

839



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS Y PRIVADAS:

"PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CALIDAD
PARA EL AREA DE AUDITORIA DE UN
DESPACHO CONTABLE".

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

LAURA IVETTE PEREZ CABALLERO

ASESOR: L.A.E. JESUS ALBERTO VIVEROS PEREZ.

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO. 2000.

839



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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA TI
MEXICO

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



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

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

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

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

Calidad de las Organizaciones Públicas y Privadas.

"Propuesta de un Sistema de Calidad para el Area de Auditoría de un Despacho
Contable".

que presenta la pasante: Laura Ivette Pérez Caballero

con número de cuenta: 08911096-2 para obtener el título de :
Licenciada en Administración

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

A T E N T A M E N T E

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 28 de Agosto de 2000.

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>L.A.E. Celia Rodríguez Chávez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>L.A.E. Jesús Alberto Vivefos Pérez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>Ing. Juan de la Cruz Hernández Zamudio</u>	<u>[Firma]</u>

AGRADECIMIENTOS

Infinitamente a Dios por darme salud y voluntad para lograr esto, y sobre todo por brindarme la oportunidad de vivir.

*A la Máxima Casa de Estudios:
"La Universidad Nacional
Autónoma de México", por
haberme hecho parte de la
familia Universitaria.*

A todos mis Profesores por haberme forjado las bases de lo que actualmente soy.

Al C. P. Rodolfo Marín Prado por el gran apoyo brindado.

Al L. C. Jorge Serna Cardoso por contribuir en gran parte al logro de este objetivo.

DEDICATORIAS

A mis Padres por su gran apoyo y por ser el motor que mueve mi mundo, además de ser las personas que más admiro.

A mis hermanos Jorge y Lilia por el gran cariño que me une a ellos.

A mis sobrinas Verónica y Ale por la alegría que despiertan en mí.

Con mucho cariño a mis Familiares y Amigos por el interés y afecto mostrado hacia mí persona.

A todas las personas que de alguna manera contribuyeron en la elaboración de este trabajo.

Mil Gracias.

Laura Ivette. Agosto del 2000.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.	1
CAPITULO I.-LA ADMINISTRACIÓN, LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD.	
1.1.-Naturaleza y campo de acción de la Administración.	3
1.2.-Definición de calidad.	6
1.3.-La productividad, definición, aplicación.	11
1.4.-La productividad y su relación con la calidad.	13
CAPITULO II.-SISTEMAS DE CALIDAD.	
2.1.-Sistema, definición, aplicación y su relación con la calidad.	15
2.2.-Objetivos de los sistemas de calidad.	22
2.3.-Características de un sistema de calidad.	23
2.4.-Funcionamiento de un sistema de calidad.	24
2.5.-El papel del gerente en los sistemas de calidad.	31
2.6.-La importancia del aseguramiento en los sistemas de calidad.	33
CAPITULO III.-CULTURA DE CALIDAD.	
3.1.-Calidad Personal.	41
3.2.-Formas para mejorar la calidad personal.	43

3.3.-Beneficios de la calidad personal, en la dirección de los grupos de trabajo.	51
3.4.-La capacitación como herramienta indispensable en el proceso de la calidad.	52
3.5.-La motivación factor clave en los sistemas de calidad.	56

CAPÍTULO IV.-CASO PRÁCTICO.

4.1.-Antecedentes de la compañía.	61
4.2.-Planteamiento del Problema.	64
4.3.-Objetivos general y específicos.	65
4.4.-Diagnóstico del departamento de auditoría.	66
4.5.-Resultados.	75
4.6.-Propuesta.	76
Conclusiones.	94
Bibliografía.	96

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN.

Mucho se ha escrito sobre la necesidad de contar con mejores productos y servicios, actualmente la mayoría de las organizaciones compiten con base en la calidad y no nada más en el costo. Las empresas que dominarán los mercados serán aquellas que puedan ofrecer productos o servicios de alta calidad y a un precio competitivo, que satisfaga en el momento justo la necesidad del cliente y que además rebase sus expectativas.

Una organización puede tener muchas objetivos y metas, pero la razón primordial para el éxito, es a través de la satisfacción del cliente. El objetivo de la dirección será identificar las necesidades, crear medios para cumplirlas, y verificar que el resultado final cumple con la necesidad original.

En diversas ocasiones los motivos de la baja productividad en las organizaciones es su baja calidad en el producto o servicio que ofrecen y su rigidez, ya que son incapaces de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, ignoran las nuevas capacidades del factor humano, las nuevas innovaciones tecnológicas y otros factores externos; los cuales retrasan las decisiones y obstaculizan la delegación de atribuciones para destinarlas al lugar donde se realiza la acción, favoreciendo así la ineficiencia y la burocratización.

La calidad debe realizarse en cada fase del proceso, desde la recepción de insumos hasta el comportamiento del producto en manos del cliente. En caso de existir una inspección final de línea, ésta no podrá hacer nada para incrementar la calidad, puesto que ya deberá estar incorporada en el producto.

Introducción.

Para el logro de la calidad será necesario tener un sistema bien estructurado que muestre claramente las responsabilidades de los procedimientos, los procesos y los recursos para aplicar la administración de la calidad.

Un sistema que carece de un diseño adecuado, es un elemento hueco, vano, que difícilmente puede rendir frutos.

Un sistema de calidad es un proceso que se emprende y requiere de la participación de todos los niveles de la organización a fin de crear un ambiente en el que los empleados mejoren continuamente su capacidad para ofrecer un mejor producto ó servicio a través de fomentar una constante cultura de calidad.

El presente trabajo tiene como finalidad mostrar de manera general los requisitos que actualmente necesita cualquier organización para implantar un sistema de calidad, para que ésta a su vez logre un incremento en la productividad de la organización y llegue a ser más competitiva.

CAPITULO I

Administración Calidad y Productividad.

CAPITULO I

1.-LA ADMINISTRACIÓN Y LA PRODUCTIVIDAD

1.1. Naturaleza y campo de acción de la administración.

Naturaleza.

La Administración es un fenómeno universal en el mundo moderno, cada organización o empresa requiere tomar decisiones, realizar la coordinación múltiple de actividades, conducir a las personas, evaluar el desempeño dirigido a objetivos previamente determinados, etc.

Definición de Administración.

La palabra administración viene del latín *administratio* que significa acción de administrar. Y el término administrar se compone por *ad* y *ministrare* que significan conjuntamente "servir", llevando implícito en su sentido que es una actividad cooperativa que tiene el propósito de servir.

La definición de administración se destaca justamente, al expresar un sentido de cooperación y servicio para el logro de los objetivos.

Es complejo dar una definición precisa de una materia tan amplia como lo es la administración, ya que alguna podría no cubrir todos los criterios o por el contrario restarle importancia a ciertos aspectos que sería importante considerar para ésta.

Capítulo IV. Caso Práctico.

Para tener un criterio más amplio de la naturaleza de la administración se hará énfasis de algunas conceptualizaciones de expertos:

“Administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr”.¹

“La Administración es un conjunto de reglas sistematizado para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”.

Reyes Ponce.

“La Administración consiste en prever, organizar, mandar (dirección o comando), coordinar y controlar”.

Henry Fayol.

“La Administración es un proceso que tiene por objeto lograr la máxima eficiencia de los objetivos de un grupo social a través de la coordinación de esfuerzos y cooperación de otras personas”.

Münch y Galindo.

¹ James A. F. Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert Jr. Administración. Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. 1997. pág. 24

Capítulo I. Administración, Calidad y Productividad.

“La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales a través de una estructura y el esfuerzo humano coordinado”.

Fernández Arena.

“La Administración es la dirección efectiva de un organismo social basada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

Koontz y O´donell

De acuerdo con las definiciones anteriores podemos decir que la Administración consiste en la capacidad para planear, ejecutar, coordinar, dirigir y controlar los recursos humanos, materiales y técnicos hacia el logro de los objetivos en común de cualquier organismo social a través de la motivación y el esfuerzo de grupo.

Campo de acción.

El campo de acción de la administración es muy amplio, ya que se da dondequiera que existe un organismo social y dependiendo de su complejidad de éste será mas necesaria.

El éxito de un organismo social depende directa o inmediatamente de una adecuada administración de los recursos humanos, materiales y técnicos de una entidad.

Capítulo I. Administración, Calidad y Productividad.

Para las empresas la administración profesional es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su complejidad y magnitud es necesario que dichas organizaciones se inclinen por este tipo de administración, ya que para la mayoría de éstas, quizá la única posibilidad de competir sea a través de un proceso continuo en el mejoramiento de su administración, o sea obtener una mejor coordinación de sus elementos: calificación de mano de obra, maquinaria, mercado, etc.

La administración es una importante actividad en una sociedad pluralista que se basa en el esfuerzo del hombre, su tarea básica es hacer las cosas a través de las personas y su objeto principal es la actividad organizacional.

1.2.-Definición de Calidad.

“En el campo de los negocios calidad significa la participación coordinada de todo el personal y de todas las áreas que integran una organización, para generar bienes o servicios, que cumplan con los requerimientos de los clientes y/ o usuarios de los mismos”.²

Para comenzar a realizar un proceso de calidad, como primer paso es importante entender el concepto de la calidad, ya que no es posible describir la calidad clara y objetivamente debido a que hay que considerar varios factores.

Actualmente existen diversos conceptos acerca de la calidad, a continuación se mencionan algunos que han sido propuestos por los grandes maestros de este movimiento.

² C. P. Francisco Tapia Ayala. Revista de Contaduría Pública. Calidad total para una mejor calidad de vida. Julio 1998 Pág. 58.

Capítulo I. Administración, Calidad y Productividad.

“La Calidad es el conjunto de características, requisitos que debe poseer una persona, un producto, un servicio, de manera que cumpla con las normas y estándares establecidas. Es un grado de excelencia, una medida que nos permite calificar, la capacidad confiabilidad del producto o servicio para satisfacer una necesidad”.³

“La Calidad se da cuando se logra que un servicio o un producto cumpla con los requisitos de los consumidores”.⁴

Karou Ishikawa

“La Calidad es sobrepasar las necesidades y las expectativas del cliente a lo largo de la vida del producto”.⁵

Edwards Deming

La Calidad se define como “Cumplir con los Requisitos”.⁶

Crosby Philip

“La Calidad es el futuro de la aplicación tanto de una cultura, como de una tecnología orientada básicamente a incrementar el nivel competitivo y rentable del sector empresarial, lo que no debe considerarse como un fin, sino únicamente como un medio que coadyuve al bienestar del género humano”.⁷

³ Apuntes del Seminario de Calidad en las Organizaciones Públicas y Privadas. Pág. 8

⁴ Ishikawa. ¿Qué es el Control de la Calidad Total?. 1986. Pág.45

⁵ Deming Edwards. Calidad Productividad y Competitividad. Pág. 51

⁶ Crosby Philip Calidad sin Lágrimas. 1988. Pág. 20

⁷ Op. Cit Núm. 2. Pág. 60

Capítulo I. Administración, Calidad y Productividad.

Con relación a las definiciones anteriores podríamos definir a la **Calidad** como el conjunto de elementos y características de un producto o servicio tangibles o intangibles que tienen la capacidad de satisfacer necesidades expresas o implícitas del cliente, contribuyendo así a su bienestar.

Kaoru Ishikawa nos da algunas ideas de cómo expresar la calidad.

1. Determinando la unidad de garantía.

Significa la garantía de cada unidad utilizable, la cual deberá ser identificada para ofrecer una garantía segura.

2. Determinar un método de medición.

A pesar de que las características de la calidad reales son difíciles de medir se deberá emplear un método de medición, para conocer la calidad esperada por el cliente, aunque algunas características no se pueden medir con procedimientos físicos o químicos se optará por utilizar otros métodos de medición como son las pruebas sensoriales: tacto, sonido, olfato, olor y gusto.

3. Determinar la importancia relativa de la calidad.

La mayoría de los productos, tienen mas de una característica de calidad, por lo que hay que distinguir la importancia relativa de cada una de ellas.

Capítulo I. Administración, Calidad y Productividad.

Dicho autor clasifica los defectos y fallas de la siguiente manera:

Defecto crítico: son las características de calidad que se relacionan con la vida y la seguridad.

Defecto grande: son las características de calidad que afectan el funcionamiento de un producto.

Defecto menor: son las características de calidad que no afectan el funcionamiento de un producto, pero que no le gusta al cliente.

Estas importancias relativas nos darán una orientación hacia las prioridades.

4. Llegar a un consenso sobre defectos y fallas.

Este punto se refiere a conocer el grado de defectos y fallas a través de consultas con los fabricantes y consumidores, estableciendo límites de tolerancia.

5. Revelar los defectos latentes.

Se refiere a considerar no solo los artículos inutilizables como defectuosos, sino también los productos corregidos y ajustados, ya que para convertirlos en productos aceptables se requirió de una modificación.

Capítulo I. Administración, Calidad y Productividad.

6. Observar la calidad estadísticamente.

Partiendo de que la calidad en cada artículo que se fabrica varía, es importante establecer un rango para medir la calidad no solo por unidad, sino por docena, centenares, etc. de piezas para obtener mediciones más precisas.

7. Calidad del diseño y calidad de aceptación.

La calidad de diseño llamada también calidad objetivo siempre va a implicar un aumento en el costo por crear un artículo con determinado nivel de calidad.

La calidad de aceptación llamada también calidad compatible, dependerá en ocasiones de la calidad de diseño, cuando incrementa la calidad de aceptación disminuyen los errores y por consiguiente los costos, mejorando a su vez la productividad.

Si existe discrepancia entre la calidad de diseño y la calidad de aceptación, lo más probable es que existan defectos o correcciones, ya por lo regular siempre deberán ser compatibles.

En resumen la calidad no se inspecciona se hace y esta a su vez provoca una reacción en cadena:

Si mejora la calidad-----mejora la productividad

Capítulo I. Administración, Calidad y Productividad.

La cual genera:

- La disminución de errores.
- La reducción en tiempos.
- Reducción de las existencias.
- Evita reprocesos.
- Reducción de costos.
- Se optimizan los recursos.

Existe crecimiento y desarrollo-----Se garantiza la permanencia en el negocio-----Se conquista al mercado con calidad y precio.

Dicho ciclo se puede resumir en:

Calidad=Reducción de Costos=Productividad=Permanencia en el Mercado.

1.3.-La Productividad, definición, aplicación.

Productividad.-Es el mejor aprovechamiento de los recursos para lograr obtener un producto o servicio, es decir, es hacer más con menor rechazo y al menor costo.

Capítulo I. Administración, Calidad y Productividad.

“La productividad de una organización puede definirse como la proporción entre los insumos (estímulos) que puso en juego para lograr ciertos objetivos y los resultados (respuestas) que obtuvo”.⁸

La productividad implica la aplicación de una serie de medidas técnicas y administrativas debidamente coordinadas en cada empresa, a través de la cooperación del personal, con el fin de aprovechar los recursos actuales.

“Los beneficios resultantes deben ser distribuidos equitativamente en forma de mejores salarios, mejores utilidades y menores precios.”⁹

Aunque la productividad tiene varios enfoques, la idea básica es siempre la relación entre la cantidad y calidad de bienes o servicios y la cantidad de recursos utilizados para producirlos.

En la mayoría de las ocasiones se cree que la reducción de costos siempre genera un incremento en la productividad, lo cual es un error ya que no siempre va acompañada de altos beneficios, además de que a la larga pueden empeorar la situación.

“La productividad tiene como finalidad no sólo el proceso de la producción, sino también el proceso mercadológico y administrativo, cuidando siempre la dirección del sistema humano.”¹⁰

⁸ Fernando Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos. Edit. Trillas. Pág. 21

⁹ Alfonso García Cantú. Productiv. y reducción de costos p/ la pequeña y mediana Industria. Edit. Trillas. Pág. 17.

¹⁰ Santillana González, Juan Ramón. Revista de Contaduría Pública, IMPC Núm. 253. Sep. 1993. Pág. 10

Capítulo I. Administración, Calidad y Productividad.

La productividad no siempre se enfoca al uso intensivo de los recursos como la mano de obra y las maquinas, ya que el exceso de esfuerzo no necesariamente implica un incremento en la productividad, sino implica un incremento en el trabajo.

El mejoramiento de la productividad real consiste en trabajar de manera más inteligente, no más dura, ya que la carga excesiva de trabajo solo genera como resultado, aumentos muy reducidos de productividad debido a las limitaciones físicas del ser humano.

“En general la productividad podría considerarse como una medida global en que las organizaciones satisfacen los criterios siguientes:

- Objetivos: medida en que se alcanzan.
- Eficiencia: grado de eficacia con que se utilizan los recursos para crear un producto útil.
- Eficacia: resultado logrado en comparación con el resultado posible.
- Comparabilidad: forma de registro del desempeño de la productividad a lo largo del tiempo”¹¹

1.4. La Productividad y su relación con la Calidad.

La calidad y la productividad no se relacionan ni se enfocan de manera exclusiva con el proceso técnico de la producción o servicio, sino además con el trabajo y desarrollo de las personas.

¹¹Joseph Prokopenko. La Gestión de la Productividad. Edit. Limusa.pág.3

Capítulo I. Administración, Calidad y Productividad.

La productividad exige mayor énfasis en los recursos humanos, esto es promoviendo políticas orientadas a la superación cualitativa y creación de un entorno que favorezca la humanización del trabajo, la seguridad en el empleo, el trabajo en equipo y un ambiente laboral digno.

La elevación de la productividad, preocupación quizá de mayor importancia actualmente en el campo económico social, va a depender de una adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida es eficiente por consiguiente será productiva, lo cual indicara el resultado de haber trabajado con calidad, así mismo representará el beneficio que en todos aspectos puede obtener una empresa y su personal al constituirse en un factor de progreso de su propio país, con lo que en esta forma su trabajo adquiere un papel de gran relevancia y de elevado valor trascendental.

“El mejoramiento de la productividad produce aumentos directos de los niveles de vida cuando la distribución de los beneficios de la productividad se efectúa conforme a la contribución.”¹²

La calidad y la productividad no pueden ser impuestas, su esencia radica en la voluntad de todos los factores que contribuyen al proceso productivo y supone un procedimiento participativo. Por este motivo las metas y compromisos específicos en esta materia deberán ser desarrollados dentro del propio centro de trabajo, como producto de clima de diálogo y concertación.

El aumento de la productividad irá en función al grado de calidad con el se trabaje.

¹²Op.Cit. Núm.11 .pág. 6

CAPITULO II

Sistemas de Calidad.

Capítulo II. Sistemas de Calidad.

CAPITULO II.

2.-SISTEMAS DE CALIDAD.

2.1.-Sistema, definición, aplicación y su relación con la Calidad.

Definición de Sistema

Un sistema es un conjunto de elementos que se encuentran interrelacionados entre sí en forma ordenada para lograr un fin común.

El punto clave de un sistema está determinado por las "relaciones" entre los diversos elementos del mismo.

El objetivo del sistema define la finalidad para la cual fueron ordenados todos los componentes y relaciones del sistema, mientras que las restricciones del mismo son las limitaciones introducidas en su operación y definen los límites del sistema, así como también posibilitan explicar las condiciones bajo las cuales debe operar.

"Un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas que posee alguna singularidad dentro de su medio. los sistemas extraen insumos, los transforman y los introducen al medio ambiente como lo muestra la figura 1.1." ¹³

¹³Warren B. Brown. Teoría de la Organización y la Administración. Edit. Limusa. pág. 39

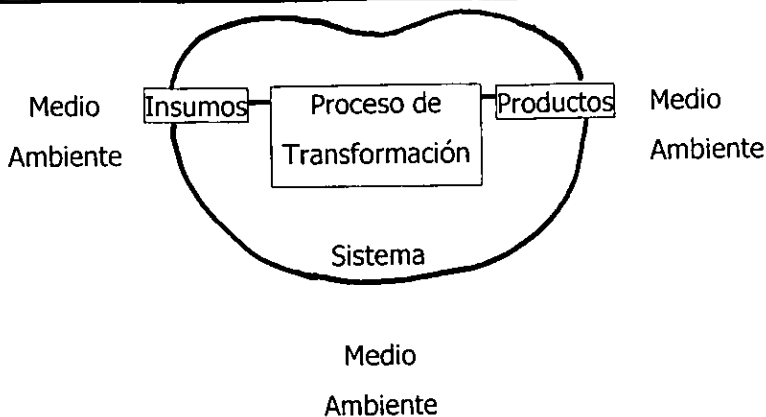


Figura 1.1. Representación esquemática de un sistema

Así pues, podemos definir al sistema como un grupo ordenado de elementos físicos y personas, dichos elementos se disponen, se estructuran y se relacionan para realizar procesos sobre las entradas y producir así las salidas deseadas. El proceso es un intercambio de materiales, información o energía entre éstos y el ambiente.

Enfoque de los sistemas.

“El enfoque de los sistemas es una forma ordenada de evaluar una necesidad humana de índole compleja y consiste en observar la situación desde todos los ángulos y preguntarse: ¿ Cuántos elementos distinguibles hay en este problema aparente?¿Qué relación de causa y efecto existen entre ellos?¿Qué funciones es preciso cumplir en cada caso?¿Qué intercambios se requerirán entre los recursos una vez que se definan?”¹⁴

¹⁴Robert G. Murdick. Sistemas de Información Administrativa. Edit. Prentice Hall. 1988. pág. 48

Capítulo II. Sistemas de Calidad.

Características del enfoque de los sistemas.

El enfoque de los sistemas resulta de una combinación de metodologías y filosofías en general. Dicho enfoque es:

- 1.-*Interdisciplinario.*-el diseño de un sistema y la solución de problemas no está limitado por una sola disciplina, intervienen todas las que sean necesarias para la búsqueda de una solución.
- 2.-*Cualitativo y Cuantitativo a la vez.*-el diseñador no aplica solo determinados instrumentos para la solución de un problema, ésta solución puede ser descrita en términos enteramente cualitativos, enteramente cuantitativos o la combinación de ambas.
- 3.-*Organizado.*-El enfoque de los sistemas es un medio para resolver problemas complejos, cuyas soluciones requieren la aplicación de recursos en forma ordenada, partiendo de la identificación y formulación del problema ya que si dicho problema no se diagnostica bien y se establecen objetivos incorrectos, el sistema fallará por muy bien que se haya diseñado y ordenado.
- 4.-*Creativo.*-El enfoque deberá ser creativo y apegarse primero a las metas y posteriormente a los métodos, ya que el sistema definitivo dependerá de su originalidad de los que colaboran en su diseño.
- 5.-*Teórico.*-El enfoque deberá ser apoyado por los métodos de la ciencia, esta proporciona estructuras teóricas a partir de las cuales podemos construir soluciones prácticas de los problemas.
La teoría es la que le da el molde a cualquier estructura.

Capítulo II. Sistemas de Calidad.

6.-Empírico.-Los datos técnicos, deberán ser apoyados por datos empíricos, con la finalidad de distinguir los datos relevantes de los irrelevantes, y los verdaderos de los falsos.

7.-Pragmático.-El sistema debe ser factible, producible y operable, ya que sus funciones tienen la finalidad de satisfacer necesidades reales. Es por esto que el diseñador debe conocer bien a la organización para la cual trabajará, mas aún el personal de la organización que ha de participar en el proceso del diagnóstico, en el diseño y la implantación.

Con base a lo anterior, podemos decir que cualquier conjunto de elementos donde existen relaciones conforman un sistema por lo que un sistema puede ser creado aún implícitamente.

Cualquier empresa es un lugar donde se diseña o se crea un proceso de transformación para que a ciertos insumos se les aplique y los transforme en un producto o servicio final que debe de satisfacer las necesidades del cliente, a esto se le conoce con el nombre de sistema.

Sistema de Calidad

Un sistema de calidad comprende una estructura organizativa de responsabilidades, procedimientos procesos y recursos necesarios para lograr la calidad. Los altos directivos serán los responsables de crear e implantar el sistema con los medios necesarios para hacer que se logren y cumplan los objetivos y políticas establecidas, dicho sistema deberá ser eficaz y bien

Capítulo II. Sistemas de Calidad.

entendido por todos los miembros de la empresa ya que aplica a todas las actividades relacionadas con la calidad del producto o servicio, teniendo como prioridad la satisfacción del cliente, así como la prevención de errores.

El sistema de calidad aplica e involucra toda la organización, es decir que todas las áreas funcionales tendrán una relación de dependencia entre sí.

Sistema de Calidad.-"Es la estructura organizacional, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos para aplicar la administración de la calidad".¹⁵

¿Por qué es necesario que un sistema de calidad este bien documentado?

La insatisfacción de los clientes por parte de sus proveedores es un fenómeno universal.

Los problemas más frecuentes en la calidad se enfocan en los siguientes puntos:

- El no cumplimiento de las expectativas.
- Incumplimiento en las fechas de entrega.
- Fallas durante el uso.

¹⁵ Societé Générale de Surveillance de México, S. A. de C. V. División SGS ICS México. Curso de Formación para Auditores Internos. Pág. 11

Capítulo II. Sistemas de Calidad.

Dichos problemas surgen cuando:

- No existe una buena administración.
- No se hacen las cosas correctamente desde la primera vez.

Es por lo anterior la importancia de un Sistema de Calidad bien documentado ya que es el medio por el cual se ejerce control de todas las actividades.

“Para lograr el desarrollo del sistema de calidad, es recomendable considerar los siguientes puntos:

- Planeación y estructura organizacional para la realización de actividades.
- Documentar el sistema en: Manual de Políticas, Procedimientos, Instructivos y Formatos.
- Implantación de lo documentado.
- Auditorías al sistema (internas y externas).”¹⁶

Aplicación y su relación con la calidad.

La implantación de sistemas de calidad ha despertado el interés de aquellas organizaciones que buscan obtener mejoras en el desempeño de las actividades a la cual pertenecen.

El Sistema de Calidad debe estructurarse y adaptarse de acuerdo al tipo de actividad de la empresa.

¹⁶ Op. Cit. Núm. 15.

Capítulo II. Sistemas de Calidad.

Para el cumplimiento de los objetivos enfocados a la calidad, la entidad económica debe organizarse de tal forma que los factores humanos, administrativos y técnicos que se relacionan en el proceso productivo, se apliquen en el sistema de calidad.

“El conocer a la empresa como un sistema nos ayuda a establecer un programa para administrar la calidad, ya que así se puede identificar de manera inmediata:

1.-La misión de nuestra empresa.

2.-Las salidas del sistema o empresa:

- a) Nuestros clientes.
- b) Sus necesidades.
- c) Los productos o servicios que ofrecemos.
- d) Las características de nuestros productos o servicios.

3.-Las entradas del sistema o empresa:

- a) Las materias primas o insumos.
- b) Sus características.
- c) Nuestros proveedores.
- d) Sus características”.¹⁷

Con todos los elementos antes expuestos se puede iniciar un programa de calidad, en el cual lo primero será identificar las diferencias que existen entre lo que actualmente ofrecemos y lo que realmente necesitan nuestros clientes.

¹⁷ Luis A. Valdés Hernández. Revista Emprendedores No 58. Edit. Facultad de Contaduría y Administración. Julio-Agosto de 99. pág. 17

Capítulo II. Sistemas de Calidad.

Las primeras mejoras se verán reflejadas al ir eliminando esas diferencias o deficiencias en nuestros productos o servicios. Para esto, primero es necesario conocer las verdaderas necesidades de nuestros clientes, lo cual es posible si nos acercamos y conversamos con ellos. Para que después los expertos de nuestra empresa definan las características que nuestros productos o servicios deben tener.

La siguiente etapa será identificar: cuándo, dónde, y cómo se hacen esas características en nuestros productos o servicios que los hacen ser un verdadero satisfactor para nuestros clientes.

Su relación con la calidad es fundamental, ya que a través de un sistema de calidad bien estructurado y con base a procedimientos formalizados cualquier organismo social podrá cumplir sus objetivos, de ahí parte la creación de un sistema de calidad.

2.2. Objetivos de los Sistemas de Calidad

Uno de los objetivos primordiales de los sistemas de calidad es obtener mejoras en el desempeño de las actividades o funciones dentro de las organizaciones, en concreto es buscar incrementar la productividad a través de una serie de procedimientos documentados y una implantación efectiva del mismo.

Capítulo II. Sistemas de Calidad.

Mediante la implantación de un sistema de calidad se pueden obtener, por mencionar algunos, los siguientes beneficios:

- Satisfacción de los clientes.
- Incremento de la productividad.
- Disminución de errores.
- Optimización de tiempos, costos y esfuerzos.
- Propicia el desarrollo tecnológico.
- Incremento del nivel competitivo y económico de la empresa y su personal.
- Mejores condiciones de trabajo.
- Satisfacción de los empleados.
- Crecimiento.
- Supervivencia en el mercado.

2.3.-Características de un Sistema de Calidad.

Un sistema de calidad puede estar conformado de diversas características, pero en general se describen algunas que no pueden faltar en un sistema de calidad, como:

- La aceptación, participación y compromiso por parte de la dirección (del líder) para la implantación del mismo;
- La estructuración del sistema para desahogar responsabilidades en la realización de las actividades;

Capítulo II. Sistemas de Calidad.

- La recolección de datos y fuentes necesarios para el proceso de la planeación;
- La planeación estratégica y operativa, donde se cuente con una misión, visión, prioridades y objetivos, así como con programas y presupuestos dándoles seguimiento;
- La asignación de recursos apropiados para el sistema;
- El documentar los planes, procedimientos, y programas de cada una de las actividades a realizar;
- La implantación de lo documentado;
- La participación de todos los integrantes, incluyendo un proceso continuo de capacitación y reconocimiento a los mismos;
- Aseguramiento de la calidad del sistema implantado, auxiliándose de las herramientas necesarias;
- Y una evaluación independiente del sistema en base a resultados.

2.4.-Funcionamiento de un Sistema de Calidad.

En términos generales para que un sistema de calidad funcione se requiere de los siguientes aspectos.

a) Compromiso por parte de la dirección.

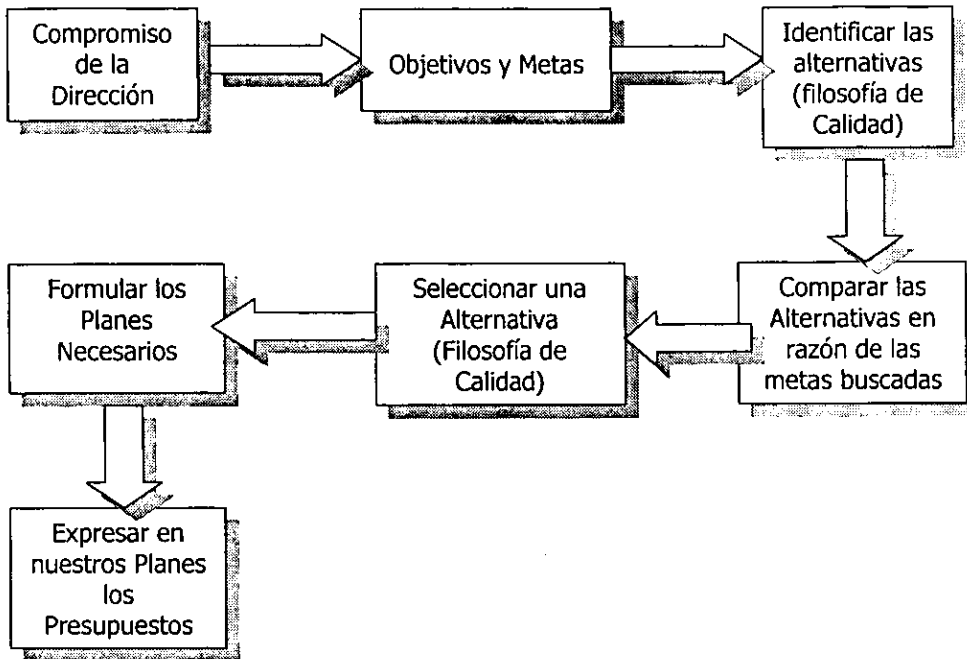
El funcionamiento de calidad debe comenzar con la aceptación y participación de la dirección, ya que si dicho compromiso no parte de ese nivel nada podrá lograrse en cuanto a la implantación de un sistema de calidad.

b) Planeación.

Una vez que ya se tuvo la aceptación y compromiso por parte de la dirección, el siguiente paso es la planeación en donde se deben considerar los siguientes puntos:

- Definición de objetivos.
- Identificación del sistema o filosofía de calidad que se deberá implantar.
- Formular los planes necesarios.
- Expresar dichos planes en números (presupuestos) y por escrito.

"Pasos en la Planeación de la Calidad."¹⁸



c) Estructuración del sistema

Se tendrá que delimitar quien tiene la responsabilidad y evitar que existan actividades sin una responsabilidad definida, elaborando un organigrama, determinando las funciones específicas de cada puesto, dicho organigrama deberá ser divulgado.

La dirección tendrá la responsabilidad de delegar y otorgar autoridad para que otros la apoyen al logro de los objetivos de la calidad.

¹⁸ Basado en el cuadro presentado por McGraw-Hill, "Biblioteca Práctica de Negocios", Tomo I. México 1990. pág. 48

Capítulo III. Cultura de Calidad.

Para ello deberá:

- Asignar claramente la responsabilidad y otorgar autoridad para que otros la apoyen al logro de los objetivos de la calidad.
- Implantar medidas de control y coordinación entre las diferentes actividades.
- Establecer líneas de autoridad y comunicación.

d) Asignación de Recursos.

Se deberá planear, programar y presupuestar los recursos humanos, financieros y técnicos, para que posteriormente puedan ser asignados de manera suficiente y apropiada.

Se deberá seleccionar y capacitar continuamente al personal para incrementar sus conocimientos y habilidades, y así lograr los objetivos de calidad.

Es importante que se detecten los factores que influyen en la posición de la empresa en el mercado, para que se asignen oportunamente los recursos necesarios para afrontar la situación.

e) Establecer Procedimientos.

El sistema deberá especificar medidas preventivas y correctivas a través de la aplicación de procedimientos escritos que en una forma simple y entendible

Capitulo III. Cultura de Calidad.

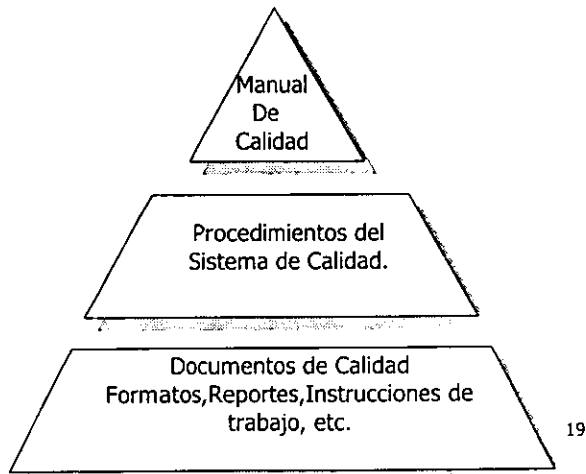
especifique métodos a usar y criterios que satisfacer durante el desempeño de las actividades.

f) Documentar el Sistema.

Es recomendable documentar el sistema de calidad a través de:

- Políticas de Calidad y Procedimientos
- Manual de Calidad
- Planes de Calidad
- Registros de Calidad

A continuación se muestra la jerarquía típica de un sistema de calidad.



¹⁹ Draft International Standard ISO/DIS 10013 INTERNATIONAL.

Capítulo II. Sistemas de Calidad.

Políticas de Calidad y Procedimientos.

Es responsabilidad de la dirección definir y documentar su política de calidad incluyendo los objetivos y compromisos, dicha política debe de estar acorde con las metas de la organización así como con las expectativas y necesidades del cliente, así mismo deberá ser mantenida y actualizada.

Todos los elementos, requisitos y disposiciones deberán estar documentados en forma de políticas y procedimientos de manera ordenada y entendible.

Manual de Calidad

El sistema de calidad es documentado a través de un manual de calidad cuyo objetivo será comunicar el compromiso de la dirección, estableciendo claramente la política de calidad así como el personal que estará involucrado en el aseguramiento de la calidad, proporcionado a su vez una descripción general de los registros de aseguramiento de la calidad.

“El manual de calidad debe reflejar lo que hace una empresa, en vez de propiciar una indicación de lo que se desea hacer:

- DECIR LO QUE SE HACE

- HACER LO QUE SE DICE”²⁰

²⁰ Op cit. Núm. 15.

Capítulo II. Sistemas de Calidad.

Planes de la Calidad

Para proyectos relacionados con nuevos productos o servicios la dirección debe establecer planes que sean congruentes con los requisitos del sistema, dichos planes deben definir los objetivos a obtener, las autoridades y responsabilidades, los métodos e instrucciones de trabajo que se aplicarán, programas apropiados de control y aseguramiento, y cualesquiera otras medidas necesarias para lograr los objetivos de la calidad.

Registros de Calidad

Se deben tener registros de las evaluaciones y resultados del sistema conforme a los requisitos establecidos en el mismo, con la finalidad de corregir, modificar y mejorar dicho sistema.

Cada procedimiento documentado debe cubrir una secuencia de actividades conectadas con más de uno de los criterios del sistema. De acuerdo a la cantidad de procedimientos en forma y presentación reflejarán la complejidad de la organización.

Los documentos no deben considerarse como una restricción, sino como una guía que describe las soluciones que se adaptan a los problemas.

Capítulo III. Cultura de Calidad.

2.5. El papel del gerente en los sistemas de calidad

El gerente es responsable de su grupo y de él dependerá el funcionamiento exitoso y la motivación que se desarrolle en el.

El gerente entre otras funciones deberá:

- Utilizar principios y herramientas de liderazgo mediante calidad, y alentar a otros para que las utilicen.
- Apoyar constantemente a los niveles inferiores en el proceso de calidad.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Tener en mente la satisfacción del cliente como medida clave para sus decisiones.
- Cumplir con las metas establecidas en su plan de calidad.
- Tomar medidas para comprobar que la compañía tiene capacidades para llevar a cabo un programa de calidad.
- Comprobar que los proyectos de mejora de calidad forman parte de un proceso continuo.
- Reconocer que todas las personas incluyendo los de nuevo ingreso poseen de sabiduría y capacidad para desempeñar sus actividades.
- Reconocer y premiar a las personas que intervienen en el logro de las metas establecidas.
- Identificar sistemáticamente las debilidades en individuos y equipos, y tener la capacidad de asesoramiento y orientación.
- Tener la habilidad para sugerir e inspirar, más no imponer.
- Capacitar a los miembros de su grupo.

Capítulo III. Cultura de Calidad.

El siguiente esquema nos permite identificar que tipo de personas son las que necesitan las organizaciones.

Más Personas que:	Y menos Personas que:
Hagan algo por mejorar las cosas.	Solo desapruében.
Actúen.	Solamente hablen.
Digan "Puede Hacerse".	Digan " No Puede Hacerse".
Se interesen por algo para corregir los errores.	Únicamente se dediquen a encontrar más errores.
Sepan sumar y multiplicar.	Solo resten y dividan.
Enciendan una vela.	Maldigan la Obscuridad.

21

La dirección designara un representante dentro del sistema de calidad, que promueva y administre su implantación, éste deberá tener autoridad y responsabilidad sobre la creación y mantenimiento del mismo, así como informar a la dirección acerca del desempeño del sistema de calidad para su revisión y mejoramiento del mismo.

Revisiones de la gerencia.

La gerencia debe revisar continuamente el funcionamiento del sistema de calidad, con la finalidad de asegurar su verdadera adecuación y efectividad, llevando un registro de tales revisiones.

Capítulo II. Sistemas de Calidad.

La gerencia hará una evaluación del sistema de calidad determinando si éste es adecuado eficiente y eficaz, ya que dicho sistema será una herramienta de retroalimentación para la mejora continua del mismo.

2.6.-La Importancia del Aseguramiento en los Sistemas de Calidad.

La forma en la que una organización consigue sus objetivos de calidad va a depender de la manera en que ésta administre sus recursos, por consiguiente se puede afirmar que un buen sistema de administración de calidad, proporciona la confianza suficiente de que dichos recursos están siendo empleados de manera correcta. Esta es la esencia del aseguramiento de la calidad y se logra a través de documentación e implantación de controles apropiados.

Se han establecido diversos métodos y procedimientos en el control de la calidad, como los controles estadísticos que han demostrado un aumento en el nivel de la misma, así como la introducción de programas y verificaciones que garantizan la calidad con resultados positivos. La mayoría de éstos suelen ser de diagnóstico.

Aseguramiento de la calidad.

El aseguramiento de la calidad se refiere a todas las acciones y actividades sistemáticas y planeadas, necesarias para ofrecer una confiabilidad adecuada de que el producto o servicio, cumplirá con los requerimientos de calidad

Capítulo II. Sistemas de Calidad.

establecidos, el cual involucrará a todos los elementos de la organización. Éste puede ser incorporado en todas las actividades, sin importar las características de los productos o servicios o la magnitud de la organización.

La razón básica en el aseguramiento de la calidad, consiste en promover la "prevención" y no la "detección" de modo que los problemas sean identificados anticipadamente para eliminarlos antes de su desarrollo o irlos reduciendo mediante la información.

Al referirnos a la garantía de calidad debemos considerar tres aspectos importantes:

- La empresa debe garantizar la calidad con base a características reales.
- Expresar igual interés en los productos que vamos a exportar, ya que estos tendrán que satisfacer las necesidades de los consumidores extranjeros.
- El reconocer la importancia de la garantía de calidad por parte de los altos ejecutivos.

Algunos de los beneficios que proporciona el aseguramiento de la calidad son:

- Calidad más consistente.
- Aumentos de la productividad.
- Ahorro en costo y tiempo.
- Uso óptimo de los recursos.
- Disminución de rechazos.

Capítulo II. Sistemas de Calidad.

- Satisfacción del cliente.
- Aumento de las ventas.
- Generación de Utilidades.

Las actividades de aseguramiento de la calidad deben tener la responsabilidad de:

- Establecer los requisitos para planear la calidad.
- Tomar en cuenta la satisfacción de las necesidades de los clientes como parte del sistema de calidad.
- Documentar un sistema de calidad que satisfaga los requerimientos del estándar adoptado.
- Implantar el sistema de calidad en todos los niveles de la organización.
- Retroalimentar las actividades del mismo por medio de auditorías y revisiones.
- Comprobar que los responsables de controlar y verificar lo hayan hecho en forma sistemática, mostrando a su vez evidencia objetiva.
- Asegurar que se corrijan todos los casos en los cuales no se cumple con las especificaciones.
- Asegurar que estén establecidos los métodos de trabajo y que se desarrollen los procedimientos previamente aprobados.
- Verificar que todos los procedimientos empleados se revisen y se actualicen cada vez que sea necesario.
- Analizar e informar las causas por las cuales no se está cumpliendo con las especificaciones.
- Determinar junto con la alta dirección las medidas y acciones correctivas necesarias para las mejoras.

CAPITULO III
Cultura de Calidad.

CAPITULO III.

3.- CULTURA DE CALIDAD.

Para empezar a comprender este tema es importante comenzar por definir que es cultura, a través de diferentes enfoques que a continuación se mencionan:²²

“La cultura se define como un conjunto de conductas aprendidas que comparten un grupo de personas y las transmiten sistemáticamente y de igual manera a los nuevos miembros adultos que se integran a la sociedad”.

Margaret Mead.

“La cultura es un conjunto de creencias, normas y valores que forman la base de la conducta colaboradora humana y hace que, hasta cierto punto, las acciones humanas sean previsibles y se dirijan a un grupo de propósitos establecidos en común o al mantenimiento de una situación aceptada por todos los interesados”.

Normann.

“La cultura puede entenderse como un conjunto analizado de reacciones o maneras de conducirse característico de una sociedad particular”

Arias Galicia.

La cultura es la personalidad de una organización, y de la misma forma todo individuo tiene su propia personalidad (rica o pobre, analizada o ignorada, definida con todos sus perfiles o vagamente dibujada).

²² Pedro Larrea. La Calidad en el servicio. Edit. Diaz de los Santos. Pág. 225

Capítulo III. Cultura de Calidad.

“Por cultura de calidad podemos entender a 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”.²³

Algunos de los elementos que incluye la Cultura de Calidad son los siguientes mostrados en la figura 1. 2. :

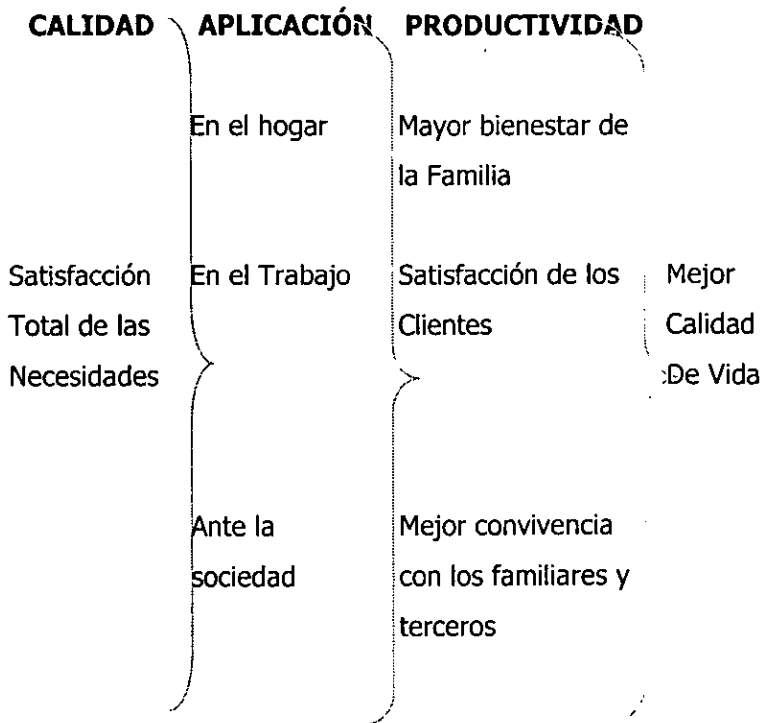


Figura 1.2. Beneficios Personales de la Calidad

²³ Op. Cit. Núm 2. Pág. 59

Capítulo III. Cultura de Calidad.

En la actualidad es importante además de las innovaciones tecnológicas, el concientizar y llevar a cabo el fortalecimiento de los de los valores supremos del ser humano como base indispensable para el logro de una mayor plenitud y realización integral.

Por medio de la generación de bienes y/o servicios de calidad se pueden satisfacer plenamente las necesidades de los clientes y/o usuarios de los mismos y coadyuvar a su bienestar como seres humanos.

Solamente en el respeto a la vida y derechos de las personas, dentro de un ambiente de paz y de armonía que permita su desarrollo espiritual, intelectual y material, puede basarse el progreso de cualquier empresa, sociedad o nación.

Vivimos en una economía de mercado, pero no en una sociedad de mercado. La sociedad no se construye a partir del mercado, sino a partir del ciudadano. Las tareas que define el ciudadano son aquellas de las que el mercado no se preocupa:

- Salud
- Educación
- Valores
- Seguridad

No puede haber verdadera riqueza sin salud.

Capítulo III. Cultura de Calidad.

"En espera de una mejor distribución del ingreso mundial en beneficio de todos, no nos queda sino volver a nuestra propia condición nacional y admitir que los problemas globales tiene soluciones locales y que "no hay globalización sana sin sociedades sanas".²⁴

Cultura

Democracia

Sociedad Civil

Estado nacional mas fuerte, no grande

Iniciativa privada consciente de que sin consumidores sanos
y educados carece de futuro.

La cultura organizacional se traduce en un modo de vida, en un conjunto de creencias y valores interactuadas, con el fin de que las organizaciones puedan sobrevivir y desarrollarse.

Tener todo por escrito es una cosa y llevarlo a la práctica es otra muy diferente, implantar el sistema de calidad requiere de mucho trabajo, esfuerzo paciencia y tenacidad, la cultura no es algo que se puede asimilar fácilmente, en especial si el nivel cultural es bajo en una organización, esta situación de tener que enfrentarse al cambio de cultura genera incertidumbre, la implantación del sistema solo tendrá éxito si los involucrados están concientes de que se desea mejorar para bien de todos.

²⁴ Isaías F. Lejarza Gallegos. Revista Emprendedores. Núm. 61 "Prospección del administrador." Edit. Facultad de Contaduría y Administración. Enero-Febrero 2000. Pág.47

Capítulo III. Cultura de Calidad.

A continuación se muestra un esquema del nuevo estilo de administración participativa para el logro de la calidad.

<u>CAMBIOS CULTURALES A SUPERAR.</u>	
<u>ESTILO ANTIGÜO</u>	<u>NUEVO ESTILO</u>
❖ Calidad Delegada.	❖ Guiado por alta dirección.
❖ La calidad como una táctica.	❖ La calidad como una estrategia fundamental de negocios.
❖ Suficientemente bueno.	❖ Mejoría continua.
❖ La calidad como una característica.	❖ La calidad como un valor.
❖ Cantidad.	❖ Calidad.
❖ ¿Qué es bueno para mí?	❖ ¿Qué es bueno para el cliente?
❖ Esto es lo que podemos darle.	❖ ¿Qué quiere usted?
❖ El departamento de calidad.	❖ La compañía de calidad.
❖ Individualista.	❖ Trabajo de Equipo.
❖ Secretos de la compañía.	❖ Asociaciones con los clientes.
❖ Que parezca bueno.	❖ Que sea bueno. ²⁵

Capítulo III. Cultura de Calidad.

3.1.-Calidad Personal.

En el mundo de los negocios el hombre fue borrado de la estructura empresarial desde sus orígenes ya que el Capital se ha convertido en el elemento más importante y se ha olvidado al Capital humano, en la actualidad el factor humano ha sido subestimado por el sector privado y público.

"Desde la teoría Tayloriana que estableció que el hombre es flojo y que hay que obligarlo a trabajar, se inventaron instrumentos de control cada día más sofisticados. Una persona tiene la obligación de vigilar el trabajo del otro, se propicia la competencia entre los empleados, uno es enemigo del otro, lo ve como una amenaza, las computadoras miden todos los movimientos de los empleados, despidiendo al que no cumple con las metas planteadas. El discípulo Skinner, establece que el hombre está condicionado, que es un estímulo – respuesta, por lo que hay que convencerlo a través de la teoría "y"; que dice que lo más importante es trabajar. Lo que es verdaderamente significativo para una empresa, es que destine muchas horas al trabajo. El hombre se convierte en hombre organización".²⁶

Actualmente la calidad personal se ha subestimado por la calidad del producto, siendo que el factor humano es la prioridad en cualquier organización ya que su participación, esfuerzos y actuaciones individuales se verán reflejados en la calidad del producto o servicio que ésta otorgue o preste.

²⁵ Nancy Sue Mitchell. "Desempeño con calidad". Edit. Panorama 1993. Pág. 17

²⁶ Alfonso Aguilar Álvarez. Revista Emprendedores No 61: "Ética aplicada a los negocios". Enero Febrero 2000. Edit. Facultad de Contaduría y Administración.

Que es la calidad personal.

Una persona con un alto grado de autoestima, autorrealizada, es decir plenamente conciente de lo que es y de lo que quiere, satisfecha de su camino adoptado para desenvolverse en la vida se puede decir que es una persona de calidad.

En otras palabras es una persona que en principio se encuentra saludable, que se siente realizada con lo que hace no sólo para percibir recursos económicos sino para proporcionar un servicio el cual es útil a los demás.

De acuerdo con la definición anterior podemos decir que en el momento en que las organizaciones o instituciones comiencen a convertir a sus Recursos Humanos en personas de calidad, en ese momento habrán logrado un alto porcentaje de Calidad.

La Calidad Personal se consigue:

- Cumpliendo siempre con los compromisos
- Desarrollando trabajos libres de errores
- Siendo Puntuales Ordenados y Responsables
- Involucrándose
- Planeando diariamente todas las tareas
- Auto revisando nuestro propio trabajo
- Aplicando los procedimientos establecidos en todas las áreas y verificándolos

Capítulo III. Cultura de Calidad.

- Midiendo todo lo que se hace y haciéndolo en el menor tiempo
- Manteniéndose actualizado a través de una adecuada capacitación.

3.2.-Formas para mejorar la Calidad Personal.

El lugar indicado para comenzar a desarrollar la calidad en una organización es el de la actuación y actitud de los individuos.

La tarea más importante de la dirección es motivar a la gente a hacer las cosas lo mejor posible, la dirección debe inspirar en todo momento al empleado para que entregue un elevado estándar de calidad personal y también a su vez recompensar su esfuerzo.

Para desarrollar la calidad personal es necesario comprender las siguientes afirmaciones:

- Puede existir una inmensa diferencia entre lo que una persona es capaz de hacer y lo que realmente hace.
- La actitud y actuación de una persona puede variar significativamente dependiendo de las diferentes situaciones.
- Diferentes personas actúan de manera distinta cuando hacen lo mejor que pueden.

“Time Manager Internacional trabaja con dos tipos de estándares de calidad personal: el nivel A y el nivel I”.²⁷

²⁷ Op cit. Núm. 3. pág. 12

Capítulo III. Cultura de Calidad.

El nivel "A" es el nivel presente de actuación o sea una expresión de lo que la persona esta realizando.

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

Factores que pueden influir en el nivel "A".

Reconocimiento y Recompensas.

Uno de los elementos más predominantes de éste nivel es la autoestima, y esta a su vez depende del factor reconocimiento. Es difícil mantener un elevado nivel A, si no existe un equilibrio entre la actuación y el reconocimiento o recompensas.

Conocer el objetivo.

El nivel "A" se va a ver influido por el porcentaje de comprensión y conocimiento del objetivo del departamento, compañía u organización, ya que dependiendo del grado de conocimiento éste, dicho nivel aumentará o se vera afectado por falta de conocimiento de la objetivo global de la organización.

El entorno físico.

Los ambientes funcionales, prácticos, armónicos y ordenados apoyados por el equipo técnico apropiado y actualizado elevan el nivel A.

Capítulo III. Cultura de Calidad.

El entorno psicológico.

Un ambiente caracterizado por:

- Información completa y oportuna.
- Estándares éticos.
- Seguridad
- Confianza
- Respeto mutuo
- Tolerancia
- Énfasis en los aciertos y habilidades de la gente
- etc.

generan un aumento del nivel "A"

Un ambiente caracterizado por:

- Burocracia
- Falta de Comunicación efectiva
- Política de Poder
- Desconfianza
- Miedo
- Rumores
- Falta de Coherencia
- Incertidumbre
- Etc.

Capítulo III. Cultura de Calidad.

generan una disminución del nivel "A"

Experiencia y Habilidades.

La experiencia y habilidad que se tenga para realizar una tarea serán la clave básica para incrementar o disminuir el nivel de una persona, ya que si estas dos características son insuficientes dicho nivel se verá disminuido en la mayoría de las situaciones, aunque para otras la falta de experiencia los lleve a realizar el mayor esfuerzo y así a su vez incrementar su nivel "A".

La naturaleza de la tarea.

Este punto resulta va a depender de las expectativas y deseos de las personas con relación a su tarea.

El trabajo rutinario puede disminuir el nivel "A" de las personas que están constantemente en búsqueda de algo nuevo y desafiante.

El trabajo variado y desafiante puede disminuir el nivel "A" de personas que se sienten seguras de hacer lo que habitualmente están acostumbradas.

Tiempo Disponible

Este punto es de gran importancia para el individuo, ya que el tiempo abundante, así como la falta del mismo van a afectar éste nivel.

Capítulo III. Cultura de Calidad.

El tiempo abundante para efectuar una tarea va a afectar de manera distinta dependiendo de las personas debido a que tienen distintos ritmos de trabajo, ya que algunos aprovecharán ese tiempo para revisar a detalle un proyecto, mientras que para otros solo alargaran el proyecto a realizar con una menor eficacia.

La falta de tiempo también afecta de manera distinta a las personas, algunas que están acostumbradas a trabajar bajo presión realizan mejor su tarea que cuando tienen tiempo disponible, pero así también existen personas que la falta de tiempo las hace realizar mal una función ya que se sienten presionadas por la falta del tiempo.

El TMI nos menciona 17 reglas de Oro de delegación de trabajo para empleados:

- 1.-Objetivo.* Comprender claramente el trabajo a realizar así como los resultados esperados.
- 2.-Compare imágenes.* Hacerle ver a nuestro jefe lo que entendimos en cuanto a nuestra tarea para confirmar si eso es lo que espera de nosotros.
- 3.-Descripción escrita.* Describir el trabajo por escrito.
- 4.-Fechas Límite.* Establecer una fecha límite para la terminación de un trabajo, estando acorde con su jefe, ya que si acepta una determinada fecha la cual no esta al alcance de su cumplimiento, la reacción de su jefe será negativa.

Capítulo III. Cultura de Calidad.

Es importante hacerle ver los imprevistos que llegue a surgir, los cuales afectarán la fecha establecida.

5.-Responsabilidad y Autoridad. Comprender hasta dónde llega su responsabilidad y autoridad. Analizar con su jefe que tareas puede realizar sin consultarlo al él, que tareas puede realizar sin consultar pero que requieren de la supervisión de su jefe y que tareas no puede desempeñar sin preguntar a su jefe.

6.-Apoyo del jefe. Procure pedir a su jefe un soporte de sus decisiones, y que comunique su responsabilidad a las personas que les concierne.

7.-Establezca Prioridades. Establecer las prioridades llegando a un acuerdo con su jefe.

8.-Información Adecuada. Allegarse información y material adecuado para realizar la tarea apropiadamente.

9.-Problemas y Obstáculos. Se deben planificar los posibles problemas y obstáculos que puedan surgir durante la realización de nuestro trabajo, si existen problemas que no pueda resolver usted mismo hable con su jefe para llegar a una solución.

10.-El suplente del jefe. Consulte con su jefe quien es el responsable de tomar decisiones y quien puede ayudarle, cuando él se encuentra ausente.

Capítulo III. Cultura de Calidad.

- 11.-Evite perder tiempo.* Planifique su ritmo de trabajo, para que otros no se atrasen por usted.
- 12.-Feedback.* Establecer con su jefe cuando y como debe proporcionar información sobre el trabajo en curso y acostumbrar informar a su jefe cuando termine la realización de una tarea, aunque éste no se lo solicite.
- 13.-Calidad.* Autorevise su calidad, cumpla con los compromisos y las fechas establecidas, entregue su trabajo en los términos acordados.
- 14.-Equivocaciones.* Aceptar nuestras equivocaciones, sin tratar de buscar una justificación inexistente, hay que corregir el error y aprender de él, así como procurar no volverlo a cometer.
- 15.-Compromiso y Lealtad.* Ser leal al trabajo que se ha comprometido, tanto en el trabajo mismo como hacia la persona que le encargó el trabajo. Procure hablar con su jefe y colegas de sus inconformidades en cuanto a sus actitudes o comportamientos.
- 16.-Reconocimiento.* Reconocer a través del agradecimiento a la gente que le ayuda y apoya en su trabajo, compartir el éxito de ese trabajo con todos los que contribuyeron en él.
- 17.-Responsabilidad.* De acuerdo con su experiencia y habilidades solicite a su jefe mayor responsabilidad, con la única finalidad de seguir desarrollándose.

Capítulo III. Cultura de Calidad.

A través del seguimiento constante de estas reglas podremos incrementar nuestro nivel actual, debido a que encontraremos mas significado a nuestro trabajo lo cual a su vez nos fortalece la autoestima.

El nivel "I" se enfoca básicamente en un sentido ético de actitudes, principios y valores que fueron adoptados desde las primeras etapas de la vida.

Factores que influyen en el nivel "I"

El entorno.

El entorno en donde nos desenvolvemos desde temprana edad es el principal factor que influye en el nivel "I" de las personas, como:

- La familia
- Las amistades
- Los Profesores, etc.

así como también esta influenciado por algunos medios de comunicación:

- Televisión
- Radio
- Periódicos
- Libros
- Revistas,etc.

Capítulo III. Cultura de Calidad.

Y dicho nivel es moldeado de acuerdo con la experiencia que tenga con el mundo que le rodea, como: comportamientos, ejemplos, expectativas, recompensas, etc.

Es importante en el papel de líder ayudar a las personas que están a nuestro cargo a incrementar ambos niveles con el firme propósito de llegar a lo ideal.

En la medida en que hagamos un análisis de estos niveles y aplicación de las reglas mencionadas anteriormente en función a la gente con la que trabajamos, podremos sacar provecho de todas las situaciones posibles con base a un balance, y así podremos ir haciendo un cambio cultural a nivel organizacional.

3.3.-Beneficios de la Calidad Personal, en la dirección de los grupos de trabajo.

La calidad personal repercute en una serie de mejoras de la calidad.

- Las personas tienen mayor capacidad y por consiguiente disminuye el grado de supervisión por parte de otras personas.
- Se cometen menos equivocaciones y evita repetir las cosas.
- Se tienen satisfechos a las personas a su alrededor y a los clientes.
- Se traduce en mejores resultados financieros, en una mejora de la imagen y un futuro más brillante.

Capítulo III. Cultura de Calidad.

- Se crea una sensación general de bienestar y fortalece el desarrollo de un entorno creativo, espíritu de equipo y un nivel de calidad más elevado.

3.4.-La Capacitación como herramienta indispensable en el proceso de la Calidad.

Se ha comentado constantemente que la calidad de un producto o servicio va a depender directamente de quien lo elabora, por lo que nos deja claro que la capacitación constante es una parte importante en la calidad de vida del ser humano. Al considerar a la capacitación como parte de la calidad de vida es necesario que se ofrezca una retribución justa reconociendo las habilidades adquiridas y que los métodos de trabajo pasen de la teoría a los hechos, ya que si esto no ocurre los programas de capacitación no trascienden en la práctica.

En la actualidad la capacitación es de gran importancia para cualquier organización, ya que si desea ser competitiva e incrementar su productividad deberá crear programas de capacitación de acuerdo con las necesidades de la misma.

Se debe tomar en cuenta que los integrantes de una organización deben estar actualizados permanentemente ya que los conocimientos se verán traducidos en el desempeño de su labor.

Definición de Capacitación.

“Capacitación.-Es la adquisición de conocimientos, principalmente, de carácter técnico, científico y administrativo”.

Fernando Arias Galicia.

“La capacitación es un proceso educativo a corto plazo en la que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular”.

Siluka A.

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y aptitudes del colaborador”.

Alfonso Siliceo.

De acuerdo con las definiciones anteriores puedo decir que la capacitación es un proceso educativo y su objetivo principal es proporcionar información conocimientos y preparación técnica al trabajador, con el objetivo primordial de que éste desempeñe su trabajo con eficacia y eficiencia.

Solo después de recibir una instrucción y capacitación adecuada, las personas pasan a ser un recurso valioso y el factor de la productividad más importante.

¿Qué actividades pueden realizarse en materia de capacitación como medida para elevar su eficiencia?

1.-Se requiere de una planeación metódica y un programa de capacitación que defina propósitos y políticas pertinentes.

2.-Definir la ubicación o la función dentro del contexto empresarial. La posición y/o existencia formal dependerá del tamaño de la empresa, posteriormente se deberán especificar las funciones del personal asignado.

El área de capacitación comprende funciones administrativas y operativas, las primeras tienen que ver con la planeación y las segundas con la ejecución.

3.-Como se señaló en un inicio, la capacitación debe contribuir al incremento de la productividad y para ello se debe responder a demandas concretas.

La primera es detectar necesidades de capacitación, partiendo de una realidad.

Posteriormente concretar y analizar los resultados, en base a una comparación de los resultados obtenidos con los resultados deseados, para detectar las insuficiencias observadas y también tomando en cuenta las inquietudes y solicitudes del personal.

4.-Planear programas de capacitación para el personal.

Capítulo III. Cultura de Calidad.

Las actividades antes mencionadas pueden ser realizadas por el personal de la empresa, por gente externa o por ambos. La ventaja de hacerlo conjuntamente, esta en el enriquecimiento de los programas en el intercambio de experiencias.

Para llevar a cabo los programas de capacitación es necesario considerar algunos factores tales, como objetivos, políticas, tiempo, costos.

Es indispensable que las personas encargadas de elaborar los programas de capacitación estén debidamente informadas de los propósitos de la organización con el fin de que haya congruencia entre las necesidades y los recursos, y las estrategias para satisfacerlas.

Beneficios de la capacitación.

A continuación se mencionan algunos beneficios que se generan a través de la capacitación:

- Promueve el desarrollo en la vida productiva del trabajador, fortaleciendo la cultura organizacional.
- Fomenta la generación de trabajadores calificados que demanda la competencia de mercados globales.
- Contribuye al aprovechamiento de los recursos con lo que cuenta la organización, aumentando la efectividad y la reducción de costos.

Capítulo III. Cultura de Calidad.

- Propicia un cambio de actitud hacia el trabajo, ya que incrementa su seguridad en la manera de hacer las cosas debido a que tiene mayores conocimientos.
- Disminuye la supervisión excesiva.
- Se crea un reemplazo administrativo al dejar los trabajadores actuales el empleo, es decir propicia ascensos.

Para capacitar, primero hay que motivar, es decir cuando un trabajador "no puede" hay que enseñarlo, y cuando ese trabajador "no quiere" hay que motivarlo.

3.5.-La Motivación factor clave en los Sistemas de Calidad.

La motivación es indispensable en todo el comportamiento humano y por consiguiente también en los esfuerzos por mejorar la calidad. Las necesidades materiales siguen siendo predominantes, pero esto no significa que los incentivos no financieros no sean eficaces o utilizables.

El éxito de los empleados con respecto al aumento de la calidad se debe reforzar de inmediato mediante recompensas, no solo monetariamente, sino también mediante un mayor reconocimiento, participación y posibilidades de aprendizaje, así como la eliminación completa de recompensas negativas.

Capítulo III. Cultura de Calidad.

En cualquier organización debe existir una motivación constante con el fin de elevar gradualmente la moral de los integrantes de la misma.

La elevación de la moral y el ambiente en las relaciones de trabajo es algo que está estrechamente vinculado, relaciones humanas pobres y moral baja, nos llevan a resultados pobres en el trabajo.

Definición de Motivación.

La calidad exige empleados participativos, cooperativos, identificados, amantes de su trabajo, es decir empleados motivados. Dicha motivación empieza con la comprensión de las tareas que la gerencia espera que cada uno desempeñe.

Un motivo es el que impulsa a una persona a actuar de cierta manera hacia un comportamiento específico, esta actuación puede ser generada por un estímulo externo o interno. La motivación se refiere a los elementos capaces de mantener, dirigir o provocar el comportamiento hacia la satisfacción de una necesidad.

Motivación es la disposición de emplear grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, a condición de que el esfuerzo satisfaga alguna necesidad individual.

La definición anterior se refiere a que en la medida que alguien este motivado éste se esforzara más y éste esfuerzo deberá ser canalizado en beneficio de toda la organización.

Capítulo III. Cultura de Calidad.

“La motivación se puede explicar como la energía motriz cuando deseamos lograr alguna meta obtener alguna cosa y enfocamos nuestros mejores esfuerzos para conseguirlo. Es una fuerza maravillosa que impulsa al ser humano a lograr las cosas a pesar de”.²⁸

Luis González sintetiza en la ecuación **“MOTIVACIÓN=OPORTUNIDADES+CAPACIDAD”** dos ingredientes fundamentales de la motivación.

Juran se refiere a cuatro obstáculos que pueden ser eliminados por medio de la motivación:

- 1.-La ignorancia: las personas no saben que están creando problemas a la calidad.
- 2.-La jerarquización de prioridades: otros objetivos parecen tener prioridad sobre el logro de la calidad.
- 3.-La suboptimización: determinados conflictos parciales impiden optimizar el conjunto.
- 4.-Los mitos culturales: supuestos de la teoría x obstaculizan un esfuerzo constructivo para conseguir el liderazgo de la calidad.

²⁸ Pedro Larrea. “Calidad en el Servicio: Del Marketing a la Estrategia”. Edit. Díaz de Santos. Pág. 198.

Capítulo III. Cultura de Calidad.

Para conocer el grado de motivación que tiene nuestro personal, podemos basarnos en datos estadísticos de los siguientes puntos:

- El número de ausentismos y retardos.
- El nivel de rotación de empleados.
- El número de accidentes.
- Cantidad de defectos, desperdicios y reprocesos (trabajos repetidos).
- El grado de participación e iniciativa.
- Que tan eficiente es la comunicación.
- El nivel de Relaciones Humanas.

Realizando un análisis de estos puntos podremos conocer en parte el grado de motivación de nuestro personal.

Un sistema de motivación en la organización debe basarse en varios principios como:

- Crear un ambiente de confianza a través de la comunicación entre directores y trabajadores donde ambos puedan expresar sus opiniones y preocupaciones con el fin de trabajar en equipo, se debe procurar que se genere una reacción positiva de esas sugerencias y problemas planteados.
- Proporcionar iguales oportunidades de empleo y ascenso a todos los trabajadores sin discriminación.

Capítulo III. Cultura de Calidad.

- Se debe recompensar al trabajador de acuerdo con su rendimiento así como reconocer su participación cualquier logro o éxito de la organización, esto significa que las ganancias deben compartirse equitativamente.

- Proteger la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores a través de un ambiente limpio y sin riesgos.

- Perfeccionar los conocimientos técnicos a través de la capacitación.

La única manera de lograr que los trabajadores cooperen es compartir con ellos las ganancias resultantes de la productividad, tanto en términos monetarios como no monetarios, se debe procurar que exista siempre una combinación de ambos ya que uno complementa al otro y por sí solos no funcionan, debido a que el trabajador en la mayoría de las ocasiones quiere ver reflejado el logro de sus esfuerzos en beneficios tangibles y con los cuales cubre sino las mas importantes, la mayoría de sus necesidades.

El logro de los objetivos y metas de una organización se verán afectados de manera considerable si el empleado no se encuentra motivado, ya que se llegará el momento en que se sienta agotado, frustrado y desilusionado y experimentará con frecuencia la tentación de renunciar a la primera oportunidad que se le presente es por ello que se hace necesario motivar al trabajador con el único fin de alentarle a seguir esforzándose.

CAPITULO VI

Caso Práctico.

CAPITULO IV.

4.- CASO PRÁCTICO.

Por cuestiones de ética y seguridad dentro de éste caso práctico se omitirá la razón social real de la compañía, utilizando otra para hacer mención de la misma, así como no se hará mención de nombres y cargos de las personas que laboran en éste despacho.

4. 1. Antecedentes

En 1960 nace la firma "Contadores Públicos, S. C." prestando servicios de auditoría financiera, fiscal administrativo y asesoramiento contable.

Más tarde en 1979 con la idea de ampliar los servicios en todas las áreas contables se fusionan con otra firma la cual tiene una tradición que viene desde 1915.

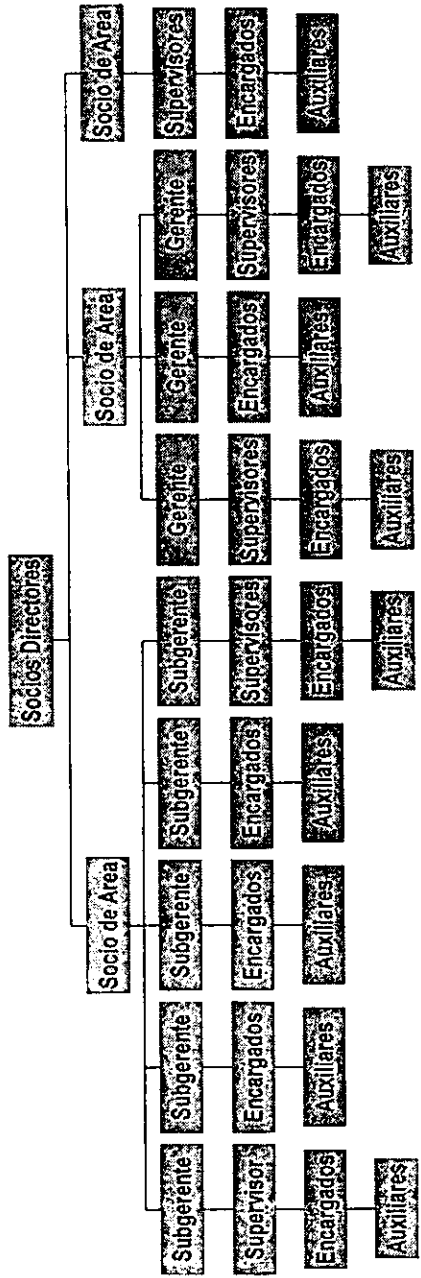
Recientemente en Enero del 2000 se fusiona con otro despacho, con la finalidad fortalecer la sociedad y procurar sobrevivir ante la competencia dada en la actualidad.

Esta firma presta actualmente Servicios de Auditoría, Consultoría Financiera y Administrativa, Contabilidad, Tramitación, Procesamiento de Nóminas y Auditorías de Seguro Social.

La firma cuenta con un Consejo de Administración formado por cuatro Socios Directivos.

El departamento de auditoría esta conformado de la siguiente manera:

“Estructura actual del departamento de auditoría.”



Capítulo IV. Caso Práctico.

Actualmente se encuentra conformado por sesenta y cinco personas entre gerentes, subgerentes, encargados y auxiliares, las cuales auditan un total de doscientas ochenta empresas aproximadamente.

Objetivo del departamento de auditoría.

El objetivo consiste en revisar sistemáticamente los Estados Financieros, Control Interno y Situación Fiscal de las empresas de nuestros clientes.

Los aspectos más importantes son:

- Revisión de la Situación Financiera de Operaciones de Control.
- Revisión de la Situación Fiscal, emitiendo una opinión a las autoridades correspondientes, el cual resulta ser el objetivo principal.

Planteamiento del problema.

Dentro del departamento de auditoría, se ha generado una disminución de la cartera de clientes, así como también se han incrementado las quejas de los clientes por dos motivos principales: incumplimiento en las fechas de entrega y la baja calidad del servicio que se presta; por lo que se plantea que existe una baja productividad en dicho departamento.

Objetivo general

"Proponer un sistema de trabajo que permita que el personal del área de auditoría incremente su productividad con base a un sistema de calidad."

Objetivos específicos

- Proponer un sistema que permita la integración y concientización de la calidad de todos los miembros del departamento de auditoría
- Proponer un mejoramiento en la estructura departamental con el propósito de que los integrantes de dicho departamento conozcan los objetivos y responsabilidades de cada puesto.
- Elevar la calidad del líder a nivel gerencial.
- Promover un mejoramiento de los programas de capacitación.
- Incrementar la motivación en el departamento a través del sistema de calidad.
- Eliminar las quejas de los clientes y la disminución de la cartera de los mismos, a través de un mejoramiento interno.

4. 4. Diagnóstico del departamento de auditoría.

De acuerdo con las observaciones en general se determinó que las probables causas son:

- Fallas en la estructura organizacional y departamental.
- La mayoría del personal desconoce los objetivos de su departamento.
- Desconocimiento del nivel de cada puesto, así como los requisitos para ascender de un nivel a otro.
- Baja calidad del servicio que se presta.
- Falta de cumplimiento en cuanto a entrega de acuerdo con las fechas establecidas.
- Necesidad de una comunicación efectiva y oportuna.
- Falta de calidad en el liderazgo a nivel gerencial, tendencia a enfatizar y reprimir errores, sin reconocer los aciertos.
- Falta de motivación.
- Alta rotación de personal.
- Necesidad de mejoras en los programas de capacitación.

Para tener una idea más amplia de lo que actualmente se diagnostica en este despacho se hará referencia de algunos aspectos.

Capítulo IV. Caso Práctico.

Estructura Organizacional.

- Actualmente existen quince niveles para el puesto de auxiliar, encargado, supervisor, subgerente y gerente, los cuales se desconocen los requisitos para ascender de un nivel a otro, así como también solo se establecen dichos niveles con base a sueldos, sin especificar los requisitos o características para ascender de un nivel a otro.
- Los ascensos por lo regular se dan de manera precipitada y sin tener una clara convicción de dicho ascenso debido a que no se prevé con anticipación quien cubrirá el puesto.
- No se respetan los niveles jerárquicos de acuerdo con la estructura, ya que en varios grupos o se carece por lo menos de algún gerente, subgerente y supervisor, o en ocasiones existe exceso de estos mismos en cada grupo, lo genera una baja productividad debido al costo que representan cuando están en exceso.

Políticas y Objetivos.

La mayoría de los integrantes de éste departamento desconocen las políticas y objetivos departamentales ya que en primera no están documentados y en segunda no se promueve su conocimiento.

Debido a lo anterior cada grupo trabaja como cree que esta bien o como cree que debería hacerlo o simplemente trabaja por trabajar.

Capítulo IV. Caso Práctico.

Comunicación.

La mayoría opino que la comunicación es regular y en ocasiones mala, ya que actualmente se hacen juntas cada mes entre socios de área, gerentes y subgerentes, en los cuales se redacta una minuta de todos los acuerdos a los que se llegan, pero en la mayoría de las ocasiones no se informa a todo el personal involucrado, ya que las propuestas y sugerencias en varias ocasiones solo se quedan hasta dichos niveles.

Entre socios y gerentes no existe la plena confianza de emitir un punto de vista para mejorar o solucionar algún problema, porque lejos de ser escuchado será señalado.

Baja calidad del liderazgo.

Se determinó que existe una baja calidad del liderazgo a nivel gerentes y subgerentes, con base a una encuesta realizada por el departamento de recursos humanos a treinta y cinco personas que renunciaron durante un período de seis meses por motivos personales con su jefe inmediato.

No todos los gerentes y subgerentes cumplen con el perfil del puesto.

No se les otorga una capacitación de cómo dirigir y tratar a los empleados o de cómo desarrollar un liderazgo acorde con el sistema de trabajo.

También a través del cuestionario se determinó que no existe un apoyo eficiente por parte de algunos gerentes o subgerentes en cuanto a dificultades

Capítulo IV. Caso Práctico.

de trabajo, ya que por lo regular no se da una respuesta inmediata al planteamiento de un problema, ya que no se encuentran actualizados.

Capacitación.

Actualmente el despacho elabora un programa de cursos a impartir antes de iniciar el año, en el cual se establecen fechas, nombre del curso y de los expositores. Este programa se realiza con el propósito de que los integrantes del despacho tengan oportunidad de inscribirse con anticipación para la acumulación de puntos que se tomarán en cuenta para su aumento en el próximo año.

A través de la observación y la realización del cuestionario se determino que se requiere de una mejoría en cuanto a la organización de los programas de capacitación ya que no existe una análisis real de las necesidades de cada grupo; así como también la mayoría esta de acuerdo con la necesidad de una capacitación externa.

Motivación.

Se detecto que la mayoría del personal no esta motivado, y que la causa principal es la falta de reconocimiento por parte de la dirección, esta comprobado que la mayoría tolera esta situación por necesidad y por la oportunidad de aprender, para que en la primera oportunidad pueda cambiar de empleo.

Capítulo IV. Caso Práctico.

Durante cuatros años he podido observar que el despacho ha descuidado de manera significaba ésta cuestión, la cual es la base primordial para que el objetivo principal se pueda generar de manera satisfactoria y casi natural.

- Actualmente se otorga de manera general una gratificación de quince días de salario al término de las auditorías de cada periodo, sin establecer si algunas personas merecen más o menos gratificación.
- Por lo regular es difícil tomar el período de vacaciones, las cuales solo se toman por alguna causa de fuerza mayor o si no se van acumulando para el siguiente año.
- Existe una carga excesiva de trabajo debido a que en ocasiones se consiguen más clientes los cuales se reparten entre los diferentes grupos, pero se pretende trabajar con el mismo número de gentes y con el mismo equipo técnico.
- Solo se otorgan vales de despensa por laborar los fines de semana por la cantidad de treinta pesos, los cuales se le entregarán solo si cumplió con un horario de siete horas como mínimo y después de casi un año de haber pasado a la dirección la relación de sábados y domingos trabajados.
- Se checa la hora de entrada, la hora de comida y la hora de salida, descontando solo en la hora de entrada, una hora cada quince minutos de retraso.

Capítulo IV. Caso Práctico.

Rotación del personal.

Se determinó que existe una alta rotación de personal ya que este año renunció más del 60% del personal y que las causas principales fueron los bajos salarios, exceso de trabajo sin reconocimiento y por motivos personales.

Dicha rotación afectó de manera considerable en los programas y planes de trabajo generando una disminución de la productividad, debido a que se invierte dinero y tiempo en el reclutamiento, la contratación y la capacitación durante el tiempo que permanecen en el despacho.

Cuando se presenta un alto índice de rotación, no es más que un síntoma de descontento generalizado.

Para confirmar lo que previamente se diagnosticó se elaboró el siguiente cuestionario a treinta personas que laboran en el departamento de auditoría como auxiliares, encargados y supervisores.

DESPACHO "CONTADORES PÚBLICOS, S. C."

EVALUACIÓN.

PUESTO _____

EDAD _____

HORARIO DE TRABAJO _____

ANTIGÜEDAD EN LA COMPAÑÍA _____

Favor de contestar con lo que más se asemeje a su opinión en cada pregunta. La información de éste cuestionario será completamente **confidencial**.

Capitulo IV. Caso Práctico.

1.-¿Actualmente conoce como esta conformado el departamento de auditoría jerárquicamente?

SI _____

NO _____

¿PORQUÉ? _____

2.-¿Conoce los objetivos de su departamento?

SI _____

NO _____

¿PORQUÉ? _____

3.-¿Conoce cuantos niveles existen en cada puesto?

SI _____

NO _____

¿PORQUÉ? _____

4.-¿En su grupo los programas de trabajo, siempre se terminan en el tiempo establecido?

SI _____

NO _____

¿PORQUÉ? _____

5.-¿ En las empresas que actualmente lleva su grupo existen quejas por parte de los clientes?

SI _____

NO _____

¿PORQUÉ? _____

Capítulo IV. Caso Práctico.

6.-¿En su departamento todos ejecutan sus actividades de acuerdo con el programa de trabajo?

SI _____

NO _____

¿PORQUÉ? _____

7.-¿ Cada grupo de auditoría utiliza el mismo sistema de trabajo?

SI _____

NO _____

¿PORQUÉ? _____

8.-¿Por lo general cuántas horas invierte al día en su trabajo?

9.-Mencione tres causas por las que tiene que trabajar horas extras.

- a) _____
- b) _____
- c) _____

10.-¿Cómo considera la comunicación en su área?

Muy eficiente() Eficiente() Regular() Mala()

11.-¿Siempre que plantea sus dificultades de trabajo con su jefe inmediato estas le son resueltas?

SI _____

NO _____

¿PORQUÉ? _____

Capítulo IV. Caso Práctico.

12.-¿Sabe a quien recurrir cuando su jefe inmediato esta ausente?

SI _____ NO _____

¿PORQUÉ? _____

13.-¿Cómo considera la relación con su jefe inmediato?

Muy buena() Buena() Regular() Mala()

14.-Mencione tres causas por la cual se siente motivado ha trabajar en este despacho.

- d) _____
- e) _____
- f) _____

15.-La rotación de personal en su grupo durante este año fue:

Alta () Regular () Baja ()

16.-¿Cuántas personas son de nuevo ingreso en tu grupo durante éste año?

Mencione tres principales causas por las que se ha dado la rotación del personal en su grupo

- a.- _____
- b.- _____
- c.- _____

17.-¿Considera que la capacitación que ofrece el despacho debe ser mejorada?

SI _____ NO _____

¿PORQUÉ? _____

Capítulo IV. Caso Práctico.

18.-¿Le gustaría que hubiera capacitación externa, además de la interna?

SI _____

NO _____

¿PORQUÉ? _____

Gracias por su colaboración.

4. 5. Resultados

Con base al cuestionario aplicado se confirmó que existe una baja productividad de acuerdo con los siguientes datos arrojados:

- El 80% desconoce la estructura actual y objetivos de su departamento, así como los niveles que existen en cada puesto.
- El 75% opina que si existen quejas por parte de los clientes, debido a la falta de cumplimiento de entrega, de acuerdo con las fechas establecidas.
- El 95% confirma que a pesar de pertenecer al mismo departamento y de existir un programa de trabajo, existen diversas formas de desarrollar dicho programa.
- El 56% opina que no existe una respuesta inmediata por parte de su jefe cuanto a dificultades de trabajo.
- El 93% opina que existe una alta rotación del personal, la cual afecta de manera significativa los programas de trabajo.

Capítulo IV. Caso Práctico.

- El 78% del personal no se encuentra motivado.
- El 99% opina que debe existir una mejora en los programas de capacitación.
- El 85% considera que la comunicación en el despacho es regular.

4. 6. Propuesta

De acuerdo con los resultados anteriores, podemos afirmar que existe una baja productividad en dicho departamento por lo que a continuación se hacen las siguientes propuestas:

Con base a los datos arrojados podemos emplear diversos métodos en el sistema los cuales nos pueden ayudar a un mejoramiento de la calidad, así como a incrementar la productividad.

Antes de plasmar cualquier propuesta es importante recalcar que sin la autorización, el apoyo, la cooperación y reconocimiento de que existen fallas en la organización por parte de los altos directivos difícilmente se podrán obtener frutos.

Filosofía de Calidad

Propuesta.

Como primer paso se debe establecer una filosofía de calidad la cual debe ser difundida a todo el personal, ya forma parte del aspecto espiritual del trabajo.

Capítulo IV. Caso Práctico.

La filosofía de la calidad implica una clara percepción de los objetivos que surgen con la clara comprensión de los requerimientos del cliente. Dicha filosofía debe sustentarse en el compromiso de lograr el cumplimiento de nuestro trabajo con cero defectos, a tiempo y dentro del presupuesto.

Conciencia de la Calidad.

Propuesta.

El crear una conciencia de la calidad no bastará con darles una plática de lo bien que tienen que hacer las cosas, la calidad va a depender de la colaboración de todos los integrantes de la compañía, ya que quien juzga la calidad finalmente será el cliente.

Para esto se requiere de una capacitación permanente a todos los miembros de la organización con base a resultados.

Si todos los miembros de la organización están conscientes de que la calidad es una ventaja competitiva y que quizá sea en la actualidad la única manera de asegurar la permanencia en el mercado, seguramente dicha calidad se convertirá posteriormente en un estilo de vida de la propia empresa.

Estructura Organizacional.

Propuesta.

- Disminuir los niveles de manera que solo existan los necesarios para que

Capítulo IV. Caso Práctico.

se lleven a cabo los ascensos de manera efectiva documentando claramente el perfil del puesto para cada nivel.

- Prever con anticipación quien reemplazará el puesto, con la finalidad de no afectar los planes y programas de trabajo, así como la calidad del mismo.
- Realizar un análisis para la distribución adecuada de las personas de acuerdo con su puesto, con el propósito de no inflar los presupuestos de las compañías para las cuales se presta el servicio, lo cual generará a su vez que todos los grupos sean productivos.

Políticas y Objetivos.

Las políticas y objetivos de la compañía serán una guía para lograr la calidad ejerciendo un compromiso de realizar nuestras tareas diarias con base en la satisfacción del cliente.

Propuesta.

Documentar las políticas y objetivos del departamento a través de un manual, del cual se desprenderán procedimientos y documentos en los cuales se deben establecer y promover su conocimiento detallado, los papeles y responsabilidades del equipo de auditoría.

Capítulo IV. Caso Práctico.

Al establecer los procedimientos es importante describir lo siguiente para cada puesto:

- Actividades.
- ¿Qué hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Para qué lo hace?
- ¿Quién Provee?
- ¿Quién es el Cliente?

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Para la integración y participación de todos los miembros en el proceso de la calidad se propone trabajar en parte mediante un sistema basado en "Círculos de Calidad" ya que a través de esta técnica se ha comprobado que es una herramienta muy valiosa en la solución de problemas.

Los círculos de calidad tienen tres propósitos principales:

- Aumento de la capacidad de liderazgo, motivando su autodesarrollo y superación.
- Eleva el nivel de productividad y moral de los trabajadores.
- Son un medio efectivo para la implementación de políticas en el aseguramiento de la calidad.

Un círculo de calidad es un grupo de empleados que se reúnen en forma periódica para resolver problemas de trabajo, implica algo más que la participación de todos los empleados en la toma de decisiones.

Capítulo IV. Caso Práctico.

Los empleados reciben entrenamiento acerca de las técnicas de solución de problemas, reúnen datos en forma constante y resuelven juntos los problemas.

El grupo se reúne periódicamente para discutir los problemas y buscar soluciones. Los problemas pueden ser identificados por los empleados individualmente o en grupo, los cuales llevan un registro de los mismos que se han detectado y resuelto. El líder del círculo de calidad puede ser un empleado o uno de los supervisores, el cual deberá estudiar el control de calidad, aprobar los temas, ayudar a los demás empleados a prepararse, ayudar a reunir y preparar datos e intensificar las habilidades de los individuos.

Dentro de los círculos de calidad los empleados adquieren la habilidad para resolver problemas en sesiones de entrenamiento que incluyen formación técnica y métodos de análisis de datos. Cuando las sugerencias de un círculo de calidad requieren de recursos financieros, la solicitud de los fondos deberá justificarse.

Los círculos de calidad reducen parte de la resistencia al cambio, ya que son los propios empleados quienes sugieren y desarrollan las soluciones.

Algunos de los puntos más importantes en éste sistema son:

- El lugar de trabajo no es sólo para desarrollar actividades en forma operativa, sino se considera como un puesto donde la persona puede aplicar su creatividad.

- Los miembros del Círculo de Calidad deben participar en reuniones con

Capítulo IV. Caso Práctico.

intercambio de experiencias dentro y fuera de la empresa, con el objeto de reforzar las actividades de mejora.

- El grupo representa el punto de encuentro para formar a las personas, de modo que se establezcan relaciones con los demás.
- La participación en dichos círculos fortalece la propia personalidad.

Dichos círculos sólo pueden desarrollarse si el director de la empresa está verdaderamente interesado en guiar, enseñar, ayudar y mantener un gran respeto por la humanidad de los empleados.

Un círculo de calidad funciona aplicando los siguientes pasos:

- Se elige una meta o área de estudio.
- Se exponen las causas por las que se ha elegido esa meta o área.
- Se toma en cuenta la situación actual.
- Se analizan las causas.
- Se determinan y consideran las medidas correctivas.
- Se evalúan los resultados.
- Se previenen los errores.
- Se consideran los problemas por resolver.
- Se planifica el futuro.

Los círculos de calidad deben ser divulgados entre los empleados, explicándoles que a través de su participación en dichos círculos se tendrá:

Capítulo IV. Caso Práctico.

- Capacidad para solucionar problemas.
- Participación en las soluciones de los mismos.
- Oportunidad de aprendizaje.
- La gerencia nos escuchará y también se obtendrán reconocimientos.
- Una mayor calidad en el servicio que se presta.
- Se podrá mejorar el sistema de trabajo y las condiciones del mismo.

Dentro del funcionamiento de dichos círculos es conveniente se apoye en una Administración por Objetivos ya que es un proceso permanente de administración que define metas claras, medibles, realizables y comunes, determinando prioridades.

Por tratarse de una actividad continua es necesario realizar negociaciones de dichos objetivos entre jefes y subordinados con la finalidad de:

- Establecer prioridades a resolver.
- Mantener una actitud de mejora en el departamento.
- Aumentar la capacidad para resolver problemas.

La Administración por objetivos apoya en los círculos de calidad, por que a través de esta nos dice el **"que"** y los círculos de calidad nos dicen el **"como"**.

Incrementar la calidad del liderazgo a nivel gerencial.

La mayoría de los gerentes, subgerentes y supervisores han aplicado un estilo de liderazgo muy personal con sus empleados, sin embargo es recomendable

Capítulo IV. Caso Práctico.

que se capaciten a través de cursos de liderazgo efectivo. con el propósito de mejorar sus habilidades naturales.

La habilidad de un buen líder esta en determinar las cualidades de su personal para sacar su mayor potencial en cuanto a sus aciertos o ayudarlo en caso de existir algún defecto.

De acuerdo a lo anterior se propone.

- Capacitar al personal que llega a estos niveles no solo en la cuestión técnica, sino capacitarlo en cuanto a la manera de dirigir y tratar al personal, para que él mismo determine que tipo de liderazgo que deberá emplear para el logro de los objetivos.
- Actualizarlos constantemente, para que las personas a su cargo encuentren una respuesta eficiente y oportuna, así como también asegurarse de que esa capacitación constante se vea reflejada en su equipo de trabajo.
- Asegurarse de que éste líder muestre seguridad y confianza a las personas que se encuentran a su cargo.
- Determinar si dicho líder realmente se involucra y tiene conocimiento de todos los aciertos y dificultades que existen en su grupo.
- Asegurarse que fomente el trabajo en equipo y que tenga la habilidad para inspirar cambios en la gente.

Capítulo IV. Caso Práctico.

- Que todos los niveles acaten la responsabilidad debida cuando exista alguna dificultad o problema, ya que esta siempre debe ser compartida.

Para afrontar este creciente desafío, se requiere de gente que además de su preparación básica, cuenten con las siguientes características entre otras:

- Una elevada calidad humana.
- Amplios conocimientos sobre el entorno socioeconómico y los fenómenos que lo afectan.
- Amplios conocimientos y práctica en el área de procesamiento de datos electrónicos de la información.
- Vastos conocimientos en las áreas de finanzas y administración.

Debemos recordar que un líder es quien asegura el éxito de los planes, políticas y programas de trabajo.

Comunicación.

Administrar requiere de una gran dosis de comunicación y los círculos de calidad permiten la comunicación tanto horizontal como vertical, a través de tres modalidades: la oral, corporal y escrita

Para la mayoría de los empleados es difícil en ocasiones exponer sus ideas por temor, aunque para otros la informalidad les ayuda mucho a relajarse y les permite hablar más libremente, en el primer caso dependerá la habilidad del líder para motivar la expresión, haciendo sugerencias o guiando a estas personas para que encuentren las palabras adecuadas.

Capítulo IV. Caso Práctico.

La comunicación corporal nos expresa mucho tácitamente, para lo cual debemos ser muy sensibles para interpretar y captar el mensaje.

La comunicación escrita representa un papel muy importante en los círculos de calidad, ya que las propuestas, los mensajes y los retos por escrito en la mayoría de las ocasiones causan mayor impacto.

Propuesta.

- Facilitar a los empleados información que puedan utilizar para adoptar decisiones personales con respecto a su área.
- Establecer líneas eficientes de comunicación para no retrasar el trabajo o las actividades que se están desempeñando en ese momento.
- Alentar a los empleados para que expresen sus ideas, problemas y preocupaciones de trabajo, examinarlos y tomar las medidas respectivas.
- Dejar por escrito las sugerencias o ideas más importantes, con el fin de prever, corregir, mejorar o implantar los sistemas de trabajo.
- Determinar constantemente que información desean recibir de los empleados.
- Medir con regularidad las técnicas de comunicación.

Capítulo IV. Caso Práctico.

Capacitación.

Como ya se vio en la parte teórica la capacitación es una herramienta indispensable en cualquier organización, ya que la empresa es lo que su gente es

La capacitación promueve el desarrollo en la vida productiva del trabajador, fortaleciendo a su vez la cultura organizacional.

Propuesta.

- Que la persona encargada y responsable de cada grupo detecte las necesidades reales con base a un análisis de cada persona con el fin de establecer si es recomendable que tome determinados cursos o no.
- Establecer un programa de capacitación externa para fortalecer y reforzar a su vez la capacitación interna.

Motivación.

Como ya se menciona en la parte teórica, la calidad requiere de empleados participativos, cooperativos e identificados con su trabajo, en resumen motivados.

La motivación comienza con la comprensión de las tareas que la gerencia espera que cada uno desempeñe.

Una parte importante en un sistema de calidad es que la gerencia reconozca las contribuciones personales, de grupo e interdepartamentales, con la

Capítulo IV. Caso Práctico.

finalidad de que las personas se sigan superando.

Propuesta.

Se hace referencia sólo de algunas propuestas que incrementarían en parte la motivación de los empleados.

- Procurar que los incentivos salariales estén relacionados con el volumen del cambio logrado.
- Otorgar un premio de puntualidad y otro por asistencia, con el fin de motivar al personal para que llegue temprano, ya que se ha demostrado que aún con los descuentos la mayoría del personal llega tarde.
- Otorgar la gratificación anual de acuerdo a resultados y desempeño de cada persona.
- Entregar los vales que se otorgan por trabajar los fines de semana a más tardar en la quincena ya que el personal no se siente motivado por esta prestación la cual se otorga casi después de un año.
- Respetar los períodos vacacionales, determinando previamente una persona que pueda reemplazar las funciones o actividades en ese momento.
- Proporcionar los recursos humanos y técnicos en función al crecimiento del departamento.

Rotación del personal.

Propuesta.

Cuando el índice de rotación es alto afecta de manera significativa el proceso de la calidad, por lo que se debe procurar que exista un nivel razonable de rotación dentro de lo que es sano para la compañía.

La rotación de empleados esta estrechamente ligada a los factores de satisfacción en el puesto, estas son las condiciones de trabajo, sueldos y la supervisión del jefe.

Para controlar este alto índice de rotación se deben considerar las causas por las cuales el empleado decide separarse de la empresa, llevando un registro estadístico de éstas con el fin de reducirlas.

La entrevista de salida no ha sido precisamente un buen instrumento para evitar la rotación de personal, porque rara vez manifiestan el verdadero motivo de su decisión, por lo regular el empleado tiende a dar razones aceptables de su renuncia.

Aún así en la estadística de rotación se deben tomar en cuenta las causas que se presentan con mayor frecuencia, los rangos de edades, el número total de salidas, el costo que representan, las áreas de mayor rotación, los meses que se presenta con más frecuencia entre otras.

Capítulo IV. Caso Práctico.

Aseguramiento de la Calidad

El aseguramiento de la calidad se refiere a todas las acciones o actividades necesarias para ofrecer confiabilidad de que se cumplirá con los requerimientos establecidos, con el propósito primordial de prevenir errores eliminando las causas básicas, no los síntomas de los mismos.

En cualquier sistema de calidad, la calidad debe ser medida a través de técnicas de control y herramientas estadísticas, con la finalidad de conocer el comportamiento de cada fase de proceso o servicio.

Propuesta

El control puede organizarse a través del llamado círculo de control dentro de cuatro etapas con base a seis pasos como sigue:

Planear

1. Determinación de metas y objetivos claros.
2. Determinar los métodos para alcanzar dichas metas.

Hacer

3. Dar capacitación.
4. Realizar el trabajo.

Verificar

5. Verificar los efectos de la realización.

Capítulo IV. Caso Práctico.

Actuar

6. Empezar la acción apropiada.

La compañía también se podrá auxiliar de alguna o varias herramientas básicas para el control y detección de fallas de la calidad tales como las siete herramientas para el control de la calidad:

- Diagrama de Pareto.
- Histograma.
- Diagrama de Causa y Efecto.
- Diagrama de dispersión.
- Estratificación.
- Gráficas de Control.
- Hojas de Verificación.

Diagrama de Pareto

Se utiliza con el propósito de visualizar de manera rápida que factores o causas son las más importantes en un problema de determinada situación, además de mostrar el porcentaje que corresponde a cada uno de esos factores, incluyendo el porcentaje acumulativo.

La aplicación de éste principio es muy importante, ya que a través de él se podrán dirigir esfuerzos de manera prioritaria en las causas o factores más importantes.

Histograma

El histograma ordena las muestras tomadas de un conjunto de manera que se aprecie de manera inmediata con que frecuencia ocurren.

Permite analizar la distribución de las variaciones, con el fin de concentrarse en aquellas que rebasan los límites establecidos.

Diagrama de Causa y Efecto

Tiene como propósito expresar el conjunto de factores causales que intervienen en cierta característica de calidad.

La relación que se da entre los causales y la característica de calidad se expresa en una gráfica en dos secciones:

La primera sección parte de una flecha principal hacia la que convergen otras flechas que forman parte del tronco principal, y sobre las que inciden nuevamente subramas, en esta primera sección se organizan los factores causales. La segunda sección se constituye por el nombre de la característica de calidad. La flecha principal se dirige hacia este nombre, indicando la relación causal.

Diagrama de Dispersión.

Permite observar como se comportan entre sí algunas variables, esto es si el comportamiento de unas influye en el comportamiento de otras.

Capítulo IV. Caso Práctico.

Estratificación.

Dicha herramienta clasifica los datos en grupos con características semejantes, dicha clasificación es para identificar el grado de influencia de determinados factores o variables en el resultado de un proceso.

Gráficas de Control.

Esta herramienta ayuda a detectar la variabilidad de un proceso, sirve para resolver problemas de la calidad tanto en los procesos como en el control de los mismos.

Las gráficas de control permiten detectar las causas de cualquier desviación que ocurra en determinado proceso, así como la prevención de defectos y la observación en el efecto de mejora.

Hojas de Verificación.

La hoja de verificación permite reunir información para detectar ciertos los patrones o tendencias, se le considera un instrumento para el autocontrol orientado a la inspección, así como una forma de recopilar periódicamente la ocurrencia de los hechos.

El esquema general es el siguiente: en la parte superior se describen los datos generales referentes a las observaciones o verificaciones a realizar y en la parte inferior se anota el resultado de dichas observaciones y verificaciones.

Capítulo IV. Caso Práctico.

Con lo anterior se confirma que la estadística es una de las herramientas básicas para el control de la calidad, ya que no bastará el tener buenos propósitos o voluntad para lograrla.

En resumen nuestro sistema de calidad debe controlarse mediante un enfoque preventivo y las decisiones que se tomen deben basarse en evidencias objetivas.

En la medida en que los altos directivos de dicho despacho acepten y reconozcan todas las necesidades de mejora en cuanto a calidad se refiere, en ese momento podrán establecer un sistema de calidad en beneficio de un interés común.

En conclusión puedo decir que la "Calidad" es la mejor arma dentro del ámbito competitivo.

CONCLUSIONES

Conclusiones.

Conclusiones

Uno de los retos más grandes en México, es el incremento en la generación de empleos para que a través de estos la población pueda mejorar su calidad de vida. La mejor alternativa a este gran reto es transformando a las pequeñas y medianas industrias en organizaciones competitivas a nivel internacional a través de la capacidad de producir un producto o servicio con CALIDAD, de lo contrario no podrán sobrevivir ante una globalización económica cada vez mayor.

Actualmente las empresas deberán tener un verdadero enfoque hacia el mercado y dar mejores respuestas a los clientes, a través de la utilización de un sistema de calidad, que les permita lograr una verdadera calidad con base en el servicio al cliente.

Cuando se habla de una cultura de la calidad no solo se refiere al producto, sino a la calidad integral, es decir todos los factores que intervienen en el proceso para que ese producto o servicio sea de calidad como: el producto, servicio, actitudes, relaciones humanas y responsabilidad social.

Para lograr esto se necesita primeramente que el empresario sea el primer agente de cambio, ya que un verdadero líder tendrá la capacidad de encaminar a la organización al logro de una mayor productividad a través de sistemas, instrumentos, procesos y una cultura de calidad.

Dicho líder tendrá que usar su capacidad e influencia para crear un ambiente sustentado en valores a través de la motivación, la comunicación constante y

Conclusiones.

el contacto con su gente.

Si deseamos tener empresas mas competitivas y poseer calidad tenemos que:

- Establecer una filosofía corporativa.
- Utilizar una planeación estratégica.
- Analizar y visualizar el valor del negocio desde el punto de vista del cliente.
- Desarrollar un estilo de liderazgo que se adapte a la organización.
- Trabajar en equipo.
- Fomentar una cultura innovadora.
- Ofrecer una excelente calidad de servicio, entre otras.

En resumen si queremos mantenernos y ser competitivos a nivel nacional y mundial tendremos que ofrecer un alto grado de calidad en todo lo que hagamos.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Apuntes de Seminario. Modulo I. "La Calidad Personal como base de las demás calidades."

Alfonso García Cantú. Productividad y Reducción de Costos para la Pequeña y Mediana Industria.

Edit. Trillas, S. A. de C. V.

1995

México

"Biblioteca práctica de negocios"

Edit. Mc Graw-Hill. Tomo I.

1990

México

Draft International Standard ISO/DIS 10013 International.

Deming Edwards. "Calidad, Productividad y Competitividad."

Edit. Diaz de los Santos

1989

España

Fernando Arias Galicia. "Administración de Recursos Humanos."

Edit. Trillas, S. A. de C. V.

1990

México

Jemes A. F. Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert Jr. Prentice-Hall.

"Administración."

Edit. Hispanoamericana, S. A.

1997

México

Joseph Propenko. "La Gestión de la Productividad."

Edit. Limusa, S. A. de C. V.

1991

México

Kauro Ishikawa. "¿Qué es el control de la Calidad Total?"
Edit. Norma
1986
México

Nancy Sue Mitchell. "Desempeño con Calidad".
Edit. Panorama.
1993
México

Oclúa y Asociados, S. A. "Curso de Efectividad Gerencial"
1999.
México

Pedro Larrea Angulo. "Calidad en el Servicio: Del Marketing a la Estrategia."
Edit. Díaz de los Santos, S. A.
1991
Madrid

Philip Crosby. "Calidad sin lágrimas."
Edit. Continental.
1988
México

Robert G. Murdick. "Sistema de Información Administrativa."
Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
1988
México

Société Générale de Surveillance de México, S. A. de C. V.
División SGS ICS México.
"Curso de Formación para Auditores Internos."
1999

Warren B. Brown. "Teoría de la Organización y la Administración."
Edit. Limusa
1990
México

HEMEROGRAFÍA

C. P. Francisco Tapia Ayala. Revista de Contaduría Pública Núm. 311. Artículo: "Calidad Total para una mejor calidad de vida." Julio 1998.

Juan Ramón Santillana González. Revista de Contaduría Pública. Núm. 253. Artículo: "Desarrollo Gerencial para lograr la calidad total empresarial". 1993

Luis Alfredo Valdés Hernández. "Administración para la Calidad Total en las Empresas." Revista Emprendedores. Núm. 58. Edit. Facultad de Contaduría y Administración. Julio-Agosto 1999.

Alfonso Aguilar Álvarez. "Ética aplicada a los negocios." Revista Emprendedores. Núm. 61. Edit. Facultad de Contaduría y Administración. Enero-Febrero 2000.