



2  
24.

UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO

---

Facultad de Estudios Superiores

CUAUTITLAN

"EXCELENCIA, CALIDAD TOTAL DEL  
LICENCIADO EN CONTADURIA"

T E S I S

Que para obtener el título de  
*LICENCIADO EN CONTADURIA*

presentan

*JORGE ALEJANDRO AGUAYO AGUILA*  
*JOSE JUAN GONZALEZ ROA*  
*ROSA GUADALUPE RENDON MADERA*

DIRECTOR DE TESIS

*C.P. MA. BLANCA NIEVES JIMENEZ Y JIMENEZ*

Cuautitlán Izcalli, Estado de México

- Marzo, 1997 -

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIKE KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E .

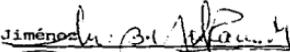
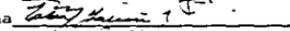
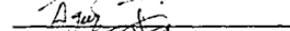
AT'N: Ing. Rafael Rodriguez Ceballos  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:  
"Excellencia, Calidad Total del Licenciado en Contaduría"

que presenta el pasante: Jorge Alejandro Aguayo Aguila  
con numero de cuenta: 7932872-4 para obtener el TITULO de:  
Licenciado en Contaduría

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"  
Cuautitlan Izcalli, Edo. de Méx., a 22 de Noviembre de 1996

PRESIDENTE	C.P. Ma. Blanca Nieves Jiménez y Jiménez	
VOCAL	C.P. Elsa Margarita Galicia Laguna	
SECRETARIO	C.P. Elsa Aguilar Pacheco	
PRIMER SUPLENTE	L.C. Ma. de la Luz Ramos Espinosa	
SEGUNDO SUPLENTE	C.P. Rafael Delgado Colón	

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Excelencia, Calidad Total del Licenciado en Contaduría"

que presenta el pasante: José Juan González Roa  
con número de cuenta: 8310700-1 para obtener el TITULO de:  
Licenciado en Contaduría

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"  
Cuautillan Izcalli, Edo. de Méx., a 22 de Noviembre de 1996

PRESIDENTE

C.P. Ma. Blanca Nieves Jiménez y Jiménez *[Firma]*

VOCAL

C.P. Elsa Margarita Galicia Laguna *[Firma]*

SECRETARIO

C.P. Elsa Aguilar Pacheco *[Firma]*

PRIMER SUPLENTE

L.C. María de la Luz Ramos Espinosa *[Firma]*

SEGUNDO SUPLENTE

C.P. Rafael Delgado Colón *[Firma]*

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIHE KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodriguez Ceballos  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Excelencia, Calidad Total del Licenciado en Contaduría"

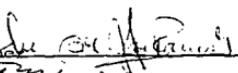
que presenta la pasante: Rosa Guadalupe Rendón Madera  
con numero de cuenta: 8305505-0 para obtener el TITULO de:  
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 22 de Noviembre de 1996

PRESIDENTE	C.P. Ma. Blanca Nieves Jiménez y Jiménez	
VOCAL	C.P. Elsa Margarita Galicia Laguna	
SECRETARIO	C.P. Elsa Aguilar Pacheco	
PRIMER SUPLENTE	L.C. Ma. de la Luz Ramos Espinosa	
SEGUNDO SUPLENTE	C.P. Rafael Delgado Colón	

*Existen valores y uno de los primordiales en la vida es el agradecimiento, por esto:*

*Te damos gracias SEÑOR por la oportunidad de vivir, pensar y alcanzar uno de nuestros más grandes anhelos.*

*A nuestra Máxima Casa de Estudios por habernos permitido ingresar al mundo del conocimiento.*

*A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán; por albergarnos en sus aulas para adquirir los conocimientos necesarios en el desarrollo de nuestra profesión.*

*A los profesores, pilares de nuestra formación académica y profesional.*

*Muy especialmente a la C.P. Ma. Blanca Nieves Jiménez y Jiménez; por su participación y motivación para la elaboración del presente trabajo.*

*Con todo respeto, mis agradecimientos:*

***A DIOS:***

*Por darme la oportunidad de vivir y tener una familia; quien por su fe siempre escogí el mejor camino.*

***A MI PADRE:***

*Ignacio Aguayo. Aunque fue muy corta su existencia en mi vida logró sembrar en mí los valores morales y sociales, vaya pues, mi eterno agradecimiento a su memoria por su legado.*

***A MI MADRE:***

*Irene Aguila. Fuente de mi educación. Todo mi amor, mi cariño y admiración por sus incontables muestras de apoyo, quien con sacrificios hizo posible mi carrera.*

***A MIS HERMANOS:***

*Javier, Rocío, Aída, Elena, Martín y Mely, de quienes recibí su cariño y apoyo moral para seguir siempre adelante.*

***A MIS TIOS:***

*José Aguila y Timoteo Aguayo. Por su apoyo incondicional. Siempre mostraron su motivación y confianza. Para ellos por ser mis segundos padres.*

**A MI ESPOSA ROSY:**

***A la compañera con quien comparto mis triunfos y fracasos. Por llenar mi ser de comprensión y amor.***

**A MIS HIJOS:**

***Yair e Israel. Motivación continua de mi superación. Para quienes tengo la esperanza de que siempre exista un mejor mañana.***

**ALEJANDRO.**

*A mi gran amigo DIOS; por ser mi salvador, mi guía.*

**MAMA:**

*A la mejor madre del mundo, MARI, por haberme dado la vida; por tu ejemplo, valor y fortaleza para enfrentar las adversidades; por todo el amor que me has dado; por entregarme valores invaluables que solo se heredan de seres como tú. Porque vivirás entre nosotros por toda la eternidad. TE QUIERO.*

**PAPA:**

*Al mejor padre del mundo, JUAN; un hombre que con trabajo y decisión has hecho de tus hijos seres excepcionales; porque junto a tu pareja han hecho un matrimonio ejemplar.*

**JUAN y MARI:**

*Por haberme dado la mejor de las herencias, ESTUDIAR; por haberme esperado noche tras noche en la sala de un hogar lleno de amor y felicidad; por todo el sacrificio que hicieron para que lograra ser un profesionalista.*

**LUPITA:**

*Por ser la mujer cuya esencia es el amor, con la que he compartido dicha y felicidad; por tu apoyo incondicional y por el amor que existe entre nosotros. TE AMO.*

**FAMILIA:**

*Lety, Abel, Felipe, Carmen, Raúl y Esther. Cuñado(a)s, Sobrino(a)s. Por ser mis amigos; por su apoyo moral y económico; por el cariño y la unión que existe entre nosotros.*

**ALE y ROSY:**

*Por su amistad, tenacidad y cariño; por haberme hablado para realizar este trabajo, con el cual terminamos un capítulo más de nuestras vidas. Por siempre AMIGOS.*

**AMIGOS:**

*Por ser un ejemplo de amistad.*

**FUROR:**

*Por las facilidades otorgadas y esperando que existan más empresas con la visión de apoyar a su personal.*

**MEXICO:**

*A mi origen, tierra a la que pertenezco.*

*Y a todos aquellos que, de alguna manera, han contribuido en que alcanzara una meta tan ansiada.*

**JOSE JUAN.**

***A DIOS, por dejarme ser y valer***

***A LA MEMORIA DE MI PADRE:***

***Porque estuviste alentando mi andar, creyendo siempre en mí, aún ante la adversidad.***

***A MAMA ALA:***

***Por tener tanta capacidad de amar que la compartiste conmigo y por darme todo el apoyo para cumplir con mis más grandes sueños.***

***A LIGIA:***

***Porque siempre me has brindado lo mejor de ti, por tu sinceridad, cariño y comprensión, tan sólo por ser quien eres. GRACIAS.***

***A ALE:***

***Por creer en mí, por tu apoyo incondicional pero, sobre todo, por el gran amor y comprensión que sin yo merecerlo me has demostrado. Por compartir conmigo lo bueno y malo. TE AMO.***

***A MIS HIJOS:***

***Israel y Yair. Que han venido a dar luz y brillo a mi existir, por darme el amor más sincero y desinteresado. Por ser el motivador más grande que encontré mi ser.***

***A MIS HERMANOS:***

*Gaby, Elsy, Ismael, Lalo, Fer, Carmen, Héctor, Miriam y Patricia. Porque sin su apoyo y comprensión no hubiera logrado nada. Especialmente a Willi y Lupita. Por caminar a mi lado otorgando su apoyo en el momento esperado.*

***A MIS AMIGOS:***

*Por enseñarme el verdadero valor de la amistad. Muy especialmente a José Juan y a Lupita por que sin su apoyo no se hubiera podido alcanzar esta meta.*

*A todas aquellas personas que en algún momento me apoyaron.*

***ROSY.***

# I N D I C E

INTRODUCCION	1
OBJETIVOS	4

## C A P I T U L O 1.

### LA PROFESION CONTABLE.

1.1. Concepto de la Profesión.	7
1.2. Concepto de la Contaduría.	11
1.3. Objetivos de la Contaduría.	12
1.4. Naturaleza de la Contaduría.	14
1.5. Actualización de la Profesión Contable.	16
a).- Universitaria	17
b).- Institucional	18
c).- Privada	21
d).- Autodidacta	21
1.6. Etica Profesional	22

## C A P I T U L O 2.

### CALIDAD Y CONTROL TOTAL DE CALIDAD.

2.1. Antecedentes históricos de la Calidad.	26
2.2. Antecedentes históricos del control total de la calidad.	26
2.3. Control de calidad	30
2.4. Aplicaciones de Control de Calidad.	49

## C A P I T U L O 3.

### ESQUEMA DE CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y EL LIC.

#### EN CONTADURIA

3.1. Cultura de calidad	31
3.2. Metodología de la productividad	70

3.3.	Círculos de Calidad	
	a).- Concepto	74
	b).- Aplicación	75
	c).- Integración	80
3.4.	Conocimiento y Participación de la Dirección	82
3.5.	Control Estadístico	
	a).- Métodos	87
	b).- Costo de Calidad	90
	c).- Análisis Financieros	98

#### C A P I T U L O 4.

LA INFLUENCIA DE LA CALIDAD EN EL LIC. EN  
CONTADURIA PARA ENFRENTAR EL RETO QUE NOS  
DEPARA EL FUTURO.

4.1.	Manejo de la comunicación y Liderazgo.	103
------	---	-----

4.2. Lic. en Contaduría, Líder o Jefe.	118
4.3 ¿ Qué hacer y qué no hacer en la Gerencia media y alta ?	124
4.4 ¿ La calidad un cambio obligado.?	152
CONCLUSIONES.	155
BIBLIOGRAFIA.	161

*I N T R O D U C C I O N*

## I N T R O D U C C I O N

En las condiciones actuales en que se desarrolla profesionalmente el Licenciado en Contaduría es considerado como limitado a la participación en las decisiones finales de Alta Dirección.

De tal suerte que existe la necesidad de integración del Concepto de Calidad Total en su más amplio sentido de aplicación.

El propósito de la presente obra es mostrar aquellos aspectos en los que el Licenciado en Contaduría puede contribuir con la Alta Dirección, administrando sus recursos humanos y materiales y en esencia mejorar la productividad; por tanto dar un resultado óptimo tomando en cuenta que es importante la

colaboración de todos y cada uno de los integrantes de la organización.

En los capítulos se hablará de contabilidad y calidad total, de la importancia de generar nuevas culturas de servicio y calidad. Asimismo se analizará como evaluar y mejorar la productividad, tomando las decisiones apoyados en la información contable.

De esta manera, esperamos que este ejemplar sirva como obra de consulta y orientación.

**O B J E T I V O S**

**O B J E T I V O S :**

**EL Licenciado en Contaduría tendrá la participación en la toma de decisiones de Alta Dirección.**

**El Licenciado en Contaduría será el motivador en la integración entre funcionarios y empleados para mejorar la calidad de los bienes y servicios que se generan.**

C A P I T U L O

I

## C A P I T U L O I

### L A P R O F E S I O N C O N T A B L E

#### 1.1. Concepto de Profesión.

De manera muy genérica, Profesión significa el trabajo u oficio habitual que realiza una persona.

En sentido estricto, la Profesión puede definirse Como el conjunto de conocimientos adquiridos y ejercidos de una manera metódica, racional y objetiva sobre un área de conocimiento universal, con el propósito de satisfacer necesidades del hombre.

En su aceptación de carrera profesional debe entenderse por profesión: La actividad que se desempeña habitualmente al servicio de la comunidad, cuya doctrina y habilidades se obtienen en una Universidad.

## REQUISITOS DE UNA PROFESION.

### a) Académicos.

- Bachillerato previo ó estudios equivalentes
- Conjunto de conocimientos especializados adquiridos en una institución Universitaria
- Título profesional expedido por institución docente superior autorizada.

### b) Sociales.

- Actividad dotada de interés público
- Ser regida por un conjunto de normas que estipulen una conducta a seguir.
- Un mínimo de calidad en sus servicios.

### c) Legales.

- Reconocimiento de la ley (Art. 4° y 5° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos) referente al ejercicio de los profesionales.

d) *Intelectuales.*

- *Capacidad de observación.*
- *Capacidad de Juicio.*
- *Capacidad de comunicación.*
- *Capacidad de tomar decisiones.*

*IDENTIFICACION DE LA CONTADURIA.*

*Al hacer un análisis de las características de la Contaduría la podemos identificar como una disciplina profesional dado que:*

*1.- Requiere de bachillerato ó equivalente para ser cursada en una Universidad.*

*2.- Su aprendizaje se logra a través de cursar un plan de estudios específico.*

*3.- Se requiere un título profesional expedido por institución autorizada.*

*4.- Se trata de una profesión que satisface una necesidad concreta del grupo social, lo que dota de interés público.*

5.- Cuenta con un código de ética que establece normas sobre conducta y calidad mínima de los servicios que ofrece.

6.- Se encuentra reconocida como profesión en la Ley Reglamentaria del Art. 5° de la Constitución Mexicana, por lo que se requiere de una Cédula profesional, para su ejercicio.

7.- Existen diversos cuerpos colegiados que cuidan de su bienestar y progreso como es el caso del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. El Colegio de Contadores Públicos de México A.C. y La Asociación Mexicana de Contadores Públicos A.C.

8.- Exige a sus miembros altos índices de capacidad y facultades intelectuales, pues para su ejercicio, son necesarias la observación, el estudio, el criterio, la comunicación y la toma de decisiones.

## 1.2. CONCEPTO DE CONTADURIA.

Los términos de Contaduría y Contabilidad tienen diferente significado; el primero representa la disciplina profesional en sí misma.

El segundo vocablo es solamente una de sus ramas.

Así pues tenemos que:

La Contaduría cumple sus objetivos científicamente por cuanto que cuenta con una teoría específica y con un método integrador de un proceso. De aquí es posible definir a la contaduría "Como la disciplina profesional de carácter científico que, fundamentada en una teoría específica y a través de un proceso, obtiene y comprueba información financiera sobre transacciones celebradas por entidades económicas". (1)

(1) ELIZONDO LOPEZ ARTURO, LA PROFESION CONTABLE SELECCION Y DESARROLLO, ED. ECAEA MEX. 1990. P.P. 59

Dada la diversidad de definiciones de contabilidad citamos la siguiente: "Contabilidad es la rama de la contaduría que sistematiza, valúa, procesa, evalúa e informa sobre transacciones financieras que celebran las entidades económicas". (2)

### 1.3.- Objetivos de la Contaduría.

Por etimología (*ob*: hacia y *Jactum*: lanzando) se puede advertir que objetivo significa: algo lanzado hacia una meta precisa. Objetivo pues es una meta o finalidad determinada que se desea y se propone lograr en toda actividad u operación emprendida. Los objetivos serán los resultados deseados previamente.

(2) ELIZONDO LÓPEZ ARTURO, EL PROCESO CONTABLE  
CONTABILIDAD 2do. NIVEL, ED. ECASA.  
MEXICO D.F. 1991. P.F. 43

Todos estos comentarios se refieren a los objetivos en general; Puede ser que al referirse a un cierto grupo de objetivos concretos se encuentren ciertas cualidades o reglas de fijación, propias de ese grupo de objetivos, así pues, nos encargaremos de canalizar brevemente los objetivos de la contaduría los cuales son:

- 1.- Obtener información financiera.
- 2.- Comprobar la validez y confiabilidad de dicha información.

La obtención de la información financiera es para ofrecer elementos de juicio a la administración de las entidades para decidir sobre las actividades futuras, a la vez que ejercer un control sobre los recursos.

Comprobarla, para verificar que ha sido obtenida correctamente, de conformidad con sus lineamientos teórico - prácticos.

#### 1.4. NATURALEZA DE LA CONTADURIA.

Hasta ahora nos hemos enfocado a la contaduría como una disciplina de carácter social, encaminada a la obtención y comprobación de información financiera. De tal modo que habrá que analizar si es ciencia ó no.

Sabemos que la contaduría es una disciplina social de carácter científico.

¿ Presenta la contaduría las características propias de la ciencia ? analicemos.

1.- Metodicidad. La contaduría si cuenta con una metodología para alcanzar sus objetivos, sigue un proceso contable y se sirve de métodos específicos.

2.- Racionalidad Partir de abstracciones, hacer juicios y formular razonamientos; la contaduría si es racional.

3.- Objetividad. La contaduría no siempre es objetiva, como ejemplo mencionaremos la imposibilidad de aplicar con exactitud los gastos indirectos de producción que correspondiera a cada unidad fabricada.

4.- Generalidad. La contaduría no ha proporcionado leyes de aplicación universal, la teoría que sustenta ofrece en algunos casos diferentes alternativas para elaborar información contable respecto a una misma situación financiera.

5.- Verificabilidad. La información que proporciona la contaduría no siempre es verificable, por ejemplo las cifras que expresan los estados financieros serán diferentes según se haya adoptado el método de cambios en el nivel general de precios o se haya aplicado el método de costos específicos.

6.- Temporalidad. La contaduría como campo de conocimiento específico sí es temporal, pues esta sujeta a cambio.

De esta forma se concluye que la naturaleza de la contaduría no es científica, aunque cumple con las características de metodicidad, racionalidad y temporalidad, carece de objetividad, generalidad y verificabilidad.

Si hacemos énfasis en que los objetivos de la ciencia son: descripción, explicación, control, generalización y predicción; no costará trabajo observar que aunque la contaduría describe explica y controla fenómenos sociales que son objeto de información financiera, todavía no es capaz de generarlos y predecirlos, debido a la falta de criterios unificados en la cuantificación de ciertos eventos financieros y a la carencia de un pensamiento contable universal.

#### 1.5. ACTUALIZACION DE LA PROFESION CONTABLE

Empezaremos con una definición de Actualización Contable.- Como la adquisición

permanente de conocimientos y aptitudes propias de la profesión, con el propósito de garantizar su continuidad y vigencia.

a) Universitaria.

a.1.) Conferencias. Estas pláticas no sólo ilustran a los profesionistas en etapa de actualización permanente, sino que constituyen un servicio académico para los alumnos en fase de formación, de carácter extracurricular.

a.2.) Cursos y Seminarios. Los cursos y seminarios abordan temas de interés para la profesión contable y pueden celebrarse de manera ocasional ó bien formar parte de programas formalmente establecidos, como es el caso de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

a.3.) Estudios de Posgrado. Los estudios de posgrado tienen por objeto la afirmación, ampliación y profundización de los conocimientos adquiridos durante la formación contable profesional.

Dichos estudios pueden llevarse acabo en los niveles de especialización, maestría y doctorado.

b) Institucional.

La actualización profesional institucional es la adquisición de conocimientos y aptitudes permanentes por medio de conferencias, cursos, seminarios, congresos y convenciones que organizan los cuerpos colegiados de profesionales y eventualmente las dependencias del gobierno federal.

b.1) Conferencias. Los Institutos, Colegios y Asociaciones de Contadores y, ocasionalmente el Gobierno Federal, suelen organizar pláticas y

ciclos de conferencias sobre asuntos que abordan la problemática profesional de la Contaduría.

b.2.) Cursos y Seminarios. Los organismos colegiados de Contadores Públicos, preocupados por la actualización profesional de sus miembros ofrecen en forma regular, diversos programas de cursos y seminarios. Aunque las cuotas se reducen para los miembros, también se ofrecen al público en general.

b.3.) Congresos y convenciones. Los congresos y convenciones tienen como propósito la impartición e intercambio de información, la toma de decisiones, la solución de problemas, la indagación de hechos y la identificación de situaciones en torno a la temática que se trata.

b.4.) Programa de Educación Profesional Continua.

El boletín N°. 2 del centro de actualización permanente del Instituto Mexicano de Contadores Públicos en materia de educación profesional continua, establece los fundamentos que sustentan la necesidad de que los Contadores Públicos participen en un programa de educación continua como se muestran a continuación.

" La dinámica tecnológica actual, la cual requiere de una actividad permanente de tipo educativo que ayude al mejoramiento de la práctica profesional, afirmando y ampliando los conocimientos ya adquiridos."

" El beneficio social generado por una profesión eficiente, el cual, supera ampliamente el costo de la capacitación de sus miembros".  
(Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Centro de Actualización Permanente, Boletín No. 2 Julio de 1981. P.1)

c) Privada.

Es la adquisición de conocimientos y aptitudes permanentes que son adquiridos en entidades especializadas ó bien, en el propio centro de trabajo.

c.1.) Entidades Especializadas. Son las organizaciones que ofrecen al público cursos y otros eventos académicos.

c.2.) Centros de Trabajo. Los centros de trabajo ofrecen a sus funcionarios, empleados y trabajadores cada vez más y mejores programas de actualización profesional, en los primeros casos y capacitación técnica en el segundo.

d) Autodidacta.

La actualización profesional autodidacta es la que obtiene el Lic. en Contaduría por sí mismo, tan sólo con el auxilio de documentos diversos como libros, revistas, memorias, televisión, periódicos, etc.

## 1.6. ETICA PROFESIONAL.

Es muy común hablar de normas de ética entre diferentes profesiones de tal modo que es fundamental para proporcionar el servicio al público.

En el momento que un profesional deje de actuar conforme a las normas de ética, que le ha marcado su propia profesión, en ese momento deja de serlo. En el caso del Licenciado en Contaduría, hay que tener presentes los principios de ética profesional señalada en las relaciones con los clientes:

- 1.- Conocer a fondo los problemas de la empresa.
- 2.- Infundir confianza al cliente en cuanto a la obligación de guardar el "sigilio" profesional.

3.- Se podrán hacer consultas a otros colegas, sin revelar nombres de las empresas ó cliente de que se trate.

4.- Se debe aceptar o rechazar un futuro cliente teniendo en cuenta tanto a la persona que lo solicita como a la preparación técnica del Licenciado en Contaduría que prestará el servicio.

5.- Se deberán fijar honorarios sin que sea el fin principal.

A continuación expondremos por medio de un cuadro sinóptico la estructura del código de ética profesional editado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

## **CODIGO DE ETICA PROFESIONAL**

### **Postulados:**

- |   |  |
|---|--|
| <b>Responsabilidad hacia la sociedad profesional</b>        | <b>-Independencia de Criterio</b><br><b>-Calidad profesional de trabajo</b><br><b>-Preparación y calidad del</b><br><b>-Responsabilidad personal.</b>  |
| <b>Responsabilidad hacia quien patrocina los servicios.</b> | <b>-Secreto Profesional</b><br><b>-Obligación de rechazar tareas que no cumplen con la moral.</b><br><b>-Lealtad hacia el patrocinador de los servicios.</b><br><b>-Retribución económica.</b> |
| <b>Responsabilidad</b>                                      | <b>-Respeto a los colegas y a la profesión</b><br><b>-Dignificación de la imagen profesional a base de calidad.</b><br><b>-Difusión y enseñanza de conocimientos técnicos.</b>                 |

### **Normas:**

- |  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| <b>Generales</b>                                   | <b>-Articulos del 1.01. al 1.21</b>  |
| <b>Del Contador como Profesional Independiente</b> | <b>-Articulos del 2.01. al 2.16</b>  |
| <b>Del contador como Auditor Externo</b>           | <b>-Articulos del 2.21. al 2.23.</b> |
| <b>Del Contador en Sectores Público y Privado.</b> | <b>-Articulos del 3.01. al 3.06.</b> |
| <b>Del Contador en la Docencia.</b>                | <b>-Articulos del 4.01. al 4.06.</b> |

### **Sanciones**

C A P I T U L O

2

## CAPITULO 2

### CALIDAD Y CONTROL TOTAL DE CALIDAD.

2.1. Antecedentes históricos de la calidad.

2.2. Antecedentes históricos del control total de la calidad.

Dado que los antecedentes de calidad y del control total de calidad están vinculados de manera directa, el primero como mero dato estadístico, y el segundo como consecuencia del perfeccionamiento y estudio.

Estos antecedentes los encontramos en los años 30 con la aplicación industrial del cuadro de control ideado por el Dr. W.A. Shewhart.

El cuadro de control consistía en marcar los datos, así pues durante la segunda guerra mundial fue el momento que permitió la

aplicación del cuadro de control, de tal manera se tiene, que Estados Unidos fue uno de los primeros países que utilizaron el control de calidad; logrando producir artículos militares de bajo costo y excelente calidad y cantidad para tal efecto se aplicaban las normas de calidad denominadas Z-1.

En Inglaterra (lugar que se considera hogar de la estadística moderna), no tardaron en aplicar un control de calidad, de tal modo que aparecen las normas Británicas de 600 en 1935, posteriormente adoptaron las normas norteamericanas Z-1 conocidas con el nombre de Normas Británicas 1008.

En Japón durante la postguerra se trataron de analizar y estudiar las normas Británicas 600, pero su trabajo no logró que fueran aplicadas, ya que en ese momento se optó por otro método llamado Taylor " (El método Taylor

exigía que los obreros siguieran las especificaciones fijadas por los especialistas).

El control de Calidad dependía directamente de la inspección. (3)

A principios de los años 50 se aplicó el control de calidad moderno teniendo gran aceptación.

Durante la década de los cincuentas se obtuvieron los servicios del Dr. Deming para asesorar y apoyar a los japoneses y lograr la mejora del nivel de calidad de sus productos y servicios. El Dr. Deming fue el iniciador del control estadístico de calidad, dicho control causó un gran impacto en las empresas.

Japón se estimuló en las industrias para elevar la calidad, ofreciendo premios por este motivo.

3) KAGURU ISHIKAWA, ¿QUE ES EL CONTROL DE CALIDAD?  
GRUPO EDITORIAL NOROÑA  
TRADUCCION MARGARITA CARDENAS. COLOMBIA MAYO 1994 P.12

En 1960 en Japón se designó el mes de Noviembre como el mes de la calidad, y por este motivo cada año y durante este mes se imparten conferencias, seminarios, etc. a los cuales asisten personalidades de distintos puntos de nuestro planeta.

En el transcurso de las dos últimas décadas se han presentado situaciones que han marcado en forma significativa, el desarrollo de la economía mundial; el incremento de la población, el surgimiento de nuevos satisfactores, importantes variaciones en precios, las fluctuaciones en tipo de cambio de diversas monedas, etc.

Las situaciones anteriores han afectado de forma importante a las industrias dando origen al incremento de los productos, disminución en su demanda y por lo tanto la sustitución de satisfactores etc., por ello se necesita tener plena conciencia de que en las actuales

circunstancias, solo podrán subsistir aquellas empresas que cuenten con un nivel altamente competitivo, aprovechando mejor sus recursos humanos, materiales y técnicos, para generar bienes y/o servicios en las condiciones de calidad que esperan y merecen los clientes.

### 2.3.- Control de Calidad.

#### a).- Concepto.

Según las normas industriales japonesas "El control de calidad es un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes ó servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores. El control de calidad moderno utiliza métodos estadísticos y suele llamarse control de calidad estadístico".

Según Kaoru Ishikawa.

"Control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor". (4)

Después de los conceptos anteriores pensamos que la mejor forma de controlar es el autocontrol (esto cuando se divide el proceso), utilizando métodos estadísticos, siendo la base para prevenir el error en lugar de corregirlo.

Para efectos de este estudio tomamos el control de calidad al estilo japonés, por lo que a continuación enunciaremos sus características:

(4) KAORU ISHIKAWA, ¿QUE ES EL CONTROL DE CALIDAD?  
GRUPO EDITORIAL HOJA,  
TRADUCCION MARGARITA CARDENAS, COLOMBIA MAYO 1994. P.P.40

1 Control de calidad en toda la empresa (participación de todos los miembros de la organización).

2 Educación y capacitación en control de calidad.

3 Actividades de círculos de calidad.

4 Auditoría de control de calidad.

5 Utilización de métodos estadísticos.

6 Actividades de promoción del control de calidad a escala nacional.

1.- Es importante concientizar a cada uno de los integrantes de la organización en cuanto a la actividad que les corresponde desarrollar con relación del producto ó servicio para la plena satisfacción del cliente y también acerca de la función que le corresponde en cuanto al control se refiere.

2.- Educación y capacitación en control de calidad, es responsabilidad de la organización dar educación a todos sus miembros en cuanto a control se refiere, para hacer conciencia del papel que le corresponde seguir para la consecución de las metas u objetivos empresariales.

La educación según el método de control japonés se presenta en las siguientes formas:

a) Educación de control de calidad para cada nivel.

b) Educación a largo plazo.

c) La educación y capacitación dentro de la empresa.

d) Educación debe continuarse indefinidamente.

e) La educación formal es menos de la tercera parte del esfuerzo educativo total.

#### 4.- Auditorías de control de calidad.

Paralelamente a las actividades que desarrollen los supervisores, en base al plan establecido, es conveniente que dentro de la organización exista un área que se encargue de efectuar auditorías de calidad. Las auditorías de calidad pueden estar diseñadas para verificar lo siguiente:

- Que el operario y el supervisor realicen su trabajo en base a los planes de calidad.

- Que la maquinaria y el equipo estén funcionando de acuerdo a lo previsto.

- Que el producto elaborado satisfaga las necesidades de los clientes.

- Auditorías sobre planos, especificaciones y de plan de calidad.

En este caso se revisa toda la documentación generada al planear la calidad.

- Auditorías sobre ensayos.

Estas se llevan acabo para comprobar que la maquinaria este funcionando al nivel requerido y que se cumpla con un programa de mantenimiento preventivo.

- Auditorías sobre Herramientas.

En este tipo de auditoría se verifica que las herramientas funcionen correctamente, revisando la exactitud y precisión de las mismas y que se apliquen correctamente conforme al plan de calidad establecido.

Cabe mencionar que el enfoque de las auditorías deben ser de carácter preventivo y con el objeto de que se puedan detectar defectos existentes, en forma oportuna, antes de que se conviertan en un problema para la empresa.

6.- Las actividades de promoción del control de calidad, éstas pueden ser realizadas por el gobierno ó por instituciones privadas; fundando comités o institutos que realicen congresos, conferencias y otras actividades que promuevan el control de calidad.

Los puntos 3) actividades de círculos de calidad y 5) Utilización de métodos estadísticos se profundizarán en el siguiente capítulo.

Hemos hablado de control de calidad pero en sí ¿Que es la calidad?

## Concepto de calidad.

Calidad se puede definir de distintas maneras según los diferentes autores, los japoneses la definen:

"El conjunto de características específicas y funciones que pueden ser objeto de valuación para determinar si un artículo ó servicio está logrando su propósito."

También la calidad puede definirse como la filosofía de trabajo que debe estar presente en todos los actos y servicios. Deberá proporcionar el desarrollo de nuestra creatividad para poder optimizar todos nuestros recursos y así poder cumplir las expectativas de nuestros clientes.

Si consideramos que el cliente es factor decisivo en la aceptación ó rechazo de los productos ó servicios que se generan,

analizando este concepto podemos decir que calidad es :

"La plena satisfacción de las necesidades de los clientes".(5)

La productividad es el resultado de trabajar con calidad, para determinar su efecto la empresa debe considerar su impacto económico y la trascendencia en las condiciones de vida de su personal y del público en general, de lo anterior expuesto podemos definir a la productividad como: "El beneficio que obtiene la empresa y su personal al satisfacer las necesidades de sus clientes y contribuir al resultado social y económico de su país:" (6)

Es evidente que la calidad toma sus inicios en las empresas de producción siendo ésta la satisfacción de las necesidades de los

(5) TAPIA AYLLA FRANCISCO. EL CONTADOR PUBLICO Y LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA. DCEF. AC MEX. 1990. P. 24

clientes por lo que la calidad se ha adoptado en organizaciones que prestan servicios.

Existen varias actividades importantes que se pueden realizar para asegurar que las señales de los incentivos diarios están de acuerdo con la filosofía de calidad del servicio, para ello enunciaremos algunas de ellas que consideramos de importancia.

1.- Compromiso de alta gerencia.

Para que pueda iniciarse un programa de calidad, debe existir un absoluto compromiso de alta gerencia, de lo contrario cualquier esfuerzo ó iniciativa no tendrá efecto para la mejoría continua.

## 2.- Línea de contacto.

Las personas más importantes de la organización son aquellas que tienen contacto directo con los clientes, estos contactos entre clientes y empresa, son los que determinan si la empresa tendrá éxito ó fracaso.

Precisamente aquí es donde la pirámide organizacional se invierte, y quedan como principales protagonistas del servicio las personas de la línea de contacto y los demás niveles como facilitadores de las operaciones en diferentes momentos del proceso.

## 3.- Capacitación.

La clave de la excelencia es la educación de esta manera todo el personal comprende el qué y el porqué de una cultura de servicio, y en programas posteriores puede participar en

las soluciones de problemas y mejoramiento de la empresa.

#### 4.- Participación organizada.

En los programas de mejoramiento continuo se establecen métodos organizados para que todos los empleados puedan participar en la solución de problemas.

En particular los círculos de control de calidad han sido un excelente medio de participación organizada.

#### 5.- Motivación permanente.

Es importante mantener al personal motivado para poder continuar en la ruta de la calidad y para ello se pueden diseñar diferentes tipos de programas, existen quienes optan por establecer premios simbólicos al buen desempeño, ó a quien hace propuestas eficaces para solucionar

problemas. En otros lugares se utilizan carteles con frases motivadoras a la vista de todos.

#### 6.- Estandarización de los procesos.

Los procesos por más pequeños que parezcan deben de estar bien definidos y dados por escrito, lo importante es que deben de existir estándares para los mismos, de otra manera no se mediría la calidad y por lo tanto no habrá parámetros de evaluación de mejora.

#### 7.- Indicadores globales y análisis estadísticos

Como se menciona en el inciso anterior, los diferentes procesos deben evaluarse. Para lograrlo deben diseñarse métodos de muestreo y llevar un registro histórico de toda la información recabada con el objeto de efectuar análisis estadístico que permita conocer tendencias, comparar resultados, comprobar la

mejora continua y fijar objetivos. También es importante que los directivos lleven a cabo juntas periódicas con el personal con el fin de revisar resultados y fijar objetivos y estrategias de mejora.

#### 8.- Servicio de valor agregado.

Este es el extra que pueden tener las empresas y que los hace diferentes y únicos con respecto a su competencia.

#### 9.- Evaluación del cliente.

Es de suma importancia obtener toda la información posible de todos los clientes, pues esto permitiría estar más cerca de ellos y conocer lo que realmente desean, cuales son sus expectativas, necesidades y que impresión tienen de los servicios que les otorgamos.

*10.- Programa formal de calidad total.*

*Para que los principios mencionados con antelación sean realmente efectivos debe existir un programa formal y bien establecido de calidad total. En este programa se debe diseñar un plan que sistemáticamente implemente estos principios, además de propiciar el desarrollo de una cultura de servicio en la empresa.*

*También se debe definir y dar fortaleza a la filosofía corporativa, la cual esta definida por la misión, visión, valores, objetivos y principios de la organización.*

*En términos generales estos principios pueden servir como base para el desarrollo de sistemas empresariales de calidad y mejora continua en organizaciones de servicio.*

Hemos hablado de los principios básicos para la prestación de un servicio de calidad, pero ¿qué es en sí el servicio?.

El servicio es el parámetro a través del cual los clientes están midiendo el compromiso social de una organización para sus consumidores destacando como valores las actitudes y las acciones que se llevan a cabo para hacer sentir a los clientes que se trabajó por ellos y para ellos.

Se hace énfasis en un concepto de servicio porque el Licenciado en Contaduría es prestador de servicio y se debe dar con el máximo de calidad.

Aunque el servicio es intangible, es un hecho que enriquece a quien lo recibe y engrandece a quien lo otorga, ya que genera en ambos efectos de orgullo y satisfacción con

resultados de relaciones constructivas de largo plazo.

Aquí es importante resaltar que:

1.- Para determinar si un bien ó servicio está satisfaciendo su propósito, es necesario considerar el efecto social.

2.- La calidad comprende tres factores importantes; calidad de planeación y diseño, calidad de producción ó implantación y la calidad de servicios, así pues tenemos que la calidad de planeación y diseño es la que se intenta ofrecer a los clientes y esta basada en las necesidades, expectativas y requerimientos del mismo, una buena calidad de diseño evita imprevistos, además facilita el control en las etapas posteriores del proceso.

La calidad de producción ó implantación se refiere a la capacidad de apegarse a la calidad

de diseño, esto es el porcentaje en que la acción se apega al diseño.

La calidad de servicio se refiere al mantenimiento y servicio de posventa así como a la retroalimentación de información del cliente a la empresa.

En las últimas décadas han surgido propuestas de programas, sistemas o metodologías para que las organizaciones corran en la ruta de Calidad Total, mismas que surgen inicialmente para las empresas de producción, pero los conceptos que evolucionan de manera segura y firme son para las empresas de servicios, como claro ejemplo de ello existen herramientas estadísticas como los " Gráficos de Control " que fueron diseñados precisamente para controlar ó verificar los atributos físicos de materia prima en proceso a productos terminados.

Dada la naturaleza de los servicios, los indicadores son satisfactorios a quien los recibe, dichos indicadores del proceso y de su forma de registro y análisis tendrían que ser diseñados en forma especial para cada caso en particular, de tal forma que con esto no se pretende decir que las herramientas ó sistemas para la calidad no sirvan para los servicios solo que tienen una evolución para formar modelos adecuados para cada situación en particular en que se presente.

Lo importante es que la filosofía y principios son básicamente los mismos, pero las metodologías tradicionales para lograr la mejora continua, pueden cambiar algunos aspectos de sus programas para obtener los resultados deseados.

Por ejemplo, el concepto de "cero defectos" se consideraría como cero en quejas, accidentes, errores, etc. la esencia sería lo básico pero

habría que identificar una interpretación uniforme para todos los miembros de la organización con un objetivo concreto que alcanzar.

#### 2.4. APLICACIONES DE CONTROL DE CALIDAD.

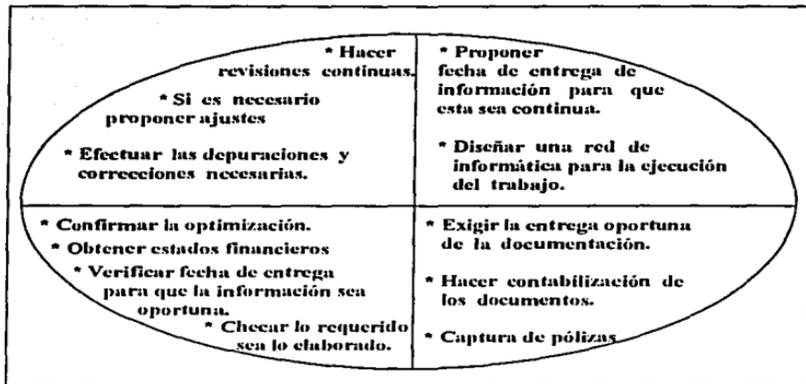
Aplicar el control de calidad en los procesos de trabajo, permite al empresario disponer de instrumentos de eficacia que faciliten evaluar y mejorar el desempeño de su organización, con motivo de analizar la conducción de un buen plan de calidad para beneficio del personal y para la plena satisfacción de sus clientes.

Para efectos de nuestro estudio se tratará de hacer la aplicación del control de calidad basándonos en algunos gráficos que a continuación expondremos:

Así pues tenemos por ejemplo el círculo de DEMING se describe de la forma siguiente:



AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

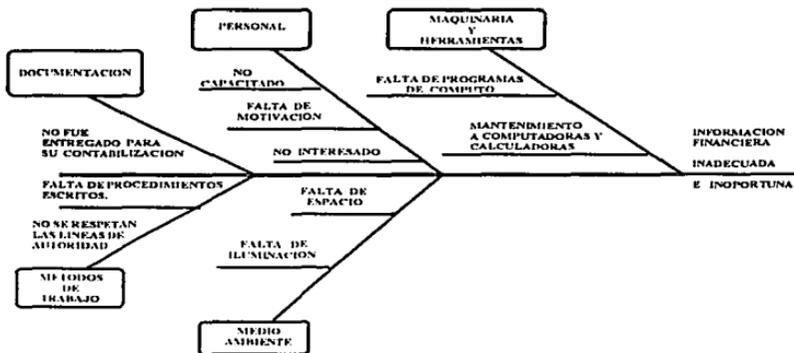


Para que el círculo sea un instrumento eficaz es importante que se formule el más alto nivel del departamento, sobre datos concretos y considerando las políticas de ejecución, mismas que se deben dar a conocer en forma escrita a todo el personal implicado para promover un enfoque común y orientar las acciones y actitudes que se deben tomar individual y como de grupo.

## DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

Este diagrama es muy útil en las reuniones de círculos de calidad, en donde el personal determina las causas por las que se origina un problema determinado.

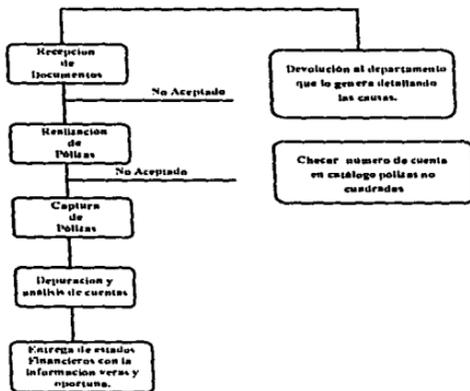
Una vez presentadas las causas se procederá a su análisis para elaborar la sugerencia de correcciones y/o mejoras que procedan en cada caso.



## DIAGRAMA DE FLUJO

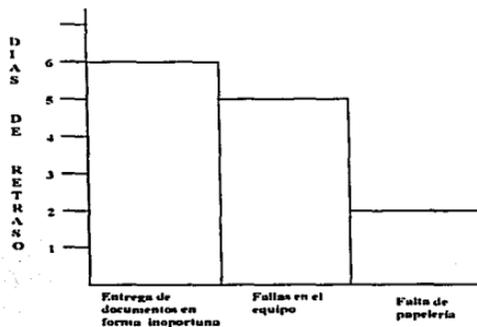
Es la expresión gráfica de los pasos de un proceso y tiene como objetivo presentarlo en forma simplificada para su mejor comprensión y análisis para obtener la calidad requerida.

Su función es identificar los puntos críticos del proceso para estructurar e implantar mejoras.



## DIAGRAMA DE PARETO

Este diagrama es muy eficaz, para determinar la importancia de las causas que puedan influir sobre la calidad del servicio presentado por el Lic. en Contaduría, lo importante es realizar un buen trabajo en equipo dentro del departamento de contabilidad, recoger los puntos de vista de las personas involucradas en la generación del servicio y señalar claramente los principales factores causales, proceder a su análisis y generar inmediata solución.



Por el momento hemos tratado de forma breve la aplicación de algunos gráficos, pudiendo enunciar muchos otros pero consideramos que éstos son los más aplicables a las necesidades del Lic. en Contaduría.

C A P I T U L O

3

### CAPITULO 3

#### ESQUEMA DE CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y EL LIC. EN CONTADURIA.

##### 3.1. CULTURA DE CALIDAD

Por cultura de calidad podemos entender "los principios ideológicos que fomentan el desarrollo cultural y emotivo del individuo, para que éste pueda generar bienes, servicios y/o ideas, que beneficien plenamente a los usuarios de los mismos y a la sociedad en general." (7).

#### ANALISIS DE FILOSOFIA ACTUAL DE CULTURA DE DE CALIDAD.

La Licenciatura en Contaduría tiene una cultura de calidad por sí misma, pero no basta

(7) Comisión de calidad y productividad empresarial  
Boletín 3 "Cultura de calidad" Instituto Mexicano  
de Contadores Públicos, A.C. P.8

con tenerla y publicarla, el reto lo constituye el poder ofrecer la difusión de estos valores de orden superior y respaldarlos de manera congruente con la acción diaria.

Las profesiones poseen una filosofía algunas más enriquecidas que otras; ésta marca la pauta para orientar todas las acciones que se emprendan y se desarrollen dentro de sí misma.

Por lo general estas guías para la acción no están por escrito sino que flotan en el espíritu de ella, lo cual en ocasiones impide la acción oportuna para atender reclamos aún cuando el manual de políticas sustente lo contrario.

Esto se debe fundamentalmente a la actitud de los líderes de alto nivel que con su forma y estilo de "Grandes Señores", descalifican la política escrita e

instituyen su propia filosofía, que en ocasiones es de desprecio.

Podríamos preguntarnos que filosofía se está practicando en todos los niveles de la profesión, en cuanto a creatividad e innovación del desarrollo humano, actitud de servicio, logro de resultados, participación del personal, limpieza, higiene, capacitación permanente, ascensos, orientación al nuevo personal, desarrollo tecnológico, etc. y nos daremos cuenta que necesitamos de una auditoría de la filosofía que nos permita analizar la realidad, ésta deberá de recurrir a la observación de los hechos reales, sin apasionamientos y autojustificaciones. Para tal efecto es recomendable la participación de un asesor externo que dé su opinión de como observa el comportamiento interno del departamento o despacho contable.

Otro elemento esencial para conocer la realidad filosófica es la opinión de los clientes o consumidores finales, pues son ellos los más calificados para opinar sobre nuestra efectividad.

Este tipo de análisis se recomienda efectuarlo por lo menos una vez al año para detectar situaciones ó problemas a resolver, mantener e incrementar la voluntad de mejorar la situación presente y aplicar nuevas técnicas que optimicen nuestro trabajo.

El profesional Contable deberá de reunirse con sus colaboradores más cercanos para escuchar su opinión en relación de cómo se hacen las cosas; aún cuando lo que escuche no sea de su total agrado.

El proceso de aprendizaje puede resultar doloroso, pero se hace necesario para conocer

la realidad actual y así proyectar el futuro deseado.

#### INTEGRACION DE LA CULTURA DE CALIDAD

Las profesiones de fines sociales ó ideológicos han podido perdurar sobre la base de los principios como "ideales". para lo cual tomemos como reflexión la cita del Sr. Matsushita.

"El Sr. Matsushita se preguntaba en sus inicios como empresario: ¿ Por qué las religiones tienen tantos adeptos y las empresas no?.

Concluyó que las primeras sustentaban sus valores de orden imperecederos y que permitían al hombre encontrar un sentido a su existencia, una justificación a su vivir y la de trascender en otra vida superior. Decidió entonces incorporar a su cultura organizacional valores

de orden superior en donde el ser encontraba respuestas para su propia realización y trascendencia." (8)

En nuestro medio se hace necesario preguntarnos el objetivo central del funcionamiento de nuestra profesión, que además de generar información, hacia adentro como hacia afuera debe hacer historia, constituirse en un centro que genere cambios socioeconómicos.

La Licenciatura en Contaduría se genera por la necesidad que requieren las empresas de obtener una información financiera oportuna y veraz.

La misma encuentra respuesta a esta demanda y emprende una acción para satisfacerla.

(8) Excelencia Directiva p/Lograr la Prod.  
Miguel Angel Cornejo y Rosado 7. Ed. En 21 pag. 133

Así se genera una necesidad de contratar profesionistas que ayuden a las empresas en su desarrollo y cubrir sus necesidades y demandas.

El Licenciado en Contaduría debe concientizarse de que sus servicios sirven en el grado de crecimiento y expansión que las empresas exigen, solo así puede lograr a lo que como todo ser humano tiene derecho, elevar su condición de vida, su desarrollo y autorrealización, en esta forma el Licenciado en Contaduría responde a la sociedad que le permitió lograr sus objetivos personales ofreciendo, además la colaboración necesaria para el rescate de quienes deben tener la oportunidad de trabajar con una filosofía de excelencia.

Cuando la labor social del Licenciado en Contaduría es correspondida plenamente se convierte en el mejor instrumento del cambio social.

Sí el profesional de la carrera contable decide enfrentarse a su compromiso, puede dar respuesta a su existencia preguntándose si su conducta diaria tendrá trascendencia. Con sus acciones participará activamente en un cambio positivo que repercute en otros seres y en la obtención de una mayor productividad en el área en la que se desarrolle. Tendrá la oportunidad de formar a su personal en el área técnica para que puedan incrementar su capacidad económica.

En el campo humano, les podrá infundir valores morales que trasciendan a su vida personal y familiar, modificando comportamientos que resultarán en ideales de orden superior además logrará infundir la conciencia cívica de trabajar por los demás y por el país.

Estas actitudes repercuten directamente en el servicio que realiza y primordialmente en la persona misma, la familia, la empresa, el equipo

de trabajo y la sociedad a la que pertenece, sólo comprendiendo estos ideales de orden superior, se pueden definir los objetivos propios.

Matsushita Electric Company las define:

"Admitir nuestras responsabilidades como industriales, fomentar el progreso, promover el bienestar general de la población y dedicarnos al desarrollo de la cultura en el mundo, no es sino un principio de valor superior para una empresa de excelencia" (9).

El credo de sus empleados dice :

"El progreso y el desarrollo solo pueden conseguirse mediante el esfuerzo común y la colaboración de cada miembro de nuestra compañía.

(9) *idem* pag. 136

Por tanto cada uno de nosotros siempre tendrá presente esta idea mientras nos dediquemos al continuo mejoramiento de nuestra compañía". (10).

Los valores que rigen la conducta de los trabajadores de Masushita son:

- 1.- La industria al servicio de la nación.
- 2.- Honradez.
- 3.- Armonía y cooperación.
- 4.- Luchar por mejorar.
- 5.- Cortesía y humildad.
- 6.- Adaptación y asimilación.
- 7.- Gratitud.

(10) *idem* pag. 136

Cuando en el desempeño de la profesión contable logra que los valores antes mencionados son asimilados profundamente, se notarán los beneficios sociales y las utilidades económicas que genera un grupo laboral sano.

Los empleados comprenderán que el trabajo que realizan contribuye al desarrollo de la empresa y de la misma profesión. Al entender esto, se obtendrá cariño y dedicación al ejecutar sus actividades persiguiendo juntos una sola función del cumplimiento de los objetivos que se tengan que alcanzar.

Se debe entender que el hecho del compromiso reviste la mayor trascendencia para todo profesionista que ha definido sus objetivos de orden superior. Se le exigirá, ante todo la congruencia con los mismos. No basta con ponerlos por escrito exhibiéndolos en nuestras oficinas, ni publicarlos sino se es congruente con ellos.

El gran reto lo constituye el poder ofrecer la difusión de estos valores de orden superior y respaldarlos con la acción diaria.

El Licenciado en Contaduría en su carácter de responsable del despacho o departamento, actúa en función directa con lo que exigen estos principios, su comportamiento es fiel testimonio de lo que él desea como cultura corporativa en su organización, inevitablemente, se difundirán y regirán el comportamiento de cada uno de los miembros del grupo.

La profesión contable se deberá basar en:

- 1.- Identificar los objetivos de orden superior que regirán en el equipo de trabajo.
- 2.- Ser congruente y fiel a estos principios para hacerlos efectivos.

Los valores de orden superior representarán el núcleo fundamental sobre los cuales girarán los elementos que conforman la organización; la estructura, los sistemas, el estilo, el personal, las aptitudes y las estrategias.

Al determinar los valores en forma clara y precisa se podrá desarrollar la estructura organizacional y los sistemas operativos más adecuados. Esto aunado al estilo de dirección, al personal que se debe contratar y las estrategias, a seguir; permitirá el desarrollo de excelencia de la profesión.

Los objetivos de orden superior deberán estar por encima de cualquier otro tipo de objetivos, ya que se propone su logro como un ideal a alcanzar, como un fin último y permanente de realización.

Estos vienen a representar, la esencia de la filosofía a desarrollar en la profesión

contable, misma que debe inculcarse profunda y conscientemente a cada colaborador para lograr una integración total y una fe inquebrantable que se traduzca en orgullo de pertenecer a una carrera como la del Licenciado en Contaduría.

### 3.2.- METODOLOGIA DE LA PRODUCTIVIDAD.

#### 3.2.1.- CONCEPTO.

PRODUCTIVIDAD.- "Es el beneficio integral que obtienen la empresa y sus trabajadores, al satisfacer las necesidades de sus clientes y contribuir al desarrollo social y económico de su país." (11).

3.2.2.- El Licenciado en Contaduría, en base a sus conocimientos académicos y experiencia lograda en el enfrentamiento

(11) Primera Reimpresión 1991  
Comisión de calidad y productividad empresarial,  
Boletín 1 Esquema de la calidad y Prod. emp. DSEP AC. P 7 y 8

continuo con diversos aspectos de carácter empresarial y como resultado de su constancia en el estudio de mejores técnicas de trabajo, ha resultado el profesional idóneo para apoyar la actuación del hombre de negocios, ofreciéndole la información financiera y las recomendaciones necesarias para elevar el nivel de su redituabilidad.

Existen diversas técnicas y estrategias que se están realizando con éxito en países como Japón y Estados Unidos, ellos responden a una metodología de calidad y productividad, que puede ser aprovechada por los profesionistas en Contaduría, en beneficio del hombre de empresa del público consumidor y de la colectividad en general, a la que también trascienda el resultado de sus servicios.

Con objeto de que la profesión esté en posibilidades de obtener la calidad y, en consecuencia, la productividad establecida de

antemano, es necesario que las acciones encaminadas a este fin, sigan una metodología que determine el proceso que debe emplearse, y así generar la debida utilidad, por lo tanto, es conveniente tomar en consideración el entorno completo que constituye el campo de actividades en que se desarrolla la profesión del Licenciado en Contaduría. Tomaremos tres puntos fundamentales para establecer una metodología:

1.- Debemos conocer las necesidades de los clientes, tanto actuales como futuros y estar en la posibilidad de satisfacerlas, esto constituye el requisito primordial para poder crecer en nuestro mercado operativo.

2.- Tener presente la actuación de la competencia y los servicios que esta ofreciendo, dado que, en esta forma, podrá estudiar el procedimiento más adecuado para mejorar la actuación de la misma en beneficio

de su propia clientela ó en los resultados del departamento contable.

3.- Establecer un proceso para estudiar y mejorar la calidad de la Licenciatura en Contaduría con el fin de que el profesional contable conozca la causa de los errores cometidos y evite su repetición y establezca las bases de un mejoramiento constante, es conveniente implantar un proceso interno, para estudiar y mejorar la calidad de sus operaciones.

Este proceso se constituirá con una serie de pasos, siendo necesario llevar a cabo en forma cronológica, para que mediante la intervención de los directivos y el personal del departamento o despacho contable se pueda alcanzar la productividad deseada.

### 3.3 CIRCULOS DE CALIDAD

#### A) CONCEPTO

Un círculo de calidad es " un pequeño grupo de personas que se reúnen voluntariamente y en forma periódica, para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en su área de trabajo" (12)

La peculiaridad de los círculos de calidad consiste en que se centra la fuerza de la organización en el desarrollo de la calidad del hombre. A la vez su filosofía consiste en contribuir al desarrollo de la empresa, a través del respeto y la dignificación laboral.

(12) Nermelinda Kasuga de Yamazaki  
Círculos de calidad Mar.D.F. ed Grand  
1993 P 25

Teniendo fe en nuestra gente, en nuestra capacidad y en nuestra voluntad, cada uno de nuestros trabajadores será sembrador de semillas de calidad.

## B) APLICACION

El sistema de los círculos de calidad se ha expandido a todo tipo de organización, desde la administración, de servicio y hasta los centros educativos.

Es necesario hacer notar que en los círculos de control de calidad no se trata de copiar un modelo importado. Muchos de los errores que padecemos en la administración, se deben al hecho de haber copiado y no adecuado los modelos que funcionan en otros países.

El aplicar los círculos de control de calidad consiste en estudiar y entender profundamente el concepto y filosofía,

adecuarlos hasta convertirlos en parte de nosotros mismos, con fe y tenacidad en nuestro medio, con nuestros recursos y a nuestra gente.

El crear los círculos de calidad en nuestra área de trabajo, consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los elementos de la organización, mediante la confrontación interactiva de experiencias y conocimientos, para el estudio de los problemas de un área de trabajo, exponiendo ideas y analizando sus posibles resultados, hasta lograr una actitud abierta y de mejora permanente en el desempeño de las labores. Esto conlleva mejoras en la relación jefe subalternos, tanto humanísticas como técnicas y sociales.

El sistema de los círculos de calidad implica un proceso de aprendizaje compartido, para crear continua y conjuntamente, la

oportunidad de aprovechar las experiencias que cada cual posee.

Los objetivos de los círculos de calidad son básicamente tres; calidad, productividad y motivación.

Calidad para lograr la satisfacción plena del cliente, por la adquisición de nuestro producto o servicio, debiendo mejorar en los siguientes puntos.

a) Administración participativa con compromiso de trabajo.

b) Reducción de errores y mejora de calidad

c) Capacidad en la resolución de problemas

d) Desarrollo de una actitud de prevención de problemas.

e) Mejora de la calidad de las relaciones interdepartamentales.

Productividad para lograr la optimización de los recursos, tanto materiales como humanos, con el fin de abatir costos y buscar la mejora de los productos y servicios. "Hacer más con menos": Para fomentar

a) El ahorro de desperdicios en materiales y esfuerzos.

b) La revisión permanente en los procesos para su optimización.

c) El desarrollo de efectividad en los grupos de trabajo, y

d) La innovación en los diseños y modelos.

Motivación en la relación gerencia- fuerza de trabajo para fortalecer la participación

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

administrativa, la reedificación de la dignidad y respeto del trabajador. Esta poderosa fuerza motivadora despierta el deseo de cambio y el hambre de capacitación: al

a) Mejorar la comunicación vertical y horizontal.

b) Mejorar las relaciones jefe-trabajador

c) Promover el desarrollo personal y el liderazgo y

d) Generar la humildad para aprender de los demás.

Además, al implementar los círculos de calidad hay que considerar que cualquier tipo de actividad humana está sujeta al tiempo y al espacio en que le toca desarrollarse, esto hace que los factores externos siempre cambien, por lo que es importante tener una actitud de

adecuación. Los audaces son los que producen el cambio, es decir, planean el futuro.

### C) INTEGRACION

La integración de los círculos de calidades basa en la participación directa del personal, para estudiar y dar la solución más adecuada a los problemas existentes.

Para el funcionamiento de los círculos de calidad es conveniente tomar en consideración que deberán estar integrados por un número limitado de personas (generalmente son 10), provenientes de la misma área de trabajo, con objeto de que, conociendo la forma en que se realizan las operaciones y los problemas que surgen en su desarrollo, se facilite encontrar su solución.

Las características de la integración y funcionamiento de los círculos de calidad son las siguientes:

1.- La integración es voluntaria. Los mejores resultados en el trabajo se obtienen cuando se actúa por convencimiento y no sólo por disciplina.

2.- Todo el personal que los constituye, debe participar, comunicando sus puntos de vista a los demás, ya que al intervenir todo el personal, se obtiene mayor identificación y confianza entre los integrantes.

3.- El personal y la empresa obtienen un desarrollo mutuo. El funcionamiento de los círculos involucra estudio, participación y beneficio para el personal, tanto en forma individual como colectiva, como resultado la empresa en su conjunto recibe también beneficios

al mejorar la calidad y tener mayor demanda en sus bienes y/o servicios.

4) La labor del círculo de calidad trasciende hacia la colectividad. El efecto de las actividades por el mensaje e instrumentos que manejan, trasciende los límites de la empresa hacia la colectividad en general.

#### 3.4 CONOCIMIENTO Y PARTICIPACION DE LA DIRECCION.

Es muy común que empresarios y directores generales responsabilicen a su personal de los resultados fallidos que se obtienen, sin reflexionar que, si su equipo de trabajo esta formado por seres mediocres e incapaces, éstos son su fiel reflejo.

La esencia de los errores radica en la deficiente capacidad directiva, que es en realidad, el origen común en todos los casos.

Es necesario reconocer que el director es quien dicta las normas de conducta y los valores que van a regir en toda la organización y, es incuestionable que el principal capacitador es el propio director.

Un antiguo concepto oriental dice: "El pecado se empieza a podrir por la cabeza" (13) al ejemplificar esto en materia de dirección, si el director o nivel máximo de la empresa, no cambia, tampoco opera cambio alguno en la organización, aunque invierta recursos en sistemas, consultores, cursos, etc. Esto será inservible ya que toda organización o desorganización refleja del estilo de su director.

(13) Lic. M. A. C. y R. Excelencia Directiva para lograr la productividad, grad. 1993 p. 121

Se ha observado cierta incidencia en las soluciones que aplican la mayoría de los directores generales, cuando la empresa se encuentra en dificultades. Hacen recorte de ejecutivos de menor jerarquía para así atribuirle toda la responsabilidad de los resultados deficientes, pensando que así han solucionado adecuadamente el problema. Existe una máxima que dice "El director superior se culpa a sí mismo, el director mediocre culpa a los demás". (14)

Es el director en donde debe gestarse el cambio para encontrar el camino a la productividad. El estilo de dirección es el factor fundamental para el éxito así como para el fracaso de la empresa y es ahí donde deben operarse los cambios más trascendentales.

Se ha dedicado mucho tiempo a desarrollar instrumentos de dirección, más no a la

(14) *Ibidem* p.122

formación de un director. La preocupación ha sido la de proporcionarle herramientas científicas dejando de lado la formación humana, cayendo en la miopía de creer que la administración solamente se debe dirigir a los recursos financieros y materiales, considerando al ser humano como un elemento más del ciclo productivo, sin reconocer su complejidad ni sus necesidades básicas.

El estilo de dirección es tan definitivo que solamente se podrá lograr un alto índice de productividad partiendo del principio que es ante todo una actitud mental, y la que asuma el empresario en relación a sus trabajadores, se proyectará como impulsor o como muro de contención en la potencialidad humana de los seres que están bajo su influencia. El estilo del director se convierte con el paso del tiempo, en el estilo de toda empresa; es su estilo lo que define el deber ser de todos sus subalternos.

Para facilitar el cumplimiento de los objetivos de calidad, es conveniente que, los altos directivos y funcionarios establezcan políticas de calidad, que expresen su modo de pensar y el compromiso de su actuación sobre el significado que tienen para la empresa sus clientes, su personal y sus proveedores, así como la trascendencia de sus actividades hacia la sociedad en general.

De decidirse a implementar una cultura de excelencia, se recomienda no suspender el proceso, pues pondría en peligro a toda la empresa por la frustración que puede producir a los integrantes las expectativas despertadas. De iniciarlo llegue hasta el final y aún cuando falle inténtelo de nuevo y no lo abandone.

### 3.5 CONTROL ESTADISTICO

#### a).- Métodos

Tomando en consideración que el mejoramiento continuo de la calidad, se traduce en una mayor productividad, es necesario que se utilicen controles estadísticos que permitan evaluar el rendimiento operacional; por lo tanto se recomienda se capacite al personal de la empresa sobre el uso de controles estadísticos como los mencionados a continuación:

#### DIAGRAMA DE FLUJO

El objetivo de este diagrama es visualizar las actividades en forma objetiva, así como la implantación y coordinación de las responsabilidades en diferentes áreas.

### DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO.

Este diagrama conocido como "Diagrama de Ishikawa, el cual se usa para examinar las causas que pueden influir sobre determinado problema.

### DIAGRAMA DE PARETO

Este diagrama se usa para determinar prioridades en los asuntos o problemas de que se trate.

### HISTOGRAMA

Este diagrama es usado para medir la influencia con que ocurre determinado evento de problemas.

## GRAFICA DE LINEA.

Este tipo de gráficas se usa para determinar el movimiento ascendente o descendente durante un período de tiempo, del problema ó situación de que se trate.

## DIAGRAMA DE DISPERSION

Estos diagramas son usados para representar en forma gráfica, la relación entre dos características cualesquiera.

## GRAFICAS DE CONTROL

Estas gráficas sirven para estudiar un proceso ó actividad y determinar si las variaciones que presenta, son derivadas de situaciones normales ó especiales, para analizarlas y tomar las medidas correctivas procedentes.

## b). C O S T O   D E   C A L I D A D

"Por costo de calidad se entiende aquél en que incurre la empresa, despacho o departamento que elaboren un producto o prestan un servicio, al no desempeñar sus actividades en forma adecuada (costos evitables) , así como el establecer procedimientos para mejorar la calidad de los trabajos y verificar su cumplimiento (costos controlables)." (15)

Para iniciar el proceso de mejoría de calidad es conveniente medir el estado actual de la misma, para determinar en esta forma los errores, tiempos perdidos, etc., con que se está operando; lo anterior se facilitará si se concientiza al personal de la necesidad de llevar a cabo este mejoramiento y efectuar las correcciones que resulten procedentes.

(15) Idem (CULTURA DE CALIDAD, COMISION DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD ESPRE. BOL. 3 DEEP. AC) PAG 12.

Es conveniente que la medición de la calidad sea llevada a cabo en cada departamento por los representantes del mismo, ante el consejo de mejoramiento, dado que ellos son los que mejor conocen los problemas existentes en su área de trabajo.

El costo de calidad se puede integrar como:

**COSTOS EVITABLES.**

- Errores
- Faltantes en efectivo
- Mermas en inventarios
- Reprocesos de los trabajos
- Devoluciones de los clientes
- Corrección de los defectos.

## *COSTOS CONTROLABLES.*

- Planeación*
- Adiestramiento*
- Revisión de las actividades.*

*El costo de la calidad llega a representar del 15 al 20% de los ingresos de una empresa, antes del inicio de una metodología que permita conocer y reducir su efecto desfavorable, por lo que las medidas que se adopten constituyen una herramienta de gran utilidad para mejorar los resultados operativos.*

*Es conveniente que la valuación del costo de calidad sea efectuada por el titular del área financiera, el Contralor o el Gerente de Finanzas, dado que por ser independiente de las*

áreas operativas, tiene el requisito de la imparcialidad u objetividad.

Es importante que se informe a la Dirección General como al personal de la empresa, del costo actual de la misma. Esto facilitará concientizar a todos los niveles de la necesidad de realizar los cambios procedentes para reducir ese costo y mejorar la calidad de sus operaciones y en consecuencia de los bienes y/o servicios que generan, en beneficio de:

- a) Clientela que utiliza esos bienes y/o servicios.
- b) La empresa, despacho o departamento contable.
- c) Funcionarios y empleados.

d) Al público en general, al que también trasciende el efecto de las actividades ó servicios que se presten.

El camino de la calidad sigue una trayectoria larga y difícil, pero al término del mismo se encuentra la productividad requerida; debe ser recorrido constantemente por el personal, basándose en una mentalidad positiva, abierta a la creatividad, a la mejoría y con fundamento en una cultura de excelencia; debe tener un ciclo anual y, al término del mismo, volver a iniciar con el establecimiento de nuevas metas.

Es conveniente que la Metodología de Calidad inicie cada año un nuevo ciclo de vida, comenzando con la instalación de un nuevo Consejo de Mejoramiento, que determine el estado y costo de la calidad a la fecha de que se trate, para que con base en esto, se comience otra vez el proceso para mejorar la calidad y

productividad del despacho ó departamento contable.

El comparar el servicio y prácticas de negocio de una compañía con otra que lo haga mejor, ayuda a que las organizaciones mejoren su posición competitiva, mediante:

a) Conseguir elevar los niveles de satisfacción del consumidor.

b) Incrementar la productividad en todas las áreas de la compañía, y

c) Reducir el total de costos que implica la estructura de un negocio.

## SESION PRACTICA

Discutir en la compañía:

1.- ¿Cómo elevar los niveles de satisfacción del consumidor?.

2.- ¿Cómo incrementar la productividad en todas las áreas de su negocio?.

3.- ¿Cómo estos pasos reducen el total de costos que implica la estructura de su negocio?.

Paso 1.- Evaluar la situación.

- Hacer una auto-evaluación crítica de:

a) Oportunidades y amenazas (Medio ambiente de la empresa).

b) Fortalezas y debilidades (análisis interno).

Paso 2.- Identificar a los mejores colaboradores del departamento o despacho contable.

Paso 3.- Concertar citas.

Paso 4.- Documentar lo encontrado en las citas.

Paso 5.- Definir la brecha de desempeño.

Paso 6.- Desarrollar un plan de acción.

Al poner en práctica, estos pasos obtendremos la medida corporativa competitiva de mejora del desempeño.

### c) ANALISIS FINANCIEROS

Dentro de las técnicas que utiliza el contador Público en el ejercicio de su profesión, se encuentra la del análisis e interpretación de estados financieros. Esta técnica es un elemento muy valioso para poder evaluar el desempeño de la productividad en la empresa y generar información como la siguiente:

$$\text{Utilidad en la operación} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Rendimiento sobre la inversión de capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$$

$$\text{Defectos en ventas} = \frac{\text{Devoluciones sobre ventas}}{\text{Ventas totales}}$$

*Mermas en almacén = Normas de inventarios  
Promedio de saldos de  
inventario*

*Errores de producción = Artículos vueltos a  
procesar  
Producción del ejercicio*

*Defectos en compras = Devoluciones sobre  
compras  
Compras totales*

*Resultado de visitas = Clientes visitados  
a clientes Ventas concertadas*

*El uso de ésta técnica facilita apreciar el rendimiento de los recursos operativos manejados en la empresa y llevar a cabo las investigaciones y conclusiones necesarias, para mejorar su aprovechamiento.*

Es necesario mantener un canal de comunicación abierta para informar a la gente, tanto de los planes como de la situación económica y a este respecto se pueden utilizar los llamados estados financieros sociales que periódicamente se muestran a todos los trabajadores. En estos estados se pueden apreciar en forma clara los sectores que se benefician con la operación total de la empresa, y con ellos se logra que el trabajador elimine la tendencia tradicional de pensar que solamente está trabajando para enriquecer a los dueños de la compañía.

A continuación se muestra un ejemplo de un estado financiero social, que con la misma información de un estado financiero tradicional muestra su función social:

Despacho X, A.C.

**PARTICIPACION DE LA EMPRESA EN EL MERCADO  
ECONOMICO**

	<b>IMPORTE</b>	<b>¢</b>
<b>Resultado del esfuerzo del área de ventas</b>	<b>\$ Ventas Brutas</b>	
<b>Reflejo de las deficiencias de la empresa en relación con nuestra clientela</b>	<b>-Devoluciones</b>	
<b>Sacrificio de la empresa para recuperar anticipada- mente los créditos otorgados a clientes</b>	<b>-Descuentos</b>	
<b>Captación económica total =</b>	<b>\$ Ventas Netas</b>	

C A P I T U L O

4

## CAPITULO 4

LA INFLUENCIA DE LA CALIDAD EN EL LIC. EN CONTADURIA PARA ENFRENTAR EL RETO QUE NOS DEPARA EL FUTURO.

### 4.1 MANEJO DE LA COMUNICACION Y LIDERAZGO

Es indudable que, para quienes están en posición de mando, sus habilidades para comunicarse deben de estar relacionadas con su capacidad de recibir y percibir el mensaje, y para hacer también que su mensaje sea comprensible.

Es evidente, que para transmitir un mensaje, se necesitan uno ó varios canales para llegar al receptor. Así también, la recepción ó interpretación del mensaje requiere de empatía; el cual consiste en la sensibilidad de un individuo como líder, que le permite

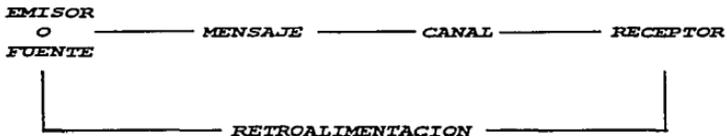
comprender las actitudes y conducta de otras personas y de sus circunstancias.

Ahora bien, todo líder tiene una elevada responsabilidad de comunicación, como quiera muchos están llamados para mandar, pero pocos serán los elegidos a ser líderes dado que no todos poseen la cualidad de comunicación.

Hasta aquí, hemos mencionado a la comunicación constantemente, asimismo mencionaremos un concepto básico de la misma:

" Comunicación es el proceso mediante el cual hacemos que nos comprendan y comprendemos a los demás". Para lograr que dicha comunicación sea efectiva, un líder debe conocer los elementos básicos que intervienen en el proceso de comunicación.

Por lo anterior, mostramos el modelo básico de comunicación.



Así tenemos que, el emisor ó fuente es quien transmite el mensaje, basándose en las intenciones ó necesidades, y para realizarlas es conveniente darles un significado que debe llegar al receptor y éste a su vez actúe con relación a ellas. Para que el mensaje se transmita con efectividad el emisor debe tomar en cuenta algunos factores, como:

1. *Habilidades de la comunicación.*

El emisor debe poseer ciertas habilidades para transmitir su mensaje, tales como; hablar,

escribir, redactar, retener ó recordar y la expresión corporal. Para darle un significado a sus intenciones, también debe ejercitarse en habilidades como ordenar y expresar las ideas y de sentimientos, despertar interés, percibir las reacciones, conocer el tema a exponer, saber escuchar, etc.

## 2. Actitudes:

### a) Hacia el mensaje que se va a dar:

Se debe tener una actitud ya sea positiva ó negativa hacia el mensaje, ya que de la misma manera lo deberá percibir el receptor.

### b) Actitud hacia el receptor.

Si el emisor tiene deficiente opinión del receptor ó hacia el mensaje, provoca que el receptor se niegue lo más posible a dialogar y por ende a colaborar. Por lo contrario, si el

emisor respeta al receptor, dichas actitudes desaparecerán y recibirá el mensaje en forma cordial tratando de colaborar lo mejor posible.

### 3. Nivel de conocimiento.

El emisor debe conocer ampliamente el tema que va a transmitir y también debe saber como expresarlo.

### 4. Cultura.

La cultura son los conocimientos y experiencia que tiene el emisor sobre lo que desea comunicar. El líder debe saber interpretar y describir el entorno cultural, tanto interno como externo de su organización, esto le dará una idea clara y amplia para comunicarse.

Mensaje .- Es el producto del emisor. En esta fase se deben tomar en cuenta los siguientes elementos:

1.- Clave ó código.- Son los símbolos que se pueden estructurar de tal manera que tenga un significado para alguien, podemos decir que estos símbolos pueden ser naturales ó arbitrarios, como ejemplo de los naturales podemos mencionar el de la paloma, cuyo significado es la paz, como ejemplo de los arbitrarios podemos enunciar; el lenguaje de los sordomudos ó nuestra bandera nacional.

2.- El contenido del mensaje. Es la intención que se comunica, en donde podemos encontrar los siguientes elementos:

a) Ideas.- Están pueden ser a su vez inmateriales (no podemos tocarlas), esenciales (son la base de la comunicación humana), universales (en todo el mundo se

crean) y eternas (han pasado de generación en generación).

b) Los sentimientos.- Es el estado de ánimo (alegre ó triste).

c) Emociones: Es el estado de ánimo que se caracteriza por alteración orgánica consiguiente a las impresiones de los sentidos, ideas ó recuerdos.

3.- Tratamiento.- Es la forma como manejamos ó guiamos el código (inspirados, enojados, valientes, amables etc.)

4.- Nivel.- Consciente ó emocional. Es cuando se dice lo que se piensa.

Inconsciente ó no intencional.- Es cuando se dice algo que no queríamos decir aunque si lo pensemos.

## CANAL DE COMUNICACION

Se entiende por canal de comunicación al medio que transporta el ó los mensajes por ejemplo: teléfono, radio, televisión, memorándum, carta, periódico, películas, revistas, conferencias, juntas y reuniones.

La selección del canal de comunicación esta sujeta a:

- Lo que se puede conseguir
- Los canales más adecuados al contenido del mensaje .
- La cantidad de tiempo y dinero a invertir
- Los canales más adaptados al propósito del emisor.
- Los canales de mayor impacto.

- Los canales captados por el receptor que interesa al emisor.

- Las preferencias del emisor. Al seleccionar el canal debemos determinar si queremos codificar el mensaje para que pueda ser visto, oído, sentido ó palpado. Por tanto, la elección de un canal debe ser preciso, para otorgar calidad total a la comunicación.

Para ello mostramos diez canales universales de comunicación:

- Vista. los ojos
- Oído. los oídos
- Tacto. las manos
- Olfato. la nariz
- Gusto. la boca

- El canal térmico. La temperatura. Cuando el cuerpo tiene fiebre comunica una enfermedad de algún órgano.

- Canal álgico. de dolor.

- El canal senestésico. De senectud ó vejez, cada día envejecemos y lo comunicamos a través del cuerpo (arrugas, canas, estado emocional).

- El canal sinestésico. De movimiento y puede ser corporal ó de objetos que comunican una intensión.

- El canal estático. De quietud, de paz; cuando nos encontramos sin ruido ó en contacto con la naturaleza, ésta nos comunica algo.

## RECEPTOR DEL MENSAJE

Es el más importante para el líder, ya que es a quien va dirigido el mensaje. Si el receptor no posee la capacidad de escuchar leer y pensar, no estará capacitado para recibir y decodificar el mensaje.

La forma en que el receptor interpreta el mensaje está determinada por la actitud hacia sí mismo, hacia el emisor y hacia el contenido del mensaje.

Si el líder no llega a alcanzar al receptor con su mensaje, es lo mismo que si hubiera hablado para sí mismo.

## BARRERAS DE LA COMUNICACION

Son los factores que impiden ó bloquean el proceso de comunicación, tenemos:

*-Barreras semánticas.- Se refieren a la forma en que se utilizan las palabras en forma oral ó escrita, cuando no se precisa el sentido de las palabras, estas se prestan diferentes y falsas interpretaciones.*

*- Barreras psicológicas.- Existen factores mentales que impiden dar una buena interpretación a los mensajes, tales como:*

*- La timidez: La valoración de uno mismo sin tomar en cuenta el punto de vista de los demás, la preocupación y las emociones ajenas al trabajo, las explicaciones insuficientes ó no claras la sospecha de alguien ó la aversión a alguien.*

*La grandeza psicológica de las personas influye en forma positiva ó negativa en los demás. El líder no debe desarrollar ó dejar que se desarrollen las barreras psicológicas, por lo contrario, debe tratar de incrementar*

la grandeza psicológica positiva, ya que con el ejemplo podrá incrementar la grandeza de sus seguidores.

#### BARRERAS FISIOLÓGICAS.

Este tipo de barreras impiden recibir con claridad y precisión un mensaje ya que tales defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos. El líder debe sensibilizarse con las personas que tienen este tipo de defectos y debe incrementar su comprensión para ejecutar de manera exitosa la comunicación.

#### BARRERAS FÍSICAS.

En este tipo de barreras podemos considerar el ruido, la distancia, una secretaria antipática, las interferencias en el teléfono, radio ó televisión, solo por considerar algunos.

## BARRERAS ADMINISTRATIVAS.

Estas se presentan cuando los procedimientos son lentos y cuando el personal no se preocupa por hacerlos más ágiles.

Es tarea del líder inculcar eficiencia a sus seguidores en el manejo de sus funciones.

"De hecho los trabajadores no tienen la opción de elegir a su jefe, únicamente deciden hacer un buen ó mal trabajo, y el reto del director es que se inclinen por lo primero. Esto lo logrará a través de la comunicación verbal y no verbal que constantemente esta transmitiendo si su actitud es esperar lo peor sucederá inevitablemente"(16)

(16) LIC. M.A.C. "EXCELENCIA DIRECTIVA PARA LOGRAR LA PRODUCTIVIDAD" ENERO 1995 ED. GRAD. P.125,126

El líder debe ejercer con eficacia la comunicación ya que " Debe dominar el arte de la empatía y la aceptación de los demás, ejercer un enfoque de liderazgo tanto vertical, hacia arriba con cuadros superiores y hacia abajo con los subordinados, y en forma horizontal, colegas del mismo nivel, motivación directiva e influencia positiva que le permita modificar su conducta y aceptar que a través de sus conductas verbales y no verbales, transmitirá a su gente expectativas ambiciosas y estimulantes, relaciones asertivas que le permitan una comunicación libre de ansiedades y temores y pueda expresar en forma adecuada sus emociones; filosofía personal, para que pueda incorporar a su estilo de mando objetivos de orden superior, comunicaciones; para que su forma de expresarse sea adecuada y efectiva, evitando las malas interpretaciones". (17)

(17) *Ibidem* p 128

#### 4.2 LICENCIADO EN CONTADURIA LIDER O JEFE.

Iniciaremos con el concepto de jefe.

Etimológicamente jefe significa cabeza, esto es, el que está a la cabeza, el que maneja, el que ordena, el que asigna los deberes.

El líder.

Es aquel que compromete a su gente a la acción, inspira a sus seguidores a altos niveles de realización, mostrándole como contribuye su trabajo a la realización de metas.

En base a lo mencionado con antelación, analicemos algunas diferencias entre el ser jefe y el ser líder.

El jefe ordena, el jefe existe por autoridad, él cree que es suficiente una

para conformarla a su gusto, la autoridad del jefe se impone, inspira miedo, se le sonríe de frente pero se le critica de espaldas, el jefe busca culpable cuando hay un error, castiga, reprende, cree que arregla las cosas con un grito ó con una infracción, el jefe asigna las labores, ordena a cada súbdito lo que tiene que hacer, hace del trabajo una carga, el jefe maneja a la gente, masifica a las personas o sea las convierte en números ó fichas, deshumaniza súbdito por súbdito hasta quedarse con un grupo sin rostro ni iniciativa, él llega a tiempo para imponer tiempo a la relación de labores, el jefe es un administrador de tiempos y esto significa cumplir, asumir ó tomar responsabilidad, como administrador opera los recursos físicos de una organización, su capital, las materias primas y su tecnología.

Un administrador (jefe) competente puede lograr que los integrantes de la organización

se ganen la vida, puede lograr un trabajo productivo y con puntualidad.

Ahora bien, hablamos de las cualidades de un líder.

El líder es un servidor sincero, siempre va al frente comprometiendo con sus acciones, no necesita exhibir ante sus súbditos credenciales de legítima autoridad, su desempeño generoso, su dinamismo mágico y su actitud de entrega es de las mejores cartas con que cuenta, no necesita imponerse por argumentos externos, sino por ejemplos entrañables, la autoridad del líder convence, inspira confianza, inyecta entusiasmo, envuelve a la gente con espontánea simpatía, da poder a su gente, cuando él esta presente fortalece al grupo.

El líder corrige pero comprende, castiga pero enseña, sabe esperar, por eso no busca las fallas por el placer sádico de dejar caer el

peso de la autoridad sobre el culpable, sino que arregla las fallas y de paso rehabilita al caído.

El líder da el ejemplo, trabaja con los demás, es congruente con su pensar, dice con hechos ó cumple lo dicho, su deber es el propio de todos, va al frente marcando el paso.

Los grupos que tienen un líder pueden cansarse del trabajo, pero jamás se fastidian porque el magnetismo abre puertas a los ideales que delatan la alegría de vivir y de trabajar, él enseña como deben hacerse las cosas.

El líder enseña el secreto del éxito, capacita permanentemente para que su gente pueda hacer las cosas con autonomía y eficacia, vive poniendo flechas indicadoras para lograr el éxito.

*El líder se da a la tarea de conocer a cada uno de sus colaboradores, los trata como personas, no los usa, sabe que la comunidad no es una masa ni una colección de individuos en serie, respeta la personalidad de cada quien, se apoya en el hombre concreto, lo hace dinámico y lo impulsa constantemente.*

*El líder es el que promueve al grupo a través del trabajo en equipo, hace que se adhieran en forma inteligente, distribuye responsabilidades al compartirlas, forma a otros líderes, parte de los hechos y experiencias de vida del grupo para llegar a los principios, consigue un compromiso real de todos y cada uno de los miembros del grupo, formula un buen plan de trabajo con objetivos claros y concretos, motiva constantemente para que su gente quiera hacer las cosas, supervisa la tarea de todos y defiende siempre un ideal profundo, una esperanza viva, tiene una alegría contagiosa, trata siempre de llegar adelantado.*

Los líderes dirigen al cambio, crean confianza y dotan a sus seguidores para que busquen nuevas maneras de hacer las cosas, el líder efectúa los logros tomando en cuenta los recursos emocionales y espirituales de la organización creando valores, compromisos y aspiraciones.

El líder logra el desarrollo permanente de la potencialidad humana.

Ahora bien, después de haber enunciado los perfiles que diferencian a los jefes de los líderes de excelencia, debemos tener conciencia de que el Licenciado en Contaduría esta hábilmente preparado para ser jefe, así que está en nosotros como entes individuales, el tratar de cambiar nuestra posición y convertirnos en líderes de excelencia, aún cuando nuestra carrera esté dirigida por una técnica, por lo que debemos esforzarnos,

preparándonos más y generando actitudes positivas al cambio.

#### 4.3 ¿ QUE HACER Y QUE NO HACER EN LA GERENCIA ALTA Y MEDIA ?.

Francamente creemos que no podemos dar un recetario de lo que se debe y no hacer en la gerencia, pero tratamos de hacer un análisis de ello.

Si nos referimos a alta gerencia veremos a continuación lo que no se debe hacer:

- No tener un modelo de dirección.

Todo modelo o sistema de dirección debe estar diseñado de acuerdo a las condiciones de la empresa y sólo debe cambiarse cuando esas condiciones varían y hacen obsoleto ó inadecuado el modelo vigente.

- No tener preparación administrativa.

En un mundo tan competido como el actual, el gerente improvisado es candidato a extinguirse ya que no puede sobrevivir en un entorno tan hostil.

-No involucrar a todos los niveles de la organización en el proceso de planeación.

Sin la intervención de los diferentes gerentes organizacionales pueden generarse conflictos de identificación con los planes al no haber participado en su formulación.

- No tener visión del futuro.

Existen directores que no tienen visión del futuro, en estos días cuando los cambios tecnológicos se suceden casi a diario, no ver más allá del horizonte impuesto por la industria en la que participa una empresa, ó

por el propio país, es una omisión que puede generar graves consecuencias.

- No definir la misión de la empresa.

No conocer las fuerzas y debilidades de la misma, no identificar las amenazas y oportunidades, no conocer los factores clave del éxito, no tener conciencia de los objetivos y principios de la empresa.

Cuando la dirección desconoce las amenazas y debilidades en todas las áreas, aunado al desconocimiento ó falta de aplicación y objetivos, éste puede realizar actividades que pongan en peligro la estabilidad de la empresa.

-No contar con una guía de políticas.

Cuando una empresa no tiene una guía o manual de políticas, la toma de decisiones se hace muy lenta porque, cuando una situación se

repite es necesario volver a estudiarla antes de decir como resolverla, en cambio cuando se cuenta con un manual de políticas, la decisión se facilita pues existen bases perfectamente definidas para lidiar con problemas que se hayan presentado con anterioridad.

- No abandonar a tiempo una estrategia inadecuada.

Las estrategias deben ser flexibles para ser modificadas cuando surja la necesidad, dado que la estrategia se formula basándose en premisas relacionadas con variables del entorno, cuando dichas premisas no resultan verdaderas, se dejaría a la empresa encerrada y sin salidas.

- Centralizar demasiado las decisiones.

Se han perdido muchas oportunidades de negocio porque la decisión de aprovecharlas

tomó demasiado tiempo, por otro lado, muchas empresas se han metido en líos por que alguien cerca de la acción no tenía la autoridad para tomar una decisión.

- Anteponer sus intereses personales a los de la empresa.

Un gran número de empresas se han metido en serios problemas porque sus directores las han utilizado para satisfacer sus intereses personales.

- Creer que el tamaño de una empresa es la prueba de su éxito.

La gerencia debe considerar con mucho cuidado si es conveniente hacer crecer la empresa, pues corre el grave riesgo de destruir las ventajas competitivas de la misma.

- Resistirse a adoptar nuevas tecnologías.

La introducción de avances tecnológicos ya no es un lujo, la tecnología es una de las ventajas más importantes que se puede tener.

- Dar mayor importancia a los resultados a corto plazo.

Detrás de esta práctica se encuentra la voracidad de los directores, pues si se muestran buenos resultados en el año, se hacen merecedores a jugosos bonos y mayores incrementos en sueldo. La empresa debe intervenir en su futuro, no solo en su presente, así que es absolutamente necesario que cada año una proporción adecuada de los recursos con que se cuenta, se destinen a la creación de dicho futuro, el cual se logra mediante el desarrollo de nuevos productos ó servicios, la capacitación de todo el personal, la adquisición de equipos y maquinaria modernos,

la búsqueda continua de nuevas oportunidades de negocio y el desarrollo de nuevos mercados.

-Permitir que los éxitos del pasado paraliquen la innovación.

Si permitimos esto, nos puede pasar lo que al camarón, así es que hay que disfrutar el éxito en el momento oportuno, seguir luchando y preparando el futuro, de tal modo de no caer en la aberración de "lo que funciona hoy seguirá funcionando mañana", se debe fomentar la innovación.

- Tratar de abarcar demasiado.

Con frecuencia se trata de aprovechar muchas oportunidades de negocio mediante la diversificación pero como resultado de esto no se aprovecha plenamente ninguna.

- No modificar la manera de administrar cuando los tiempos cambian.

La administración no es una constante, por ejemplo; en tiempos de abundancia se administra de manera muy diferente a como se hace en tiempos de penuria.

De ser así la empresa puede desperdiciar oportunidades valiosas ó puede sufrir crisis de liquidez irremediables, en otras palabras, la utilización de todos los recursos de la empresa es en función directa de la situación del entorno a fin de lograr un uso óptimo.

- Arriesgar más de lo que la empresa puede resistir en caso de fracasar y no "apretarse el cinturón" en tiempos difíciles.

El riesgo tiene un límite debajo del cual se debe operar, este límite sólo puede ser establecido por la gerencia.

Solo el director y el consejo de administración pueden determinar hasta que punto es razonable arriesgar los recursos para permitir que la compañía quede vulnerable ante las fuerzas cambiantes del entorno y de la competencia.

Así pues, no se pueden utilizar los recursos de igual forma en tiempos de crisis que en tiempos buenos.

- Tratar de dirigir una empresa sólo a base de números.

Una empresa no puede manejarse sólo a base de números porque los procesos empresariales no son procesos físicos sujetos a fórmulas.

El buen director debe utilizar los números como meros indicadores, pues el peligro que representa el depender de ellos para dirigir la empresa, es porque el director puede

distraerse de los sucesos sociales no cuantificables que pueden cambiar por completo las reglas del juego y producir serios descalabros a la empresa.

-No reconocer a tiempo los síntomas de una crisis en puerta.

Las crisis no surgen de la noche a la mañana, por lo que el director debe tener la objetividad suficiente y la humanidad necesaria para aceptar que pudo cometer errores.

Enunciamos algunos de los síntomas más frecuentes.

- . Falta de liquidez.
- . Aumento de costos.
- . Alta rotación de personal

- . Aumento de reclamaciones y quejas de los clientes.
- . Roturas constantes de los inventarios.
- . Reducción de ventas.
- . Incremento de gastos.
- . Renuncia de ejecutivos.
- . Conflictos laborales.
- . Continuas descomposturas en la maquinaria y equipo.
- . Malas relaciones con los distribuidores.
- . Deterioro de las instalaciones y falta de limpieza y orden.
- . Pérdida de clientes importantes.

- Sentarse a esperar el paso de una recesión.

Los nuevos cánones indican que en época de recesión la empresa trabaja con costos bajos, debe bajarlos más la que tiene fuerza tecnológica, lanzar más y nuevos productos. La que basa su ventaja en servicio al cliente debe mejorar aún más su atención a las necesidades y gustos de su mercado. Es el momento de fortalecer aún más las ventajas competitivas de la empresa.

- Ser complaciente con los resultados.

El director nunca debe estar contento con los resultados, debe por lo contrario tener un deseo de superación permanente, lo que los japoneses llaman Kaisers que es; mejoramiento gradual y continuo.

- Seleccionar equivocadamente a sus ejecutivos.

Un director debe rodearse de un equipo sólido de ejecutivos capaces, que participen activamente en la definición de objetivos, formulación de estrategias, diseño de políticas y ejecución de planos.

-No formar cuadro medios de gerencia

En muchas empresas existe un vacío importante por la falta de gerentes capaces a nivel medio, que interpreten correctamente las políticas, estrategias de la empresa y ejecuten los planes de acuerdo a lo especificado.

- Demorar decisiones desagradables.

Existen situaciones en las que es necesario tomar decisiones de naturaleza difícil que ponen a prueba el temple del director.

Estas situaciones son de diferentes tipos, pero entre las más difíciles se encuentran las relacionadas con el despido de personal.

El director tiene que comprender que cuando es necesario tomar una decisión de esta naturaleza, debe hacerse para asegurar la supervivencia y para que la fuente de trabajo permanezca para los empleados que se quedan.

- No estar en el centro de la acción.

El director moderno ya no puede permanecer sentado todo el tiempo detrás de un escritorio, las nuevas circunstancias empresariales demandan que tenga más contacto con el personal para que conozca de primera mano, las inquietudes, los sentimientos y las experiencias de quienes hacen el trabajo.

- No instalar un programa de calidad total en la empresa.

Mientras no sea palpable la calidad total como la necesidad de superación de todos los empleados, tratarán de implantarla por decreto y, de ser así, el resultado será que muy pronto el programa se olvidará, como otras técnicas de moda.

Cuando un director decide, con toda seriedad implementar este concepto en su empresa, de debe tener el compromiso de llegar hasta el final del camino, aceptar que el proceso será largo y penoso, pero cuando llegue, se dará cuenta de que el esfuerzo ha valido la pena.

Ahora bien, analizaremos lo que se debe hacer en cuanto a gerencia media.

En este aspecto nos enfocaremos especialmente a lo que concierne directamente al Licenciado en Contaduría ya que la excelencia de calidad total no nos hace ser todólogos.

Así tenemos que:

- Administrar las funciones en vez de los procesos.

La tecnología de calidad total ha demostrado que la forma más eficaz de lograr calidad, es tratar las operaciones de la empresa como procesos y no como funciones.

Los sistemas de calidad total y mejora continua han demostrado la eficacia de la administración por procesos, de hecho la única forma de controlar la calidad, es controlando los procesos y la única forma de controlar dichos procesos es observándolos y tratándolos

como flujos continuos, independientemente de los departamentos involucrados.

- Considerar el presupuesto anual como el único plano que la empresa necesita ó presupuestar sobre bases falsas.

Presupuestar no debe ser algo trivial, ni se debe considerar un mal necesario, que debe ser una actividad debidamente planeada y realizada con todo el talento y experiencia de todos los ejecutivos que participan en la preparación del presupuesto.

- No tener sistemas de control adecuado.

El control interno es de suma importancia para la supervivencia de cualquier empresa, donde no existe control, existe fuga recursos.

- No contar con un sistema oportuno de información financiera y operacional.

En otro punto hemos comentado que no se puede dirigir una empresa basándose solo en números, pero tampoco se puede tener una buena administración sin tomar en cuenta las cifras indicadoras de como marcha el negocio, ya que son vitales para tomar decisiones adecuadas e inteligentes.

- No tomar en consideración los efectos de la inflación.

No utilizar costos de reposición en la fijación es un mal que ataca por igual a consumidores como a empresas.

Por lo anterior, es necesario determinar el precio utilizando el costo de reposición de materia prima y sus componentes.

- No prestar atención al balance general.

Normalmente los dirigentes prestan más atención al estado de resultados, que al balance general ya que en éste se refleja más directamente como se esta comportando la empresa con respecto al presupuesto.

- No vigilar la calidad en las utilidades de la empresa.

Es muy fácil maquillar los estados financieros para mostrar utilidades que verdaderamente no existen, si el director y/o gerente no esta involucrado en los detalles de la revisión de los estados financieros, se corre el riesgo de no mostrar la verdadera situación financiera de la empresa.

- Dejar que la compañía se mantenga en un apalancamiento excesivo.

Si, en la empresa sus costos financieros y sus gastos se perfilan excesivos llegará un momento en que será incapaz de pagar su deuda.

- No identificar que actividades producen dinero y cuales los consumen.

Es importante que el director revise frecuentemente el origen y la aplicación del efectivo, así como lo rentable que se representa cada línea de producto, también debe analizar el costo y el beneficio que produce cada departamento de la compañía.

- No prestar atención a la disponibilidad del efectivo y no ser agresivo para cobrar.

Es fácil dejarse impactar por las buenas ventas, sin embargo, de momento la empresa no tiene efectivo ni para sus nóminas, todo originado por la falta de supervisión en el flujo de efectivo, consideramos que el

departamento de cobranza es tan importante como el de ventas por lo que se deberá aceptar como realidad la afirmación que cita: " Las ventas realizadas son las efectivamente cobradas", aunque el problema no radica únicamente en cobrar, sino en en cobrar oportunamente, pues cobrar tarde puede resultar un alto costo por las tasas de interés.

- No vigilar la nómina.

La nómina es uno de los renglones más costosos de la operación anterior, es clara la necesidad de vigilarla muy de cerca tratando de evitar sorpresas desagradables.

- No reducir gastos cuando se produce una disminución en las ventas.

Con antelación se comentó de la capacidad que se debe tener para anticipar una crisis, pues bien, si no se detecta y sin tomar

precauciones, podremos inducir a la empresa a una fuerte descapitalización.

Así también, debemos cuidar la caja chica ya que puede resultar una verdadera coladera de dinero.

- Permitir que los costos y gastos aumenten más rápido que las propias ventas.

Es obvio que si esto sucede el efecto se verá repercutido en las utilidades.

- No revisar los egresos con frecuencia.

El director deberá de revisar periódicamente los egresos realizados para determinar si existió una buena razón para hacerlos.

- Pagar comisiones antes de cobrar la venta.

Es más saludable para una empresa pagar las comisiones sobre las ventas ya cobradas, de esta manera, se tendrán vendedores más honestos y comprometidos con su trabajo.

- No contar con una buena planeación fiscal.

Se debe considerar como una buena inversión la asesoría fiscal, dado el complejo sistema impositivo con el que tenemos en nuestro país.

- Tratar de evadir el fisco.

Consideramos un gran riesgo por todo lo que implica, desde la ética profesional del que ejerce, hasta las consecuencias penales y civiles que ello acarrea.

- Aceptar contratos desfavorables para la compañía.

Todo contrato, en especial los que pueden representar la existencia de la misma, deberán ser planeados, examinados, cuestionados y corregidos las veces que sea necesarias, para evitar caer en una trampa que pueda ser mortal.

- No tener asegurados los activos.

Confiar en las mínimas probabilidades de sufrir un evento catastrófico, es arriesgar todo.

- No afianzar a los empleados que manejan valores.

Como en el caso anterior, sino se pone el dedo sobre este renglón se puede incurrir en pérdidas catastróficas.

Es por demás evidente lo que no se debe hacer, aún así, mencionaremos que cosas podemos hacer para tratar de prevenir algunos problemas.

Para prevenir problemas de personal.

- Ponga el ejemplo como buen líder.

- Déjese ver.

- Interésese por los problemas y procure que los jefes hagan lo mismo.

- Capacite a todo el personal.

- Genere un ambiente agradable de trabajo.

- Mantenga informado a todo el personal, compénselo, no lo engañe, otorgue reconocimientos.

- Trate de hacer que el personal participe en el desarrollo de los procedimientos y en la evolución de problemas.

- Sea flexible en la aplicación de políticas.

- Estimule el sentido de urgencia.

- Tenga un número de empleados, de tal manera que todos se mantengan ocupados.

- Sea cuidadoso al seleccionar al personal.

- Involúcrese en la autorización de incrementos de sueldos y/o prestaciones.

- Procure las mejores comodidades al personal para que puedan realizar a gusto su trabajo.

- Sancione a los jefes que actúen como capataces.

- Celebre con el personal los logros obtenidos.

- Discipline en privado, pero asegúrese de que todo el personal se entere.

Para prevenir problemas financieros.

- No permita el apalancamiento financiero excesivo.

- Vigile el costo real de las ventas.

- Autorice todos los egresos que sobrepasen cierta cantidad.

- Asegure todos los activos de la empresa.

- Involúcrese directamente en la vigilancia de ventas realizadas, flujo de efectivo y cobranza.

-Cumpla con las leyes.

- Sea agresivo en la cobranza.

- Mantenga el cinturón apretado, aún en tiempos en que exista la abundancia.

- No permita que se fabrique más de lo que se pueda vender.

- Revise los precios frecuentemente los ingresos y gastos atípicos.

- Administre con el balance general.

- Tenga bien identificadas las actividades que producen dinero y las que lo consumen.

#### 4.4 ¿ LA CALIDAD ES UN CAMBIO OBLIGADO ?

La realidad que estamos viviendo en los momentos actuales en nuestro país como en el mundo entero, impone al cambio.

Los Licenciados en Contaduría, como prestadores de servicios requerimos de dar una nueva imagen a la carrera, ya que muchas empresas, así como personas físicas que involucran tanto el ámbito fiscal, administrativo y contable, nos han creado un estereotipo de timadores, ahora bien, nosotros mismos debemos elevar el nombre de nuestra profesión y enaltecerla, para ello necesitamos de prepararnos más día con día, y lograr el aprecio de nuestro trabajo.

El objetivo es claro y se ha llegado el momento de decidir el porvenir de nuestra profesión, tratemos cada uno por cuenta propia de no quedarnos tan sólo como jefes, que es la

imagen que se ha proyectado, busquemos ser éticos y más competitivos a través de la calidad del servicio que prestamos, debemos trabajar, construir con decisión, compromiso, y debemos lograr un cambio de actitud en los actuales Licenciados en Contaduría, así como en los futuros profesionales, mismo que debe estar cimentado en una cultura de excelencia y prosperidad.

Consideramos que salimos bien preparados en cuanto a la ejecución y aplicación de la técnica contable, que con esfuerzo continuo llegamos a dominar las áreas en las que nos desarrollamos profesionalmente, pero también sabemos que ahora debemos prepararnos para ser líderes de excelencia en cuanto al servicio que prestamos.

No pretendemos ser todólogos pero si deseamos sobrevivir ante un mundo tan competitivo, debemos de estar convencidos de que

sólo capacitándonos constantemente y reforzando nuestros principios y valores, podremos mantener a largo plazo la calidad del servicio que ofrecemos.

Con el propósito de que la carrera de Licenciado en Contaduría pueda mejorar sus niveles de calidad, es requisito indispensable, estar plenamente convencido de los beneficios que va a reportar este mejoramiento, además de las herramientas que se obtienen en las instituciones universitarias. Por lo tanto, la nueva misión es excelencia, calidad total del Licenciado en Contaduría.

Recordemos que sólo el que sabe a donde quiere llegar, conocerá si ha llegado.

**C O N C L U S I O N E S**

## C O N C L U S I O N E S .

. Este trabajo hace notar la importancia de reconocer la excelencia y calidad que deben tener los líderes en la Licenciatura en Contaduría y el impacto que tendrá en la calidad de vida que adquirirán los despachos y departamentos contables, al aplicar principios y valores de orden superior; asimismo ofrece una perspectiva de liderazgo fundamentada en el aprendizaje, el conocimiento y la educación como herramientas para innovar.

. En México, la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración construyen escenarios para el siglo XXI sobre la profesión contable, y promueven entre sus afiliados la adopción de los programas pertinentes como el de mejora

continua de los planes de estudio. Es de suma importancia destacar que el Licenciado en Contaduría seguirá desempeñando un papel estelar en los negocios como profesional de la información para la toma de decisiones, en un mundo en donde la única constante es el cambio continuo. Al efecto, deberá apoyarse en los programas de educación continua que ofrecen las Universidades y los cuerpos colegiados. Así como continuar su superación académica cursando posgrados que le den la posibilidad de competir a nivel internacional, es tan valioso destacar que seguirá aumentando la presencia de las Licenciadas en Contaduría en el mundo profesional, así como en los niveles directivos.

. Es importante resaltar la saturación en el campo profesional, en todas sus áreas de aplicación, mismo que trae consigo el abaratamiento del ejercicio profesional, así

como la pésima imagen por el constante deterioro de la calidad del servicio.

. El contador debe desarrollar más habilidades en el campo de la informática para trabajar más efectiva y eficientemente y servir mejor a sus clientes, procurando una clara comunicación con los usuarios de la información financiera, para satisfacer de manera óptima sus expectativas.

. En el ámbito directivo se realiza una carrera contra el tiempo, los objetivos, las metas y los resultados exigen estrategias efectivas, porque se vive y se lucha no sólo en un mercado, sino en una sociedad altamente competitiva. Por lo tanto, si el Licenciado en Contaduría hace notar que las reuniones deben ser encuentros en donde además de buscar y encontrar soluciones a los problemas, se

coordinen planes y proyectos, se logre y perfeccione una integración de personas que armen auténticos equipos de trabajo.

. Entender que ocupar un puesto elevado en una organización no significa necesariamente, que para ello se ejerza un liderazgo. Para ser un verdadero profesional de la dirección hay que demostrar liderazgo, se requiere desarrollar ciertas habilidades y adquirir una actitud que deberá colocarse como una constante en el desarrollo de líderes-dirigentes que necesita el país.

. El Licenciado en Contaduría, al adquirir un liderazgo de calidad, obtiene un grado de excelencia en la aplicación de las energías directivas, pretende la calidad necesaria y suficiente del manejo que conforma la voluntad directiva: aprendizaje, habilidades, actitud de mando, comunicación, motivación, poder y comportamiento.

. El compromiso de las Universidades es formar para el mundo futuro a los mejores Licenciados Especialistas, Maestros y Doctores en todos los campos de estudio, para que se conviertan en los líderes del mañana. Corresponde a la práctica profesional del Licenciado en Contaduría promover entre sus colegas que se mantengan permanentemente actualizados, no sólo en su disciplina profesional, sino interdisciplinariamente y en el manejo de las herramientas que les permitan desempeñarse con excelencia y calidad.

**B I B L I O G R A F I A**

B I B L I O G R A F I A .

1. Francisco Tapia Ayala

"El Contador Público y la Productividad  
de la empresa". México, 1990.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

2. Arturo Elizondo López

"El Proceso Contable"

1er. y 2do. nivel México, 1990

Editorial ECASA.

3. J.R. Santillana González

"COMO HACER Y REHACER UNA CONTABILIDAD". El  
Control Interno desde el Punto de Vista Contable  
México, 1993

Editorial ECASA.

4. Kaoru Ishikawa

"¿QUE ES EL CONTROL DE LA CALIDAD?"

La Modalidad Japonesa

Grupo Editorial Norma

Colombia 1994.

5. Alfredo Acle Tomasini

"Planeación Estrategia, Control Total de  
Calidad" Un Caso Real Hecho en México.

Editorial Economía y Empresa Sta. Edición.

México, 1995.

6. W. Edwards Deming

"Calidad, Productividad y Competitividad"

Ediciones Díaz de Santos, S.A.

7. Phillip B. Crosby

"La Calidad no Cuesta Nada"

Editorial Ecasa.

8. "Consultores de Calidad Total"

Editorial Díaz de Santos.

9. Arnaldo Hernández

"Manufactura Justo a Tiempo"

México, 1992.

Editorial Continental.

10. Lic. Miguel Angel Cornejo y Rosado

"Excelencia Directiva P/Lograr la Productividad"

Enero 1995

Editorial Grad.

11. Arturo Elizondo López

"La Profesión Contable, Selección y Desarrollo".

México, 1990.

Editorial ECASA.

12. Hermelinda Kasuga de Yamazaki

"Círculos de Calidad"

México, 1993. Editorial Grad.

13. Gustavo V. Mastreta

"Liderazgo de Calidad Total"

México, 1995

14. Instituto Mexicano de Contadores Públicos

"El Contador Público en la era de la  
información"

México, 1994

15. Instituto Mexicano de Contadores Públicos

"Boletín 1 Esquema de Calidad y Productividad  
Empresarial"

México, 1991

16. Instituto Mexicano de Contadores Públicos

"Boletín 2 Organización de Calidad"

México, 1990

17. Instituto Mexicano de Contadores Públicos

"Boletín 3 Cultura de Calidad"

México, 1990

18. Instituto Mexicano de Contadores Públicos  
"Boletín 4 Sistema de Calidad y Productividad"  
México, 1992

19. Serie McGraw-Hill de Calidad Total  
Tomos I, II, III y IV.  
México 1994  
Editorial McGraw-Hill