hacerlo bien la primera vez*” es el método más seguro para alcanzar “*el cero defecto*” en la calidad del servicio ya que es imposible borrar los errores una vez que la prestación ya se produjo. Aquí hacerlo bien depende del esfuerzo de los hombres y no sólo de la implementación de maquinarias o tecnologías.

Todo implica un costo y disminuir los costos de la no calidad es una meta de la Gestión de Calidad alcanzado a través del cero defecto y hacerlo bien la primera vez.

Es importante crear una cultura que predisponga a todos los integrantes de la organización a mantener una actitud positiva y no solamente para atender al cliente sino para propiciar la integración interna y horizontal de la organización lo cual representara grandes beneficios.

4.6. Mejora continua.

Siendo las necesidades de los clientes cambiantes a lo largo del tiempo; la forma de responder a esta mutación permanente es lograr que los procesos estén en constante mejora.

“La mejora continua implica sumar las actitudes y las acciones personales a la revisión crítica de los procesos que aplicados desde el inicio mismo, permiten que el paso del tiempo logre una superación continua del cumplimiento de los requisitos del cliente”³².

³⁰ FERNANDEZ de CALOIRO, Alicia y otros Op. Cit. pág. 64.

³¹ FERNANDEZ de CALOIRO, Alicia y otros Op. Cit. pág. 65

³² FERNANDEZ de CALOIRO, Alicia y otros Op. Cit pág. 69-70

Todo proceso de mejora una vez establecido se convierte en permanente y debe mantenerse al margen de los cambios políticos y directivos.

Entendidos estos conceptos podemos decir que calidad es la suma de los valores agregados que se incorporan al producto o servicio a lo largo del proceso; es el valor final a través del cual los clientes satisfacen sus necesidades y/o expectativas.

5. La Calidad en las organizaciones.

Toda organización en la actualidad requiere de un sistema de gestión basado en resultados concretos. Deben existir respuestas medibles en relación a los principales protagonistas del quehacer de la organización: el cliente, el personal, el accionista y la sociedad. El funcionamiento de este sistema no sería posible sin la participación, la vocación y el compromiso de la dirigencia con la mejora continua.

La calidad es vital para conservar a los clientes, mantener la productividad y aumentar la participación en el mercado. Es por ello que el enfoque de calidad ha llegado a otros sectores clave de la economía; incluyendo organizaciones no lucrativas y gubernamentales.

El enfoque de Calidad desde la mirada de las organizaciones involucra las siguientes variables que se encuentran interrelacionadas:

- Ambiente propicio; implica lograr una cultura uniforme compartida por toda la organización.
- Management; (dirección administración manejo) busca incrementar la eficiencia y la productividad.
- Empleador; tiene un estrecho compromiso con el personal potenciando el respeto; la motivación y valorando esfuerzos.
- Proceso y herramientas del sistema; el sistema y la pasión son dos factores imprescindibles para un correcto y eficiente funcionamiento.
- Planeamiento y control estratégico; una vez implementado el cambio se debe tener presente la medición del desempeño para lograr una mejora continua.
- Proveedores; siendo este un eslabón en la cadena de calidad debe velar porque esta no se rompa y el proceso se cumpla adecuadamente.
- Personal; una de las más importantes variables del sistema, su involucramiento se demuestra en lealtad, identificación y colaboración permanente.
- Clientes; protagonista central; sin él no hay diseño de calidad total.

6. Calidad en el sector público.

La calidad en servicios ha cobrado importancia, porque hoy presenciamos a nivel mundial una economía de servicios. Es difícil mencionar un sector de una organización en que el servicio no sea importante.

El servicio constituye una parte importante de todo lo que, como nación, producimos, consumimos y exportamos y lo sorprendente sería que no estuviésemos preocupados por su calidad.

"El servicio se puede definir como cualquier actividad primaria o complementaria que no produce directamente un bien físico, es decir, la parte sin producto de la operación entre el comprador (cliente) y el vendedor (proveedor)"³³. Los servicios constituyen el conjunto de prestaciones y atenciones que el cliente espera recibir de la organización que los presta y cuyo principal atributo es ser intangible, es decir su prestación y consumo ocurren simultáneamente.

El sector público se caracteriza por ser un conjunto de organismos que brindan distintos servicios a la comunidad: servicio de salud, servicio de educación, servicio de seguridad, de cuidado del ambiente, sociales etc. A fin de asegurar que esos servicios sean prestados de tal modo que satisfagan las distintas expectativas de la comunidad.

Hemos hablado de calidad en los servicios, ahora nos concentraremos en el servicio brindado por el sector público. Presenciamos una etapa de transformación, por lo que las instituciones y organismos públicos deben conocer e implementar herramientas de Gestión de Calidad para poder satisfacer las nuevas expectativas de la sociedad. Muchas entidades del Sector Público han logrado avances en la incorporación de los principios de calidad en sus operaciones. La implementación de equipos de trabajo y eliminación de las barreras entre departamentos contribuye a la solución de diversos problemas. A su vez con estas nuevas formas de organización aparece en las oficinas públicas la figura del cliente interno, tan desconocida anteriormente.

"Las Administraciones Públicas constituyen los instrumentos de que se dotan los Estados modernos para el desarrollo de las políticas públicas que instrumentan los gobiernos con el fin de garantizar los derechos fundamentales de los ciudadanos, asegurar el cumplimiento de sus obligaciones cívicas y facilitar la prestación de los

³³ EVANS, James R. y LINDSAY, William M. Op. Cit., pág. 58

servicios básicos de una sociedad del bienestar”³⁴. Es importante destacar que las administraciones públicas son organizaciones cuyas decisiones inciden de manera decisiva en el nivel de bienestar y desarrollo de las sociedades a las que sirven.

La orientación de la administración pública hacia a la calidad debe poner énfasis en situar al ciudadano en el centro de atención de su organización así como también a los clientes internos. “Su estructura debe tender a la transformación, al aplanamiento de la jerarquía, a la revalorización de la ética, promoviendo el liderazgo, la satisfacción de su personal considerada como un factor de calidad, al desarrollo de nuevas políticas de personal, de gestión del conocimiento y de aprendizaje organizacional”³⁵. Todo ello orientado a que el individuo logre su desarrollo personal, participando e impulsando mejoras en la organización.

En la búsqueda por lograr la satisfacción del cliente o usuario de servicio público, es que la cúspide de la organización debe impulsar y guiar la implantación de tecnologías que mejoren la gestión, una de ellas son los sistemas de calidad. Este debe asumirse como objetivo prioritario y hacerse extensible a toda la organización. Un elemento esencial de la gestión de calidad es la formación permanente del personal, la cual debe abarcar todos los niveles desde la dirección hasta los escalones más operativos. Todo el personal de una organización debe hablar y conocer el lenguaje de la calidad y disponer de formación en el manejo de sus herramientas.

Los servicios públicos los prestan las personas, por ello el elemento humano es fundamental para dar un buen servicio a los ciudadanos. La clave en este sector es que el empleado comprenda que el usuario de servicio es un cliente y por tanto se lo trate como tal. Es decir atenderlo con una sonrisa, un saludo amable y un agradecimiento cuando se retira del lugar. Actuando profesionalmente al detectar un problema y hallar su solución.

Los conceptos y principios de la calidad son universales y se aplican en todo tipo de organización. La dificultad radica en desarrollar una infraestructura para ponerlos en práctica y la disciplina para mantener los esfuerzos a través del tiempo.

7. Norma Internacional ISO 9001.

³⁴ CAMARASA CASTERÁ, Juan José La Calidad en la administración pública, en <http://www.educarm.es/verRevistaEducarm.php> abril de 2004. Educar en el 2000, pág. 9

³⁵ CAMARASA CASTERÁ, Juan José Op. Cit pág. 14

La norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad que se centra en la eficacia del sistema para satisfacer los requisitos del cliente. Permite a la organización alinear o integrar su propio sistema de gestión de calidad.

Los requisitos de la norma son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones que necesitan demostrar su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos del cliente, así como también las que aspiran a aumentar la satisfacción del cliente; independientemente de su tipo, tamaño y producto suministrado.

7.1. Requisitos generales del sistema de gestión de calidad.

La organización debe:

- Determinar los procesos necesarios para el sistema y su aplicación.
- Especificar secuencia e interacción de estos procesos.
- Definir criterios y métodos para asegurar la eficacia.
- Asegurar la disponibilidad de recursos e información para el desarrollo de los procesos.
- Realizar un seguimiento y medición.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua.

La información debe estar debidamente documentada así como también la organización debe establecer y mantener un manual de calidad. La norma establece que debe existir un alto compromiso de la alta dirección que asegure la definición de responsabilidades y autoridades claramente. Además debe contar con objetivos establecidos medibles y coherentes con la política de calidad.

La organización debe procurar la formación de personal competente para lograr la conformidad con los requisitos del producto. Así como proporcionar y mantener la infraestructura necesaria; como es edificio, equipos y servicios de apoyo.

7.2. Normas ISO aplicada a la gestión.

Otra herramienta muy utilizada por las organizaciones que deciden introducir calidad, es la certificación de sus sistemas de gestión de la calidad de acuerdo a las Normas ISO 9001.

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO por su sigla en inglés) tiene por función principal buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional. La normalización, según la ISO, es la actividad que tiene por objeto establecer, ante problemas reales o potenciales, disposiciones destinadas a usos comunes repetidos, con el fin de obtener un nivel de ordenamiento óptimo, en un contexto dado, que puede ser tecnológico, político o económico.

Una Norma es un documento que se establece por consenso, que es aprobado por un organismo reconocido, donde se fijan reglas y criterios para usos comunes y repetidos. Es decir, establece las condiciones mínimas que debe reunir un producto o servicio para que sirva al uso al que está destinado.

La certificación es la demostración objetiva de conformidad con normas de calidad, seguridad, eficiencia, desempeño, gestión de las organizaciones y buenas prácticas de manufactura y comerciales. La certificación contribuye al desarrollo tecnológico de las organizaciones y les genera un mejor posicionamiento.

Las ISO 9000:2000, definen las normas de los Sistemas de Calidad para prácticas administrativas que se pueden estandarizar. La Norma 9001 de Gestión de la Calidad, es una herramienta para gestionar que establece qué requisitos tienen que reunirse en una organización para poder comunicar que se trabaja con un Sistema de Gestión de la Calidad diseñado en función de esa Norma. La misma establece las pautas para organizar una institución, establecer mecanismos de seguimiento, de medición de los procesos de los productos o servicios, tener en cuenta la opinión y satisfacción del cliente, atender reclamos, etc., y todo ello permite establecer una forma de trabajo centrada en el cumplimiento de los requisitos que hace a la Mejora Continua.

Un Sistema de Gestión de la Calidad permite conocer integralmente todos los procesos que existen en el organismo, fortalecer el trabajo en equipo, integrar las distintas funciones y afianzar la autoestima de los integrantes de la organización.

La Norma ISO 9001 de Sistema de Gestión de la Calidad, ha sufrido una evolución a lo largo de los años, surge en 1.989, transitando cambios en 1994, luego en el año 2000 y posteriormente se modifica en el año 2008, siendo la vigente la ISO 9001:2008 para los sistemas de gestión de Calidad.

8. Cultura organizacional y calidad total.

Toda actividad organizacional se puede considerar desde tres puntos de vista:

En primer lugar se debe tener en cuenta *la función*, que es la tarea o grupo de tareas que contribuye al propósito de la organización. En segundo lugar está *el proceso*, es decir una serie de pasos que definen como realizar la función y por último *la ideología* que son el conjunto de valores que guían la organización y que se reflejan en su misión, proceso y funciones.

“La calidad constituye el total de las características de un producto o servicio que se relaciona con la capacidad de satisfacer determinadas necesidades”³⁶. En nuestro tiempo se hace imprescindible una mejoría de la calidad para que las organizaciones sigan siendo competitivas. La gestión de calidad tiene sus implicancias para el Comportamiento Organizacional, porque busca que los empleados piensen nuevamente lo que hacen y se involucren más en las decisiones del lugar de trabajo.

“La cultura es el sistema de valores de una organización y su grupo de principios guía”³⁷. Los valores culturales están contenidos en las declaraciones de misión y visión de una organización. La cultura influye en gran medida en el comportamiento porque todos la comparten y porque funciona sin que se hable de ella, y sin que se piense en ella. “La cultura se refleja en las políticas y acciones administrativas que practica una empresa”³⁸. Por ello en las organizaciones que creen en los principios de la calidad total es más probable que se implementen las prácticas con éxito. Conforme las prácticas de calidad total se van utilizando como rutina en una organización, la gente aprende a creer en los principios y ocurren los cambios culturales.

9. Cambio cultural como proceso hacia la calidad.

Para mejorar la calidad de los servicios se requiere cambios en la cultura de la organización. Partiendo del supuesto de que existe una clara percepción de la necesidad de un cambio cultural dirigido al logro de una cultura permanente de la calidad, es necesaria que sean satisfechas las siguientes condiciones básicas:

³⁶ AMORÓS Eduardo, “Comportamiento Organizacional”, En *Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Pdf Escuela de Economía USAT. Lambayeque. Perú Enero 2007. En www.usat.edu.pe/carreras1/economia pág. 11

³⁷ EVANS, James R. y LINDSAY, William M. Op. Cit. pág. 435.

³⁸ EVANS, James R. y LINDSAY, William M. Op. Cit. pág. 435.

- Disponibilidad y comprensión de un modelo de proceso de cambio cultural que conduzca a la cultura de la calidad.
- Existencia de condiciones previas que no limiten el cambio cultural.
- Conocimientos de los instrumentos que desarrollan la capacidad de manejo del cambio.
- Conocimientos de cómo se administra en la práctica el cambio cultural.

9.1. El liderazgo en el proceso hacia la calidad total.

Una vez que la organización toma la decisión del cambio cultural hacia la calidad total, se perfilan dos exigencias básicas.

- *Aunque el movimiento hacia la calidad total debe ser global y todos deben participar, igualmente se necesitan líderes:* El éxito logrado por un ser humano, tal como es el líder, genera una sensación de alcanzabilidad y de normalidad; con su actuación suministra modelos de roles que se pueden desempeñar. El líder que logra el cambio cultural actúa como un símbolo de la organización para el mundo exterior; manteniendo el perfil de unicidad de la organización que la diferencia de las otras.
- *El papel del líder en relación con el cambio cultural, consiste en actuar como regenerador de la misma cultura empresarial:* El proceso de cambio cultural es lento y difícil. Los líderes afortunados son aquellos que creen que el cambio debe basarse en la cultura existente y no contra ella, son los que tienen la paciencia y la perseverancia de envolver gradualmente a toda la empresa en la tarea de cambiar su cultura.

En las organizaciones públicas, los funcionarios son personas preparadas y conocedoras del entorno administrativo, capaces de aceptar iniciativas de innovación y cambio, así como también constituirse ellos mismos en el elemento clave que facilite y gestione la incorporación de nuevas ideas que introduzcan mejoras objetivas en el funcionamiento de los servicios públicos, que prestan las administraciones que lideran.

“En el desarrollo del proceso de cambio cultural el líder hace coexistir la autodirección individual con manejo del grupo”³⁹.

³⁹ RICCARDI Riccardo y LOPEZ Jorge, Hablemos de calidad” ed. 1; (Argentina, Ediciones Fausto, 1994), pág. 128

9.2. Los empleados frente al cambio hacia una cultura de calidad.

“El mejor modo de provocar el cambio es permitir que el personal participe activamente en él”⁴⁰. Para ello se necesita del compromiso del personal, que a su vez debe ser administrado estratégicamente, motivándolo permanentemente dándole oportunidad al mismo de ganar y de triunfar. De esta manera se construye y solidifica una cultura vigorosa y uniforme para mejorar la productividad y el servicio al cliente.

Una organización debe fomentar cinco conductas clave para desarrollar una cultura de calidad:

- Crear y mantener una conciencia de calidad informando los resultados a toda la organización.
- Demostrar un liderazgo administrativo.
- Fomentar el autodesarrollo a través del diseño de puestos y comprometer al personal con la calidad.
- Dar oportunidades de participación a todos los empleados.
- Ofrecer un sistema de premios y compensaciones que incluyan reconocimiento público.

Las personas constituyen el elemento más importante en una organización de calidad que tiene éxito. La alta dirección debe asegurarse que sus planes y estrategias se ejecuten de manera exitosa. La gerencia media proporciona liderazgo mediante el cual la visión de la dirección se traduce en las operaciones de la dirección. Y por último la fuerza laboral ofrece calidad.

⁴⁰ RICO, Rubén Op. cit pág.214

Capítulo III.

Cultura Organizacional

1. La Organización.

“La **organización** es una unidad social coordinada de forma consciente, conformado por personas, y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas”⁴¹. Pero no basta con el conjunto de personas; lo realmente decisivo es que dichas personas se organicen o coordinen sus actividades, ordenando la acción conjunta hacia el logro de resultados que, aunque sea por razones diversas, estimen todas ellas que les interesa conseguir.

El concepto de organización resulta amplio, sin embargo, existen tres características que en general son comunes a todas ellas. “En primer lugar, las organizaciones de interés implican interacción entre por lo menos dos individuos”⁴², en segundo lugar, las organizaciones generan relaciones jerárquicas entre individuos; y por último, todas las organizaciones enfrentan como problemas básicos: la asignación de autoridad, el mecanismo de acceso a recursos productivos y los criterios para partición de excedentes.

Los **administradores** son individuos que toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de los demás para conseguir metas dentro de la organización. Son llamados gerentes o directores en las organizaciones no lucrativas. Sus funciones son: planear, organizar, dirigir y controlar.

La **estructura organizacional**, es la manera en que se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas del trabajo. Esto significa que hay, básicamente, dos procesos: división del trabajo que consiste en “describir el nivel en que se encuentran divididas o fragmentadas las tareas, en trabajos separados dentro de la organización”⁴³. Por ello en lugar de que un empleado lleve a cabo todo el trabajo, se divide el mismo de manera que cada trabajador se especialice en realizar parte de una tarea completa en lugar de toda. Mientras la departamentalización es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

⁴¹ AMORÓS, Eduardo Op. Cit. pág. 6

⁴² GALLACHER Marcos “El Desafío de la Organización” Universidad del CEMA en ucema.edu.ar/publicaciones/pdf, pág. 1

⁴³ AMORÓS Eduardo, Op. Cit. pág. 171

Respecto de las formas la organización puede tener una estructura centralizada es decir que la autoridad está concentrada, en un determinado nivel jerárquico, con la finalidad de reunir en una sola persona o determinado puesto, el poder de tomar decisiones y coordinar las acciones orientadas a un determinado objetivo o a los objetivos de la organización; o bien puede tener una estructura descentralizada; para este caso se refiere a delegar niveles más bajos de la organización todo el poder, desarrollando la que solo puede ser ejercida de los puntos centrales.

“La diversidad, administrada de forma positiva, incrementa la creatividad y la innovación en las organizaciones, mejora la toma de decisiones ya que brinda diversas perspectivas sobre un problema. En los casos en que no es bien administrada se puede presentar un alto grado de rotación, una difícil comunicación así como una mayor cantidad de conflictos interpersonales”⁴⁴.

2. Comportamiento organizacional

“Es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de dichas organizaciones”⁴⁵.

Se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la misma. Se interesa en las situaciones que atañen al empleo, en lo se refiere al trabajo, puestos, ausentismos, rotación, productividad, desempeño humano y administración.

3. Cultura organizacional

Hasta mediados de la década de los ochenta, las organizaciones eran, en su mayoría simplemente concebibles como un medio racional mediante el cual coordinan y controlan un grupo de gente. En su estructura tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad y otras características similares. “Pero las organizaciones son mucho más que eso, también tienen personalidades, como los individuos. Pueden ser rígidas o flexibles, difíciles o facilitadoras, innovadoras o

⁴⁴AMORÓS Eduardo, Óp. Cit pág. 10

⁴⁵ROBBINS, Stephen P. Op. cit pág. 8

conservadoras”⁴⁶. La institución opera para generar un conocimiento común entre los miembros acerca de los que es un comportamiento apropiado, y fundamentalmente significativo. La cultura puede ejercer una influencia en las actitudes y comportamientos de los integrantes.

“La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras”⁴⁷. Hay siete características primarias que, en resumen, captan la esencia de la cultura de una organización:

1. Innovación y correr riesgos.
2. Minuciosidad.
3. Orientación a los resultados.
4. Orientación a las personas.
5. Orientación a los equipos.
6. Agresividad.
7. Estabilidad.

La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización; la cultura organizacional incluye entonces:

Comportamientos de rutina cuando las personas interactúan, con los rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común utilizado.

- Las normas que comparten los grupos de trabajo de toda la organización.
- Los valores dominantes que mantiene la organización.
- La filosofía que guía las políticas de la organización hacia los empleados y clientes.
- Las reglas del juego, para llevarse bien en la organización.
- El sentimiento o el clima que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con los clientes o con el personal externo.

Todos ellos tomados en conjunto reflejan y dan sentido al concepto de cultura organizacional que existe en diversos niveles.

La cultura organizacional es un término descriptivo, atañe a cómo perciben los empleados las características de su grupo, no si les gusta o no. En cambio, la

⁴⁶AMORÓS Eduardo, Op. cit pág. 229

⁴⁷ROBBINS, Stephen P. Op. cit; pág. 525

satisfacción laboral trata de medir las respuestas afectivas al entorno laboral, por lo tanto es evaluativo.

“Todas las organizaciones tienen una cultura tácita que define los criterios de conductas aceptables e inaceptables de los empleados”⁴⁸. Muchas organizaciones tienen subculturas, creadas en torno a grupos; pero conservan la cultura dominante que transmite a todos los valores más preciados de la organización. Los miembros de un grupo de trabajo tienen que aceptar los criterios incorporados en la cultura de la organización.

3.1. Cultura dominante y subculturas

Una **cultura dominante** expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Los valores centrales son rasgos principales o dominantes que son aceptados por toda la organización. Es esta visión amplia de la cultura la que da a la organización su personalidad distintiva. En las organizaciones grandes pueden aparecer subculturas que reflejan problemas, situaciones o experiencias que enfrentan todos los miembros; estas mini-culturas están delimitadas por la división de departamentos y la separación geográfica.

Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado. “Es el aspecto de los “significados compartidos” de la cultura lo que la hace un mecanismo tan poderoso para encauzar y conformar la conducta”⁴⁹.

3.2. Culturas fuertes y culturas débiles.

En una **cultura fuerte**, los valores centrales de la organización son sostenidos con firmeza y son muy compartidos. Una cultura fuerte tendrá una gran influencia en el comportamiento de sus miembros porque el grado y la intensidad con que se comparte generan un ambiente interno de mucho control de la conducta. Manifiesta un acuerdo entre los miembros sobre lo que significa la organización, estimulando la cohesión, la lealtad y el compromiso con la institución, y estas cualidades aminoran la propensión de los empleados a dejarlas. Cuanto más fuerte sea la cultura de una organización,

⁴⁸ROBBINS, Stephen P. Op. cit; pág.225

⁴⁹ROBBINS, Stephen P. Op. cit; pág. 526

menos necesita preocuparse la administración de reglas y normas que orienten el comportamiento de los empleados, los cuales internalizan estas guías cuando aceptan la cultura de la organización. Desde el punto de vista del empleado la cultura es valiosa porque reduce la ambigüedad. Les dice a los empleados como hacer las cosas y lo que es importante.

4. Funciones de la cultura.

La cultura cumple varias funciones en las organizaciones que son valiosas tanto para ella, como para los empleados. Primero posee un papel de definición de fronteras; es decir crea distinciones entre una organización y las demás. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social, ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados y por último, sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

“El papel de la cultura como influencia en el comportamiento de un empleado parece ser cada vez más importante en la década de los noventa, el significado compartido proporcionado por una cultura fuerte asegura que todos apunten en la misma dirección”⁵⁰.

La cultura organizacional se forma como respuesta a dos retos sobresalientes a los que se enfrenta toda organización: **adaptación externa** y **supervivencia**. Incluye resolver los siguientes temas:

- Identificar la **misión** principal de la organización y seleccionar **estrategias** para conseguir esa misión.
- Establecer **metas** específicas, determinar la forma de lograr las metas y los medios
- Seleccionar una estructura organizacional y un sistema de recompensas.
- Criterios para **medir cuán bien** logran las metas las personas y los equipos.
- La **integración** interna; se relaciona con el establecimiento y el mantenimiento de relaciones de trabajo efectivos entre los integrantes de la organización.

⁵⁰AMORÓS Eduardo, Op. cit. pág. 231

Los métodos específicos para mantener la cultura organizacional son mucho más complejos que sólo contratar a las personas adecuadas y despedir a las que no se acoplan. Los mismos métodos básicos utilizados para mantener la cultura de una organización pueden emplearse para cambiarla. La cultura cambia cuando se producen modificaciones de las cosas a las que los directivos y equipos prestan atención; la forma de enfrentar una crisis; de los criterios de contratación y régimen de ascensos; cambios en las pautas para asignar recompensas y de los ritos y ceremonias organizacionales.

5. Aspectos disfuncionales de la cultura.

La cultura puede ser una desventaja cuando los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos que favorecerán la efectividad de la organización. Es más probable que esto ocurra cuando el ambiente de la organización es dinámico. Cuando el ambiente pasa por cambios rápidos, la cultura fortificada de la organización puede volverse inapropiada.

“La **cultura organizacional** es la percepción que se tiene de la organización en relación a sus valores, costumbres y hasta hábitos que se respiran y se viven en la empresa”⁵¹; sirve además para establecer estándares y como mecanismo de control; porque coloca las reglas de juego. La cultura intensifica el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del empleado, porque reduce la ambigüedad y le dice a los empleados como hacer las cosas y cuales son importantes para toda la organización y para él mismo. Frente a esto no debemos ignorar los aspectos potencialmente disfuncionales de la cultura, especialmente si es fuerte, en la eficacia de la organización. Entre estos podemos mencionar:

Barrera del cambio; ocurre cuando el entorno es dinámico, es decir cuando el medio pasa por cambios rápidos, una cultura arraigada puede dejar de ser la apropiada. Es el caso de organizaciones con culturas fuertes que habían funcionado bien en el pasado pero que se convirtieron en barreras del cambio cuando hacer las cosas a la manera usual dejó de ser eficaz.

⁵¹AMORÓS Eduardo, Op. cit pág. 240

Barrera a la diversidad; las culturas fuertes pueden ser un inconveniente cuando, en la práctica, eliminan las ventajas únicas que traen a la organización personas de diversos orígenes. Más aún, si sustentan prejuicios institucionales o se vuelven insensibles a los que son distintos.

Barrera a adquisiciones y fusiones; cuando se realiza una fusión o adquisición entre organizaciones es inevitable que se “enfrenten” las culturas de ambas; es necesario crear un clima apropiado para generar la integración.

“Las organizaciones están compuestas por grupos e individuos con diferentes valores, metas e intereses, lo que abre la posibilidad de que surjan *conflictos* por los recursos”⁵². Cuando una de las partes percibe que la otra se opone o afecta negativamente sus intereses se produce el conflicto, además en este concepto se debe incluir la interdependencia e interacción.

Administrar positivamente el conflicto supone una serie de procesos de diagnóstico, estilos interpersonales, estrategias de negociación así como también otras intervenciones creadas con el objeto de evitar, reducir o solucionar conflictos. La negociación es un proceso en el cual dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de estar de acuerdo en la tasa de intercambio para ellas. “Las *negociaciones* filtran las relaciones de prácticamente todos los miembros de grupos y organizaciones”⁵³.

El grado de conflicto óptimo es aquel en el que hay suficientes conflictos para evitar el estancamiento, estimular la creatividad, liberar tensiones y sembrar las semillas del cambio, sin llegar al extremo de estorbar la coordinación de actividades.

“Los **conflictos** actúan como catalizador para mejorar los desempeños de las personas y por ende de las organizaciones. La administración moderna, debe enfocarse en lograr que los conflictos se conviertan en fuerzas impulsoras positivas, en conclusión, el objetivo no es que desaparezcan en las organizaciones, sino que sepamos cómo manejarlos a partir del conocimiento de las personas de nuestro entorno, sus motivaciones, percepciones, habilidades y sentimientos que parte por el conocimiento de uno mismo”⁵⁴.

6. Origen de la cultura de una organización.

⁵²ROBBINS, Stephen P. Op. cit; pág. 375

⁵³ROBBINS, Stephen P. Op. cit; pág 407

⁵⁴AMORÓS Eduardo, Op. cit pág 124

La fuente original de la cultura en una organización son **sus fundadores**. Ellos son quienes contratan y retienen sólo a los empleados que piensan y sienten como ellos, los adoctrinan y socializan en su forma de sentir y de pensar. Sus comportamientos son un modelo de papeles que alienta a los empleados para que se identifiquen con ellos, internalizando sus convicciones, valores y premisas. Cuando la organización triunfa, la visión de los fundadores aparece como una razón fundamental del éxito, quedando su personalidad entera asimilada en la cultura de la organización.

Una vez que se estableció la cultura, existen prácticas en la organización que la sostienen:

- **Proceso de selección:** cuya finalidad es identificar y contratar individuos que tengan los conocimientos, habilidades y capacidades para realizar el trabajo de la organización. Hace que se contraten personas cuyos valores concuerden con los de la organización.
- **Dirección:** Los altos ejecutivos, a través de lo que dicen y hacen establecen normas, que se filtran a toda la organización generando un efecto importante en la cultura de la misma.
- **Socialización:** Proceso que adapta a los empleados a la cultura de la organización a través de tres etapas, la etapa previa a la llegada, abarca todo el aprendizaje que se da antes de que el nuevo miembro se una a la organización. Etapa de encuentro, el empleado conoce la realidad de la organización y enfrenta la posibilidad de que difiera de sus expectativas. Etapa de metamorfosis, el empleado nuevo cambia y se ajusta al puesto, al grupo de trabajo y a la organización.

7. Liderazgo.

El liderazgo incluye un proceso de influencia. Lo definimos “como la capacidad de influir en un grupo para que consigan sus metas”⁵⁵. Los líderes pueden surgir dentro de un grupo o ser nombrados formalmente para dirigirlo así como también; pueden aparecer fuera de la estructura formal de la organización. El liderazgo hace referencia a manejar el cambio; en este sentido los líderes definen la dirección al desarrollar una visión del futuro, que luego transmiten a las personas a su cargo para

⁵⁵ROBBINS, Stephen P. Op. cit; pág. 314.

que actúen de acuerdo a ella. Por ello son también quienes pueden establecer la cultura de la organización.

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo de personas con la finalidad de orientar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de metas. Las organizaciones de hoy en día tienen como principal recurso a las personas, es por ello que el liderazgo juega un papel central en el comportamiento de grupos. La confianza es un atributo fundamental del liderazgo. “Los líderes eficaces realizan cuatro papeles: actúan como medio de comunicación, con la parte externa de la organización, solucionan problemas, manejan conflictos e instruyen a los miembros del equipo”⁵⁶.

“El concepto de líderes se encuentra estrechamente relacionado con la compatibilidad de las metas, además requiere congruencia entre las metas del líder y las de las personas que se encuentran bajo su dirección y se enfoca únicamente en la influencia descendente sobre los subordinados”⁵⁷. El liderazgo hace énfasis en el estilo; en cambio el poder no requiere de compatibilidad, sólo necesita de dependencia.

8. Asimilación de la cultura.

La cultura se transmite a los empleados de varias maneras, entre ellas:

- *Historias*: son narraciones de acontecimientos acerca de los fundadores de la empresa que vinculan el presente y pasado y explican y legitiman las prácticas actuales.
- *Ritos*: “son secuencias repetitivas que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización”⁵⁸, sus metas más importantes, las personas más importantes y cuáles están de más.
- *Símbolos materiales*: comunican a los empleados quién es importante, el grado de igualdad que quiere la dirección y los comportamientos apropiados.
- *Lenguaje*: son términos exclusivos que con el tiempo las organizaciones acuñan para equipos, oficinas, empleados o productos relacionados con su negocio. Al aprender este lenguaje, los integrantes dan prueba de que aceptan la cultura y la conservan.

⁵⁶ AMORÓS Eduardo, Op. cit pág 158

⁵⁷ AMORÓS Eduardo, Op. cit pág 162-163

⁵⁸ ROBBINS, Stephen P. Op. cit; pág.536

Paralelamente a los grupos que están formalmente definidos en una organización, se encuentran aquellos que aunque no lo distingamos en forma clara, son de gran importancia en cuanto a su participación en posibles situaciones en las que se requiera mejorar los procesos productivos o administrativos, que implica reasignación de nuevas tareas y actividades a los cargos que se encuentren en reestructuración e inclusive en la toma de decisiones en general. Estos son los grupos informales. Estos, si se lo proponen, pueden convertirse en aliados importantes para conseguir los objetivos de una organización o pueden ser una barrera para la creación de un buen ambiente laboral.

Las personas que forman parte de estos grupos, encuentran en ellos ese sentido de pertenencia y protección ante posibles problemas y además presentan formas de pensar e inclusive gustos en común. Cada grupo también tiene su líder por más informal que sea dicho agrupamiento. Así como existen líderes que actúan positivamente, hay quienes sólo buscan generar división entre las personas, así como enfrentamientos, creando un clima laboral tirante, nebuloso y complicado que está en contra de las políticas de cualquier organización.

Una de las ventajas de los grupos informales es que cada uno de los miembros que la conforman, aparte de pasar momentos agradables después de su jornada diaria de trabajo, también se siente bien desarrollando su labor junto a sus compañeros con los que tienen ese acercamiento y afinidad, por lo que colaborarán para que el ambiente de la organización sea el mejor, disfrutarán de sus tareas, habrá más productividad y el compromiso así como el trato con el grupo y con la compañía mejorará.

9. Cultura organizacional ética.

La cultura organizacional que imprime normas éticas es aquella con una gran tolerancia a los riesgos, poca o moderada agresividad y que se centra tanto en los medios como en los resultados. Se apoya a los administradores para que corran riesgos y sean innovadores, se desalienta la rivalidad desenfadada y presta atención a la forma de conseguir las metas, no sólo a cuáles metas se consiga.

Los directores para crear una cultura más ética deben ser un ejemplo visible, comunicar expectativas éticas, impartir capacitación ética, premiar públicamente los actos éticos y castigar los inmorales e instituir mecanismos de defensa.

10. Cultura orientada al cliente.

En la actualidad, todas las organizaciones tratan de crear una cultura sensible a los clientes porque reconocen que es el cambio hacia la lealtad y su rentabilidad de largo plazo. Las buenas culturas orientadas al cliente aminoran la incertidumbre de los trabajadores sobre la mejor manera de desempeñar su trabajo y la importancia que tienen las actividades laborales. Tienen empleados que exhiben un comportamiento ciudadano organizacional, en su deseo de complacer a los clientes están dispuestos a tomar la iniciativa, aun si no es parte de su responsabilidad. Contratan empleados con orientación de servicio, capacidad de escuchar y la disposición a superar los límites de la descripción de su puesto y hacer lo necesario para satisfacer a los clientes. Estas culturas aclaran las funciones de los empleados, reducen al mínimo reglas y normas para darles la libertad de complacer las necesidades cambiantes de los clientes y les conceden mucho margen de discreción para que hagan su trabajo como les parezca conveniente.

Existen acciones administrativas para hacer la cultura más orientada al cliente. Estas acciones están destinadas a formar empleados con la competencia, capacidad y disposición para resolver los problemas de los clientes. Entre ellas podemos mencionar:

- Selección
- Capacitación y socialización
- Diseño estructural
- Facultamiento
- Liderazgo
- Evaluación del desempeño
- Sistema de recompensas

Entre los cambios que se orientan al cliente mencionamos la herramienta de *administración de la calidad total*; que dirige su atención a satisfacer o exceder las expectativas de los clientes. En definitiva, el cliente define la calidad. La atención concentrada en la calidad y la mejora continua es determinante para competir con eficacia en la economía global.

11. Cultura y cambio

La cultura de una organización está compuesta por características que los empleados se adhieren con firmeza, operando constantemente varias fuerzas para mantener la cultura: declaraciones escritas sobre la misión y la filosofía de la organización, el estilo dominante de liderazgo, los criterios de contratación, los ritos afianzados, las historias sobre personas y acontecimientos especiales.

Las políticas de selección y promoción son mecanismos importantes que obstaculizan el cambio de cultura. Los empleados escogen la organización porque perciben que sus valores concuerdan con los suyos.

“La administración del cambio se ha convertido en uno de los principales centro de atención de las organizaciones eficaces de todo el mundo, en muchos aspectos la administración eficaz del cambio significa comprender y emplear muchos de los principios y conceptos importantes del comportamiento organizacional”⁵⁹.

Debemos distinguir entre el cambio que inevitablemente ocurre en todas las organizaciones y el cambio planeado por los integrantes de las organización. Este último representa una tentativa intencional de los directivos y empleados para mejorar el funcionamiento de grupos, equipos, departamentos, toda una organización en alguna forma importante.

Es necesario que el cambio provenga del interior de la organización y que la gente sea consciente de la necesidad del mismo, que confíe en el valor potencial de los cambios y esté dispuesta a cambiar sus comportamientos con el fin de volver más efectivo el equipo o la organización. Si no existen estas creencias y comportamientos resulta difícil que se produzca.

“El objetivo principal del cambio organizacional planeado es modificar el comportamiento de las personas dentro de la organización. Las organizaciones sobreviven, crecen, progresan, decaen o fracasan debido a los comportamientos de los empleados, es decir las cosas que hacen o dejan de hacer”⁶⁰.

El cambio efectivo tiene que extenderse por toda la organización y apoyarse en una perspectiva de posibilidades que esté abierta a intentar cosas diversas en momentos diferentes.

Es muy difícil cambiar la cultura de la organización, pero no imposible. Puede ocurrir cuando se dan todas o la mayoría de las siguientes condiciones:

⁵⁹AMORÓS Eduardo, Op. Cit. pág. 248.

⁶⁰AMORÓS Eduardo, Op. cit pág. 256

- **Una crisis grave.** La conmoción de una crisis sacude el estado de cosas y arroja dudas sobre la pertinencia de la cultura actual.
- **Rotación del liderazgo.** A veces nuevos directores que traen otro conjunto de valores son más capaces de responder a una crisis.
- **Organizaciones jóvenes y pequeñas.** Cuanto más joven sea una organización, menos arraigada estará su cultura, y más fácil será que la administración comunique valores nuevos.
- **Cultura débil.** Cuanto más se sostenga una cultura y cuanto más acuerdo haya entre sus miembros acerca de sus valores, más difícil será cambiarla. Por el contrario, las culturas débiles se prestan mejor a los cambios.

En las mejores condiciones, estas acciones no traerán un cambio inmediato ni radical en la cultura, puesto que, en última instancia, el cambio cultural es un proceso demorado que no se mide en meses sino en años.

Como ya mencionamos para que el cambio sea exitoso debe darse en toda la organización. Podríamos hacer referencia a seis variables que se afectan en forma recíproca y podrían servir de centro de atención del cambio planeado: la gente, la cultura, la tarea, la tecnología, el diseño y la estrategia.

- *La gente* son las personas que trabajan para la organización, incluyendo sus diferencias individuales personalidades, actitudes, percepciones, atribuciones, necesidades y motivos.
- La *variable de la cultura* refleja las creencias, valores, expectativas y normas compartidas de los integrantes de la organización.
- La *tarea* incluye la naturaleza del trabajo en sí.
- La *tecnología* abarca los métodos y técnicas de solución de problemas utilizados y la aplicación del conocimiento a diversos procesos organizacionales.
- La *variable del Diseño* es la estructura organizacional y sus sistemas de comunicación, control, autoridad y responsabilidad.
- La *estrategia* “abarca el proceso de planeación de la organización, consiste en actividades que se llevan a cabo para identificar las metas organizacionales y preparar planes específicos para adquirir, asignar y emplear recursos con el fin de lograr esas metas”⁶¹.

⁶¹AMORÓS Eduardo, Op. cit pág. 249

En el diagnóstico organizacional deben reconocerse e interpretar el problema y evaluar la necesidad del cambio; determinar la disposición y capacidad de la organización para el cambio; identificar los recursos administrativos y la fuerza laboral y sus motivaciones para el cambio y por último determinar una estrategia de cambio y las metas a alcanzar.

Existe una ilusión generalizada de que el cambio cultural es la solución rápida e ideal para el mundo de los negocios. “El cambio siempre es una amenaza concreta para la cultura y para que sea real, efectivo y duradero, requiere tiempo además de ser costoso, difícil y arriesgado”⁶². Cuando el cambio se centra esencialmente en la cultura es cuando se hace mucho más difícil porque cuando los directivos entienden y quieren efectuar el cambio seriamente, es cuando deben reconocer que para hacerlo tendrán que luchar en contra de la cultura de la propia organización.

Cuanto más fuerte es esa cultura, tanto más difícil será lograr cambiarla. Ello, por cuanto constituye una forma instintiva de autoprotección frente a lo desconocido.

Los cambios efectivos se producen sobre culturas existentes. Así resulta fácil predecir si un grupo rechazará un sistema extraño de valores. Los cambios culturales pueden ser revolucionarios o evolutivos.

Los directivos impacientes suelen buscar un cambio cultural inmediato adoptando programas y prácticas de calidad de estantería o imitando a otras organizaciones exitosas. Generalmente en este camino sólo se logra el fracaso. “Una estrategia de calidad exitosa se debe adaptar a la cultura organizacional existente”⁶³. Las barreras para el cambio más frecuentes eran la resistencia de los empleados y una cultura corporativa disfuncional.

La infraestructura organizacional es vital para la implementación de la calidad total. Las mejores prácticas son aquellas que se reconocen que llevan a un desempeño exitoso.

El cambio incomoda a la gente, por esto administrarlo rara vez es placentero. Requiere de un proceso bien definido. La mayoría de los procesos de cambio incluyen tres etapas básicas: la primera comprende cuestionamientos sobre las condiciones actuales de la organización, y descifrar patrones de comportamiento. En segundo lugar, se desarrollan nuevos enfoques para reemplazar antiguas actividades y por último se institucionalizan los nuevos comportamientos y actitudes.

⁶² RICCARDI Riccardo y LOPEZ Jorge, Op. Cit” pág. 129

⁶³EVANS, James R. y LINDSAY, William M. Op. Cit, pág. 438

Frecuentemente los sistemas de incentivos obstaculizan el cambio cultural y se deben adaptar con el fin de implementar la nueva cultura.

11.1. Resistencia al cambio

Es inevitable que exista resistencia al cambio; pero este puede adoptar diversas formas. “La resistencia abierta se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso e incluso sabotaje. La resistencia encubierta se expresa mediante demoras y ausentismo mayores, solicitudes de traslados, renuncias, pérdida de motivación, moral más baja y tasas de accidentes o errores más altas”⁶⁴. Una de las formas más dañinas de la resistencia es la falta de participación y de compromiso de los empleados con los cambios propuestos, hasta cuando tienen oportunidades de participar.

La cultura organizacional desempeña un papel esencial en el cambio. “Las culturas no son fáciles de modificar y quizás se conviertan en la fuente principal de resistencia al cambio necesario. Un aspecto de la cultura organizacional eficaz radica en la flexibilidad para aprovechar las oportunidades de cambio”⁶⁵.

La resistencia al cambio es el gran problema de los grupos humanos. “Manejar el cambio significa resolver el gran problema haciendo que cada persona sea mejor y, por lo tanto, poder lograr una sociedad mejor”⁶⁶.

11.2. Fracaso al cambio.

“La innovación y el cambio es una competencia fundamental, que incluye la capacidad de pensar sobre el presente y sobre el futuro, e iniciar mejoras sobre la base de una evaluación sistemática de los riesgos de hacerlo”⁶⁷.

En muchos casos los fracasos más contundentes en este campo de innovación, han tenido que ver con una visión negativa o distorsionada respecto a los fines de la organización o en pensar que los cambios pueden imponerse contra la organización, o al margen y fuera de la misma. Por tanto es conveniente y acertado que las administraciones se centren en hacer bien aquello que es esencial para el

⁶⁴ AMORÓS Eduardo Op. cit pág. 251

⁶⁵ AMORÓS Eduardo Op. cit pág. 256

⁶⁶ RICCARDI Riccardo y LOPEZ Jorge, Op. Cit pág. 137

⁶⁷ AMORÓS Eduardo, Op. Cit pág15

desarrollo estructurado y armónico desde el punto de vista de la sociedad a la que sirven y que no deba hacer el sector privado.

Los cambios constantes en el personal de servicios dificultan el establecimiento de una cultura para la mejora continua. Además, la misma naturaleza de la calidad cambió de un enfoque en los defectos de los productos; al logro de la satisfacción del cliente.

CAPITULO IV

Municipalidad de la Ciudad de Mendoza.

1. Historia de Mendoza.

En 1551, enviado por el gobernador de Chile, Pedro de Valdivia, y partiendo desde Cuzco (Alto Perú), Francisco Villagra es el primer español en explorar la región cuyana, quien pasó una temporada con los indios huarpes. Muerto Valdivia, y a poco de haber sido destituido el propio Villagra como Gobernador de Chile, el nuevo gobernador, García Hurtado de Mendoza, encomendó al capitán Pedro del Castillo para que fundara y poblara Cuyo.

El 22 de febrero de 1561, Pedro del Castillo llegó al valle de Huentata y tomó posesión de la comarca enarbolando el estandarte real. Fundó la nueva Ciudad el 2 de marzo, denominándola "Ciudad de Mendoza del Nuevo Valle de La Rioja". Inicialmente Mendoza se situaba en lo que actualmente se conoce como La Media Luna en el Distrito de Pedro Molina, en el Departamento de Guaymallén, sobre la margen este del canal conocido actualmente como Cacique Guaymallén. La ciudad quedó bajo jurisdicción de la Capitanía General de Chile, aunque tanto esta Capitanía como todas las extensiones de territorio español al sur del istmo de Panamá en esa época formaban parte del Virreinato del Perú.

El 28 de marzo de 1562, con Juan Jufre fue trasladada situándose el nuevo emplazamiento al oeste del canal Cacique Guaymallén, en la posición actual de la plaza Pedro del Castillo.

La ciudad conservó relaciones amistosas con los pueblos originarios que habitaban en la zona antes de la fundación. Los huarpes no fueron sometidos ni exterminados por la Conquista española, sino que simplemente se mestizaron e integraron con la población inmigrante española.

El motivo para la creación de la ciudad fue la necesidad de establecer un punto cercano como estación de paso para cruzar la Cordillera de los Andes en el camino comercial que iba desde el Río de la Plata hasta Santiago de Chile. Mendoza era una ciudad de descanso o internada para el tráfico comercial y por ello en la época colonial era una ciudad importante. Según algunos historiadores, la ciudad era la segunda en tamaño dentro del país en la época de creación del Virreinato del Río de la Plata.

Al momento de su fundación, Mendoza formaba parte de la Capitanía General de Chile; pero al unirse la ruta de caravanas desde Buenos Aires y siendo ésta de mejor y más fácil acceso que el complicado camino a través de los Andes hacia Chile, en 1776, al crearse el Virreinato del Río de la Plata, Mendoza y el resto de Cuyo fueron asignados al nuevo virreinato.

Entre 1782 y 1783, por cédula real, Mendoza se convirtió en la cabecera de la Intendencia de Cuyo; pero luego de disolverse dicha unidad política, pasó a integrar la Intendencia de Córdoba del Tucumán.

El Segundo Triunvirato en 1813 decretó que Mendoza, junto con San Juan y San Luis, formaran la Intendencia de Cuyo con cabecera en la ciudad de Mendoza y formada por tres sub-delegaciones o partidos.

El 1 de marzo de 1820 se firmó el acta por la que Mendoza, San Luis y San Juan rompían los vínculos que los unían a la Intendencia de Cuyo adquiriendo soberanía como Estados provinciales independientes.

Gran parte de la edificación colonial fue destruida en el terremoto del 20 de marzo de 1861, que motivó la construcción de la Ciudad Nueva en la zona de la antigua Hacienda de San Nicolás, aproximadamente 1 km al sudoeste del área fundacional.

El paseo Alameda, creado por disposición del Cabildo en 1808 sobrevivió al gran terremoto y se convirtió en el centro de las nuevas construcciones y lazo entre la ciudad de las ruinas y la Ciudad Nueva.

La plaza Independencia y sus cuatro concéntricas, las avenidas anchas y rectas con profusión de árboles y las amplias perspectivas son testimonios de los principios del nuevo urbanismo europeo en boga y que hicieron de Mendoza una ciudad "moderna".

2. Ciudad de Mendoza.

El 10 de agosto de 1868 se dicta la Ley que crea la Municipalidad de Mendoza. Sin embargo, la fecha de instalación de la primera Municipalidad de Mendoza fue recién el 20 de diciembre del mismo año, por lo tanto es en esa fecha que se conmemora el día del Departamento Capital.

El régimen municipal de la Provincia de Mendoza como hemos mencionado, es de tipo "departamental". Esto significa que existe un sólo Municipio por unidad de

división política. Cada Municipalidad tiene un territorio claramente definido y fijo y no existe ningún espacio geográfico excluido de la jurisdicción municipal.

2.1. Límites del Departamento de Capital

De acuerdo a lo establecido en la Ley del 18 de septiembre de 1880, actualizado su texto a la nomenclatura contemporánea de calles y sitios, los límites del Departamento Capital son: al Este el canal Cacique Guaymallén y Bajada de Arrollabes; al norte existe una línea definida por los ejes de calles: Los Pescadores, Ramírez, Coronel Díaz, Av. San Martín, eje del Zanjón de Los Ciruelos, eje del Colector Aluvional del Barrio San Martín, Calle Tupungato, eje de calle Notti, Av. Champagnat, Cerro Banderita Norte, Boulevard Cerro Los Gemelos y en línea recta hacia el Oeste hasta la Sierra de Uspallata. La línea determinada por los ejes de calles Brasil, Irigoyen, Beltrán, eje del Zanjón Frías hasta el dique de igual nombre, por el costado Oeste del mismo hasta el hito LS2 levantado por la Municipalidad de Capital y desde allí en línea recta hacia el Oeste hasta la Sierra de Uspallata es el límite sur del departamento, mientras que al oeste es la línea definida por las Altas Cumbres divisorias de las aguas de la Sierra de Uspallata.

2.2 Gobierno Municipal.

Los órganos de gobierno son el intendente encargado del gobierno municipal o local, a este lo acompaña el Honorable Concejo Deliberante compuesto por doce concejales incluido el presidente del mismo. Se renueva por mitades cada dos años. El gobierno municipal está organizado de acuerdo a la Constitución Provincial y a la Ley Orgánica de Municipalidades N° 1079.

2.3 Competencias Municipales.

En la provincia de Mendoza se dicta en el año 1934 la ley 1.079 "Orgánica de Municipalidades". En la misma se establecen: Institución de las Municipalidades; Nuevos municipios, Límites y Poderes municipales. Así como también el sistema electoral, autoridades municipales y la renta municipal y su inversión. También define jurisdicción municipal y su procedimiento, responsabilidad de las autoridades y empleados municipales y la municipalización de los servicios públicos.

Competencias Municipales Ley 1.079	
Intendente	Honorable Concejo Deliberante
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación; Promulgación y Cumplimiento de las Ordenanzas Municipales 2. Vetar u observar las ordenanzas que considere ilegales. 3. Ejercer Superintendencia sobre los empleados y administración de bienes municipales 4. Convocar al Concejo a sesiones extraordinarias 5. Elevar cuentas de la administración municipal al concejo. 6. Realizar la Recaudación e Inversión de las Rentas municipales. 7. Presentar el presupuesto anual. 8. Convocar a elecciones. 9. Celebrar Contratos sobre Bienes Municipales. 10. Hacer confeccionar y publicar el balance mensualmente. 11. Velar por la higiene del Municipio. 12. Ordenar el allanamiento de domicilios particulares a los efectos de comprobar el cumplimiento de las leyes 13. Decretará la desocupación y clausura de casas, negocios o establecimientos industriales. 14. Otorgar subsidios no reintegrables, subsidios reintegrables o préstamos subsidiados, previa reglamentación y autorización del Concejo Deliberante. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestar o negar los acuerdos solicitados por el Departamento Ejecutivo. 2. Ejercer las funciones que le fueran encomendadas por la Legislatura. 3. Están facultados para crear penalidades por infracción a las ordenanzas municipales. 4. En general, dictar ordenanzas sobre higiene, moralidad, ornato, vialidad vecinal, administración comunal, bienestar económico de sus habitantes y demás objetos propios de su institución. 5. Dictar Ordenanzas de Presupuesto, Contribuciones y Servicios. 6. Administración y Enajenación de las Propiedades Municipales. 7. Examinar, aprobar o desechar las cuentas anuales de la administración, presentadas por el Ejecutivo, debiendo remitirlas cada año al Tribunal de Cuentas. 8. Percepción de las rentas por los concesionarios. 9. Solicitar de la Legislatura la autorización empréstitos y uso del crédito. 10. Dictar ordenanzas que aseguren la estabilidad y escalafón del personal municipal. 11. Dictar para todo el Departamento, el Reglamento General de Edificación. 12. La limpieza general del municipio.

2.4. Gestión de gobierno.

A partir de 2007, se decidió trabajar en la planificación estratégica del Gobierno de la Ciudad de Mendoza a fin de diseñar un Modelo de Gobierno Municipal que permita dar soluciones a las demandas sociales y pensar estratégicamente el desarrollo sustentable, la calidad de vida de los habitantes y visitantes, utilizando eficientemente los recursos naturales, económicos y humanos de la Ciudad.

La planificación implicó a todo el equipo de Gobierno, mandos medios, y personal, en la que el consenso, el liderazgo compartido y la cooperación de los agentes implicados permitieron diagnosticar, evaluar y diseñar las estrategias en base a un proyecto político que la sociedad acompañó, y permitirá conducir al mejor futuro posible de la Ciudad de Mendoza.

A partir de este plan se definió la visión donde se plasmaron los objetivos a alcanzar por el Municipio, como así también sobre qué valores se asienta todo el trabajo para alcanzar los mismos.

Visión del Municipio: “Una Ciudad que avanza con fuerza donde todos aporten a su crecimiento, con una infraestructura que genere desarrollo sustentable y calidad de vida a los vecinos y visitantes. Utilizando eficientemente sus recursos naturales y humanos, con igualdad de oportunidades, solidaridad, confluencia de lo urbanístico con lo cultural, ambiental y educativo”.

A partir del proceso de planificación y para alcanzar esta visión el Municipio definió seis ejes estratégicos, a saber:

- Modelo de gestión con calidad en la atención y excelencia en la prestación de servicios

El pilar fundamental es un cambio cultural y tecnológico de la Administración Pública Municipal que hace sustentable la Visión Modernizadora de la Ciudad. Los objetivos planteados requieren una profundísima reestructuración de la gestión y administración interna del municipio, orientada a colocarlo al servicio del vecino que es la verdadera razón de su existir. Para lograrlo se apunta a recuperar el nivel de la atención del servicio, la calidad de vida de la ciudad. Implementando modernos sistemas que se adapten a la demanda actual y garanticen la transparencia en el actuar del municipio. Con la idea de acercar el municipio al ciudadano se implementa en los barrios el proyecto de descentralización de la atención en las delegaciones bajo el nombre de Centro de Atención Municipal. Estos Centros tienen como objetivos:

- Crear un espacio de encuentro entre el vecino y el Municipio.
- Brindar un lugar cercano donde presentar propuestas, debatir proyectos, realizar consultas.
- Comunicar a los vecinos las actividades y propuestas municipales.
- Proponer a las distintas áreas municipales la participación en las actividades de cada CAM a fin de realizar propuestas integrales de trabajo local.
- Coordinar actividades y propuestas de trabajo destinadas a los vecinos de cada zona.
- Incluir a los vecinos en las campañas de difusión y promoción municipal.

Hasta la fecha se cuenta con Centros de Atención Municipal en 5º Sección ubicado en calle Paso de los Andes y Sobremonte, en Parque Central, en Boulogne Sur Mer 2670, Barrio Cano; en 6ta. Sección Alpatocal 3150, en Microcentro calle Mitre 1558 esquina General Paz, Ciudad Este en Paraguay 2858 esquina Castelar, en La Favorita Las Verbenas y Los Junquillos Bº Alto Mendoza y por último el Centro de Atención Municipal Móvil Destinado a personas con capacidades especiales, organizaciones sociales, barriales, uniones vecinales e instituciones.

- Planeamiento de la Ciudad.

A través de este eje, se busca un equilibrio entre el desarrollo de un nuevo concepto de proyecto urbanístico y la calidad de vida para los vecinos y usuarios de la ciudad, preservando a la vez, el patrimonio cultural, histórico y ambiental.

- Recuperación del espacio público.

Recuperar los espacios públicos y ponerlos nuevamente a disposición de los vecinos es central; retomar paseos y plazas, poniéndolos nuevamente a disposición de los vecinos. Esto se aborda de manera integral, con Seguridad, Infraestructura, Cultura, Obra Pública, Arbolado Público, luminarias, plazas y paseos en condiciones, presencia del municipio, a fin de garantizar el uso en paz e igualdad por todos los ciudadanos.

- Ciudad de todos y para todos.

La ciudad excede la idea de un conjunto de calles, edificios y plazas; es un organismo vivo en el cual todos somos una parte que interactúa con otro. Se busca integrar una sociedad que tenga como base la solidaridad, la cooperación y el respeto. Las ciudades tienen sentido en cuanto sean lugares aptos para la vida, donde todas las personas tengan derecho a ser protagonistas. Constituye el mayor

desafío de la política social la restauración de la igualdad de oportunidades, la recreación de vínculos armónicos y socialmente productivos en la comunidad, la recuperación de la autonomía individual y colectiva, y por su intermedio, el respeto imprescindible para la convivencia pacífica y democrática.

- *Autonomía Municipal.*

Consagrar definitivamente la autonomía municipal establecida en la Constitución Nacional para responder eficientemente a las necesidades de los vecinos del Municipio.

El poder de los municipios está acotado por la Ley de Municipalidades y la Constitución Provincial, que datan de varias décadas, normativamente están limitados para responder a muchas acciones hoy necesarias.

- *Desarrollo económico sustentable*

Apunta a una consolidación como Centro Comercial a Cielo Abierto, potenciando su desarrollo económico con acciones integrales que garanticen el crecimiento sustentable de la Ciudad. Con este eje se busca impulsar a la Ciudad de Mendoza como polo turístico, cultural y comercial del Oeste, asegurando la calidad de vida de los habitantes; preservando el arbolado público, fomentando el uso de medios de transportes no contaminantes y fomentando el uso eficiente de los recursos.

Frente a la existencia de realidades concretas “el mercado es el mundo” y la alta competitividad de las organizaciones tanto privadas como públicas para lograr satisfacer las necesidades del usuario; es que cada vez más las instituciones perciben claramente que para incorporarse y operar en los mercados comunes regionales, es necesario contar con sistemas de calidad certificados y de esta forma, generar credibilidad y confiabilidad.

Para hacer efectivo estos ejes estratégicos, entre otras cosas el municipio encaró transformaciones que le permitieron mejorar la calidad de los servicios; a la vez que acercar la gestión al ciudadano. De allí que implementara un modelo de gestión con calidad en la atención y excelencia en la prestación de servicios; es que el municipio introduce la implementación de la norma ISO 9001.

Además de implementar las normas ISO, entre los procesos de modernización la municipalidad incorporó las **Tic's** como herramienta de acercamiento político con la comunidad. A través de su sitio web, la municipalidad pretende convertirse en una ciudad digital, que busca garantizar calidad en la atención y poner al servicio de los visitantes un centro de atención permanente, las 24 horas, todos los días del año.

2.5. Áreas Municipales

Gobierno

La Secretaría de Gobierno se encarga de la ejecución de políticas públicas en materia de política social, en materia de poder de policía, en materia de legalidad y de personal. A fin de señalar la importancia se mencionan las acciones desarrolladas en las áreas que tienen relación con la comunidad:

- **Política Social**

A través de la articulación de las Direcciones de Salud, Acción Social, Deportes, las Coordinaciones de Programas y Planes Sociales, Ejecutora de Programas Comunitarios y el Departamento de Género y Juventud, propicia el abordaje integral de las diversas problemáticas de la comunidad.

El objetivo rector de las políticas sociales es la integración de la comunidad frente a la sucesión de crisis económicas, políticas y humanas vividas. Constituye el mayor desafío de la política social la restauración de la igualdad de oportunidades, la recreación de vínculos armónicos y socialmente productivos en la comunidad, la recuperación de la autonomía individual y colectiva.

En materia de salud se desarrolla una intensa labor de asistencia primaria en los cuatro centros de salud municipales, ubicados en los Barrios del Oeste, sumado a actividades de prevención y campañas de promoción relativas a enfermedades de alto impacto.

En lo atinente a la asistencia social mediante el área de emergencia se atienden los grupos más vulnerables de nuestra comunidad en situación de riesgo a fin de atender necesidades básicas insatisfechas. Paralelamente se trabaja arduamente en los servicios sociales municipales en la protección de derechos de niños y adolescentes procurando su adecuada contención.

El Deporte agrega a los dos ámbitos anteriores un elemento integrador, saludable y recreativo, mediante las actividades para todas las edades y capacidades que se cumplen en los cinco gimnasios municipales y tres playones deportivos.

La Coordinación de Planes y Proyectos Sociales por su parte, es la encargada de conducir adecuadamente la ejecución de programas Familia y jefes de Hogar con financiamiento nacional, insertando a sus beneficiarios en alternativas que el Municipio ofrece como mecanismo de promoción social.

Concomitantemente la Coordinación Ejecutora de Programas Municipales pone en marcha la articulación entre las diversas áreas de la Secretaría y las de otras Secretarías para la ejecución de proyectos y programas concretos, destinados a mejorar la calidad de vida de los vecinos en situación más vulnerable.

El departamento de género y juventud toma a su cargo la concreción de acciones específicamente destinadas a atender la problemática de la mujer y de los jóvenes.

- **Poder de Policía**

A través de la Dirección de Comercio e Inspección General la Secretaría desarrolla las acciones relativas al contralor de la actividad comercial de la Ciudad, comprendiendo en ello la fiscalización en el cumplimiento de la normativa nacional, provincial y municipal vigente reguladora de la misma, así como de la salubridad, higiene y seguridad de los lugares en que se desenvuelven.

Infraestructura, Servicios y Ambiente

La Secretaría de Infraestructura, Servicios y Ambiente se maneja con varios ejes fundamentales:

1. *Los trabajos públicos*: un plan integral que incluye repavimentación de calles, reacondicionamiento de espacios verdes, reparación de edificios municipales y construcción de otros. Repotencialización del alumbrado público con un plan de cambio de luminarias de mercurio a sodio.
2. *El poder de policía en los trabajos privados*: un régimen especial para regularizar las construcciones no declaradas y control sobre los edificios en construcción para que se cumpla la normativa vigente.
3. *El ambiente*: modificación de los actuales usos del suelo y su factor de ocupación. Inspección de contaminación y ruidos molestos.
4. *Los servicios*: recuperación de la distinción que enorgullecía a los mendocinos: "la Ciudad más limpia del país" a través de mejoras en los servicios de limpieza y recolección de residuos.

Hacienda

La Secretaría de Hacienda tiene como objetivos estratégicos generar mejoras tecnológicas que agilicen la gestión, lograr el incremento de los recursos, la eficiencia en el gasto y la transparencia. Su visión es contribuir con el desarrollo económico y social del Municipio, y su misión es garantizar la obtención y el uso adecuado de los recursos.

La Subsecretaría de Recaudación y Control, dependiente de la Secretaría de Hacienda, tiene a su cargo dos importantes áreas municipales. Dirección de Rentas y la Dirección de Catastro.

Organigrama General del municipio.

3. Certificar ISO 9001:2008

La adopción de un sistema de gestión de calidad debe ser una decisión estratégica de la organización. La misma está influenciada por el entorno de la organización, por sus necesidades cambiantes, sus objetivos, así como también por el tamaño y la estructura de la misma organización.

Esta norma implementada promueve la adopción de un enfoque basado en procesos. Asimismo cuando se desarrolla e implementa mejora la eficacia de un sistema de la gestión y se aumenta la satisfacción del cliente.

La norma ISO 9001 establece un enfoque donde la alta dirección debe asegurar que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del mismo.

La norma exige un marcado compromiso de la alta dirección que asegure la clara definición de responsabilidades y autoridades. Así como también contar con objetivos medibles y coherentes con la política de calidad.

Esta norma internacional permite a una organización alinear o integrar su propio sistema de gestión de calidad con requisitos de sistemas de gestión relacionados. Con la finalidad de establecer un sistema de gestión de calidad que cumpla con los requisitos de la norma; la organización municipal adapta su sistema de gestión existente.

3.1 Certificación de calidad ISO 9001/08.

La Ciudad de Mendoza desarrolló e implementó un Sistema de Gestión de Calidad a través de la Norma ISO 9001:2008; obteniendo la certificación de procesos correspondientes a diferentes áreas.

A partir de este proceso se produjeron diversos cambios en la organización municipal, tratando de generar un ambiente de trabajo indispensable para alcanzar los requisitos del servicio deseado. Se trató de acercar el municipio al ciudadano mejorando la calidad en la atención.

Este proceso exigió el compromiso de identificar y cumplir siempre los requisitos de los contribuyentes/ciudadanos y de mejorar constantemente el conjunto de actividades que afectan a la Calidad de los servicios brindados. Apunta a identificar los procesos del municipio que agregan valor al producto y servicio y al control de los

mismos; enfocada a la eliminación de los problemas buscando siempre la causa raíz de ellos para eliminarla. Se centra en la planificación y en las actividades preventivas; promoviendo la toma de decisiones basada en información verificable.

3.2. Procesos certificados

Primera etapa de certificación. Período 2010.

Area	Proceso Específico
Dir. de Atención al Vecino y Control.	Atención al público a través de canales múltiples del Centro de Contactos.
Coord. de Rentas – Dir. de Catastro.	Atención para Trámites por Ventanilla Única. Emisión y Distribución Masiva de Tasas y Derechos Municipales.
Dir. De Finanzas.	Elaboración del presupuesto municipal.
Subsecretaría de Turismo, Cultura y Desarrollo Económico.	Organización y Realización de la Fiesta de la Vendimia de la Ciudad de Mendoza.
Dir. de Compras.	Compra y Provisión de Combustible. Licitación Pública
Dir. Legal y Técnica de Intendencia.	Revisión y Aprobación de Proyectos de Decretos, Contratos y Oficios.
Dir. Despacho Gral. de Intendencia y RRHH.	Gestión de Documentos. Contratación Locaciones de Servicio.
Dpto. de Organización y Métodos.	Análisis, Actualización y Elaboración de Manuales de Funciones y Procedimientos. Tratamiento de novedades de áreas y personal municipal.

Area	Proceso Específico
Dir. de Sistematización de Datos.	Facturación y Asignación de Telefonía Fija y Móvil y ADSL. Servicio Técnico Informático.

Segunda etapa de certificación. Período 2011.

Area	Proceso Específico
Departamento Disgesto	Proceso de digesto
Juzgado de Tránsito	Tratamiento de actas de infracción por faltas y accidentes. Tratamiento de actas de infracción sin descargo.
Dirección de Deportes	Gestión de admisión y servicios en los gimnasios municipales.
Area de Farmacia	Depósito y distribución de medicamentos e insumos a Centros de Salud Municipales.
Departamento de Familia, Niñez y Adolescencia	Tratamiento de oficios judiciales
Area de Emergencias Sociales	Pedido y entrega de recursos por necesidades básicas.
Contaduría General	Altas, bajas y transferencias de bienes inventariables.
Sub-Tesorería	Pago de proveedores
Dirección de Rentas	Emisión y distribución masiva de tasas y derechos municipales.
Dirección de Higiene Urbana	Recolección domiciliaria de residuos sólidos y mediante contenedores por gestión municipal.
Honorable Concejo Deliberante	Informes al Honorable Tribunal de Cuentas.

Tercera etapa a certificar. Diciembre 2012.

Area
Nave Cultural
Teatro Quintanilla
Museo Municipal Arte Moderno
Museo Area Fundacional
Dirección de Comercio e Inspección General
Dirección de Higiene Urbana
Dpto. De Paseos
Dirección de Obras por Administración
Departamento de Gestión Administrativa

Capítulo V

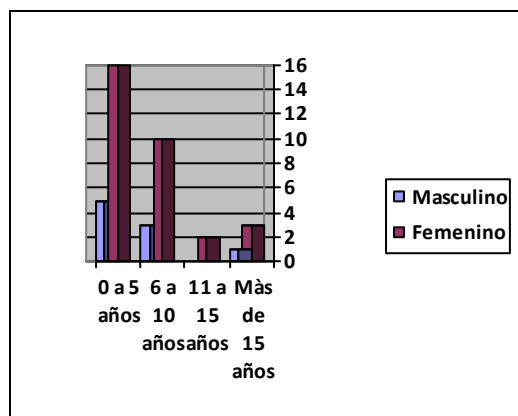
1. Análisis de la información obtenida a través de las entrevistas.

A partir del relevamiento realizado en los distintos sectores que han certificado procesos durante el período 2011-2012, se realizará en el presente capítulo el análisis y descripción de la cultura organizacional del Municipio y su relación con la implementación de sistemas de gestión de calidad.

Para realizar dicho relevamiento se efectuaron entrevistas semi-estructuradas, en cada una de las áreas que han certificado normas de calidad en algunos de sus procesos administrativos en el último año, por lo cual se entrevistó un universo de 44 personas correspondientes a la totalidad del personal de dichas áreas. El mismo está conformado por un 23% correspondiente al género masculino, y un 77% al femenino. El personal entrevistado se encuentra en un rango de antigüedad en la institución que va entre 0 y 15 años.

El 91% del personal manifestó voluntad y buena predisposición para responder a nuestras preguntas, sólo dos personas se negaron a recibirlas y otras dos nunca devolvieron el cuestionario. Por ello podemos decir que nos encontramos frente a un grupo abierto y colaborador.

Cuadro 1: **Universo Poblacional tomado**

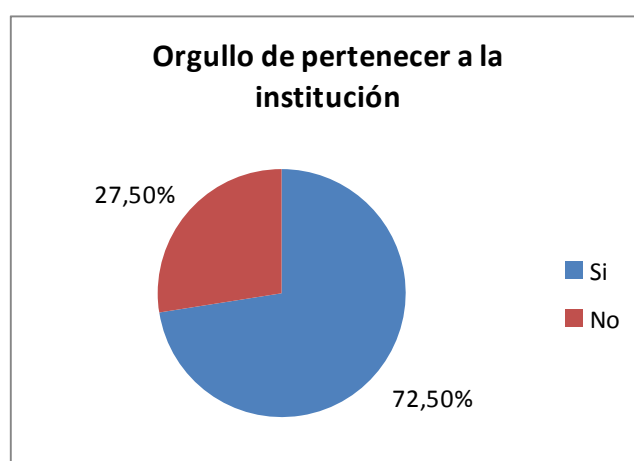


Si hablamos del conocimiento acerca de cómo está organizada la institución municipal, el 95% de nuestros entrevistados supo describir ampliamente al Municipio,

es decir, conoce cómo es la estructura municipal: conocen acerca de la existencia del Órgano deliberativo, de la Intendencia, de la cual dependen distintas Secretarías, las Direcciones dependientes, y estas a su vez en Áreas..

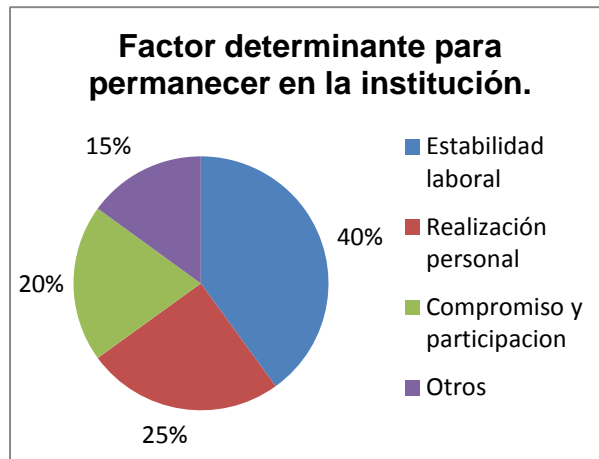
Existe una sensación generalizada de orgullo por pertenecer a la institución, tal como lo muestra el cuadro, en algunos casos, destacaron que este se debe a los servicios brindados como nos manifestaba un entrevistado diciendo *“me honra por la seriedad con que se implementan las tareas y la organización de servicios dentro del área”*. Otro rasgo que hace a ese sentimiento de orgullo es el fuerte compromiso del Municipio *“por el trabajo hacia la comunidad, la contención y la inclusión social”*. Hay quienes recalcan el progreso a nivel organización *“con la reciente implementación de procesos de mejora continua”*.

Cuadro 2:



Se observa que el factor determinante para permanecer en la institución es la estabilidad laboral con un 40%, seguido de la realización personal y compromiso con 45%.

Cuadro 3:

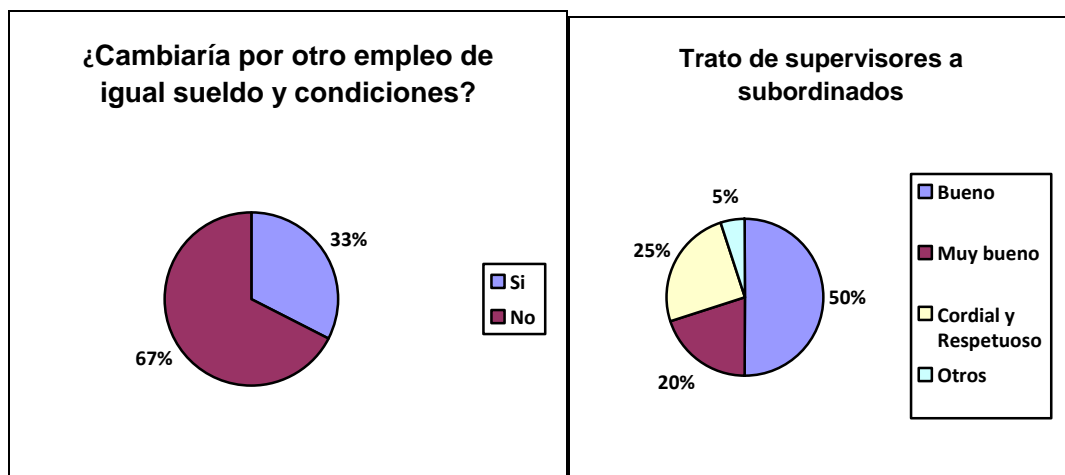


Esto se confirma con lo indicado por los entrevistados, tal como lo indica el cuadro 4 que así frente un empleo de igual sueldo y condiciones un 67% de los entrevistados no dejarían la institución ya que sienten gusto por el trabajo que llevan a cabo, sólo un 33% dejaría la institución.

También, podemos hablar de un buen ambiente de trabajo generado por un trato cordial y amable de los directivos hacia el personal, tal como surge del cuadro 5, donde se refleja que el trato es bueno en un 50%, siendo en un 20% un trato muy bueno y en un 25% un trato cordial y respetuoso.

Cuadro 4:

Cuadro 5:



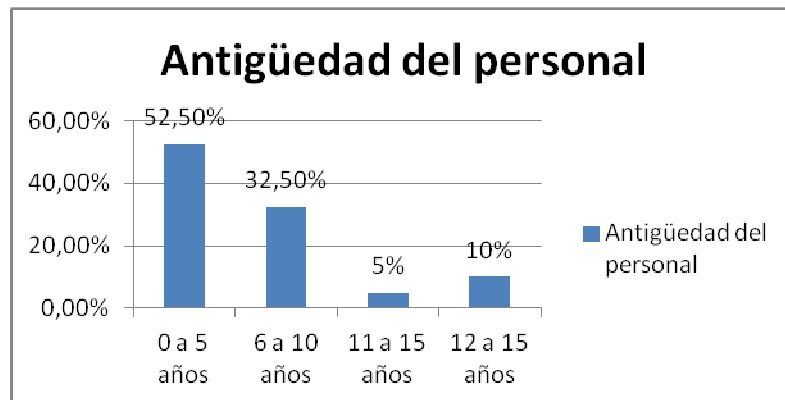
Otro aspecto que hace a la cultura organizacional y que se advierte como positivo es el relativo a la flexibilidad de los superiores, más del 80% de la muestra respondió que los jefes se ajustan a lo establecido en el estatuto y demás normas que

establecen un sistema de ingresos, permisos y faltas, así como también en castigos y sanciones. De las respuestas de nuestros entrevistados surgió que los jefes organizan con sus subordinados los permisos tratando de mantener cubiertas las responsabilidades y puestos de atención.

El 80% de los empleados argumentan que la situación laboral, específicamente los contratos de locación de servicios generan una amplia rotación, lo que no contribuiría a que la cultura se afiance y por lo tanto muchas personas no hablen de valores compartidos por el equipo y costumbres arraigadas. Las personas buscan mejoras a nivel personal y profesional en otros ámbitos al no ver resuelta su condición de contratación.

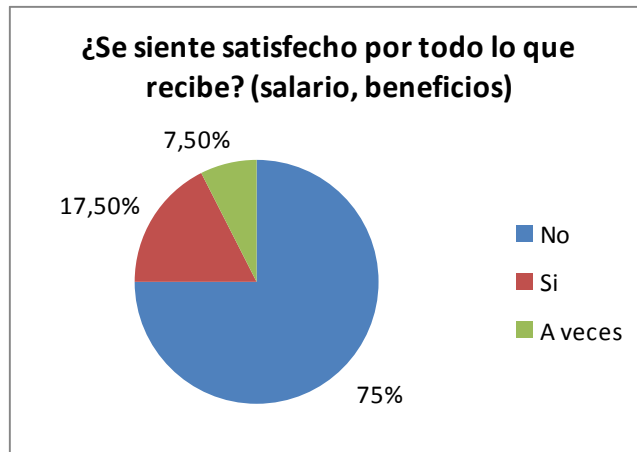
Por ello hay que destacar que frente a preguntas relativas a reconocimiento y valoración siempre las respuestas recaen sobre un mismo tema, que es el salario. Tenemos que tener en cuenta que de un total de 40 entrevistados el 52% llevan no más de cinco años en la institución, debido a la rotación antes señalada. Los mismos manifestaron que sus compañeros dejan la institución en busca de mejores sueldos y mayor estabilidad que no les brinda la modalidad de locación de servicios.

Cuadro 6:

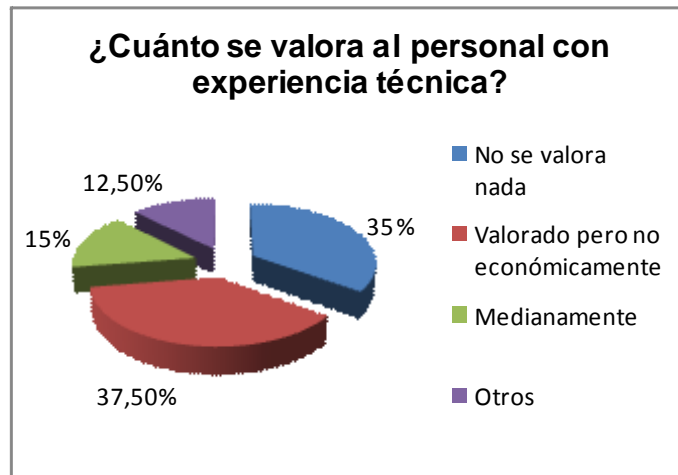


Los entrevistados manifestaron en su mayoría, 75%; que no se siente satisfecho por todo lo que recibe; poniendo énfasis en que el principal motivo para su satisfacción sea lo remunerativo; siendo ésta insuficiente para cubrir las necesidades básicas.

Cuadro 7:



Cuadro 8:



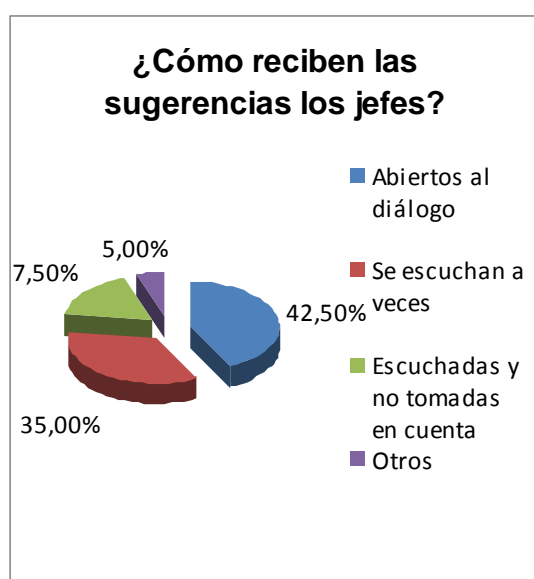
Complementado la pregunta anterior se les consulto acerca de “¿Cuánto se valora al personal con experiencia técnica?”, y un 35% de los entrevistados contestaron que no se valora nada, un 37,50% valorado pero no económicamente y el 12,50% considera que se valora medianamente.

Asimismo, los entrevistados sienten que sus habilidades no son aprovechadas al máximo en la realización de sus tareas reflejado en el 72% de los entrevistados, según surge del gráfico, la explicación, en parte, está dada por la rigidez que el sistema burocrático impone. Es decir, hay que adecuarse a las normas escalafonarias y estructura de la organización lo que no permite, en muchos casos, aprovechar más el recurso humano, dado que debe cumplir las tareas conforme el puesto de trabajo en el que está ubicado. Lo que por otra parte, tiene que ser así dado que la administración pública, en este caso la municipal, no puede dejar de cumplir con

normas, reglas y procedimientos. Tampoco se hizo mención alguna a que existiera, en la organización, una política referida a recurso humano que tratara de tomar en cuenta las habilidades del personal para ubicarlos en mejores u otros puestos de trabajo según el perfil de cada empleado.

Con respecto a la libertad para sugerir mejoras, o cambios en la manera de realizar ciertas actividades, en general las respuestas fueron positivas. El 42.50% expresó que sienten que sus superiores se encuentran abiertos a dialogar y escuchar propuestas que puedan mejorar el desarrollo de las actividades cotidianas; sumado a este porcentaje, el 35% manifestó que esa libertad existe a veces; por lo que tenemos arriba de un 75% que se siente con libertad para hacer sugerencias. Pero debido a veces no pueden ser llevadas a cabo a pesar de la buena voluntad y predisposición del jefe directo. *“Existe libertad para sugerir tareas, lo que no significa que siempre sean llevadas a cabo”*. Las trabas están dadas por la disponibilidad de recursos, la movilidad y los espacios físicos que llevan a dejar trucas ideas que pudieran resultar muy efectivas.

Cuadro 9:



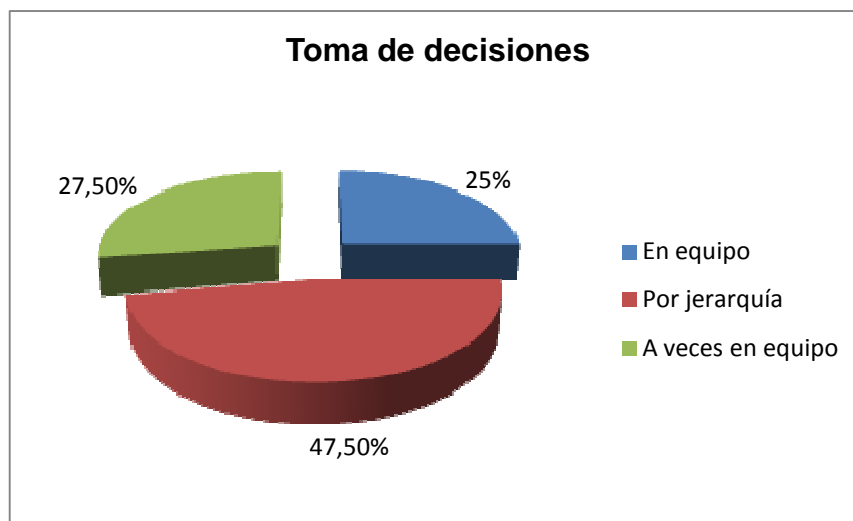
Cuadro 10:



La institución municipal es una organización donde las decisiones son tomadas en forma vertical, jerárquicamente a través de los superiores. Pero podemos ver que si bien la decisión final está marcada por el jefe de área, muchas veces los temas son tratados en equipo, aceptando sugerencias de quienes puedan aportar ideas para mejorar la rutina. Debemos decir que nuestros entrevistados definieron las decisiones

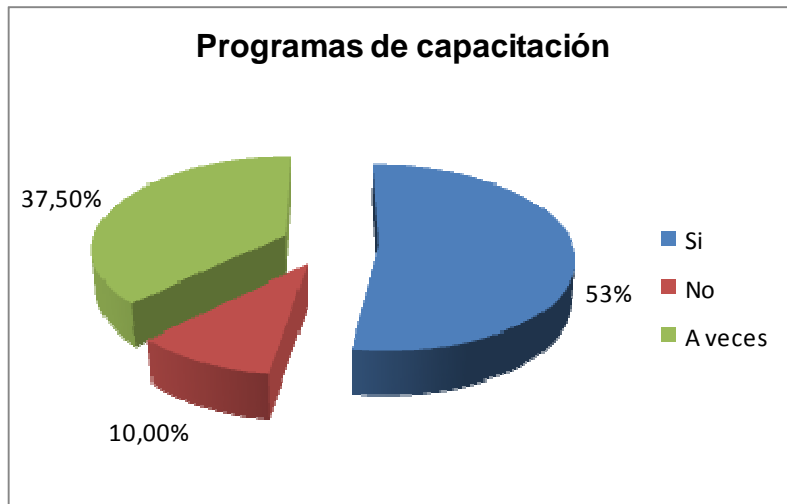
jerárquicas también bajo el nombre de arbitrarias en algunos casos. No podemos pasar por alto, como hemos dicho con anterioridad que por ser una institución de carácter público y de gran tamaño, la jerarquía forma parte de un orden necesario. Por ello destacamos las palabras de algunos miembros de la institución que marcaron *“las decisiones pueden a veces surgir del equipo”*; esto nos define un grupo de trabajo colaborador y donde el jefe, a pesar de ser quien tiene la decisión final en sus manos; acepta debates grupales para enriquecer el trabajo cotidiano ya que es el personal quien está más próximo a las demandas del usuario y es de gran importancia conocer sus necesidades a través de quien las recibe directamente.

Cuadro 11:



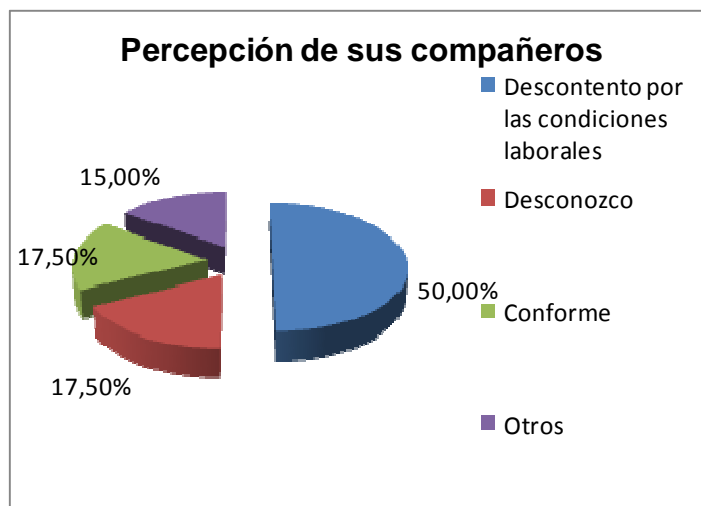
De las entrevistas, también surgió que el Municipio es una institución preocupada por la capacitación de sus empleados, lo que redundará en una mejor atención del ciudadano.

Cuadro 12:



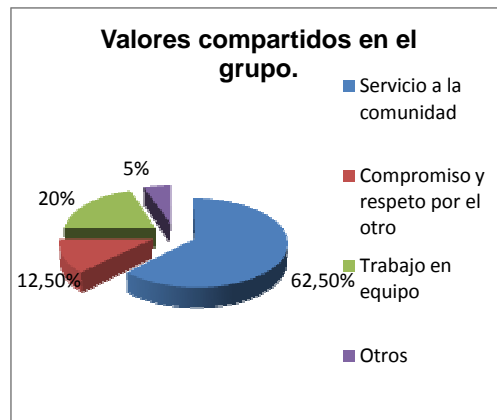
En relación a la percepción que tienen de sus compañeros, un 50% de los entrevistados consideran que existe un descontento por las condiciones laborales, un 17,50% hablo de desconocer la percepción que el resto de sus compañeros tiene sobre la organización y otro 17,50% del personal entrevistado perciben que están conformes.

Cuadro 13:



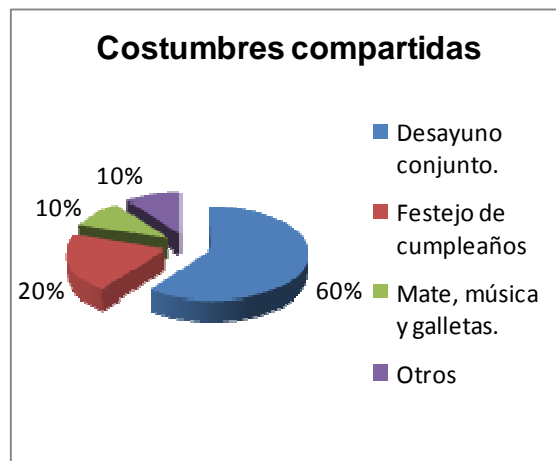
La cultura organizacional del municipio está basada en distintos valores; el 62,50% del universo manifestó compartir el servicio a la comunidad, “trabajar para el ciudadano”, manteniendo el respeto hacia el otro. Podemos ver que aunque no fue mayormente mencionado el valor de la solidaridad está impreso en cada una de las actividades que se realizan pensando en el prójimo.

Cuadro 14:



En cuanto a las costumbres, se observan que son costumbres que tienen que ver con la cotidianidad como es el caso del desayuno compartido, el festejo de cumpleaños, como costumbres impuestas por el equipo, aceptadas y compartidas por los superiores.

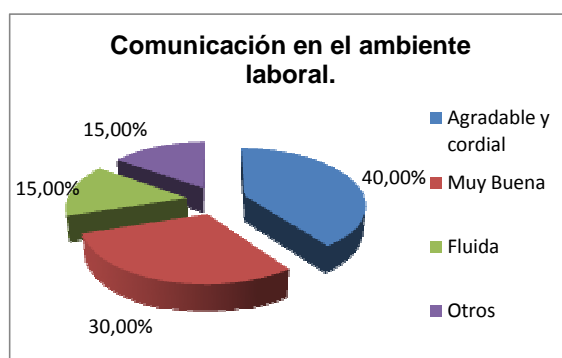
Cuadro 15:



Los entrevistados expusieron que la comunicación en el equipo de trabajo tiende a ser fluida aunque muchas veces la información no llega a todos los receptores o bien existe distorsión en el mensaje. A la hora de solucionar los problemas entre compañeros, debemos destacar que el 85% del personal entrevistado reveló que a través del diálogo en grupos resuelven los conflictos que pudiesen generarse por rumores o falta de comunicación. No obstante, las diferencias que pudieran existir no opacan ni obstruyen la tarea diaria y en poco tiempo y con participación de los

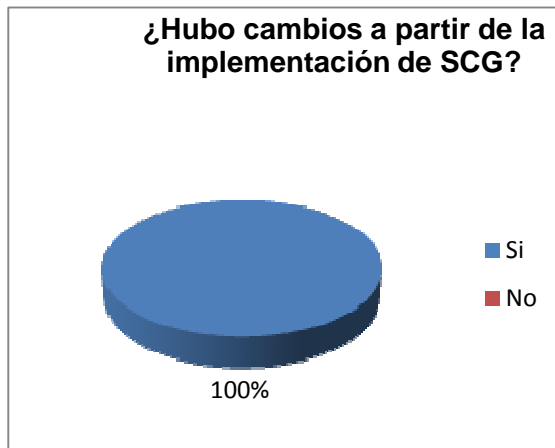
superiores se logran subsanar. En cuanto a las directivas o guías de trabajo dadas por un superior, la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ha hecho que la comunicación vertical formalizada a través de distintos medios como son los correos electrónicos, memos y reuniones periódicas; se ha vuelto más eficiente, continua y por lo tanto se refleja en los resultados finales.

Cuadro 16:

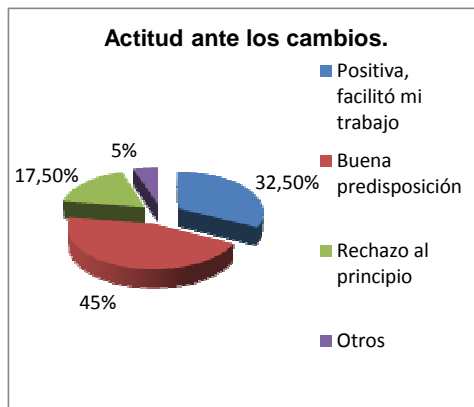


Como hemos mencionado anteriormente la municipalidad ha implementado un plan estratégico basado en la mejora continua y la satisfacción del cliente; el personal entrevistado manifestó que frente a estas herramientas existe una actitud positiva y favorable ante los cambios. Con buena predisposición a participar, dispuestos a aceptar aunque pretenden que la mejoría *“sea un proceso constante y no sólo esporádico”*, según manifestaron algunos entrevistados. En general se toma esta nueva forma de gestión como una oportunidad de crecimiento laboral y profesional.

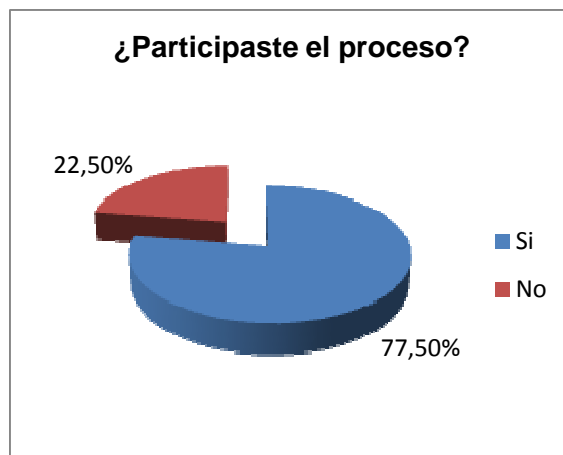
Cuadro 17:



Cuadro 18:



Cuadro 19:



Con respecto a los cambios, se observa que la totalidad (100%) de los entrevistados vio afectado su lugar y rutina de trabajo tras la implementación de Sistema de Gestión de Calidad. Frente a esto un 45% manifestó buena predisposición, un 32.50% se mostró positivo ya que facilitó su trabajo. Mientras que un porcentaje menor, en un principio opuso resistencia ante lo desconocido, cambiando luego su actitud. Observamos que la actitud positiva o de buena predisposición, se relaciona con el porcentaje de participación, donde un 77.50% manifestó su colaboración activa.

La incorporación de esta herramienta mejoró el trabajo cotidiano, como se observa en el siguiente gráfico, el 95 % considera que la implementación de las Normas ISO en el Municipio, mejora la calidad de cada uno de los servicios prestados, en relación a la forma de trabajar anterior al proceso de certificación. Ello dado, que dicha implementación aporta instrumentos como: organigrama, registros, manuales de procedimientos, unificación de formularios, etc.

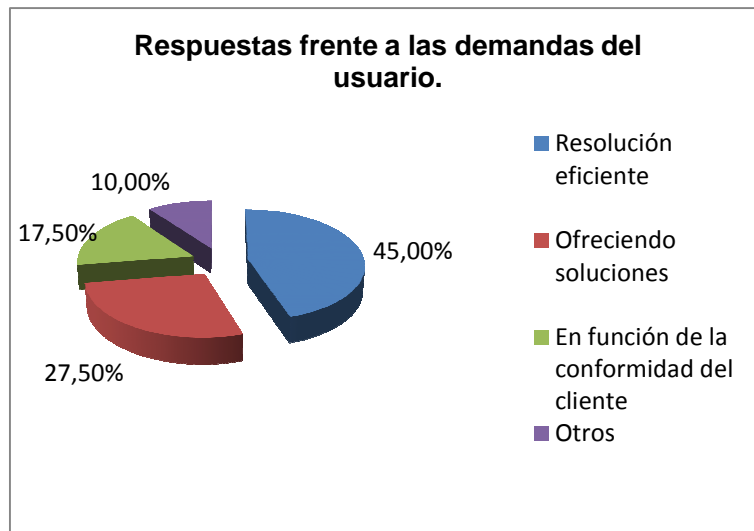
Cuadro 20:



Según manifestaron existe un ambiente de colaboración dado por una muy buena predisposición de los miembros de la organización frente a planes que generen un mejor rendimiento de la institución y sus servicios brindados. Hay quienes hablaron de adaptación, algunos con mayor interés y participación activa; pero en conjunto todos buscan un mejor desempeño de los servicios.

Frente a preguntas de cómo son recibidas y resueltas las demandas se generaliza en la respuesta de buscar la satisfacción del cliente. *“El municipio está realizando un gran cambio en función de mejorar las respuestas a las demandas sociales y de brindar lo mejor”*. También se hace referencia a la eficiencia a pesar de existir impedimentos por la escasez de recursos.

Cuadro 21:



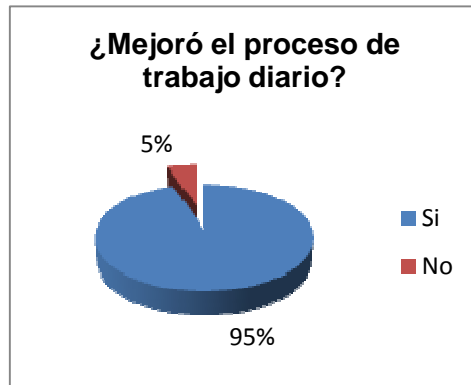
Al momento de implementarse las normas ISO el personal manifestó conocer el sistema. Tenían conocimiento acerca de la certificación por parte de algunos organismos públicos y privados. No debemos generalizar acerca de este conocimiento, pero si podemos decir que el personal más joven del Municipio, en alguna oportunidad, había escuchado o conocía algo sobre el tema. No ocurre lo mismo con los entrevistados de mayor edad que son quienes respondieron desconocerlo. Lo importante es que la institución brindó la capacitación necesaria para que el desarrollo de este proceso alcanzara los frutos esperados.

Por otra parte el 56% de los entrevistados manifestaron tener el mobiliario, herramientas y equipos necesarios para desarrollar cómodamente sus actividades cotidianas. En relación a este tema, destacaron que con motivo de la reciente implementación del sistema de Gestión de Calidad se realizaron mejoras en los espacios de trabajo, así como también en el equipamiento informático lo que funciona como un pequeño estímulo para el personal. . A su vez se reorganizó el espacio, dando una mejor visión al público y generando nuevos espacios para atención personalizada. También se dispuso la utilización de uniformes para el personal de atención al público, así como también se oficializó la utilización de credenciales que identifiquen al personal.

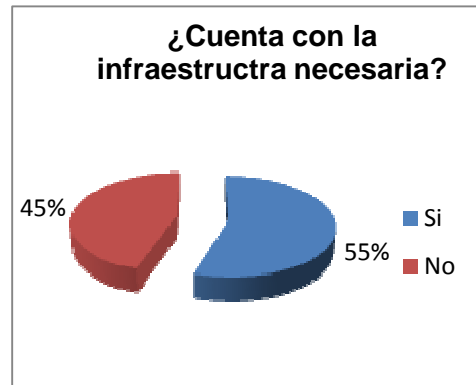
Al tener a disposición los recursos necesarios, como son escritorios propios, archivadores, armarios y cajoneras con dispositivos de seguridad se logra un mayor orden administrativo, que permite un mejor acceso a toda la información, lo que también facilita el trabajo para cualquier persona que necesite acceder a esos datos.

El sistema implementado, manifestaron, permitió formalizar el trabajo que se venía realizando, aportándole a la tarea mayor transparencia y claridad, lo que en definitiva genera un mejor servicio y atención al cliente o ciudadano.

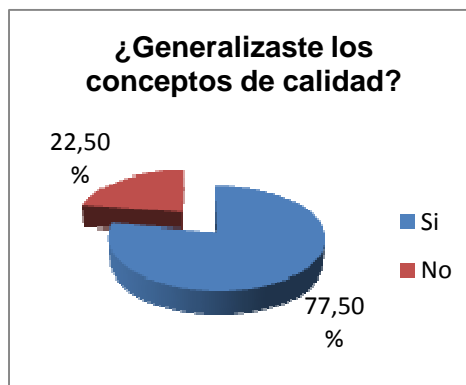
Cuadro 22:



Cuadro 23:

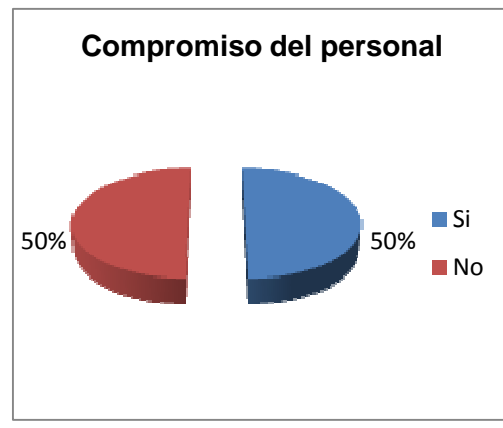


Cuadro 24:



El 77.50% manifestó participar del proceso en alguna medida, esto demuestra entusiasmo del personal, frente a la incorporación de esta nueva herramienta. Al preguntar si sienten que todo el equipo está comprometido con el sistema, vemos reflejado que la mitad de las personas entrevistadas perciben este compromiso y la otra mitad no lo siente así. Esta fractura en el grupo reitera, lo expresado anteriormente, de que se trata de una cultura frágil sin sentido de equipo.

Cuadro 25:



Además de las preguntas de las entrevistas realizadas, algunas personas manifestaron que los cambios en la manera de realizar la tarea fueron recibidos con buena predisposición, aceptándolos positivamente ya que fueron entendidos, como facilitadores o simplificadores del trabajo diario. Como todo cambio en un principio generó un poco de rechazo de algunos de los empleados. Básicamente se trata de un repudio hacia lo desconocido, porque entendían que podía cambiar la dinámica de trabajo. Esto cambió a medida que se conoció el funcionamiento del sistema y aún hasta el personal con mayor antigüedad aceptó y colaboró para que todo se desarrolle normalmente. Al decir de uno de los empleados, en ese sentido, *“Al principio costó, pero el cambio fue tan bueno que me hubiera gustado que se hubiera implementado desde hace mucho”*. Si bien algunos en el momento sintieron que no estaban de acuerdo, hoy después de ver los resultados obtenidos, notan que sus actividades se realizan de forma más ordenada y esto facilita todo el trabajo.

En un principio algunos creyeron que deberían realizar más trabajos y que su carga iba a aumentarse, pero luego notaron que sólo es una forma de hacer el trabajo que se venía realizando pero de manera más ordenada. Por ello recaemos en un viejo concepto de calidad, *“es hacerlo bien la primera vez”*, entendido esto por el personal, comprendieron que ni sus obligaciones, ni horarios iban a ser afectados y por ello la mayoría responde que no han vivido modificaciones en cuanto a su carga horaria y laboral. Por el contrario quienes demuestran un cambio, lo remarcan positivamente, porque la organización en sus tareas disminuyó el tiempo necesario para realizarlas.

Cada área municipal certificó un solo proceso, lo que significa que no todas las actividades se realizan bajo el régimen de normas ISO, por ello nos interesamos en preguntar si tratan de generalizar los conocimientos aprendidos al resto de sus actividades y otros procesos del área. Frente a esto, más del 75% manifestó aplicar en

las demás tareas realizadas los principios del sistema de gestión de calidad, aunque no con la misma intensidad.

Es importante destacar la voluntad y el compromiso generado en el personal, ya que sabemos que el camino hacia la calidad total es lento y difícil; no se instala sino que se aprende día a día.

Todo este proceso dio mayor significado al trabajo desarrollado por los integrantes de cada sector y la relevancia de su aporte en el contexto de los servicios brindados a la comunidad, asimismo significó que todos los integrantes de la organización conozcan su ámbito de desempeño, su autoridad para tomar decisiones y actuar, la importancia de sus tareas en el cumplimiento de las políticas y objetivos de la Municipalidad y que posean la formación adecuada para desarrollar sus tareas con eficacia.

Conclusiones.

A partir del análisis realizado concluimos que no podemos generalizar acerca de la organización, ya que en principio podríamos diferenciar al personal en dos grupos muy marcados y en los cuales el factor diferenciador está dado por la relación laboral que los une. El personal de planta se advierte que, además de tener varios años de antigüedad en la institución, demuestran un gran sentido de pertenencia y marcado orgullo por el funcionamiento, crecimiento y mejora del municipio en los últimos años.

A su vez destacaron el *“trabajar en lo que me especialicé”* y realizar con mucho gusto esa labor.

Por otro lado tenemos el personal que presta servicios a través de un contrato de locación y en este caso si bien destacaron sentir gran satisfacción por el trabajo personal y el crecimiento profesional, también pusieron hincapié en permanecer en la organización por falta de una mejor oferta laboral. Señalaron que *“un sueldo fijo a fin de mes da seguridad”*.

Al realizar nuestras entrevistas pudimos notar que varios hablan de una realización personal dentro de la institución, así como también se mencionó el crecimiento laboral. Por ello, nos pareció pertinente conocer cuánto es valorado este personal técnico dentro de la institución, y para nuestra sorpresa, diversas fueron las respuestas recibidas. Por una parte quienes llevan varios años en la institución aseguran que se valora el retener al personal técnico en la organización, sin embargo la antigüedad promedio del personal demuestra que existe una alta rotación y esto según las respuestas recibidas está marcado *“por los bajos salarios y la precariedad laboral”*.

El personal profesional, ante las diferencias salariales comparando con otras organizaciones, cuenta con mayores oportunidades de trabajo y permanecen poco tiempo en el Municipio. Sienten que su función técnica profesional es valorada pero esto no se refleja a nivel económico por ello, en muchos casos se termina abandonando la institución frente a una mejor oferta salarial. Como mencionaron muchos de los entrevistados *“el factor monetario es determinante”* y si bien, en algunos casos, se intenta retener es muy difícil porque en la mayoría de las situaciones, no se pueden ofrecer mejores sueldos y en general, éstos muchas veces no alcanzan a cubrir las necesidades básicas.

Anteriormente aludimos que la institución es un lugar que resulta agradable para el personal que se desempeña en ella, a pesar de las condiciones económicas mencionadas se puede ver que trabajan gustosos.

Al preguntar acerca de los sentimientos que provocaba la rutina laboral en el mayor de los casos manifestaron conformidad y sentimiento de interés por su propia labor. Así escuchamos frases como *“hay espacios donde el trabajo es muy agradable”* o *“siempre hay algo que uno pueda hacer, me siento útil”*. También, existen pequeñas costumbres que hacen a la unión del grupo. Como nos manifestaron es casi *“intocable”* el momento del desayuno conjunto; en cada área de trabajo. Esto refleja que aunque muchos solo consideren al Municipio un lugar de paso, de cualquier manera se logran entablar buenas relaciones entre compañeros y a la hora de la distención, como es también el festejo de los cumpleaños con un refrigerio especial, todos participan y comparten el momento en grupo.

El proceso de cambio fue tomado sin oponer resistencia por parte de los empleados, esto se debe a que nos encontramos frente a un grupo mayormente joven con una antigüedad no superior a los 10 años; con experiencia técnico – profesional; predisposición a los cambios y a la implementación de estas herramientas.

En un principio la incorporación del sistema, en muy pocos miembros, generó un pequeño rechazo hacia lo desconocido. No obstante al familiarizarse con el funcionamiento, se pudieron dejar atrás miedos e inseguridades.

El personal del municipio, en su mayoría conocía el sistema y su forma de operar, por ello también fue bien recibida y aceptada la capacitación acerca del mismo. Y podemos decir que el éxito de la implementación de las normas ISO en el Municipio, se debe en gran medida a que la cultura organizacional es flexible ante los cambios producidos. Por lo tanto consideramos que este proceso es una buena puerta de entrada hacia una cultura de calidad.

De las entrevistas no se detectaron obstáculos que demostraran rechazo o pongan en peligro el normal funcionamiento del sistema. Por el contrario, como mencionamos con anterioridad, si bien sólo se certificó un proceso en cada área, los miembros de la institución aplican los conocimientos y el orden del sistema de calidad en las demás tareas administrativas. Podemos decir que la cultura organizacional del municipio, es una cultura que asimila bien los cambios, adaptándose lentamente pero de manera eficiente.

A partir de la implementación de esta herramienta la cultura de la organización vivenció modificaciones, ya que con la incorporación de mobiliario, equipamiento,

manuales de procedimiento entre otras cosas, mejoró la rutina diaria de trabajo. Al “*tener mayores espacios y computadoras por ejemplo*”, se logró trabajar más eficientemente y de esta forma obtener resultados en menor tiempo. Asimismo, se instrumentaron nuevas formas de atención al usuario, tanto en las dependencias como telefónicamente. Todo ello lleva a un cambio en el proceder de cada uno de los empleados.

La comunicación interna se volvió más clara, dinámica y fluida y esto mejora tanto el resultado final de la labor, como asimismo la relación entre los pares.

Al generarse una permanente interdependencia entre cada uno de los miembros del área y a su vez entre las denominadas áreas de apoyo, se fomenta la relación entre todos los empleados de la institución, generando así mayor participación de todos los miembros; nuevos lazos y compromiso hacia la organización.

Podríamos concluir que respecto de la cultura, aunque ésta no presenta rasgos de ser una cultura fuerte, sí presentó aspectos como: Comportamientos de rutina cuando las personas interactúan, con los rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común utilizado, con normas compartidas en los grupos de trabajo, donde existe una filosofía que guía las políticas de la organización hacia los empleados y cliente, en el marco de reglas del juego definidas y que, incluso pueden llegar a ser acordadas con las jefaturas.

Respecto de la implementación de la gestión de calidad consideran que la implementación de esta herramienta, así como también de la totalidad del “*Plan Estratégico Municipal*”, mejora el proceso de trabajo cotidiano y por consiguiente mejora la calidad del servicio prestado al vecino; siendo este el objetivo principal de los cambios generados en función del usuario, como también mejoró la comunicación, las relaciones entre oficinas, y la optimización de tiempos.

Propuestas para afianzar el Sistema de Gestión de Calidad y la Cultura Organizacional del Municipio de Capital.

- Potenciar el trabajo en equipo; focalizando en la actuación del jefe de área.
- Promover, desde las jefaturas, la generación de valores compartidos para fortalecer la cultura organizacional
- Propiciar una mayor comunicación entre superiores y personal a cargo.
- Fomentar la participación de todo el equipo de trabajo en el diseño de

pautas de acción. Esta participación genera un mayor compromiso.

- Fortalecer el compromiso hacia el Sistema de Gestión de Calidad, de manera que se puedan aprovechar los recursos disponibles en beneficio de la institución.
- Brindar programas de capacitación técnica para todo el personal con mayor frecuencia para crear conciencia de calidad.
- Realizar reuniones periódicas establecidas en el calendario anual para lograr un espacio de discusión.
- Reorganizar el área de Recursos Humanos de manera que puedan aprovecharse las potencialidades de cada uno de los miembros de la organización.

A través de estos parámetros se puede afianzar la cultura organizacional del municipio, en dirección a un servicio de calidad.

Un desafío para la organización es reorientar la selección de personal, hacia individuos cuyos valores concuerden con los de la institución. De manera que los nuevos ingresantes estén instruidos en los conceptos de Gestión de Calidad, y de no ser así, brindar capacitación inicial.

Anexo

ENTREVISTA PARA TRABAJO DE TESIS

a- Entrevista sobre la organización

Antigüedad:

Puesto de trabajo:

Género:

1. ¿Conoce como está organizado el municipio?

a- SI

b- NO

Explique.....

.....

2. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta institución?

a- SI

b- NO

¿Por qué?

.....

.....

3. ¿Cuál es el factor determinante para permanecer en la organización?

.....

.....

4. ¿Pudiendo cambiar por otro empleo de igual sueldo y condiciones, lo haría?

a- SI

b- NO

5. ¿Mantiene reuniones con su jefe directo, para evaluar cómo está realizando su trabajo?

a- SI

b- NO

c- A VECES

6. ¿Cómo es el trato de supervisores a subordinados?

.....

.....

7. ¿Cuándo cambian los jefes en la institución ¿varían las normas y las reglas?

a- SI

b- NO

c- A VECES

8. ¿Siente que su trabajo es reconocido y estimulado?

a- SI

b- NO

c- A VECES

9. ¿Se siente satisfecho por todo lo que recibe? : Salario, capacitación, beneficio.

a- SI

b- NO

c- A VECES

10. ¿Considera que sus habilidades y capacidades se utilizan al máximo en la realización de sus tareas?

a- SI

b- NO

c- A VECES

11. ¿La organización le brinda la posibilidad de crecimiento y desarrollo personal y profesional?

a- SI

b- NO

c- A VECES

12. ¿El municipio le provee programas de capacitación frecuentemente?

a- SI

b- NO

c- A VECES

37. ¿Consideras que la implementación del S.G.C en tu área generó cambios?

a- SI b b- NO

¿Cuáles?

.....
.....

38. ¿Cómo percibiste la incorporación de estos cambios?

.....
.....

39. ¿Participaste del proceso de certificación?

a- SI b- NO

40 ¿Sentiste que hubo compromiso por todo el equipo de trabajo?

a- SI b- NO

41. ¿La implementación de esta herramienta mejora el proceso de trabajo cotidiano?

a- SI b- NO

¿Por qué?

.....
.....

42. ¿Cuenta con la infraestructura necesaria para ofrecer servicio de calidad?

Infraestructura: edificio, espacio de trabajo, servicios asociados, equipos para proceso y servicio de apoyo.

a- SI b- NO

43. ¿Una vez certificado el proceso elegido, lo aplicaste en las demás tareas que realizas en el trabajo?

a- SI b- NO

44. ¿Consideras que la implementación de las normas ISO mejora la calidad del servicio prestado en el municipio?

a- SI b- NO

45. ¿Varió tu participación en la planificación de las tareas y en la toma de decisiones?

a- SI b- NO

¿Por qué?

.....
.....

46. ¿Sus cargas laborales se han visto modificadas con la implementación del SGC?

a- SI b- NO

¿Por qué?

.....
.....

Bibliografía

- ABALOS, María Gabriela “El régimen municipal Argentino, después de la reforma nacional de 1994”; Cuestiones Constitucionales Número 8, enero- junio 2003 en <http://www.biblioteca.org.ar/libros/90825.pdf>
- ALBRETCH, Karl Servicio al cliente interno; (Buenos Aires, Paidós, 1992).
- AMOROS, Eduardo “Comportamiento Organizacional”, En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Pdf Escuela de Economía USAT. Lambayeque. Perú Enero 2007. En www.usat.edu.pe/carreras1/economia
- ARROYO, Daniel “Estilos de gestión y políticas sociales municipales en Argentina” en “Hacia un nuevo modelo de gestión local”; FLACSO/UBA/U.Católica de Córdoba; 1997
- ARROYO, Daniel “Las micro-regiones como instrumentos para el desarrollo local en Argentina” en <http://cdi.mecon.gov.ar/biblio/docelec/clad/cong6/8nov/106/arroyo.pdf>
- BRESSER- PEREIRA, CUNILL GRAU: Lo público no estatal en la reforma del Estado; Paidós 1998 en <http://www.top.org.ar/publicac.aspx>
- BRESSER- PEREIRA Luiz Carlos “Reforma de la nueva gestión pública: ahora en la agenda de América Latina. Sin embargo.....” Biblioteca Virtual TOP www.top.org.ar
- CAMARASA CASTERÁ, Juan Jose La Calidad en la Administración Pública en <http://www.educarm.es/verRevistaEducarm.php> abril de 2004. Educar en el 2000.
- CAPRIOTTI, Paul La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada; (Barcelona, El Ateneo, 1992) [versión online 2006, en <http://www.bidireccional.net>]

- DAL MOLIN, Rubén Gestión de calidad en la administración municipal; en <http://www.dalmolinmarketing.com.ar>
- EVANS, James R. y LINDSAY, William M. Administración y control de la calidad; trad. Concepción Verania de Parres; ed. 6 (México, Thomson, 2005).
- FERNANDEZ de CALOIRO, Alicia y otros Calidad total: su aplicación en la administración pública; (Mendoza, Dirección de publicaciones de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNC, 1998).
- GARCIA DELGADO, Daniel (comp.). Hacia un nuevo modelo de gestión local. Municipio y sociedad civil en Argentina. (Buenos Aires, FLACSO/UBA; La Plata; 1997)
- GALLACHER Marcos El Desafío de la Organización Universidad del CEMA en ucema.edu.ar/publicaciones/pdf
- ITURBURU Mónica “Municipios Argentinos. Potestades y Restricciones Constitucionales para un Nuevo Modelo de Gestión Local” (2º edición); INAP; Dirección de Estudios e Investigaciones; <http://www.sgp.gov.ar/inap/publicaciones/main.htm>
- ITURBURU Mónica “Municipios Argentinos: Fortalezas y debilidades de su diseño institucional”; INAP Dirección Nacional de Estudios y Documentación; Dirección de Estudios e Investigación; 2000; <http://www.sgp.gov.ar/inap/publicaciones/main.htm>
- IVOSKUS, Daniel Lo que no se dice, no es; (Buenos Aires, Sudamericana S.A, 2007).
- LEY ORGÁNICA DE MUNICIPALIDADES 1.079

- MALVICINO, Guillermo A. La gestión de la calidad en el ámbito de la administración pública; en <http://www.bdp.org.ar/facultad/catedras/cp/teadm>
- MELLA Ricardo Organización Biblioteca Virtual Universal en www.biblioteca.org.ar Editorial del Cardo 2010
- OSSORIO, Manuel Diccionario de Ciencias Jurídicas Políticas y Sociales; ed. electrónica 1 (Guatemala, Datascan S.A.,2008).
- PETRACCI, Mónica “La medición de la calidad y la satisfacción del ciudadano – usuario de servicios públicos privatizados”. INAP; Dirección de Estudios e Investigaciones; Buenos Aires 1998. <http://www.sgp.gov.ar/inap/publicaciones/main.htm>
- Plan Estratégico Ciudad de Mendoza,2012 – 2015. Marzo 2012.
- RICCARDI, Riccardo LÓPEZ Jorge Hablemos de calidad; ed. 1; (Argentina, Ediciones Fausto, 1994).
- RICO, Rubén Roberto Calidad Estratégica Total; Diseño, implementación y gestión del cambio estratégico imprescindible. ed. 8 (Buenos Aires, Argentina, Ediciones Macchi, 1998)
- ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional; trad. José Francisco Javier Dávila Martínez y Ricardo Pescador Guzmán; ed. 10 (México, Pearson Educación, 2004).
- Rosales, Mario “Municipio” en <http://www.civitasweb.net/municipio.pdf>
- <http://www.revistacertificacion.cl> Edición 54. Año 10 ed 54 pag 12 (4 de mayo de 2012.)
- TECCO, Claudio “Innovaciones en la gestión municipal y desarrollo local” Publicado en Cravacuore, Daniel (Comp.): “Innovación en la Gestión

Municipal”. Edición de la Federación Argentina de Municipios (FAM) y la Universidad Nacional de Quilmes; página web de la cátedra <http://catedras.fcp.uncu.edu.ar/claroline/document/document.php>

- TECCO, Claudio “El gobierno municipal como promotor del desarrollo local-regional. Acerca de la adecuación organizacional de los Municipios a los nuevos desafíos y roles institucionales en “Hacia un nuevo modelo de gestión local” FLACSO/UBA/U.Católica de Córdoba; 1997.
- www.ciudaddemendoza.gov.ar

