

56



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

293806

„CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS
Y PRIVADAS. MEJORAR LA CALIDAD EN LA
ATENCION A CLIENTES EN UNA EMPRESA
DEDICADA A ASESORIA CONTABLE”

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

VICTOR JOSE MARTINEZ

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



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
 AUTÓNOMA DE
 MÉXICO

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 en las organizaciones públicas y privadas .

" Mejorar la calidad en la atención a clientes en una empresa
 dedicada a asesoría contable . "

que presenta el pasante: Victor José Martínez
 con número de cuenta: 9301965 - 1 para obtener el título de :
Licenciado en Administración

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

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 26 de Febrero de 2001

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>II</u>	<u>L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>I</u>	<u>L.A.E. Celia Rodríguez Chávez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>ING. Juan De La Cruz Hernández Zamudio</u>	<u>[Firma]</u>

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Cualquiera que sea la idea que tengamos de él.

A LA UNAM

A la máxima casa de estudios, por ser parte de ti.

A LA FES CUAUTILÁN

Por darme las facilidades de forjarme como profesional.

A LOS PROFESORES

Por brindarme uno de los tesoros más grandes: **SUS ENSEÑANZAS.**

A MI ASESOR

L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez, por darme su tiempo y comentarios sobre este trabajo.

V I C T O R

DEDICATORIAS

A MIS PADRES

Por traerme al mundo, por darme las facilidades que ellos no tuvieron, predicar con ese ejemplo que todos necesitamos. Por ser lo más maravilloso que tengo.

A MIS HERMANOS

Por que sin sus palabras de aliento, no pudiera haber llegado hasta este lugar.

A MIS AMIGOS

Sería deshonesto no mencionar a todos. Gracias por su amistad, por que es un sentimiento indescriptible.

UN ESPECIAL RECONOCIMIENTO, A TODOS LOS QUE FUERON
LAS HERRAMIENTAS Y ESCALONES PARA LLEGAR A ESTE
LOGRO, ANTE TODOS SOLO ME RESTA DECIRLES: **GRACIAS.**

V I C T O R

INDICE

INTRODUCCIÓN	I
1. ADMINISTRACIÓN	
1.1 Concepto	1
1.2 Características	2
1.3 Importancia	3
1.4 Antecedentes de la administración	4
1.5 Proceso Administrativo	11
1.5.1 Planeación	11
1.5.2 Organización	12
1.5.3 Dirección	12
1.5.4 Control	13
1.6 Perspectivas de la administración	13
2. CALIDAD	
2.1 Antecedentes de calidad	16
2.2 Que no es calidad	17
2.3 Concepto de control total de calidad	18
2.4 Elementos del control total de calidad	18
2.5 Modelos de calidad	22
2.5.1 Modelo Americano	22
2.5.2 Modelo Japonés	27
2.6 Principios del sistema de calidad	31
2.6.1 Responsabilidad de la gerencia	31
2.6.2 Recursos materiales y el personal	32
2.6.3 Estructura del sistema de calidad	33
2.7 Cultura de calidad	35
2.8 Círculos de calidad	37
2.8.1 Concepto	37
2.8.2 Propósitos de los círculos de calidad	38
2.8.3 Principios y condiciones de los círculos de calidad	39
2.8.4 Implantación de los círculos de calidad	41
2.8.4.1 Etapas para la implantación	41

3. CALIDAD ENFOCADA A LOS SERVICIOS	
3.1 Características de los servicios	43
3.2 Dimensiones de los servicios	44
3.3 Importancia actual de los servicios	46
3.4 Errores más frecuentes en la prestación de servicios	47
3.4.1 Errores de planeación y estrategia	47
3.4.2 Errores de estructura organizacional	48
3.5 Razones para implantar calidad en los servicios	49
3.6 Medidas de calidad en los servicios	50
3.7 Sistema para medir la calidad en los servicios	52
3.7.1 Valoración del mercado	52
3.7.2 Diseño del servicio	53
3.7.3 Prestación	53
3.7.4 Valoración del servicio	54
4. PROPUESTA PARA MEJORAR LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN A CLIENTES EN UNA EMPRESA DEDICADA A ASESORÍA CONTABLE	
4.1 Antecedentes de la organización	56
4.2 Planteamiento del problema	57
4.3 Hipótesis	57
4.4 Diagnostico de la organización	57
4.5 Propuesta para la solución del problema	60
4.5.1 Estructura organizacional	60
4.5.2 Manuales	63
4.5.2.1 Manual de bienvenida	63
4.5.2.2 Manual de organización	74
4.5.3 Sistema de calidad	90
4.5.4 Círculos de calidad	92
4.5.4.1 Etapas de implantación	92
4.5.4.2 Forma de operar en la organización	96
4.5.4.3 Control de los círculos	96
CONCLUSIONES	98
ANEXOS	100
BIBLIOGRAFÍA	104

INTRODUCCIÓN

En la actualidad toda organización o empresa, que desea mantenerse en la competencia en su ramo, debe considerar diversos aspectos de vital importancia, uno de ellos es la atención a clientes. Dicho concepto es la base e inicio del éxito de una organización, motivo por el cual se le debería dar un gran énfasis, máxime en las empresas que ofrecen servicios, como es el caso de la asesoría contable.

La asesoría en la actualidad ha tenido un auge impresionante, debido a un incremento de las empresas que solicitan dichos servicio. La competencia aumenta, y una forma eficaz de combatirla es dando a los clientes un servicio integral, con un grado importante de calidad. Es evidente que a ultimas fechas los consumidores buscan en las empresas proveedoras de servicios un valor agregado.

La calidad del factor humano es primordial para ofrecer un buen servicio, de ahí que exista un especial interés en éste. Un adecuado proceso de capacitación respecto a la calidad y una importante motivación serán un punto de partida, para llevar a cabo el ofrecer un excelente servicio.

El capítulo 1, nos muestra los orígenes de la administración, las características de la misma, el proceso administrativo, y las perspectivas de la administración, es importante resaltar los orígenes de la administración , con el fin de ubicar el desarrollo que ha tenido a través del tiempo y así digerir la postura actual de las distintas filosofías de administración.

En el capítulo 2, hace referencia a diversos aspectos de la filosofía de calidad. La implantación de una filosofía de este tipo, implica un total conocimiento de la situación de una organización y de los componentes de la misma.

El capítulo 3, señala la importancia actual de los servicios, las características, la manera de medir la calidad de ofrece una organización que presta los servicios, además de señalar los errores mas frecuentes en la prestación de un servicio. Se muestra un enfoque general de lo que implica la prestación de un servicio y los factores que determinan la calidad con la que se ofrece al cliente.

En el capítulo 4, se muestra la posible aplicación de una filosofía de calidad en una empresa dedicada a la prestación del servicio de asesoría contable. Se destaca los elementos que se requieren para una implantación exitosa que impulsará la mejora en la atención a clientes en la organización.

Finalmente se ofrecen los resultados obtenidos y la interpretación sobre el caso investigado.

La finalidad de este trabajo es mostrar una alternativa viable para modificar el rumbo de una organización de asesoría. A partir de la falta de todo aspecto organizativo, mediante la realización de una reestructuración organizacional, para posteriormente implantar una filosofía de calidad, mediante círculos de calidad.

CAPITULO

I

1. ADMINISTRACIÓN

1.1 CONCEPTO

En todo momento de la vida se puede llevar a cabo la aplicación de la administración, en nuestros hogares, en el trabajo, en la escuela, es decir, en cualquier ámbito de la nuestra existencia. De lo anterior desprendemos la importancia que tiene el concepto de administración.

Etimológicamente la palabra administración proviene del latín ad (dirección para, tendencia para) y minister (subordinación u obediencia), por lo que podemos interpretar lo siguiente, aquel que realiza una tarea o función bajo el mando de otro.

Según los autores Harold Koontz y Cyrill O' Donell: administración es "la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundadas en la habilidad de conducir a sus integrantes".¹

Según George R. Terry: administración "consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".²

Según José A. Fernández Arena: administración es "una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".³

¹ Reyes Ponce Agustín. "Administración de empresas ", Limusa, 1975, México.

² Münch Galindo Lourdes. "Fundamentos de Administración", Trillas, 1990, México.

³ Münch Galindo Lourdes. "Fundamentos de Administración", Trillas, 1990, México.

Henry Fayol dice que "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".⁴

Agustín Reyes Ponce define a la administración como "la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros "u" obtener resultados a través de otros".⁵

En base a lo anterior podemos concluir con la siguiente definición sobre el término administración:

Es una ciencia que busca un fin común, mediante la aplicación adecuada de todos los recursos disponibles.

1.2 CARACTERÍSTICAS

Existen diversas características que posee la administración, que hacen de ésta una disciplina muy peculiar. Lourdes Münch Galindo, "hace mención de ciertas características que tiene la administración.

1.- Universalidad. Se puede originar en cualquier grupo social, es aplicable tanto en una gran empresa como en una escuela o un centro deportivo, etc.

2.- Valor Instrumental. La administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma, mediante ésta se busca obtener determinados resultados.

⁴ Reyes Ponce Agustín. "Administración de empresas", Limusa, 1975, México.

⁵ Reyes Ponce Agustín. "Administración de empresas", Limusa, 1975, México.

3.- Unidad temporal. La administración es un proceso simultáneo, en el cual sus partes no se pueden presentar de forma aislada. El hecho de ser un proceso implica un mecanismo de tipo cíclico, se presenta en forma total y posteriormente vuelve a iniciar.

4.- Amplitud de ejercicio. Es aplicable en todos los niveles de cualquier organización.

5.- Especificidad. Partiendo de la idea de que la administración se auxilia de otras disciplinas, ésta posee características que le ofrecen su carácter específico.

6.- Interdisciplinaria. La administración tiene relación con cualquier ciencia y técnicas que se vincule con la eficiencia en cualquier lugar de trabajo.

7.- Flexibilidad. Los conceptos administrativos son adaptables a cualquier grupo".⁶

1.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Al realizar un análisis de las características que posee la administración, es importante resaltar la utilidad de ésta en cualquier actividad humana. La aplicación correcta y eficaz de la administración hace el trabajo más sencillo, al ofrecer una serie de procedimientos y métodos para realizar una tarea en particular, implicando con esto, hacer el trabajo de una forma rápida y efectiva.

⁶ Münch Galindo Lourdes. "Fundamentos de Administración ", Trillas, 1990, México.

El desarrollo de una comunidad basado en la utilización adecuada de los recursos, es una forma más de la aplicación efectiva de la administración .

La mención de todos estos aspectos, nos obliga a hablar de la aplicación universal del concepto y de los principios de administración, ésta se puede dar desde una organización social de un número reducido de integrantes; pero donde es más necesaria, es en las grandes organizaciones como las empresas, el gobierno, por citar algunos ejemplos del campo de aplicación de la tarea administrativa.

1.4 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

Desde los inicios de la humanidad el hombre ha trabajado para subsistir, al inicio de la historia los seres humanos se organizaban de manera empírica para la realización de cualquier actividad, esto es lo que se le denomina “Acto Administrativo”, en estos actos existía la aplicación del sentido común para la realización de esta u otra tarea o actividad.

En la época primitiva existía una división de trabajo en referencia al sexo, con el paso del tiempo la aplicación de actos administrativos se fueron incrementando, basta señalar la edificación de grandes construcciones, el desarrollo de civilizaciones, mediante el uso del trabajo colectivo dirigido en algunos momentos por reyes o señores feudales.

Tiempo posterior al feudalismo comienza la independencia de los siervos, por ende, la creación de talleres artesanales, el nacimiento de los gremios, antecesores de los sindicatos actuales. Culminando con la llegada de la revolución industrial y las implicaciones que trajo consigo.

REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Esta época se caracterizó por la aplicación de grandes inventos y descubrimientos importantes, mismos que impulsaron el desarrollo industrial y por ende grandes cambios en la organización social. Desaparecieron los talleres y se centralizó la producción apareciendo las fábricas, en donde los empresarios eran los poseedores de los modos de producción y las demás personas vendían su fuerza de trabajo por una retribución monetaria. Surgió la producción en serie y la especialización. La administración carecía de fundamentos científicos, se fomentaba la explotación inhumana del trabajador, representada por largas jornadas laborales, ambientes de trabajo insalubres, labores peligrosas, etc.

CORRIENTE DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTIFICA

En los inicios de la revolución industrial surgieron diversos pensadores que hicieron aportaciones a lo que hoy conocemos por administración.

Frederick Taylor. Ingeniero industrial estadounidense que realizó sus estudios sobre administración en una compañía acerera de Pennsylvania, preocupándose en gran manera por la ineficiencia de los trabajadores al realizar sus labores.

A Taylor se le ha nombrado el padre de la administración científica por el hecho de haber realizado diversos estudios sobre el trabajo humano en el área de producción, aplicando el método científico. Dichos estudios los hizo mediante la observación continua de la forma en que el operario desempeñaba sus funciones, desprendiendo hipótesis, con el fin de mejorar los procedimientos y formas para trabajar.

Con el surgimiento del principio de tiempos y movimientos se logró aumentar la productividad de cada trabajador, Taylor determinó la manera más adecuada de realizar una tarea.

Otra aportación de Taylor a la administración fueron los principios de dirección de operaciones, éstos constan de varias etapas como son, la selección científica y preparación del operario, el establecimiento de cuotas de producción, proporcionar los incentivos salariales, la planificación centralizada, la integración del obrero al proceso, la supervisión lineo-funcional de la producción, el principio de control y el principio de excepción. Como es sabido la ideología de Taylor estaba enfocada al proceso productivo, es decir, tratar de lograr al máximo la eficiencia de los procesos.

Lilian Moller y Frank Gilbreth. Realizaron un análisis exhaustivo sobre dos cuestiones primordialmente, el aspecto humano y el aspecto material de las empresa. Usando los conocimientos de ingeniería de Frank Gilbreth aunados a los de psicología de Lilian Moller desarrollaron lo que en su momento denominaron ingeniería humana, que tiene la finalidad de combinar de la manera más adecuada los recursos humano y materiales.

“La ingeniería humana trata de buscar como normas las siguientes:

Primera : El mejor método de trabajo, que permita al operario ejecutar la tarea en el menor tiempo posible, con la mayor facilidad y satisfacción. La frecuencia, la intensidad y la longitud de los movimientos deber ser mínimos.

Segunda : La tarea debe proyectarse de manera que su ejecución requiera el gasto y la tensión fisiológica mínimos, expresado en calorías y número de latidos del corazón por minuto.“⁷

CORRIENTE CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Henry Fayol. El principal exponente de esta corriente, destacado por sus análisis de la esfera administrativa. Su enfoque tenía una tendencia a la planificación, organización, coordinación y control de cualquier tarea que se desarrolla dentro de una organización.

Fayol observó que la ciencia administrativa se puede aplicar en cualquier organización, desde un ámbito deportivo hasta uno de tipo personal, pasando por las organizaciones lucrativas.

Sostuvo que una organización es una entidad reglamentada y con un nivel de autoridad; que sustenta su existencia mediante la obtención de sus objetivos. Reiteró que si una entidad tiene la intención de lograr sus objetivos, coordinará los recursos con que cuente, razón por la cual, las personas a cargo de la administración tendrán que hacer uso del proceso administrativo, mismo que Fayol concebía en cinco etapas, prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

La aportación más grande de Fayol a la administración son los catorce principios administrativos, mismos que no tienen la característica de ser rígidos, éstos son flexibles y adaptables a cualquier tipo de necesidad.

⁷ Hernández y Rodríguez Sergio. Introducción a la administración, Mac Graw Hill, 1994, México.

CORRIENTE HUMANO – RELACIONISTA

Los estudios sobre relaciones humanas surgieron a partir de 1920, mediante el ofrecimiento de cursos, sobre como influir sobre las personas. Este tipo de enfoque se intensificó a partir del crecimiento de la industria. La producción en serie de los artículos, trajo consigo un incremento en las tensiones de los operarios al realizar sus labores.

La recopilación de información se realizó mediante cuestionarios aplicados a operarios, modificando en diversas ocasiones factores de la producción como la iluminación o la temperatura, con el fin de determinar las causas del aburrimiento de los trabajadores al realizar su labor.

Mary Parker Follett. Realizó diversas críticas a la corriente de Taylor argumentando la aplicación de términos mecanicistas y olvidándose de los aspectos psicológicos aplicables en la administración.

Follett reiteró la existencia de participación en todos los niveles de la organización, el manejo y la actuación coordinada, sin que hubiera de por medio una subordinación.

Elton Mayo. Psicólogo invitado a participar en la realización de estudios en la Western Electric Inc. En esta compañía se hicieron investigaciones anteriores a Mayo, en las cuales, se modificaron las condiciones de trabajo, se hicieron cambios en la iluminación, ruido y otros factores, se determinó un grupo experimenta el cual se le comentó que participaría en un experimento muy importante que mejoraría las condiciones de trabajo de los operarios. Al modificar diversas variables se encontró que la productividad aumento. Al llegar Mayo ordenó suprimir las mejoras aplicadas al grupo

experimental, y sorpresivamente la productividad no disminuyó, esto debido a que los trabajadores se sentían importantes y tomadas en cuenta.

Se descubrió que los incentivos tenían muy poca influencia sobre la productividad, además los obreros mantienen una estrecha relación entre ellos, muchos de ellos están organizados, apareciendo con esto el concepto de grupos informales.

CORRIENTE NEO-HUMANORRELACIONISTA

Esta corriente tiene un enfoque, que considera a las relaciones en la organización como un factor determinante para administrar a un ente social con la mayor eficiencia y productividad.

Abraham Maslow. Sostiene que las necesidades son el factor que mueve a los hombres a realizar una u otra actividad, partiendo de este hecho, realizó una jerarquización de necesidades, según la importancia que revisten cada una. En primer lugar menciona las necesidades fisiológicas, siguiéndose con la necesidad de seguridad, necesidad de amor y social, la autoestima y por último la autorrealización. Los dos primeros tipos de necesidades son de carácter primario y las posteriores pasan a ser de tipo secundario.

Douglas Mc Gregor. Contribuyó al pensamiento administrativo mediante el planteamiento de diversas filosofías de dirección, determinando que los valores culturales de las personas que ejercen el mando en las organizaciones son pieza fundamental para el éxito o fracaso de una organización.

Mc Gregor fundamentó sus teorías en dos concepciones, por un lado la teoría de los valores y acciones de Max Weber, de la cual, sustrajo que los valores que poseían los supervisores determinan sus acciones y la manera de ejercer el mando. Por el otro lado se basó en la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow.

A partir de lo anterior generó dos teorías, denominadas teoría X y teoría Y respectivamente. Las teorías nos hablan de dos puntos de vista opuestos.

La teoría X, nos habla de un supervisor que le tiene muy poca confianza a sus subordinados, se dice que el trabajador carece de ambición, además de preferir ser dirigido, esta teoría esta basada en el pensamiento Taylorista.

La teoría Y, supone que el trabajador tiene la capacidad de cooperar y lograr objetivos, se puede auto dirigir, además de tener iniciativa.

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

El principal exponente de esta forma de pensar es Peter Druker. La administración por objetivos es una forma de pensar, que implica que las personas que ejercen el mando en las organizaciones, cambien de manera radical la forma de llevar a cabo la supervisión, permitiendo que sus subordinados participen activamente en la marcha de una organización.

Las características de esta filosofía son: permitir a los subordinados mayor libertad de acción, permite la participación activa de los trabajadores para la determinación de los objetivos de sus respectivas áreas de trabajo y facilita la delegación de autoridad.

1.5 PROCESO ADMINISTRATIVO

1.5.1 PLANEACIÓN

En cualquier organización la planeación es un factor determinante en el curso que ésta tome al paso del tiempo.

La planeación es un proceso en el cual son determinados los objetivos de una organización, aludiendo también en los métodos a seguir para alcanzar dichos objetivos.

Muchas personas que no están familiarizadas con la ocupación del proceso administrativo, se preguntan por que tiene gran importancia el realizar la planeación para las organizaciones. Esta parte del proceso ayuda a la reducción de los desperdicios, mediante la utilización adecuada de recursos, a partir de hacer cualquier actividad de la forma más adecuada posible.

La planeación pone énfasis en la aplicación del esfuerzo coordinado de todos los integrantes de la organización, partiendo de la existencia de un total conocimiento del curso que deberá seguir la organización.

El planear permite reducir la incertidumbre a partir de la prevención de los posibles cambios. De manera más explícita la planeación prevee los cambios que se pueden observar, determinar el impacto que tendrán en una organización y elabora una serie de respuestas favorables para la solución del problema imperante.

1.5.2 ORGANIZACIÓN

La organización es una parte del proceso administrativo que consta de determinar las tareas que se deben realizar y las personas que realizarán las mismas. De forma más específica en esta parte del proceso de delimitará las jerarquías dentro de una empresa, se especificará la autoridad que posee cualquier persona, sirviendo de base para llevar el curso de la empresa por buen camino.

La organización implica el diseñar la estructura organizacional que más facilite la obtención de los objetivos principales de una empresa. El desarrollar una estructura permite a las personas que llevan la dirección de una empresa, tener sustento para encausar todos los recursos disponibles, hacia la mejora continua de la organización.

1.5.3 DIRECCIÓN

La dirección emerge cuando se realiza la ejecución de lo planeado basado en la estructura organizacional. Esta parte del proceso se debe sustentar en la comunicación, la motivación y la supervisión de los miembros de una organización.

Existen dos aspectos que revisten vital importancia, en esta parte del proceso administrativo, por un lado la comunicación, que es el motor impulsor para el desarrollo de cualquier actividad. En una organización la comunicación deberá ser efectiva en todo momento, es decir, se debe presentar de forma clara e integral de tal manera que una orden para realizar una actividad sea entendida en el primer momento que es expuesta. Por el otro lado la motivación siempre debe estar presente en un grupo

social que quiera conseguir algún objetivo. Un individuo que no tenga motivación alguna, no será susceptible de llevar a cabo su labor en forma correcta.

1.5.4 CONTROL

Propiamente el control en una organización será un proceso de monitoreo de las actividades, con el único fin de saber si son cumplidos los planes establecidos con anterioridad.

Resulta importante resaltar que se puede contar con una excelente planeación, basada en una estructura organizacional adecuada, además de ser dirigida la organización con capacidad importante, pero si no existe un apego a lo que se planeo con anterioridad, no servirá el tener las demás partes del proceso administrativo.

En el control después de analizar detalladamente lo que se hizo, se emitirá un juicio de las actividades realizadas en un periodo determinado, con el fin de verificar que no existan desviaciones respecto al plan original.

El proceso administrativo es un ciclo que al llevarse a cabo, ofrecerá bases para la toma de decisiones adecuada.

1.6 PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN

El futuro de la administración estará determinado por diversos factores, que influenciarán en la forma de guiar a una organización. Los avances tecnológicos están a la orden del día, facilitando cada más la realización de

las tareas. La automatización de los procesos hace que estos no tengan desviaciones considerables respecto a su plan general.

El pensamiento administrativo con el paso del tiempo ha cambiado, inicialmente se enfocaban en la área de producción, poniendo un interés especial en los aspectos técnicos de las labores de los operarios. La revolución industrial trajo consigo esta manera de ver la administración. Poco a poco la ideología de las personas que dirigen las organizaciones ha cambiado.

En los inicios del siglo XX, comenzó a tomar importancia el factor humano en las organizaciones, ahora es evidente, que si las personas que laboran en una organización están comprometidas y capacitadas adecuadamente, los resultados que éstas ofrecerán, serán de un alto grado de eficiencia.

Al paso del tiempo han desfilado diversos enfoques administrativos, desde la escuela de las relaciones humanas, pasando por la administración por objetivos, las cuales han contribuido en gran medida con el desarrollo de la administración.

En los años posteriores a la segunda guerra mundial, surgió una filosofía denominada calidad total, esta filosofía ha tenido un número alto de adeptos. Su aplicación en un inicio se llevó a cabo en Japón, teniendo resultados importantes, tan es así, que en la actualidad los japoneses dominan casi todos los mercados (automóviles, electrónica, etc.) a nivel mundial.

El futuro inmediato de la administración esta regido por una incesante búsqueda de la calidad en los productos y además en los servicios. La

filosofía de calidad requiere de un excelente proceso de capacitación, mismo que repercutirá en la forma de administrar las empresas en nuestros días.

CAPITULO

2

2. CALIDAD

2.1 ANTECEDENTES DE CALIDAD

Al leer el libro mitos y riesgos de la calidad total del autor Alfredo Acle Tomasini, me pareció importante señalar algunos hechos de la antigüedad, en los cuales, se muestran indicios de la existencia del enfoque de calidad.

Para conocer los inicios de la calidad, nos tendremos que remontar a la revisión de textos bíblicos en los cuales existen indicios de la su presencia, aunque de manera empírica.

En la antigua Babilonia, existía una tendencia por la realización de una actividad de la mejor forma posible. Si un albañil construía una casa y esta no era lo fuerte que se necesitara, esta persona era ejecutada. Los fenicios por otro lado, usaban métodos más crueles para erradicar los errores, si una persona se equivocaba al realizar una labor, le eran cortadas las manos. En los inicios de la humanidad, para la construcción de los templos y edificaciones, los constructores se aseguraban si un bloque de piedra tenía las medidas exactas, si no era este el caso, ese bloque era desechado.

En la edad media cuando aparecieron los gremios de artesanos, las normas se hicieron más restrictivas. Llego el momento en el cual, había exclusividad para la realización de alguna artesanía en especial.

Con la revolución industrial, la producción se realizó en serie, no existía una especial atención por las cualidades de los productos, el motivo principal de

este problema, era el énfasis de producir a gran escala, donde la filosofía de los productores era crear artículos simplemente para vender.

Para el siglo XX, los vínculos entre la producción a gran escala y la calidad, aparecieron con el paso del tiempo. En 1920 la Western Electric, crea un departamento de calidad, de manera independiente al departamento de producción, contando en este lugar con George Edwards, quien creó los primeros esbozos del aseguramiento de calidad, Walter Shewhart, también participe de este departamento, él implanta la estadística como un método de análisis de la calidad imperante en la organización.

En el año 1945 Feigenbaum publica un libro llamado "La calidad como gestión", en el que ofrece la experiencia obtenida en la empresa General Electric Inc. En esta empresa aplicó el concepto de calidad en diversos departamento, obteniendo excelentes resultados.

Alrededor de 1950, Edward Deming, ofrece en Japón diversas conferencias ante industriales, para hacerles de su conocimiento, la importancia de la aplicación de métodos estadísticos para el control de la calidad.

Philip Crosby, En 1961 enfatiza el concepto de "cero defectos", señalando la importancia de la participación del factor humano.

2.2 QUE NO ES CALIDAD

La filosofía de calidad implica un proceso que involucra una profundidad considerable, que va acompañada de un cambio realmente importante en una organización en la que se intente implantar. Lo anterior sustenta que la calidad no es un proceso que se implante de forma superficial, debe existir

un total entendimiento del concepto de calidad y del entorno del mismo. El enfoque de calidad por si sólo no resolverá todos los problemas existentes en una organización.

La calidad no se debe implantar sin antes realizar un estudio minucioso de la situación imperante en la empresa, debe quedar insertada en el plan estratégico, esto ayudará a resolver de inicio algunos problemas, y a priorizar la solución de otros, en un tiempo pertinente.

En otras palabras lo que no significa calidad, es querer implantar de manera superficial el concepto, no comprometerse con el mismo y pensar que dicha filosofía es un medio mágico de solución de problemas.

2.3 CONCEPTO DE CONTROL TOTAL DE CALIDAD

"El control total de calidad es un concepto administrativo que busca de manera sistemática y con la participación organizada de todos los miembros de una empresa o de una organización, elevar consistente e integralmente la calidad de sus procesos, productos y servicio, previniendo el error y haciendo un hábito de la mejora constante con el propósito central de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente".⁸

2.4 ELEMENTOS DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD

Para la implantación exitosa de un programa de calidad total, siempre existirán elementos claves, mismos que deben ser tomados en cuenta para

⁸ Acle Tomasini Alfredo. "Retos y riesgos de la calidad total", Grijalbo, 1994, México.

no cometer errores en el momento de llevar a cabo el programa. Los elementos que conllevan gran importancia son:

1. Un método de control.
2. Procesos estadísticos.
3. Trabajo en equipo.
4. Capacitación.

1. UN METODO DE CONTROL

La creación de un método de control, hace que la implantación de un programa de calidad total, se realice de una manera adecuada, además de dar un seguimiento a posibles modificaciones que requiera un producto o la prestación de un servicio.

Al hablar de un método, nos enfocamos al ciclo de Deming, que a simple vista parece muy sencillo de llevarlo a cabo, pero algunas actividades no se pueden realizar tan armoniosamente como se quiere, por lo tanto existe la necesidad de describir como hacerlas de manera adecuada, y las precauciones que hay que tener al respecto.

2. PROCESOS ESTADÍSTICOS

Toda organización que trate de controlar un proceso esta obligada en primer término a medir dicho proceso. El control total de calidad hace una interacción entre los procesos de tipo estadístico con la toma de decisiones de carácter administrativo. En ese momento es cuando sale a relieve la importancia de la aplicación de la estadística en el ámbito administrativo.

Cuando existe poca información cuantitativa sobre un proceso en particular, la toma de decisiones se realiza de manera intuitiva, cayendo en la mayoría de los casos en errores que a la postre acarrearán problemas más severos para la organización.

De manera especial los métodos de tipo cuantitativos nos permiten analizar e identificar los problemas, pero no las causas de los mismo, esto sirve para la realización de ajustes a los procesos productivos, éstos serán en sus inicios de tipo correctivo, teniendo como meta llegar a hacer ajuste que sea de tipo preventivo, ocasionando un número menor de problemas para una organización. Partiendo de lo anterior estos métodos son aplicables, dándoles un seguimiento adecuado, recabando información respecto a las mejoras que se presentan en los procesos productivos y por último enseñando a la gente que labora en la organización a tomar mediciones, involucrándolas en proceso de mejora.

3. TRABAJO EN EQUIPO

Una organización se compone de diversos factores, pero fundamentalmente se basan en el factor humano, que es el motor de una organización.

Desde el ángulo de la calidad total, el factor humano es el de mayor importancia, ya sea de forma grupal, como también individualmente, motivo por el cual se le debe reconocer su potencial intelectual, así como su dignidad.

En la mayoría de las organizaciones se tiene estipulado en manuales las actividades que deben realizar las personas, en algunos casos esto limitan la capacidad y creatividad de las personas. Es importante resaltar que

dependiendo de la manera en que los manuales sean elaborados, los trabajadores estarán en la posibilidad de ofrecer o no su creatividad en el trabajo.

La filosofía de calidad propone la formación de equipos de mejora que tendrán una misión específica. Debemos partir de la premisa que de forma global todos los individuos pertenecientes a una organización son importantes y que trabajando de forma conjunta ofrecerán mejores resultados, que si no existiera vínculo alguno entre ellos. Es aquí donde aparece el compromiso del personal con la organización y con los objetivos de la misma.

4. CAPACITACIÓN

Es frecuente escuchar en cualquier organización, que el personal es lo más importante de la empresa, pero si éste no es capacitado de manera eficaz y continua, la perspectiva del personal queda a la deriva. Con la capacitación existirá un cambio en la conducta del personal, que al ofrecer resultados, incitará que el trabajador sea recompensado.

Un aspecto importante para que la calidad total se presente en una organización es la capacitación del personal, que debe ser una actividad de tipo permanente, programada y estructurada en función a un plan elaborado con anterioridad.

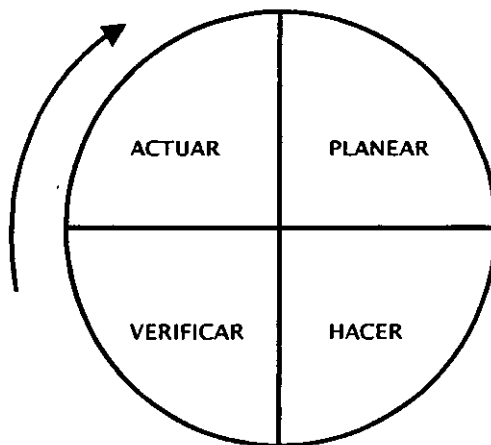
La puesta en marcha de un sistema de capacitación continua, no esta sujeto a la jerarquía dentro de la organización, ésta se debe presentar de manera global a todos los integrantes de la organización. Un hecho desafortunado es que la mayoría de los ejecutivos creen que son las personas que menos

requieren de capacitación, por el contrario, a esos niveles jerárquicos se les debe poner un énfasis importante, debido a que éstos son los encargados de desarrollar los planes estratégicos de las organizaciones y también los programas de calidad.

2.5 MODELOS DE CALIDAD

2.5.1 MODELO AMERICANO

El modelo americano de calidad, esta dado por los principios y el ciclo de Deming el cual consta de cuatro fases, mostradas en la siguiente figura:



CICLO DE CALIDAD DE DEMING

FUENTE : Sergio Hernández y Rodríguez , Introducción a la administración , Pág. 298

PLANEAR

La planeación nos permite delimitar de manera concreta, el problema que queremos resolver, es determinar de donde partimos, cuales son los

objetivos que se quieren alcanzar, que acciones se tomarán y la forma de medir los avances que se tengan respecto a lo planeado.

HACER

Este paso se entiende como la realización de las actividades planeadas, de forma anticipada debió existir una capacitación y adiestramiento. Se elaborarán indicadores que nos ofrezcan información de cómo se van llevando a cabo las actividades.

VERIFICAR

La verificación implica el comparar los que se planeo con los resultados obtenido, determinando lo que se logró alcanzar. Se evalúan los indicadores y las posibles desviaciones de lo planeado.

ACTUAR

Se interpretarán los reportes y cualquier registro que se tenga, optando por realizar cambios en el diseño del producto o la operación de los procesos productivos, señalando mejoras al producto o realizando las correcciones que se crean pertinentes.

PRINCIPIOS DE DEMING

Para realizar una correcta aplicación del ciclo de calidad de Deming es importante tomar en cuenta, los principios de calidad aportados por él, que son una parte importante para administrar la calidad.

“Deming aseguró que los principios siguientes son de vital importancia, si es que se quiere lograr administrar la calidad de manera efectiva.

1. Crear y difundir entre los empleados una declaración de la misión. Los integrantes de la dirección deben enfatizar en el compromiso de llevar a cabo la misión establecida. Deming señala que la misión debe considerar como pieza clave la mención de los clientes o usuarios.

2. Adoptar la filosofía de la calidad. Esto lo debe hacer la alta dirección y todos los integrantes de la organización como parte de la cultura organizacional. La adopción de la filosofía implica el realizar todas las tareas de la mejor manera, ocupando los componentes de mejores condiciones y enfocados a la total satisfacción del cliente.

3. Redefinir el propósito de la inspección y la autoridad, para el mejoramiento de los procesos. La inspección debe cumplir una labor, no con el fin de detectar errores en los procesos, sino aplicando su capacidad para la mejora de los mismos. La calidad en un inicio debe estar definida por la empresa que produce un bien o servicio y mediante los comentarios del cliente, acercarla a lo que el consumidor final requiere.

4. Fin a la practica de adjudicar las compras sólo sobre la base de la meta del precio. Los proveedores de las materias primas para los procesos productivos deben ser un número muy reducido, teniendo la meta de un proveedor por cada insumo, tanto como sea posible. Estos compromisos se llevarán a largo plazo implicando una total confianza y lealtad.

5. Mejora constante de los procesos de producción y de servicio. Considerando la importancia de cada tarea o actividad vinculada con el

proceso productivo o la atención a clientes es posible mejorar el producto. Cualquier proceso que es mejorado constantemente es susceptible de ser perfectible, tomando en cuenta lo anterior, con el mejoramiento continuo es posible alcanzar a elevar un proceso a un estado de "perfección total".

6. Instituir el entrenamiento con base en un sistema y en las necesidades. Al llevar un control de un proceso se necesita entender los sistemas ocupados para posibles problemas que surgirán, por esto resulta razonable el capacitar a miembros de la organización, de manera especial, las personas que tiene ingerencia en el desarrollo del proceso productivo, con el fin de que determinen cuando el sistema se encuentra bajo control o cuando fuera del mismo. Deming señala que cuando los equipos de trabajo trabajan de forma estable los problemas son ocasionados por los sistemas y no por los trabajadores.

7. Enseñar e instituir el liderazgo para la mejora continua. Para la instalación de la nueva filosofía se requiere, que el liderazgo que se ejerza sea basado en la confianza mutua entre el que dirige y el que ejecuta las tareas.

8. Expulsar el temor. Este punto hace referencia al nacimiento de un sentimiento de confianza, creando un clima innovador que proyecte seguridad a los trabajadores respecto a la función que desempeñan. Fomentar una cultura de detección de errores, que no intimide a participar a todos los integrantes de la organización.

9. Optimizar los esfuerzos de los equipos, grupos y áreas de staff. Las metas y propósitos de la organización deben estar entendidos por todos sus integrantes, cada esfuerzo para la realización de una actividad se canalizarán hacia el cumplimiento de la misión.

10. Eliminar las exhortaciones a la fuerza de trabajo. Cuando es implantada una cultura de calidad en una organización, las exhortaciones salen sobrando, los trabajadores sabrán que hay que hacer las actividades de manera adecuada y en la primera oportunidad. Pero es evidente que si el trabajador no cuenta con los recursos adecuados, éste no ofrecerá un producto de calidad.

11. Eliminar las cuotas numéricas de producción. La vigilancia que se realiza, será con una tendencia hacia la calidad de los procesos, los trabajadores tendrán la posibilidad de determinar la capacidad del proceso y tratar de hacerle mejoras.

12. Remover las barreras que roban a la gente el orgullo de la manufactura. Las actividades del proceso productivo ofrecerán un orgullo especial a los que laboran en la organización por el hecho de contribuir a la producción de un bien con calidad.

13. Fomentar el automejoramiento y la calidad de vida. El aumentar la autoestima de los integrantes de una organización sirve para que obtengan un compromiso importante con lo que están haciendo, desarrollando al máximo su potencial.

14. Emprender la acción para lograr la transformación. La mejora continua en una empresa es un proceso que no requiere muchos lineamientos, sino el compromiso total por parte de todos los individuos que conforman la organización".⁹

⁹ Hernández y Rodríguez Sergio. Introducción a la administración, Mac Graw Hill, 1994, México.

2.5.2 MODELOS JAPONÉS

Kaoru Ishikawa, nos ofrece un ciclo similar al vertido por Deming, con la diferencia que Ishikawa hace una descomposición más amplia del ciclo de calidad.

En la etapa de planeación se determinan las metas por conseguir y de manera conjunta los métodos para conseguir las.

Hacer implica el llevar a cabo las actividades, previamente debe existir un proceso de capacitación y educación, que ofrezca una visión de cómo se realizará el trabajo.

La verificación consiste en comprobar que el producto cumpla con los requerimientos establecidos, y de manera más específica, las características que requiera el cliente.

El actuar será en este caso, tomar acciones de tipo preventivo, con el objetivo de mejorar el producto o servicio.

El enfoque japonés se ayuda de siete herramientas que son técnicas estadísticas que han sido ocupadas en el análisis de mejora de la calidad y también son utilizadas como soporte para el análisis y solución de problemas de tipo operativo en cualquier estrato de una organización.

Siendo las siguientes:

1. Hojas De Datos.
2. Histograma.
3. Diagrama De Causa – Efecto.
4. Análisis Por Estratificación.
5. Diagrama De Correlación.
6. Diagrama De Pareto.
7. Carta De Control.

1. HOJAS DE DATOS

Sirve para clasificar la información dependiendo de las características que posea, mediante el registro de la frecuencia en forma de datos. Una vez determinado el fenómeno sobre el cual se recabarán datos, se procede a realizar las anotaciones pertinentes, es evidente que se trata de un instrumento sencillo que ofrece una visión general del fenómeno estudiado.

2. HISTOGRAMA

Consta de un diagrama que es utilizado para representar una distribución de frecuencias, es decir, es una imagen de datos que son recabados previamente, que permite asociar a cada categoría su frecuencia. De manera específica nos ofrece una visión global de una tendencia respecto a un fenómeno estudiado.

3. DIAGRAMA DE CAUSA - EFECTO

Es una representación gráfica de una serie de factores causales, ubicando los factores causales del lado izquierdo y los efectos de éstos del lado derecho. Los factores causales se dividen en estratos de gran magnitud y a su vez se hace una descomposición de ellos, en subcausas. Es una importante herramienta para la resolución de problemas por que permite seleccionar dentro de todas las posibles causas, las más importantes, señalando los efectos que surgirán, y por otro lado formula las hipótesis para reducirlas o eliminarlas.

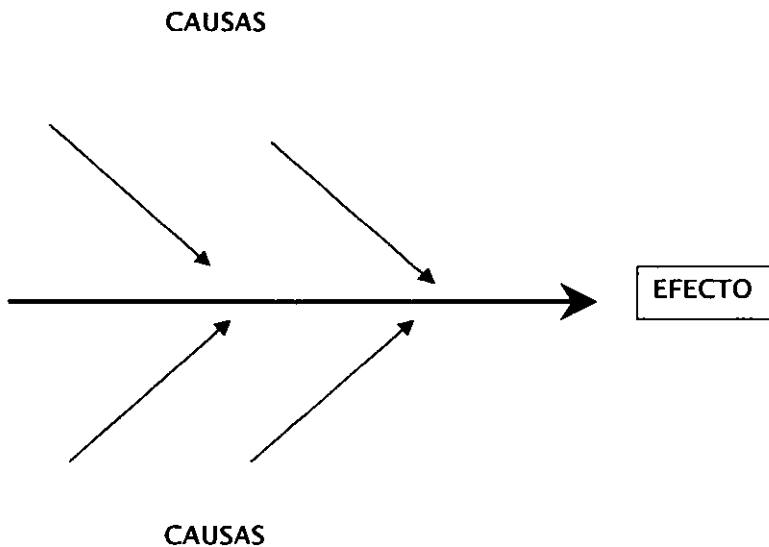


DIAGRAMA DE CAUSA - EFECTO

FUENTE : Sergio Hernández y Rodríguez , Introducción a la administración , Pág. 309

4. ANÁLISIS POR ESTRATIFICACIÓN

Este método nos sirve para señalar lo que origina las variaciones, entre los datos que se tienen clasificados, mediante la enumeración de factores. Teniendo como fin el análisis entre los valores medios y las variaciones entre las clases. Con una distribución de datos, con una frecuencia, se hace necesario determinar que tanto afecta una u otra causa, esto es, comprender el fenómeno dependiendo de la característica que se quiera analizar.

5. DIAGRAMA DE CORRELACIÓN

Se utiliza para estudiar la relación existente entre dos variables, determinar los vínculos y las afectaciones que pueden resultar al seguir una tendencia una variable. Nos muestra la dependencia de las variables de un proceso determinado.

6. DIAGRAMA DE PARETO

Es una especial forma de gráfico de barras, en el que las cantidades recabadas se ordenan en forma decreciente, señalando las causas en función a la importancia con que impactan sobre la calidad de un producto. Permite establecer los problemas con más prioridad, definiendo el orden con que debe tratarse.

7. CARTA DE CONTROL

Es un método que muestra las tendencias de un proceso que es examinado, señalando el control que se tiene del fenómeno o las

variaciones que éste tiene. El objetivo principal de esta herramienta es mostrar la dispersión del proceso en función a lo que se tenga establecido como el dato óptimo.

2.6 PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE CALIDAD

En un sistema de calidad existen tres factores claves, que van enfocados de manera especial hacia el cliente y a su total satisfacción.

1. Responsabilidad de la gerencia.
2. Recursos materiales y el personal.
3. Estructura del sistema de calidad.

2.6.1 RESPONSABILIDAD DE LA GERENCIA

La gerencia es la principal responsable de la implantación de un sistema de calidad, de ella depende el desarrollo de una política de calidad. La responsabilidad estará en el compromiso de la gerencia con el desarrollo y la puesta en marcha del sistema de calidad.

Las políticas de calidad generadas por la gerencia deberán cumplir con ciertas especificaciones dentro de las que se encuentran las siguientes:

1. Grado de servicio que se ofrecerá al cliente.
2. Imagen de la calidad y reputación al respecto.
3. Objetivos para la calidad.
4. Enfoque que se adoptará.
5. Rol del personal para la implantación de la calidad.

Antes de la determinación de los objetivos de calidad para una organización, se deben considerar ciertas metas como cuestiones importantes a tomar en cuenta, tal es el caso de la satisfacción total de los clientes, el contar un sistema de mejora continua y la eficiencia para ofrecer un producto o servicio.

Los objetivos de calidad deberán estar estipulados de forma correcta; siempre se debe tener una definición clara de lo que el cliente requiere, conservando en todo momento un compromiso colectivo de los involucrados en la organización, además de contar con un sistema efectivo, que tenga claro algunas acciones preventivas para evitar a toda costa la insatisfacción del cliente.

La autoridad y responsabilidad es parte de la tarea que desempeñará la gerencia. Estos factores serán depositados en un representante de la gerencia que será el encargado de que el sistema de calidad sea implantado, evaluado y revisado para su constante mejoramiento.

Continuamente la gerencia realizará revisiones del sistema de calidad para ver si es adecuado con referencia a las políticas de calidad.

2.6.2 RECURSOS MATERIALES Y EL PERSONAL

La búsqueda de los objetivos de la calidad estará sustentada en la aplicación idónea de los recursos materiales, es decir, contar con recursos como capacidad instalada en una planta, transporte e instalaciones para generar calidad.

En las organizaciones el personal es el factor más importante, debido a que participa de forma directa en la implantación de un sistema de calidad.

Para un desarrollo adecuado del personal, la motivación juega un papel determinante, la gerencia deberá ofrecer un lugar correcto para realizar todas las labores, que de algún modo estimule una relación laboral eficiente y segura. Se seleccionará al personal dependiendo de sus capacidades con el fin de satisfacer las especificaciones de trabajo, dándoles la oportunidad de participar, reconociendo y recompensando los logros obtenidos.

La educación es importante para el desarrollo de la organización y el cambio hacia una filosofía de calidad. Al tratar de implantar un sistema continuo de capacitación, se debe ofrecer en primer término un diagnóstico preciso de la situación en la que se encuentra el personal, con el fin de determinar sus necesidades y el potencial que éstos tienen.

Todo el personal que se encuentre en el último eslabón con el cliente, deberá poseer una habilidad considerable para comunicarse con los demás, ofreciendo un servicio de un alto grado de calidad.

2.6.3 ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CALIDAD

Las organizaciones deberán tener la capacidad de realizar el desarrollo, establecimiento y mantenimiento de un sistema de calidad, como un medio para la obtención de los objetivos de la organización, así como las acciones preventivas para evitar problemas en un producto o en la prestación de algún servicio.

Todo lo referente al sistema de calidad estará debidamente soportado por documentación que ofrezca las especificaciones del producto o servicio y todas las disposiciones ligadas con el sistema.

La documentación que se deberá elaborar constará de los siguientes documentos:

Manual de calidad. Este documento ofrecerá una descripción detallada del sistema de calidad sirviendo como referencia permanente. Este manual contendrá las políticas de calidad, los objetivos de calidad, la estructura organizacional y las responsabilidades implícitas en ella, la descripción del sistema de calidad.

Plan de calidad. En este documento se detallarán las acciones específicas de calidad, los recursos y la sistematización de las actividades que conlleva el presentar ante el mercado un producto o la prestación de un servicio.

Procedimientos. Aduce disposiciones específicas escritas que señalan el propósito y los alcances que puede tener la prestación de algún servicio. Los procedimientos serán aprobados y completamente comprendidos por todo el personal de la organización.

Registros de la calidad. Estos proporcionarán información relevante como el alcance en cuanto a los objetivos de calidad planteados al inicio del sistema de calidad. En este punto se analizará el grado de satisfacción del cliente.

2.7 CULTURA DE CALIDAD

Debemos partir del hecho que las organizaciones están compuestas por personas con valores establecidos, que han sido acumulados a lo largo de sus vidas, que en su conjunto forman lo que denominamos cultura organizacional.

El transformar los valores que se tienen, hacia un enfoque de calidad, trabajo en equipo, es un reto importante, que implica una tarea ardua, difícil y constante.

Para ofrecer un cambio hacia una cultura de calidad, existen factores determinantes, como un liderazgo efectivo, disponer de un plan estratégico y de un plan maestro y por ultimo desarrollar un sentido de copropiedad a favor del cambio.

LIDERAZGO Y AUTORIDAD

La transformación hacia una cultura de calidad debe estar basada en un liderazgo de tipo efectivo, esto no quiere decir que con el hecho de ser un alto ejecutivo, es motivo suficiente para llevar a cabo el cambio. El liderazgo debe conjuntar lo que se denomina autoridad integral, que consta de autoridad de tres tipos, la jerárquica, la profesional y por ultimo la moral.

La autoridad jerárquica es más fácil de obtener, por que ésta va implícita en un puesto dentro de una organización, pero si no está acompañada de las otras autoridades no tiene gran sentido.

La autoridad profesional es el conocer los asuntos vinculados con el negocio, saber las tareas que realizan sus subordinados y las implicaciones que éstas tienen en la organización. Esta autoridad se vuelve nula cuando el jefe desconoce la visión de su área o de la empresa en su conjunto.

La autoridad moral resulta de ofrecer consistencia entre los que se dice y se hace, de nada sirve estar hablando de calidad o de un cambio de cultura, si el alto ejecutivo no la lleva primero a cabo.

Al conjuntar estas tres autoridades en una sola persona podemos decir que tenemos frente a nosotros un líder, capaz de ejercer un cambio de cultura en una organización.

Los directivos juegan un papel importante en el cambio de la cultura, porque ellos deberán ser los primeros convencidos de los resultados que se darán, llevando a cabo el cambio en la forma de pensar. Estar convencido no es, decir que realice el cambio de cultura, sino es capacitarse, participar activa y visiblemente.

INTEGRAR LA CALIDAD EN EL PLAN ESTRATÉGICO

La calidad total no es un concepto superficial que implique pocos cambios en la organización, es una gran revolución que modificará hasta el lugar menos pensado de la organización. Para adentrarse en la implantación de una filosofía de calidad es necesario que definan claramente las razones por las cuales se opta por implantarla, lo que se espera lograr con esto y además tener conocimiento de cómo se instala en el plan estratégico de la organización.

La instauración de la calidad, lleva consigo el analizar el estado actual de la organización, no se debe entrar de lleno a la implantación de la calidad por el simple hecho de mejorar. La implantación requiere un sistema de información eficiente y un sistema de costos estandarizado, así como la realización de un diagnóstico de los procesos, la maquinaria y demás instalaciones de la organización, para de allí partir hacia una implantación exitosa de la calidad total.

DESARROLLAR UN SENTIDO DE COPROPIEDAD

Uno de los grandes propósitos es que la calidad total este presente en toda la organización, debe haber un involucramiento total de los integrantes de la organización, estando convencidos de los beneficios que acarrea el implantar una filosofía de tal magnitud.

El logro más grande es hacer entender a todos que la implantación de calidad total no es una norma unilateral por parte de los altos directivo, sino que será el resultado del esfuerzo coordinado de todos los integrantes de la organización.

2.8 CÍRCULOS DE CALIDAD

2.8.1 CONCEPTO

Los círculos de calidad se pueden definir de la siguiente manera: " Es un sistema participativo mediante el cual los trabajadores se reúnen en grupos

pequeños para realizar sugerencias y resolver problemas relacionados con aspectos del propio trabajo".¹⁰

En esencia los círculos de calidad implican una forma nueva de vida en el trabajo, que se obtiene cuando existe un total involucramiento del personal en el trabajo.

Cabe señalar que los círculos de calidad son susceptibles de ser aplicado en cualquier tipo de organización, se trata de la existencia de un cambio en la filosofía de trabajo y en las relaciones humanas en una organización.

2.8.2 PROPÓSITOS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

Los círculos de calidad implican una nueva filosofía que tiene por propósito el cumplimiento de tres aspectos fundamentales.

1. Contribuir a perfeccionar y desarrollar una organización. Como es evidente cualquier cosa es susceptible de ser perfectible, en este caso en las organizaciones se debe provocar un crecimiento constante, elevando al máximo todas las facultades que ésta tenga. La manera más efectiva de fomentar el desarrollo de una organización, es mediante el crecimiento en aspectos como calidad, innovación, productividad y servicio a los clientes.
2. Lograr que el espacio de trabajo sea adecuado para el personal. Mediante la aplicación de los círculos de calidad en las organizaciones se busca que el trabajo que desarrolle el personal, implique el ocupar la inteligencia y la creatividad del mismo. Los aspectos a erradicar son la

¹⁰ Palom Izquierdo Francisco Javier. " Círculos de calidad ", Marcombo editorial, España, 1991.

robotización de los trabajadores y la realización de actividades de forma repetitiva.

3. Elevar y canalizar las capacidades de los individuos. Las organizaciones en la actualidad deben enfocar sus esfuerzos en el factor más importante de una organización, que es el factor humano. El fomentar las capacidades del personal provoca un efecto que eleva el desarrollo del mismo en el trabajo y en la obtención de los objetivos que se plantean en las organizaciones.

2.8.3 PRINCIPIOS Y CONDICIONES DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

Antes de llevar a cabo los círculos de calidad se deberá tomar en cuenta que, éstos se sustentan en cuatro principios fundamentales que deben ser conocidos por todo el personal de la organización.

“1.- El reconocimiento de todos los niveles jerárquicos, mediante la aseveración de que nadie conoce mejor una actividad que la persona que lo lleva a cabo de manera cotidiana.

2.- Existencia de un total respeto a los individuos y su inteligencia.

3.- El incremento de las capacidades de los individuos mediante el trabajo en equipo.

4.- El enfoque hacia temas que tengan relación con el trabajo”.¹¹

¹¹ Palom Izquierdo Francisco Javier. “ Círculos de calidad ”, Marcombo editorial, España, 1991.

De los principios señalados se separan diversas condiciones que son necesarias para el buen funcionamiento de los círculos de calidad:

1. Participación voluntaria.
2. Formación.
3. Trabajo en equipo.
4. Grupo democrático.
5. Respeto al compañero.
6. Meritos colectivos, nunca individuales.
7. Grupo reducido.
8. Reuniones cortas y en tiempo de trabajo.
9. Respetar el horario.
10. Reconocimiento.
11. Apoyo de la alta dirección.

Estas condicionantes hacen de los círculos de calidad, una entidad generadora de soluciones a los problemas de las organizaciones. El acatamiento de estas condiciones hará enfocar a una organización, hacia un curso adecuado, fomentado la participación del personal y poniendo en relieve el incremento de las capacidades de los individuos pertenecientes a la organización .

Un punto de gran importancia es el apoyo de la dirección, por el hecho que puede darse el caso que el círculo de calidad en cuestión, ofrezca una solución para un problema determinado. Si los altos mandos de las organizaciones no ofrecen apoyo, el trabajo de los círculos de calidad, no tendrá sentido alguno.

2.8.4 IMPLANTACIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

Cuando en una organización se toma la decisión de implementar los círculos de calidad, se deberá realizar un análisis previo, respecto a observar si la empresa está preparada para esto.

La implantación de círculos de calidad implica que la dirección contraiga compromisos, pero de forma más específica dos. El primero de ellos es el tener un estilo de dirección enfocado a desarrollar las potencialidades del personal, alentándolo para que ofrezca sus capacidades en pro de la organización. El segundo, y no por esto menos importante, es la aceptación de las propuestas que hagan los círculos de calidad, esta implicación es muy importante debido a que los círculos servirán en la medida que sean tomados en cuenta para la resolución de conflictos en la organización.

2.8.4.1 ETAPAS PARA LA IMPLANTACIÓN

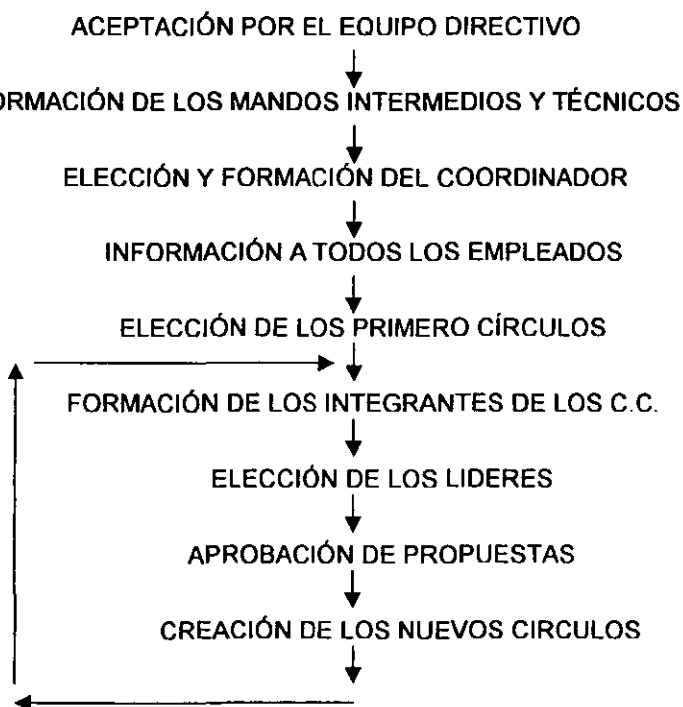
Después de tomar la decisión de implantar los círculos de calidad en una organización y previamente analizar y comprobar la existencia de los requisitos mínimos para su puesta en marcha, ésta se podrá dividir en tres grandes etapas:

1. Información.
2. Formación.
3. Puesta en marcha de los primeros círculos.

En la etapa de información se proporcionará datos al personal de la organización respecto a los círculos de calidad.

La formación constara de la elección y formación de los coordinadores o responsables de los círculos de calidad, los cuales tendrán la misión de influenciar al demás personal de las bondades de los círculos y los beneficios que en general se obtendrán. Se elegirán los primeros círculos y los integrantes de los mismos.

En la puesta en marcha, se dispondrán a trabajar los círculos de calidad. Se dará cauce a los primero problemas en cuestión y a la forma de darle solución a los mismos.



FASES PARA LA IMPLANTACIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

FUENTE : Palom Izquierdo Francisco Javier, Círculos de Calidad, Pag. 97.

CAPITULO

3

3. CALIDAD ENFOCADA A LOS SERVICIOS

3.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

Los servicios por su misma naturaleza poseen características que hacen que difieran de un producto. Idefonso Grande Esteban nos enumera las características que tiene los servicios.

1. INTANGIBILIDAD

Esta característica significa que los servicios no pueden ser apreciados con los sentidos antes de ser adquiridos. La intangibilidad de los servicios tiene varias implicaciones, estos no pueden ser probados antes de ser adquiridos.

Posiblemente el ser intangible es la característica más definida de los servicios, e implica un mayor riesgo para los consumidores, o el temor de verse no muy satisfechos después de la prestación, por el hecho de haber pagado un precio muy alto o por no cumplir con las expectativas generadas.

Una organización deber ingeniárselas para hacer lo más tangibles sus servicios, para así reducir al máximo el riesgo de los consumidores.

2. INSEPARABILIDAD

La característica de inseparabilidad consta de que un servicio se puede generar al instante que se consume, y no se puede llegar a una separación de la persona que lo ofrece.

3. HETEROGENEIDAD O INCOSISTENCIA

Los servicios no son fácilmente susceptibles de ser estandarizados, debido a las variaciones resultantes, dependiendo de quién sea el que ofrece el servicio. Esta característica reviste de gran importancia, por el hecho que el consumidor encuentra dificultad para valorarla, comparar precios y establecer la calidad de este u otro servicio.

4. CARÁCTER PERECEDERO

Es evidente que los servicios no pueden ser almacenados, esto es, que existe la prestación del servicio al instante o en determinado caso ésta no se realiza.

5. AUSENCIA DE PROPIEDAD

Los compradores de un servicio adquieren solamente derechos y no la propiedad de lo que se le ofrece.

Todas las características antes mencionadas, no necesariamente se deberán encontrar en un servicio, se pueden presentar una o algunas, dependiendo de la naturaleza del servicio que se este prestando.

3.2 DIMENSIONES DE LOS SERVICIOS

Los servicio tiene más dimensiones que un producto y estas deben aislarse para comprender la naturaleza de la prestación de un servicio.

1. OBJETO

Un servicio puede ser definido como “ un conjunto de esfuerzo, prestaciones o acciones, tangibles o intangibles, que benefician a las personas o a las cosas de su propiedad “. ¹²

2. VINCULACIÓN

Las personas que adquieren un servicio de las empresas, pueden tener un vínculo de tipo continuo o discreto y también una relación de tipo formal o informal.

3. INTERVENCIÓN EN EL DISEÑO

Dentro de la gran gama de servicios, podemos mencionar algunos en los cuales el consumidor puede intervenir en el diseño de lo que requiere. Un ejemplo de la participación de consumidor en el diseño del servicio se puede dar al contratar una póliza de seguros, debido a que el asegurado tiene la libertad de determinar bajo que rubros le conviene asegurarse.

4. DEMANDA EN RELACIÓN CON LA OFERTA

La demanda del servicio estará determinada por la naturaleza del mismo, debido a que en algún momento es requerido o existen ocasiones en las cuales, este servicio no será ocupado.

¹² Grande Esteban Idefonso, Marketing de los servicios, Ed. ESIC, España, 1996.

5. DISTRIBUCIÓN

Para comprender la entrega de un servicio se debe observar dos aspectos, primero, si el consumidor se desplaza a la empresa para recibir el servicio y en cuantos lugares puede recibir dicho servicio.

6. DURACIÓN

La duración o los efectos de los servicios constituyen un criterio adicional para terminar de entender la naturaleza de determinado servicio. Existen servicios que duran toda la vida y otros que son de una duración insignificante.

7. RELACIÓN DE PODER

En el proceso de compra emerge una relación de dominancia, esto de manera especial cuando se habla de un servicio.

Estas relaciones implican un cierto compromiso entre las personas que ofrecen el servicio y la persona que lo recibe, debido a la naturaleza de los servicios, esta relación puede tener un efecto de publicidad positiva y negativa.

3.3 IMPORTANCIA ACTUAL DE LOS SERVICIOS

Cualquier persona en la actualidad, esta vinculada en la prestación o recepción de un servicio, existe una tendencia de la empresa por ofrecer servicio de forma posterior a la venta de un producto. Las empresas que hoy en día quieren "sobrevivir" en el mercado, deberán estar dispuestas a

dar un poco de su tiempo a la percepción de las reacciones del cliente respecto a su producto. Hablando de las empresas que ofrecen un servicio puro (un banco, una empresa de asesoría, etc.) éstas deberán tener un especial cuidado en no perder en ningún momento la orientación al cliente.

“En el año 1996 en los países desarrollados, mas del 70% de las empresas se encuentran en el sector servicios, ocupando alrededor del 85% de la mano de obra activa”.¹³

Pensando en la velocidad con que se están dando los avances tecnológicos, se puede vislumbrar que en años posteriores existirá un decremento en la ocupación de la mano de obra para actividades industriales y para la agricultura.

3.4 ERRORES MÁS FRECUENTES EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

En la prestación de servicios es común encontrar errores, dichos errores los catalogaremos de dos formas.

3.4.1 ERRORES DE PLANEACIÓN Y ESTRATEGIAS

En muchas ocasiones no solamente las empresas de servicios sino cualquier empresa, es creada a partir de observar un mercado susceptible de ser cubierto. Con el paso del tiempo las empresas comienzan a crecer y llega un momento en el que no existe un diagnostico de cómo marcha la organización, es decir, que sigue una línea sin fin.

¹³ Andrés Frydman. "La esencia del marketing de servicios", Ediciones Macchi, Argentina, 1996.

Cuestiones como las citadas en el párrafo anterior, surgen por el desconocimiento de varios aspectos como, el saber para que existe la empresa, los objetivos que se tienen y hacia donde se dirige. Hay aspectos que no pueden pasar desapercibidos para las empresas, el posicionamiento en el mercado, es uno de ellos.

Se puede decir que todo lo anterior sería un diagnóstico de una organización que no tiene el más mínimo orden. Los problemas citados se presentan a partir de la falta de planeación y de la determinación de estrategias a seguir. En el caso de los servicios, se planeará de forma especial, la manera de prestar el servicio en cuestión, así como estipular las estrategias a seguir en el proceso de prestación del servicio y en la etapa posterior a él.

3.4.2 ERRORES DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

También puede suceder que existan organizaciones que poseen una dirección profesional, en las que se planea y se revisa el curso de la misma a través del tiempo. Este tipo de organizaciones pueden incluso tener estrategias de mercado bien establecidas, pero desafortunadamente no se observa un cambio constante en la estructura organizacional.

La cuestión no solamente es tener dirigentes de grandes cualidades, de lo que se trata es de contar con todo el personal de la organización comprometido con las actividades que están desarrollando, que se les ofrezcan las mejores herramientas para que presten el servicio de la manera más apropiada. En este aspecto la estructura de una organización juega un papel muy importante, ésta es la base, para realizar una

planeación exitosa, de nada servirá tener una planeación eficaz, si no esta fundamentada en una estructura organizacional que delimite las actividades del personal.

3.5 RAZONES PARA IMPLANTAR CALIDAD EN LOS SERVICIOS

La calidad es una filosofía que al pasar de algún tiempo, acarreará a las organizaciones que la implanten, beneficios importantes, mencionare algunas de las razones por las cuales es importante la implantación de la calidad, no solamente en las empresas de servicios sino en cualquier organización.

1. EL FUTURO

Hoy en día cualquier organización antes de pensar en crecer, tiene la necesidad de sobrevivir a la inmensa competencia imperante. Hoy las empresas que no han modernizado su forma de ver el mercado, están en crisis, perdiendo día a día clientes, que son absorbidos por las empresas que en su momento han implantado la filosofía de calidad y todo lo que ella conlleva.

2. LA ECONOMÍA

La calidad fomenta la necesidad de detener los desperdicios de cualquier índole, llámese materiales, o incluso el tiempo en la prestación de algún servicio. El no contar con calidad en una organización traerá constantes reproceso, costos relacionados con la realización de actividades por

segunda vez. Todos estos factores y otros más incrementarán el costo del producto o servicio en cuestión, misma que repercutirá en los precios, teniendo al instante una desventaja respecto a las organización que pusieron en su momento un énfasis importante en la realización de las actividades de la manera más apropiada.

3. LA COMPETITIVIDAD

Con la globalización de la economía, la competencia no solo se presenta de manera nacional, sino que se intensifica de forma internacional, obligando a cualquier empresa a eficientar sus procesos o la prestación de un servicio. La calidad ayudará a reducir distancias entre las empresas que empiezan a implantar el enfoque de calidad y las organizaciones que ya lo implantaron.

3.6 MEDIDAS DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS

El medir la calidad en la prestación de un servicio es una tarea muy complicada, pero no imposible, nos podemos valer de diversas cuestiones para realizar observaciones respecto a la prestación de algún servicio.

Una de las formas más aplicada de medir la calidad de un servicio, es mediante la utilización de técnicas estadísticas, con el fin de analizar el grado de satisfacción del cliente. La aplicación de esta herramienta, dependerá en gran medida del tipo de servicio que se este prestando. Un ejemplo claro de lo anterior es determinar el porcentaje de clientes que se queja en la prestación del servicio.

El efecto que ocasione la prestación del servicio servirá para observar su efectividad, en esta forma de medir la calidad va implícito el conocer que tanto quedo satisfecho el cliente con la prestación del servicio.

Las actitudes en la prestación del servicio es otro factor para medir la calidad. Se puede dar el caso de la existencia de descortesía, descuido y otras acciones que vayan en contra de la prestación eficiente de un servicio.

Comúnmente la mayoría de las organizaciones utiliza lo que llaman un buzón de quejas, que al paso del tiempo va perdiendo valor ya que las empresas ponen poca atención a los comentarios de los clientes.

Finalmente el perder clientes es el indicio más frecuente para medir el grado de calidad que se esta ofreciendo en la prestación de un servicio. Ésta es la forma más desagradable de saber que las cosas no se están realizado adecuadamente.

Los medios expuestos solo son algunas formas de medir la calidad en la prestación de algún servicio. Dependiendo las características de las organizaciones y las formas de prestar el servicio se debe elegir la más apropiada. Posteriormente se documentará la forma de medir la calidad, comenzando con esto la recolección de datos. La información recabada servirá para realizar acciones, para contribuir a la mejora continua del servicio.

3.7 SISTEMAS PARA MEDIR LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS

“Tomando en cuenta las exigencias de todos los factores que confluyen en una prestación se establecen los sistemas de la calidad y su medida”.¹⁴ El proceso básico de servicio se divide en:

1. Valoración del mercado.
2. Diseño del servicio.
3. Prestación.
4. Valoración del servicio.

3.7.1 VALORACIÓN DEL MERCADO

Mediante la elaboración de una investigación de mercados se determinarán las necesidades y demandas del servicio, incluyendo las exigencias adicionales que el cliente requiera.

Las expectativas que el cliente requiera se obtendrán mediante la aplicación de encuestas, poniendo un especial cuidado a que dichos comentarios se refieran a un objetivo en particular.

Como es bien sabido los mercados actuales tiene cambios constantes en periodos reducidos de tiempo. Esto obliga a las organizaciones a realizar de manera periódica estudios de necesidades.

¹⁴ Andrés Senlle. "Calidad total en los servicio y en la administración publica", Ed. Gestión 2000 S.A., España, 1992.

3.7.2 DISEÑO DEL SERVICIO

Para llevar a cabo el diseño de un servicio, resulta una imperiosa necesidad la creación de un documento que, a partir de los datos recabados en la valoración del mercado, transforme éstos, en un cúmulo de especificaciones enfocadas a la prestación del servicio.

Teniendo como base lo anterior, es posible determinar los medios, sistemas y métodos a ocupar para la prestación del servicio.

El diseño del servicio que será prestado, deberá contener los siguientes puntos, como parte medular del diseño.

1. Las características del servicio.
2. Un programa de acciones enfocadas a la calidad.
3. Servicios complementarios.
4. Mecanismos de inspección y cambios de diseño.
5. Programa de capacitación de las personas que participan en el proyecto.
6. Métodos de control de la prestación del servicio.
7. Medios de revisión del cumplimiento de las especificaciones del cliente.
8. Automatización de información.
9. Calculo de costos por no ofrecer calidad en el servicio.
10. Sistema para lograr una mejora continua.

3.7.3 PRESTACIÓN

Partiendo del entendido, que las empresas debe tener una total orientación hacia el cliente, una de las situaciones a indagar en primer término, es

verificar si el servicio prestado cumple con las expectativas que el cliente tiene.

Las especificaciones que el cliente requiere deberán estar documentadas de una forma que sean entendibles para el prestador del servicio, es importante evitar recibir las expectativas del cliente de manera confusa. En lo anterior se señalara los medios y recursos necesarios (humanos, materiales, etc.) para cumplir con el servicio satisfactoriamente.

En esta parte del proceso cabe mencionar, que la imagen ofrecida por la empresa prestadora de servicio, será de vital importancia para una prestación eficiente del servicio.

La capacitación continua de todo el personal de la organización, influirá en el grado de calidad ofrecido al cliente. En la actualidad el cliente tiene una tendencia a ser muy observador, éste se percatará si es recibido de manera adecuada, desde el instante en que le es abierta la puerta del edificio hasta el final de la prestación del servicio.

3.7.4 VALORACIÓN DEL SERVICIO

La valoración de la prestación de un servicio, contiene dos variables a analizar, por un lado la realizada por la organización en función al diseño previamente elaborado. Por el otro lado, la realizada por el cliente, donde se determinará el grado de satisfacción que éste tiene en referencia al servicio prestado.

El cliente valorará el servicio a partir de un programa, que implícitamente tendrá las siguientes finalidades.

1. Realizar una integración prestador – cliente, sintiéndose participe activo de la prestación del servicio, resaltando la importancia que éste tiene para la organización, mediante la atención a sus comentarios y sugerencias.

2. Recabar información a cerca de la satisfacción al recibir el servicio, la opinión del cliente respecto al servicio, etc. Los datos obtenidos servirán como base para hacer modificaciones posteriores enfocadas hacia la mejora continua.

Es evidente que en la medida que el proceso de servicio y la prestación del mismo, se lleven a cabo con el mayor cuidado y esmero; los resultado obtenidos de la valoración del cliente serán satisfactorios.

CAPITULO

4

4. PROPUESTA DE MEJORAR LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN A CLIENTES EN UNA EMPRESA DEDICADA A ASESORÍA CONTABLE

4.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

En 1940 un alumno de una escuela de contabilidad tiene la idea de formar un despacho que se dedicaría a ofrecer sus servicios en el área de contabilidad general, impuestos y auditoría fiscal.

Alrededor de 1960, el señor Moisés Juárez tiene la idea de ceder a su hijo Fernando el manejo de un despacho contable que se denomina "Profesionales en contabilidad S.C.".

La ubicación del centro de trabajo es en el área metropolitana de la ciudad de México. Los clientes al inicio del negocio, fueron amistades del dueño del despacho contable.

"Profesionales en contabilidad S.C.", se ha desarrollado a través del tiempo, siendo un despacho exitoso, prestando sus servicios a lo largo de la Republica Mexicana e incrementado año con año el monto de sus ingresos por los servicios prestados a empresas y personas físicas.

La organización en sus inicios, contaba con un personal compuesto por cinco personas que se encargaron de realizar todas las actividades del despacho contable.

Al pasar el tiempo el número de empleados se fue incrementado llegando a ser una organización que cuenta en la actualidad con 25 auxiliares para el departamento de contabilidad y 40 para el departamento de auditoría.

Desde el surgimiento de la organización, nunca ha contado con una estructura organizacional determinada y documentada, ha sido el resultado de los avances en el mercado de la asesoría.

4.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Constantemente han existido en la empresa, quejas de los clientes debido a la falta de información que tienen sobre el manejo de sus empresas, esto ha causado que exista una cierta desconfianza respecto a la capacidad del despacho contable para cumplir con su objetivo principal, que en este caso es la asesoría.

4.3 HIPÓTESIS

La atención inadecuada que se les ofrece a los clientes es provocada por una falta de capacitación en cuanto a calidad de los prestadores del servicio en la organización.

4.4 DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

Es evidente que el no contar con una estructura organizacional, ni manuales de algún tipo, acarrea diversos conflictos en la organización. Problemas que menciono a continuación:

1. Hay continuas quejas de los clientes respecto al servicio que reciben.
2. No existe una supervisión adecuada para los prestadores del servicio de asesoría.
3. Existen discrepancias en el manejo de la documentación de las empresas.
4. Impera un total desacuerdo entre el personal y la administración de la empresa.

Esta serie de conflictos son sólo los más importantes de la organización, pero existen un número considerable de ellos. A lo largo de la experiencia personal de un año y medio en la empresa, me he percatado de la presencia de todos estos problemas. Con el fin de recabar información del personal que labora en la organización y de los clientes de la misma. Se elaboraron dos cuestionarios, se aplicaron un total de 65 cuestionarios al personal de la empresa; Por otro lado, en el caso de los clientes se aplicaron a los 100 clientes más importantes de la empresa y a los clientes que habían presentado más quejas en últimas fechas. Después de aplicar cuestionarios, se ha recopilado información de gran valía que dará la pauta para lograr una mejora en la prestación del servicio de asesoría. Los cuestionarios aplicados para la investigación aparecen en los anexos 1 y 2 de este trabajo.

Las tendencias de los resultado de los cuestionarios del personal de la empresa, constataron lo que se había observado previamente. Existe un total desacuerdo con la administración, la insatisfacción en el trabajo fue comentada en los cuestionarios. Un dato importante es que los trabajadores

comentan que se esmeran al máximo por ofrecer un servicio aceptable a los clientes.

Entre clientes hay diferentes puntos de vista respecto al servicio prestado por la organización, pero el 61% de ellos indicaron que el servicio va de regular a malo y con una rapidez no muy considerable. De forma general los clientes consideran que se les ofrece un servicio con carencias importantes.

Por otro lado, desafortunadamente el dueño de la empresa ve que se incrementan los ingresos por servicios, al paso del tiempo, dándole a él, la impresión de que el negocio marcha por buen camino. Existe una total desatención por parte del dueño a partir de no estar continuamente en la empresa, su presencia se da de forma esporádica y por espacios reducidos de tiempo.

La administración recae en una persona que en este caso es el administrador general, que su única función hasta el momento, es la de velar por el manejo de las cuentas bancarias y por realizar acciones correctivas respecto a los problemas que se presenta en la organización.

La administración y los accionistas no tienen un compromiso real por el servicio de asesoría que se está prestando. Es de esperarse que este tipo de conductas lleve a los demás integrantes de la organización a realizar sus labores sin poner especial atención en ellas, es decir, hacen su trabajo sin un total enfoque hacia ofrecer un servicio de la más alta calidad y que cumpla con las expectativas del cliente.

4.5 PROPUESTA PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo a los antecedentes y el diagnóstico que se tiene, la dirección deberá jugar un papel de gran importancia, "si quiere" hacer de "Profesionales en contabilidad S.C.", una organización a la vanguardia en la prestación de servicio de asesoría.

La dirección deberá ser consciente del aumento en la competencia en el mercado de los servicios de asesoría, motivo por el cual, debe existir un enfoque hacia la calidad, con el fin de permanecer en el mercado.

Para darle solución a la problemática existente en la organización se ha desarrollado un plan a seguir, dicho plan consta de cuatro etapas que implican una reestructuración de la empresa.

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
2. MANUALES
3. SISTEMA DE CALIDAD
4. CIRCULOS DE CALIDAD

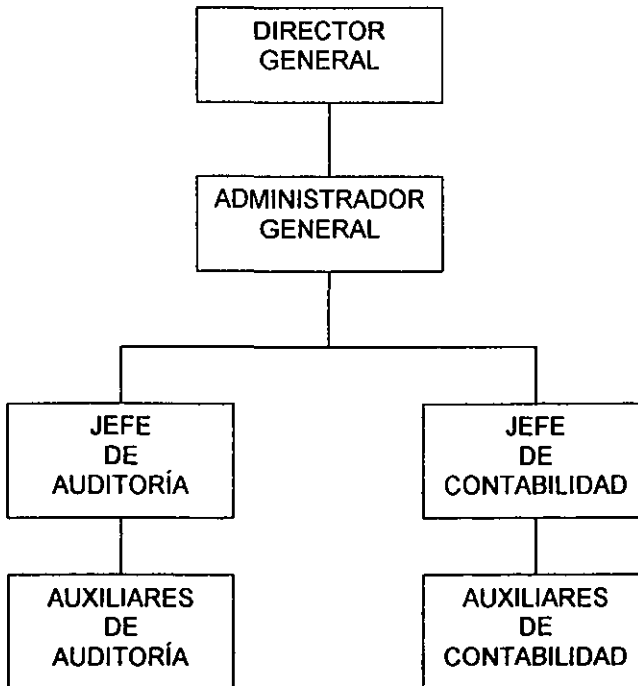
4.5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Debido al número considerable del personal que labora en la organización es importante realizar una reestructuración, desarrollando un manual de organización que ejemplifique la situación en la que debe trabajar la empresa. Se determinarán las jerarquías de manera más explícita, así como las líneas de comunicación, autoridad y funciones de cada uno de los integrantes de la organización.

La organización no cuenta con un organigrama, pero debido a la forma en que se realizan las actividades comúnmente, éste se puede determinar. El organigrama con el que opera la organización en la actualidad es el siguiente.

ORGANIGRAMA ORIGINAL DE LA EMPRESA

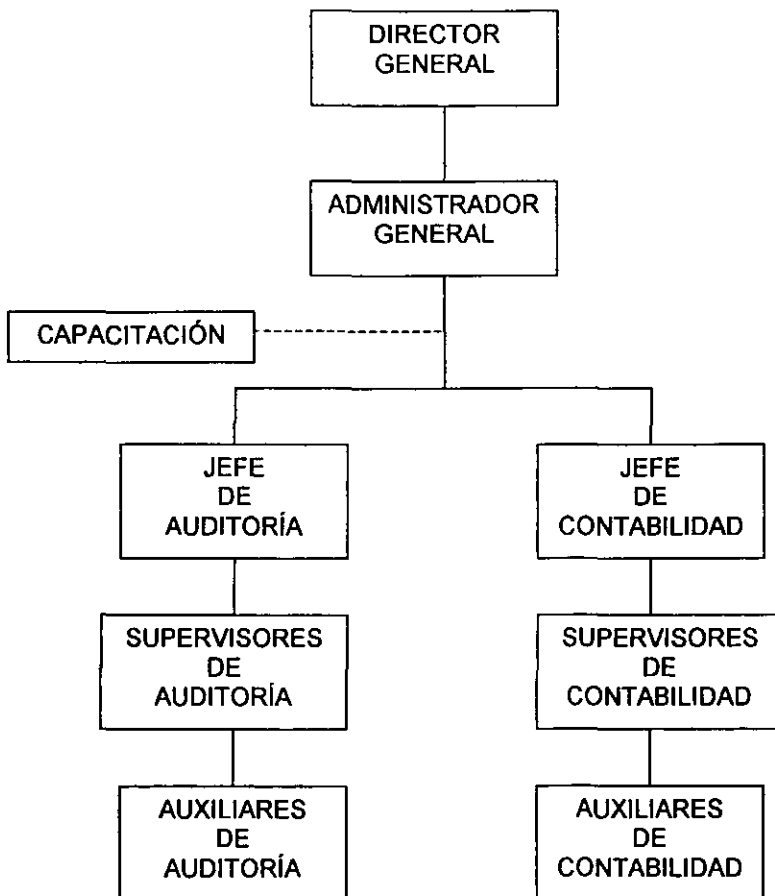
PROFESIONALES EN CONTABILIDAD S.C.



Con el fin de delimitar de manera adecuada las funciones y llevar a cabo una supervisión eficiente de los auxiliares, se ha modificado el organigrama original, quedando de la siguiente manera.

ORGANIGRAMA PLANTEADO PARA LA SOLUCION DEL PROBLEMA

PROFESIONALES EN CONTABILIDAD S.C.



El organigrama ya modificado servirá como base para realizar la reestructuración de la organización. Presenta la incrustación de "supervisores" en cada departamento, que deberán cumplir la función de guiar a los prestadores del servicio, con el fin de ofrecer un servicio adecuado. Existirá un órgano staff de capacitación que desarrollará un programa de continua capacitación en los aspectos que se consideren que sirvan para incrementar la calidad del personal de la organización.

4.5.2 MANUALES

La organización presenta en primer término, deficiencias desde el ingreso del personal a la misma al prestador del servicio no se le ofrece un manual de bienvenida. Es evidente que no se muestra la tendencia que tiene la empresa, ni los objetivos que persigue, de inicio el personal no sabrá que tanto compromiso adquiere al entrar a la organización.

Los manuales en una organización son la puerta de entrada a la misma, deberán dar una visión general de lo que representa una empresa.

Esta organización deberá tener un manual de bienvenida que estimule la integración del empleado de nuevo ingreso. El presentarle al personal la filosofía de la organización, los objetivos que ésta persigue, las políticas imperantes, ofrecerá un clima de más confianza para un nuevo integrante.

4.5.2.1 MANUAL DE BIENVENIDA

El manual de bienvenida es un documento que tiene como finalidad, el motivar e integrar al personal, de nuevo ingreso, de acuerdo con la filosofía

de la organización, para ello debe contener información histórica de la empresa, objetivos y disposiciones generales de la estructura de la misma.

A continuación se presenta el manual de bienvenida propuesto para la empresa “Profesionales en Contabilidad S. C.”, el cual contendrá los siguientes puntos.

1. Carátula.
2. Contenido.
3. Introducción.
4. Objetivo del manual.
5. Propósito del manual.
6. Antecedentes históricos.
7. Objetivos Institucionales.
8. Estructura organizacional.
9. Aspectos generales.

PC

PROFESIONALES EN CONTABILIDAD S.C.

Bld. Manuel A. Camacho 1994 – 302,
San Lucas Tepetlaco, Tlalnepantla.

MANUAL DE BIENVENIDA

DIRECCIÓN GENERAL

FECHA DE ELABORACIÓN

CONTENIDO

➤ Introducción	I
➤ Objetivo del manual	II
➤ Propósito del manual	III
➤ Antecedentes históricos	IV
➤ Objetivo Institucional	V
➤ Estructura organizacional	VI
➤ Aspectos generales	VII

INTRODUCCIÓN

“Profesionales En Contabilidad S.C.”, le da a usted la más cordial bienvenida y se complace de contar con un nuevo elemento que seguramente nos enriquecerá con sus conocimientos y nos apoyará a logro de los objetivos de la organización.

A partir de este momento usted encontrará amplias oportunidades para utilizar su potencial y capacidades, comprobando que los logros que usted obtenga serán fruto del empeño y entusiasmo con que realice sus actividades.

En el presente manual usted encontrará información referente a aspectos generales de la organización. Este manual fue aprobado por la dirección general.

El manual está orientado a presentar una perspectiva general de la organización con el fin de orientar al nuevo personal, para que exista una integración inmediata hacia la empresa.

Cordialmente
Dirección General

|

OBJETIVO DEL MANUAL

Proporcionar al personal de "Profesionales En Contabilidad S.C.", un mecanismo administrativo, que facilite la integración hacia la empresa en el menor tiempo posible.

PROPÓSITO DEL MANUAL

Ofrecer al personal de nuevo ingreso una cordial bienvenida a "Profesionales En Contabilidad S.C."

ANTECEDENTES HISTORICOS

En 1940 el señor Moisés Juárez tiene la idea de formar un despacho que se dedicaría a ofrecer sus servicios en el área de contabilidad general, impuestos y auditoría fiscal.

En 1960, el señor Moisés Juárez cede a su hijo Fernando el manejo de un despacho contable que se denomina "Profesionales En Contabilidad S.C."

"Profesionales En Contabilidad S.C.", se ha desarrollado a través del tiempo, siendo un despacho exitoso, prestando sus servicios a lo largo de la República Mexicana e incrementado año con año, el monto de sus ingresos por los servicios prestados a empresas y personas físicas.

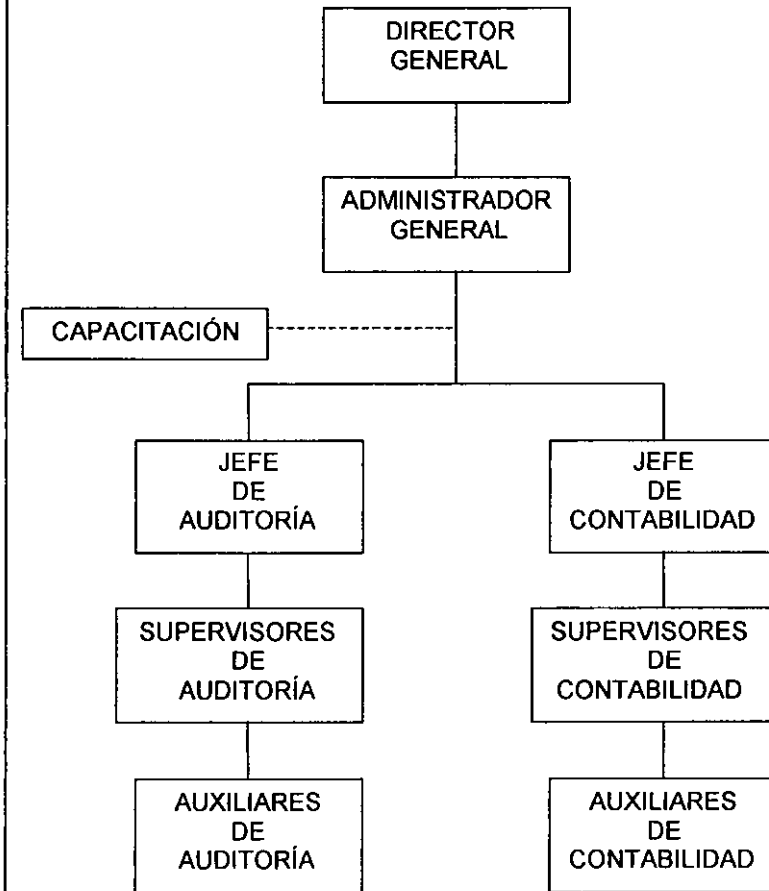
OBJETIVO INSTITUCIONAL

Prestar un servicio de asesoría, con los estándares más altos de calidad, siempre adquiriendo un gran compromiso con sus clientes.

V

ORGANIGRAMA

PROFESIONALES EN CONTABILIDAD S.C.



VI

ASPECTOS GENERALES

“Profesionales en contabilidad S.C.”, como toda organización, depende en gran medida, de lo que realice su factor humano. Es por esto, que se le debe dar un especial cuidado a todo lo que tenga vínculo con éste.

MISIÓN

Nuestra misión es: “brindar un excelente servicio de asesoría a nuestros clientes que satisfaga sus expectativas. Fomentar el empleo en el país. Alcanzar una consolidación importante en el ramo”.

VISION

Nuestra visión: “Ser reconocida como una firma importante en el ramo de la asesoría contable y fiscal del país”.

VALORES

1. Satisfacción del cliente.
2. Calidad.
3. Servicio.

4.5.2.2 MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El manual de organización contiene en forma detallada la estructura organizacional a través de la identificación de los puestos y las relaciones que existen entre ellos, delimitando jerarquías, obligaciones, etc.

El manual de organización contendrá los siguientes apartados:

1. Carátula.
2. Contenido.
3. Introducción.
4. Objetivos del manual.
5. Propósito del manual.
6. Organigrama.
7. Descripción de puestos

PC

PROFESIONALES EN CONTABILIDAD S.C.

Blvd. Manuel A. Camacho 1994 – 302,
San Lucas Tepetlaco, Tlalnepantla.

“MANUAL DE ORGANIZACIÓN”

DIRECCIÓN GENERAL

FECHA DE ELABORACIÓN

CONTENIDO

➤ Introducción	I
➤ Objetivo del manual	II
➤ Propósito del manual	III
➤ Organigrama	IV
➤ Descripción de puestos	V

INTRODUCCIÓN

“Profesionales En Contabilidad S.C.”, le ofrece el siguiente manual con el fin de que conozca la estructura de la organización, además las líneas de autoridad y las actividades a desarrollar dependiendo del estrato jerárquico donde usted se encuentre.

El presente manual es una herramienta administrativa de mucha ayuda que le permitirá conocer la delimitación de las funciones de cada integrante de la organización, así como sus responsabilidades.

El manual está orientado a presentar una perspectiva general de la estructura organizacional

Cordialmente
Dirección General

OBJETIVO DEL MANUAL

Proporcionar al personal de "Profesionales En Contabilidad S.C.", un mecanismo administrativo, que facilite el entendimiento de la estructura organizacional, mediante la descripción de puestos y jerarquías.

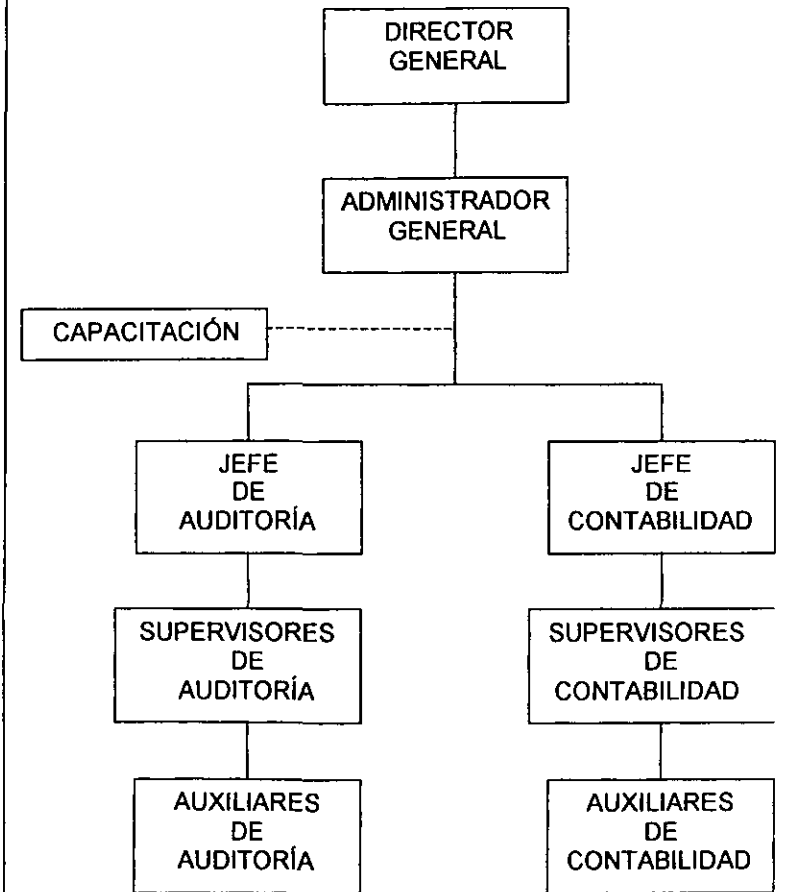
PROPÓSITO DEL MANUAL

Ofrecer al personal una visión clara de la estructura organizacional de "Profesionales En Contabilidad S.C." y la descripción de las funciones de cada puesto.

III

ORGANIGRAMA

PROFESIONALES EN CONTABILIDAD S.C.



IV

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

v

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título : Director General.

Propósito del puesto: Organizar y controlar las acciones de la empresa.

Reporta a: Accionistas.

Subordinados : Administrador General.

Tipo de puesto: Personal de Confianza.

Plazas : Única.

FUNCIONES DEL PUESTO

GENÉRICA

Dirigir aspectos generales de la compañía.

ESPECÍFICAS

- **Coordinar a la organización.**
- **Atención a clientes.**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título : Administrador General.

Propósito del puesto : Coordinar las finanzas de la empresa.

Reporta a: Director General.

Subordinados : Jefe de Auditoría, Jefe de Contabilidad.

Tipo de puesto: Personal de Confianza.

Plazas : Única.

FUNCIONES DEL PUESTO

GENÉRICA

Controla los ingresos y egresos de la compañía, controla al personal.

ESPECÍFICAS

- Autoriza y controla el pago a proveedores.**
- Manejo de la caja chica y elaboración de flujo de efectivo.**
- Implementar adecuadas técnicas de motivación e incentivos a los empleados.**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título : Jefe De Auditoría.

Propósito del puesto: Coordinar la supervisión adecuada de los auxiliares.

Reporta a: Administrador General.

Subordinados : Supervisores de Auditoría.

Tipo de puesto: Personal de Confianza.

Plazas : Única.

FUNCIONES DEL PUESTO

GENÉRICA

Coordinar la supervisión de los auxiliares de auditoría, dar seguimiento a la atención a clientes.

ESPECÍFICAS

- Desarrollar plan de trabajo para realización de auditorías.
- Determinación del número de personas para efectuar las auditorías.
- Atención personalizada a clientes.
- Capacitar al personal respecto a reformas en el ámbito fiscal.

DENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título : Jefe De Contabilidad.

Propósito del puesto : Coordinar la supervisión adecuada de los auxiliares.

Reporta a: Administrador General.

Subordinados : Supervisores de Contabilidad.

Tipo de puesto: Personal de Confianza.

Plazas : Única.

FUNCIONES DEL PUESTO

GENÉRICA

Coordinar la supervisión de los auxiliares de contabilidad, dar seguimiento a la atención a clientes.

ESPECÍFICAS

- **Desarrollar plan de trabajo para realización de registro contable y determinación de impuesto.**
- **Determinación distribución de clientes entre los auxiliares.**
- **Atención personalizada a clientes .**
- **Capacitar al personal respecto a reformas en el ámbito fiscal.**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título : Supervisor De Auditoría.

Propósito del puesto : Coordinar a auxiliares de Auditoría.

Reporta a: Jefe de Auditoría.

Subordinados : Auxiliares de Auditoría.

Tipo de puesto: Personal de Base.

Plazas : Ocho.

FUNCIONES DEL PUESTO

GENÉRICA

Supervisión de los auxiliares de auditoría.

ESPECÍFICAS

- **Presentación de los auxiliares ante los clientes.**
- **Verificar avances en el desarrollo de auditoría.**
- **Solucionar dudas respecto al manejo fiscal.**
- **Llevar a término la auditoría.**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título : Supervisor De Contabilidad.

Propósito del puesto : Coordinar a auxiliares de Contabilidad.

Reporta a: Jefe de Contabilidad.

Subordinados : Auxiliares de Contabilidad.

Tipo de puesto: Personal de Base.

Plazas : Cinco.

FUNCIONES DEL PUESTO

GENÉRICA

Supervisión de los auxiliares de contabilidad.

ESPECÍFICAS

- **Presentación de los auxiliares ante los clientes.**
- **Verificar avances en el desarrollo de la contabilidad.**
- **Solucionar dudas respecto al manejo fiscal.**
- **Revisar el cálculo adecuado de impuestos.**
- **Autorizar el pago de impuestos.**

DENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Titulo : **Auxiliar De Auditoría.**

Propósito del puesto : Realización de auditoría.

Reporta a: Supervisor de Auditoría.

Subordinados : Ninguno.

Tipo de puesto: Personal de Base.

Plazas : Cuarenta.

FUNCIONES DEL PUESTO

GENÉRICA

Desarrollo de auditorías de las empresas.

ESPECÍFICAS

- Ejecutar el plan de auditoría presentado.
- Verificar el registro contable.
- Presentar modificaciones y ajustes de auditoría.
- Desarrollo de auditoría.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título : Auxiliar De Contabilidad.

Propósito del puesto: Realización de Contabilidad.

Reporta a: Supervisor de Contabilidad.

Subordinados : Ninguno.

Tipo de puesto: Personal de Base.

Plazas : Veinticinco.

FUNCIONES DEL PUESTO

GENÉRICA

Desarrollo de proceso contable.

ESPECIFICAS

- Recepción de papelería de las empresas.
- Realización de registro contable.
- Determinación de impuestos.
- Control de la documentación del cliente.

4.5.3 SISTEMA DE CALIDAD

Antes de implantar una filosofía de calidad, mediante los círculos de calidad, es necesario sustentar el inicio de la calidad en la organización, con un sistema de calidad. Este sistema deberá contener el manual de calidad.

MANUAL DE CALIDAD

El manual de calidad ofrece una visión del sistema de calidad, que sirve como referencia de la calidad en la organización. El manual se compone de los siguientes puntos:

1. Políticas de calidad.
2. Objetivos de calidad.
3. Estructura organizacional.

POLÍTICAS DE CALIDAD

Las políticas de calidad son lineamientos que se deben cumplir al pie de la letra.

POLÍTICAS DE CALIDAD DE “PROFESIONALES EN CONTABILIDAD S.C.”

1. Hacer las labores en el trabajo bien y en la primera oportunidad.
2. Siempre atender al cliente de la manera más adecuada y de forma servicial.

3. Cuando se desconozca alguna información en específico, consultarlo con las personas, de más nivel jerárquico.
4. No dejar labores inconclusas, hacer las actividades en su totalidad.
5. Entregar a tiempo los reportes y cálculos solicitados por los clientes.
6. Agilizar los proceso dentro de la prestación del servicio.

OBJETIVOS DE CALIDAD

Estos objetivos, deberán contener un conjunto de metas que serán alcanzadas en un tiempo pertinente.

OBJETIVOS DE CALIDAD DE “PROFESIONALES EN CONTABILIDAD S.C.”

1. Fomentar la satisfacción del cliente, en el tiempo más reducido, mediante la prestación adecuada del servicio de asesoría.
2. Impulsar un cambio en la forma de pensar del personal de la empresa, comprometiéndolos con sus labores, y haciéndolos participes de los excelentes resultado que se obtendrán.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Como se ha citado con anterioridad, la estructura de la organización, es una herramienta de partida para el desarrollo e implantación de una filosofía de calidad.

El determinar para “Profesionales En Contabilidad S.C.”, una estructura organizacional, ayudara a la delimitación de las obligaciones y las líneas de autoridad imperante entre el personal de la organización.

La estructura de una empresa, es un aspecto que no se debe descuidar. Si una organización comienza a crecer, su estructura deberá irse desarrollando a través del tiempo.

4.5.4 CÍRCULOS DE CALIDAD

En primer término se tiene que hacer hincapié a la dirección, respecto a la utilidad de los círculos de calidad. Se deberá presentar un proyecto detallado, que muestre el desarrollo de los círculos, así como los beneficios que acarreará el implantarlos.

La dirección deberá comprometerse a desarrollar una filosofía o estilo de dirección de tipo participativo, en el cual se incorpore a todo el personal, además de tomar en consideración los comentarios, que de los círculos de calidad emanen. De lo contrario los esfuerzos por proyectar una filosofía de calidad en la organización serán inútiles.

4.5.4.1 ETAPAS DE IMPLANTACIÓN

ACEPTACIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO

Este paso es el principal e importante, debido a que en éste, se tendrá que convencer a los altos directivos de la necesidad de implantar los círculos de calidad.

Lo anterior se puede realizar en una conferencia de tipo informativa, en la que se tratarán diversos puntos, entre los que destacan los siguientes:

1. Que son los círculos de calidad.
2. Como funcionan.
3. Ventajas y desventajas.
4. Plan concreto de puesta en marcha.

Esperando el éxito de esta sesión, la aceptación será la pauta para seguir en el proceso de implantación.

FORMACIÓN DE LOS MANDOS INTERMEDIOS Y TÉCNICOS

El proceso de información y formación, se dará en relación con la estructura jerárquica de la organización, es decir, primero se vertirá la información a los altos mandos, y así sucesivamente en los demás niveles jerárquicos de la estructura de la organización.

La información en todos los niveles se dará de manera explícita, en especial se hablará de las técnicas de los círculos de calidad y la forma en que deberán operar.

ELECCIÓN Y FORMACIÓN DE COORDINADOR

La persona designada como coordinador, será la que deberá tener una influencia mayor, respecto de la eficacia de los círculos de calidad. El coordinador impulsará al personal a desarrollar sus actividades de la mejor manera posible, además se será el medio de comunicación con la dirección de la empresa.

INFORMACIÓN A TODOS LOS EMPLEADOS

La información que deberá circular en toda la organización es aconsejable que se realice mediante grupos, a los cuales se les explicará el programa que tiene la empresa para poner en marcha los círculos de calidad. Es evidente la gran importancia que representa, que todos los trabajadores conozcan que los círculos de calidad son de gran ayuda para la organización y para su trabajo.

ELECCIÓN DE LOS PRIMEROS CÍRCULOS

Como cualquier cosa que se hace por primera vez, la elección de los integrantes de los círculos de calidad se deberá realizar de forma cautelosa, en los diferentes departamentos se encuentra personas con capacidad probada. Éste es el tipo de personas de las que hay que valerse para los círculos de calidad pilotos, por el hecho de que facilitarían la solución de imprevistos.

FORMACIÓN DE LOS INTEGRANTES DE LOS CÍRCULOS

La formación del personal que se ocupa en los círculos de calidad, es esencial para obtener resultados satisfactorios. La capacitación se realizará sobre mecanismos que le ayudarán al personal a resolver los problemas que surjan. Algunas de los mecanismos de solución son los siguientes:

1. Reuniones.
2. Análisis de problemas.
3. Nociones de estadística.
4. Principio de Pareto.
5. Diagrama de Ishikawa.

La formación de lo anterior la deberá proporcionar el coordinador, claro que en un principio se valerá de un consultor externo que tenga mayor experiencia al respecto.

ELECCIÓN DEL LÍDER

Cada círculo una vez que se encuentra formado debe elegir un líder, que será el encargado de dirigir las sesiones, distribuir el trabajo, además de ser el representante del círculo ante el coordinador o la gerencia de la organización.

La elección se realizará mediante votación de los miembros del círculo, cabe mencionar que el líder no necesariamente será la persona de mayor jerarquía que se encuentre en el círculo.

ASPECTOS DE LAS REUNIONES

El parámetro que se ocupan para determinar la duración de las reuniones y la periodicidad de las mismas, es a partir de una hora de reunión y una vez por semana.

APROBACIÓN DE PROPUESTAS

El trabajo del círculo de calidad culmina cuando se encuentra la solución al problema que se está analizando, pero dicha solución deberá estar debidamente documentada para que tenga más valía y sea más real.

Es importante señalar que deberá existir una divulgación de los logros obtenidos por los círculos de calidad, con el único fin, de fomentar un compromiso cada vez mayor en la organización.

4.5.4.2 FORMA DE OPERAR EN LA ORGANIZACIÓN

En "Profesionales En Contabilidad S.C.", la manera de operar de los círculos de calidad será de la siguiente manera. En primer lugar los círculos se darán de forma independiente en los departamentos de auditoría y contabilidad, con el fin de comenzar a solucionar los problemas presentes al momento, posteriormente se podrán implantar de manera conjunta entre los dos departamentos. Lo anterior servirá para intercambiar puntos de vista respecto al manejo contable y fiscal de algunas situaciones en específico.

4.5.4.3 CONTROL DE LOS CÍRCULOS

El hecho de implantar la filosofía de calidad, mediante los círculos, supone el llevar a cabo el proceso antes citado. Después de la prestación del servicio y la evaluación del mismo, los círculos se encargaran de resolver los problemas inherentes a la prestación del servicio.

Una vez que los círculos analicen la problemática de la organización, ofrecerán soluciones. Esta etapa del proceso implicará llevar un control y un seguimiento, de la actuación de los círculos, con el único fin, de fomentar la mejora continua en la organización.

Después de la implantación de las soluciones propuestas por los círculos, se deberá verificar el resultado que las correcciones ofrezca, mismo que será comparado con los resultados planteados a partir de la mejora.

Una situación importante será la observación de la operatividad de los círculos de calidad, este aspecto será muy importante para el éxito de los círculos, y por ende la instauración idónea de la filosofía de calidad.

Los círculos de calidad en la empresa "Profesionales en Contabilidad S.C.", fomentarán el crecimiento de la calidad persona, además del trabajo en equipo, dos factores de gran importancia para el logro de los objetivos de la organización.

CONCLUSIONES

Las organizaciones en la actualidad enfrentan muchos retos, uno de ellos es el crecimiento de la competencia. El querer permanecer en el mercado, hace que las empresas traten de implementar programas enfocados hacia el mejoramiento de los servicios que prestan.

El estar en el mercado hoy en día, implica ofrecer servicios de una calidad aceptable y que cumplan con los requerimientos del cliente. Existen varias formas de lograr lo anterior, comúnmente se implanta la filosofía de calidad con el fin de resolver este tipo de problemas.

La implantación de una filosofía de calidad, no es una solución mágica que resolverá de inmediato los problemas de una empresa, ésta implica un proceso largo de tiempo, en el que las mejoras se van dando de manera gradual.

En una empresa que se requiera instaurar un sistema de calidad, se deberá hacer un análisis previo, con el fin de observar si es viable la implementación de la filosofía de calidad. El análisis consta de indagar sobre la existencia de manuales y de una estructura organizacional bien definida, ya que estos dos aspectos son base importante para comenzar a trabajar sobre calidad.

En el caso práctico, se encontró la carencia en la organización, de manuales y estructura organizacional. A estos factores obedecía, la falta de una filosofía enfocada al cliente, situación que incrementaba el bajo rendimiento de los trabajadores de la organización.

Los círculos de calidad son un mecanismo para fomentar la mejora continua en una organización. De manera especial en una empresa de servicio en la cual, las tareas a desempeñar por parte de los prestadores de servicios son muy similares, los círculos ayuda a resolver de manera más adecuada los problemas que surgen cotidianamente, siendo un mecanismo de retroalimentación de los prestadores del servicio de asesoría.

La administración como medio para que las empresas logren sus objetivos, en la actualidad juega un papel importante, ya no es el tiempo en el que se hacen las labores de manera mecanicista, hoy en día, la competencia entre empresas es muy fuerte, un pequeño descuido de los altos directivos, puede hacer que una organización tenga grandes problemas. Lo que concierne ahora es desarrollar estilos y tendencias de administración que facilite el manejo de una empresa.

De forma especial, la filosofía de calidad, es una tendencia en la administración, que se ha instalado de forma importante en nuestra sociedad, resultando ser un mecanismo vital para que las empresas de nuestros días cumplan sus objetivos y tengan un futuro prominente.

A N E X O S

ANEXO 1

1. CUESTIONARIO PARA PRESTADORES DE SERVICIO

1.- ¿Que tan satisfecho se siente laborando para, "Profesionales en Contabilidad S.C."?

- () MUY SATISFECHO
- () SATISFECHO
- () POCO SATISFECHO
- () INSATISFECHO

2.- ¿Que tan importante puede ser para adquirir experiencia profesional pertenecer a "Profesionales en Contabilidad S.C."?

- () MUY BUENO
- () BUENO
- () REGULAR
- () MALO

3.- ¿Crees que la remuneración que recibes por tu trabajo es adecuada en función con las actividades que desarrollas ?.

- () SI () NO PORQUE _____

4.- ¿Cómo consideras en ambiente que impera en tu lugar de trabajo?.

- () HOSTIL
- () NORMAL
- () TRANQUILO
- () OTRO CUAL _____

5.- ¿Con que frecuencia se implementan programas de capacitación en la empresa?.

- () NINGUNA VEZ POR AÑO
- () UNA VEZ POR AÑO
- () DE DOS A TRES VECES POR AÑO
- () MAS DE TRES VECES POR AÑO

6.- ¿Con que grado de calidad consideras que realizas tus actividades?.

- ALTO
- REGULAR
- BAJO

7.- ¿Que tan satisfecho consideras que se encuentran los clientes con el servicio prestado por la empresa?.

- MUY SATISFECHO
- SATISFECHO
- POCO SATISFECHO
- INSATISFECHO

8.- ¿Que consideras que falta para prestar un servicio más eficiente a los clientes de la empresa?.

ANEXO 2

2. CUESTIONARIO PARA CLIENTES

1.- ¿Cómo califica el servicio de asesoría prestado por "Profesionales en Contabilidad S.C." ?.

- MUY BUENO
- BUENO
- REGULAR
- MALO

2.- ¿Que tan rápida es la prestación del servicio?.

- MUY RÁPIDO
- RÁPIDO
- LENTO
- MUY LENTO

3.- ¿Cuando usted requiere una asesoria respecto a algún problema esta se le brinda de inmediato?.

SI NO
POR QUE _____ POR QUE _____

4.- ¿El calculo de sus impuestos se realiza en el tiempo correcto y se la avisa con anticipación el monto que va usted a pagar?.

SI NO

5.- ¿Es frecuente que le realicen comentarios en relación con las reformas a las disposiciones fiscales?.

- MUY FRECUENTEMENTE
- FRECUENTEMENTE
- A VECES
- NUNCA

6.- ¿Que tan satisfecho se encuentra usted con el servicio ofrecido por los prestadores de servicio de la empresa?.

- () MUY SATISFECHO
- () SATISFECHO
- () POCO SATISFECHO
- () INSATISFECHO

7.- ¿Que considera usted que falta para se le prestar un servicio más eficiente por parte de la empresa de asesoría?.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acle Tomasini Alfredo.
Retos y riesgos de la calidad total.
Editorial Grijalbo, México, 1994.
2. Batten Joe.
Como construir una cultura de calidad total.
Grupo Editorial Iberoamericano, México, 1993.
3. Castañeda Luis.
La calidad la hacemos todos.
Ediciones Poder, México, 1992.
4. Colunga Dávila Carlos.
Administración para la calidad.
Panorama Editorial, México, 1995.
5. Colunga Dávila Carlos.
Calidad en el servicio.
Panorama Editorial, México, 1995.
6. Fea Guglielmetti Ugo.
Competitividad es calidad total.
Ediciones Alfaomega, México, 1995.
7. Fea Guglielmetti Ugo.
Hacia un nuevo concepto de empresa occidental.
Ediciones Alfaomega, México, 1995.
8. Frydman Andrés.
Haciendo servicios exitosos.
Ediciones Macchi, Argentina, 1996.
9. Frydman Andrés.
La esencia del marketing de servicios.
Ediciones Macchi, Argentina, 1996.

10. Grande Esteban Idefonso.
Marketing de los servicios.
ESIC Editorial, España, 1996.
11. Hernández y Rodríguez Sergio.
Introducción a la administración.
Mc Graw Hill, México, 1994.
12. Jiménez Montañéz María Ángela.
La calidad como estrategia competitiva.
Editorial Tevar Flores, España, 1996.
13. Labovitz George.
Como hacer realidad la calidad.
Ediciones Díaz de Santos, España, 1995.
14. Mitchel Nancy Sue.
Desempeño con calidad.
Panorama Editorial, México, 1993.
15. Münch Galindo Lourdes.
Fundamentos de administración.
Editorial Trillas, México, 1990.
16. Münch Galindo Lourdes.
Mas allá de la excelencia y de la calidad total.
Editorial Trillas, México, 1994.
17. Oakland John.
Administración por calidad total.
Cia. Editorial Continental, México, 1999.
18. Palom Izquierdo Francisco Javier.
Círculos de calidad.
Marcombo Editorial, España, 1991.
19. Price Frank.
Calidad permanente.
Panorama Editorial, México, 1992.

20. Reyes Ponce Agustín.
Administración de empresas.
Editorial Limusa, México, 1975.
21. Robson Mike.
Círculos de calidad en acción.
Ventura Ediciones, México, 1992.
22. Senlle Andrés.
Calidad total en los servicios y en la administración pública.
Ediciones Gestión 2000, España, 1993.
23. Senlle Andrés.
Calidad y liderazgo.
Ediciones Gestión 2000, España, 1992.

TESIS

1. Compean Nieves Inés.
Diseño de un modelo administrativo para una micro empresa de instalaciones eléctricas.
UNAM, FES-C, Administración, México, 1997.