



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**LA CALIDAD EN LOS TRABAJOS DE  
AUDITORIA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
C O N T A B L E  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A N :  
LILIANA GUADALUPE FERNANDEZ CARMONA  
MARIA VERONICA TENOPALA CASTAÑEDA**

**ASESOR DEL SEMINARIO: C.P. Y M.A. SALVADOR RUIZ DE CHAVEZ**



**MEXICO, D. F.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

257933

1998



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

A mis padres y hermanos:

Quienes con su apoyo y comprensión me enseñaron a ver siempre hacia adelante y que todo lo que se desea en la vida se logra con esfuerzo y dedicación.

Liliana

A mi abuelita:

Porque me has enseñado y corregido  
en mis momentos de desorientación y  
has estado presente cuando te he  
necesitado, en los momentos de  
felicidad para alentarme y en los  
momentos de tristeza para consolarme  
y aconsejarme.

Liliana.

A mis padres y hermanos:  
Gracias por apoyarme en los  
momentos que más lo necesitaba y por  
la confianza que se depositó en mí,  
permitiéndome lograr y alcanzar el  
sitio en el cual me encuentro.  
Verónica.

**A la Universidad Nacional Autónoma  
de México:**

**Por otorgarnos la oportunidad de  
formarnos una educación profesional y  
darnos las herramientas necesarias  
para abrirnos camino en la vida y  
servir a la sociedad.**

**Liliana y Verónica.**

**Al C.P. y M.A. Salvador Ruíz de  
Chávez:**

**Por su asesoría, apoyo y  
conocimientos compartidos, los cuales  
hicieron posible la realización de esta  
tesis.**

**Liliana y Verónica.**

## INDICE

	Página
<b>PRÓLOGO</b>	1
<b>CAPITULO UNO</b>	
<b>INTRODUCCION</b>	
<b>I. LA CALIDAD</b>	
1. <u>Conceptos</u>	4
A. Etimología	4
B. Según Sandholm	4
C. Según Aburto	4
D. Según Sosa	4
2. <u>Evolución de conceptos</u>	5
3. <u>Desarrollo de la calidad</u>	8
A. Inicios	8
B. Japón enseña el camino	9
a. Primeros contactos de Japón con el occidente	9
C. Ishikawa pionero de la calidad	10
a. Control de calidad en toda la compañía	10
b. Seguimiento por los directivos (gerentes)	10
c. Capacitación y educación	11
d. Círculo de calidad	11
e. Métodos estadísticos	11
f. Propaganda a nivel nacional	11
D. Elementos de la cultura del trabajador japonés	11
E. Gestión japonesa de calidad	12
4. <u>Gestión de calidad</u>	12
A. Aspectos	12
B. Trascendencia del fenómeno de calidad a nivel mundial	13
a. Estados Unidos	13
b. Otros países	14
C. Novedades de los sistemas de gestión de calidad	14
a. Aspectos de planificación	14
b. Aspectos de control	15
c. Actuaciones de mejora	15
<b>II. CIRCULOS DE CALIDAD</b>	
1. <u>Japón como precursor</u>	16
2. <u>Definiciones</u>	17
A. Según Sosa	17
B. Según Roberto	18
3. <u>Características y funcionamiento</u>	18
A. Características	18



	<b>Página</b>
B. Características operativas	19
C. Reuniones de los círculos de calidad	19
a. Problemas crónicos de su área de trabajo	19
b. Temas o proyectos de mejora	19
D. Funcionamiento	20
a. Participación	20
b. Lugar de reunión	20
c. Tiempos de reunión	20
d. Estructura	20
e. Líder	21
f. Facilitador	21
g. La gerencia	21
E. Logros de los círculos de calidad	21
F. Capacitación	22
G. Presentación de las recomendaciones	22
a. Preparación	22
b. Exposición	23
c. Ensayo	23
H. Reconocimientos	23
a. Reconocimientos morales	23
b. Compensaciones económicas fijas y móviles	24
I. Vida de los círculos de calidad	24
<b>III. CALIDAD EN LOS SERVICIOS</b>	
1. <u>Cultura gerencial</u>	25
A. En México y Estados Unidos	25
B. Estudio comparativo de rasgos culturales, estilo gerencial y niveles educativos	26
2. <u>Calidad y excelencia en el servicio</u>	37
A. Línea de productos	38
B. Valor agregado	38
C. Línea de servicios	39
3. <u>La calidad, el servicio y la actitud al cliente, opción para México</u>	40
A. Necesidades de las organizaciones mexicanas	41
B. Principios de la calidad del servicio según de la Parra	42
C. Atención al cliente	43

**CAPITULO DOS  
LA CALIDAD EN MEXICO**

**I. MARCO JURÍDICO**

1. <u>Ley Federal de Protección al Consumidor</u>	44
2. <u>Normas y Procedimientos de Auditoría, boletín 3020</u>	45

	Página
A. Generalidades	45
B. Alcance y limitaciones	45
C. Objetivo	45
D. Pronunciamentos normativos relativos al control de calidad	46
E. Vigencia	49
3. <u>Norma Mexicana de Calidad NMX-CC-006/2:1995 IMNC,</u>	
<u>Administración de la calidad y elementos del sistema de calidad y/o</u>	
<u>ISO 9004-42:1991</u>	50
A. Introducción	50
B. Objetivo y campo de acción	51
C. Ciclo de la calidad del servicio	51
a. Proceso de mercadotecnia	52
b. Resumen del servicio	53
c. Proceso de diseño	53
d. Proceso de prestación del servicio	53
D. Análisis y mejoramiento del desempeño del servicio	53
II. ORGANISMOS PROMOTORES DE LA CALIDAD	
1. <u>Premio Nacional de Calidad</u>	54
A. Antecedentes	55
B. Objetivos	56
C. Etapas y calendario para el otorgamiento de El Premio Nacional	
de Calidad	57
a. Primera etapa. Cuestionario inicial	57
b. Segunda etapa. Reporte extenso	57
c. Tercera etapa. Reconocimiento	58
D. Categorías	58
E. Sistema de evaluación	58
a. Enfoque	59
b. Implantación	59
c. Resultados	59
F. Efectos esperados de El Premio Nacional de Calidad	60
2. <u>Fundación Mexicana para la Calidad Total</u>	61
A. Antecedentes	61
B. Principios de acción	62
a. Enfoque	62
b. Innovación como forma de vida	63
c. Protección y mejoramiento de los ecosistemas	63
C. Actividades	63
D. Servicios	64
a. Promoción masiva del modelo de calidad mexicano	64
b. Investigación	64
c. Consultoría/educación	65
E. Difusión	65

	<b>Página</b>
a. Publicaciones	65
b. Centro de documentación	66
c. Conferencias	66
3. <u>Red Calidad México</u>	67
A. Antecedentes	67
B. Misión	67
C. Visión	68
D. Objetivos	68
E. Estructura y funcionamiento	68
III. <b>CULTURA DE LA CALIDAD EN MÉXICO</b>	
A. Antecedentes de la calidad total en nuestro país	69
B. El futuro de la calidad total en México	72

### CAPITULO TRES IMPLANTACION DEL CONTROL DE CALIDAD EN LAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS

I. <b>NOCIONES GENERALES</b>	
1. <u>La cultura empresarial</u>	74
A. Orígenes	74
a. Definición de la cultura	74
b. Características de la cultura	74
B. Secuencia para llevar a cabo el estímulo de la cultura de una empresa	75
C. Definición de los principios culturales	76
D. Orientación de la cultura de la empresa hacia la calidad	76
E. Métodos de influir en la cultura de la empresa	77
a. Medidas directas	77
b. Medidas indirectas	77
c. Etapas para proceder a la modificación o reorientación de la cultura de la empresa	77
2. <u>Puntos clave para implantar la calidad</u>	78
A. Secuencia de implantación de la gestión de calidad	78
a. Disponer de un sistema de calidad	78
b. Compromiso de la dirección	78
c. Analizar la situación	79
d. Organizar el lanzamiento	79
e. Campaña de información	79
f. Formación y entrenamiento	79
g. Inicio del plan de mejora: proyectos piloto	80
h. Información sobre la campaña piloto y reconocimientos	80
i. Generalización del plan de mejora permanente	81
B. Causas del fracaso al tratar de implantar calidad	81

	<b>Página</b>
<b>3. Organización para la calidad</b>	<b>81</b>
<b>A. Organización</b>	<b>81</b>
<b>B. Tipos de organización de calidad</b>	<b>83</b>
a. Cuando no existe control de calidad ni organización de inspección	83
b. Existe organización de inspección definida, misma que adquiere jerarquía para tomar decisiones	84
c. La organización de la calidad existe a nivel de producción (talleres)	84
d. El control de la calidad se efectúa de forma autónoma en todos los aspectos de la calidad	84
<b>C. Métodos y medios de enseñanza</b>	<b>84</b>
a. Conferencias	84
b. Reunión dirigida	85
c. Método de sensibilidad	85
d. Reunión para solución de problemas	85
e. Método de casos	85
f. Proceso de incidentes	86
g. Simulación o psicodrama	86
<b>II. DOS EXPERIENCIAS MEXICANAS DOCUMENTADAS</b>	
<b>I. Caso Instituto Nacional de la Nutrición Salvador Zubirán (INNSZ)</b>	<b>86</b>
<b>A. Antecedentes</b>	<b>86</b>
<b>B. Actividades del INNSZ</b>	<b>87</b>
a. Atención médica	87
b. Investigación	87
c. Docencia	88
d. Servicio a la comunidad en el área de nutrición	88
<b>C. Agentes causales</b>	<b>88</b>
a. Presupuesto insuficiente	89
b. Bajos salarios	89
c. Burocracia	89
d. Comunicación deficiente	89
e. Carencia de personal	90
f. Carencia de documentación de procedimientos	90
g. Insuficiencia de instalaciones	90
<b>D. Bases que fortalecen la INNSZ</b>	<b>90</b>
a. Médicos, investigadores y enfermeras	90
b. Trabajo interdisciplinario de médicos e investigadores	91
c. Avances científicos y tecnológicos	91
d. Constante comunicación con el paciente	91
<b>E. Otros factores base</b>	<b>91</b>
a. El orgullo de pertenencia	91
b. El sentido de trascendencia	91
c. Libertad intelectual	92
d. Clima de organización estable	92

	Página
e. Profesionalismo	92
f. Competencia	92
g. Sencillez	92
h. Honestidad de los investigadores	92
i. Práctica de la mayoría de los investigadores	92
2. <u>Caso: Restaurantes Vips</u>	93
A. Antecedentes	93
B. Conocimiento, constancia, supervisión y dedicación	94
C. Reconocimientos	97
D. Servicio y mantenimiento, claves en la calidad	98
E. Rotación de personal	99
F. Visión del futuro	100
G. Redefinición del negocio	100

## CAPITULO CUATRO

### CASO PRACTICO, DESPACHO CONTRERAS MORA, S.C.

I. ANTECEDENTES DE LA FIRMA	102
II. MISIÓN, VALORES Y NORMAS DE ACTUACIÓN	103
1. <u>Misión</u>	103
2. <u>Valores</u>	103
3. <u>Normas de actuación</u>	103
III. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	103
IV. SERVICIOS	
1. <u>Auditoría</u>	106
2. <u>Consultoría en impuestos</u>	106
3. <u>Consultoría en administración</u>	107
4. <u>Consultoría en sistemas</u>	108
5. <u>Consultoría financiera</u>	108
6. <u>Consultoría de antidumping</u>	109
7. <u>Servicios integrales</u>	109
V. METODOLOGÍA DE TRABAJO	110
VI. APLICACIÓN DEL BOLETÍN 3020 DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	
1. <u>Independencia mental</u>	114
2. <u>Perfil del auditor</u>	114
3. <u>Educación profesional continua</u>	115
4. <u>Promoción del personal</u>	116
5. <u>Asignación del personal a los trabajos</u>	117

<u>6. Planeación, ejecución y preparación del trabajo</u>	<b>Página</b> 118
<u>7. Aceptación y conservación de clientes</u>	119
<u>8. Control de calidad</u>	119

**CAPITULO CINCO  
RESUMEN Y CONCLUSIONES**

<b>I. RESUMEN</b>	121
<b>II. CONCLUSIONES</b>	123

## INDICE DE FIGURAS

	Página
1. La evolución de los conceptos	7
2. Comparación de rasgos culturales México - Estados Unidos	26
3. Comparación del estilo gerencial México - Estados Unidos	30
4. Comparación de niveles educativos México - Estados Unidos	34
5. Organigrama del Despacho Contreras Mora	105
6. Esquema general de la metodología de auditoría integral	111
7. Esquema general de la metodología de auditoría	113

## PROLOGO

El presente trabajo es un breve análisis de la implantación de la calidad en el funcionamiento interno en un despacho de contadores públicos.

Seleccionamos este tema, porque consideramos que actualmente la calidad es un aspecto que debe estar presente en todas las actividades, mismas que les permitirán dar un servicio de calidad y satisfacer las necesidades de sus clientes.

Vivimos en una época caracterizada por cambios constantes y profundos en todos los ámbitos, por ello las organizaciones deben estar preparadas para adaptarse rápidamente a las circunstancias que se presenten en su entorno, pues de lo contrario pueden perder competitividad, poniendo en peligro su sobrevivencia.

La metodología que seguimos para la realización de este trabajo es la siguiente: la información fue recopilada del banco de datos de la biblioteca central de la UNAM, así como de la Fundación Mexicana para la Calidad Total (Fundameca), de la biblioteca de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi), de la oficina de El Premio Nacional de Calidad, en una entrevista realizada con el Ingeniero Raúl Macías, y de entrevistas con funcionarios de un despacho de auditoría.

Durante el desarrollo de la investigación, los problemas a los que nos enfrentamos fueron: la información existente de los inicios de la calidad es muy escasa, por lo tanto las



publicaciones no son recientes, tratamos de adaptar la información a la situación actual; las normas mexicanas de calidad son información confidencial y de difícil acceso, por lo que las obtuvimos a través de personas autorizadas para su manejo; la Fundameca funciona a través de la concertación de citas para dar atención a los interesados en obtener información, por ello esta cita se nos otorgó un mes después de su petición pues la atención es semipersonalizada, sin embargo logramos obtener la información necesaria para el desarrollo del trabajo.

La información de El Premio Nacional de Calidad, fue obtenida satisfactoriamente, logramos entablar una conversación con el director de El Premio Nacional de Calidad, el Ingeniero Raúl Macías, quién nos atendió y aclaró nuestras dudas.

Para la realización del caso práctico, fue necesario entrevistarnos con personal que conociera ampliamente el funcionamiento interno del despacho, la información recabada nos permitió lograr el objetivo previsto.

En el capítulo uno presentamos los conceptos y desarrollo histórico de la calidad, generalidades de los círculos de calidad, una comparación entre los rasgos característicos de la cultura gerencial en México y Estados Unidos, así como la calidad de los servicios en México.

En el capítulo dos hacemos referencia a las normas y leyes que regulan la calidad en México tales como: la Ley Federal de Protección al Consumidor, Normas Mexicanas de Calidad y el boletín 3020 de las Normas y Procedimientos de Auditoría y de los órganos promotores de la calidad en México.

En el capítulo tres mostramos algunas sugerencias para implantar la gestión de calidad en una empresa, así como dos casos de organizaciones mexicanas en las que se ha implantado el control de calidad.

El capítulo cuatro es un caso práctico de un despacho de auditoría en el que hacemos una comparación entre sus procedimientos internos con relación a la aplicación del boletín 3020 de Normas y Procedimientos de Auditoría.

## CAPITULO UNO INTRODUCCION

### I. LA CALIDAD

#### 1. Conceptos

A. Etimología.- deriva del latin qualitas que significa cualidad o conjunto de cualidades de algo o alguien que lo determinan y permiten valorizarlo. Importancia o superioridad de algo o alguien.

(De la Parra, 1996, pág. 22)

B. Según Sandholm.- conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas e implícitas preestablecidas tanto por los consumidores (clientes) como por los usuarios. (Sandholm, 1995, pág. 11)

C. Según Aburto.- es un sistema efectivo de los esfuerzos de varios grupos en una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad, con el fin de hacer posibles la mercadotecnia, la ingeniería, la fabricación y el servicio, a satisfacción total del consumidor y al nivel más económico. (Aburto, 1992, pág. 11)

D. Según Sosa.- es lograr que todas y cada una de las personas que forman la empresa conozcan y entiendan claramente su trabajo, para hacerlo bien desde el principio, en un clima de cordialidad y satisfacción en donde cada día se tenga un reto al iniciar y un logro al terminar. (Sosa, 1993, pág. 20)

Los autores de las definiciones anteriores coinciden en que la calidad es un conjunto de características que permiten hacer diferente a un producto o servicio en comparación con otros similares satisfaciendo las necesidades de los clientes o consumidores.

La diferencia entre ellas es el enfoque que le dan los autores y los medios aplicados para obtener la calidad.

## 2. Evolución de conceptos

Fuente: Laboucheix, 1992, pp. 92

La calidad total intenta operar cambios profundos en las mentalidades, en la visión que las personas tienen de la empresa y en el sistema mismo de ésta.

El enfoque se apoya en una búsqueda del consenso, sobre el desarrollo de una cultura común que obliga a cierta coherencia. Cada empresa debe interrogarse sobre los valores implícitos o explícitos que fundan su cultura. En muchos casos, será útil la redacción de un documento para indicar el sentido del cambio y generar un debate de ideas necesario para la apropiación del proyecto. El documento así preparado deberá precisar los valores que fundamentan el enfoque de calidad total para constituir el referente de cada uno en la acción cotidiana.

A través del tiempo los conceptos de satisfacción al cliente han evolucionado, adaptándose a los constantes cambios tanto de los productores como de los consumidores; ya que los primeros se ven en la necesidad de aportar valor agregado a su producto o servicio, teniendo como

objetivo conservar y ampliar el número de clientes. Esto les permitirá ser competitivos para llegar a ser líderes en el mercado.

Mientras que los segundos podrán satisfacer sus necesidades, teniendo mayor número de opciones para ello.

La figura 1 muestra algunos factores y su trayectoria a través del tiempo.

**FIGURA 1**  
**LA EVOLUCION DE LOS CONCEPTOS**

<b>Factores</b>	<b>Cantidad (producción)</b>	<b>Calidad (valor añadido)</b>
<b>Predomina</b>	<b>El vendedor</b>	<b>El cliente</b>
<b>Expectativa</b>	<b>Lo máximo</b>	<b>La justa necesidad</b>
<b>Enfoque</b>	<b>Directivo</b>	<b>Participativo</b>
<b>Decisiones</b>	<b>Centralización</b>	<b>Delegación</b>
<b>Directivo</b>	<b>“Jefe” (posee el poder, la información)</b>	<b>“Animador”(favorece la iniciativa y el desarrollo de los miembros del equipo)</b>
<b>Prevalece</b>	<b>El individuo</b>	<b>El equipo</b>
<b>Relaciones</b>	<b>De fuerza</b>	<b>De negociación</b>
<b>Ideología</b>	<b>Puesta en competencia</b>	<b>Asociación</b>
<b>Actuación</b>	<b>Error = falta (culpable)</b>	<b>Derecho al error + obligación de progreso</b>

Fuente: Adaptado de Laboucheix, p. 207, 1992

### 3. Desarrollo de la calidad.

Fuente: Sandholm, 1995, pp. 11 y 16-18

#### **A. Inicios**

La historia del control de calidad se remonta a los primeros esfuerzos de producción del género humano. Durante la Edad Media se popularizó la costumbre de poner marca a los productos y con esta práctica se desarrolló el interés de mantener una buena reputación asociada a la marca. La Revolución Industrial trajo consigo el sistema de fábricas y la especialización del trabajo.

Una de las primeras soluciones al problema de controlar la calidad fue inspeccionar el producto después de fabricarlo. La inspección final es aún una etapa necesaria de casi todos los programas de control de calidad. Sin embargo, es obvio que la buena calidad no se puede ver en el interior de un producto; cualquiera que sea la calidad interna, ésta se ha logrado a lo largo del proceso de producción. El objeto de la inspección es simplemente señalar los productos que no se ajusten a los estándares deseados. Por lo tanto, el control de calidad se enfoca cada vez más al examen de los procesos diseñados para la fabricación del producto, y la inspección se ha convertido en el principal medio para la recopilación de datos.

## B. Japón enseña el camino.

Fuente: Udaondo, 1992, pp. 15-31

### a. Primeros contactos de Japón con el occidente

A comienzos del siglo XX, Frederick W. Taylor (1856-1915), desarrolló una variedad de métodos destinados a mejorar la eficacia de la producción, en los que se consideraba a los trabajadores poco más que máquinas capaces de pensar. Este sistema, beneficioso en principio pero fatal en sus consecuencias, tuvo un gran arraigo en todos los sistemas industriales de occidente.

En 1931, Walter A. Shewart, de la Bell Telephone Laboratories, que había publicado una serie de escritos sobre la aplicación de la estadística a la calidad de los productos industriales, saca a la luz su famoso trabajo "Economic Control of Quality of Manufactured Products", que constituye un hito en la historia de la calidad mundial.

La llegada a Japón del fenómeno calidad se inicia en 1946, durante la ocupación, cuando W.G. Magil y H.M. Sarahson deciden instruir a la industria japonesa de telecomunicaciones en control de calidad.

Dos años después, la Japanese Union of Scientists and Engineers, consciente de las graves deficiencias de calidad de los productos japoneses, así como de las repercusiones de dicho problema en el mercado exterior, decidieron fundar un comité de investigación, el "Q.C. Research Group", cuyo fruto inmediato son los primeros cursos de calidad impartidos en 1949.



K. Ishikawa, quien es considerado uno de los expertos en calidad en el Japón. El es conocido como el padre de los círculos de calidad.

C. Ishikawa pionero de la calidad.

Ishikawa resalta seis características en el trabajo en pro de la calidad en el Japón:

a. Control de calidad en toda la compañía.

Control de calidad en toda la compañía significa que todas las funciones (mercadotecnia, desarrollo del producto, diseño, compras, comercialización, servicio) y todos los niveles (desde los altos directivos hasta los trabajadores) están involucradas en el trabajo en pro de la calidad de una manera sistemática. Los altos directivos establecen los lineamientos para este trabajo (política de calidad).

b. Seguimiento por los directivos (gerentes).

Los altos directivos le dan seguimiento a los asuntos de calidad por medio de visitas regulares a cada una de las funciones, para supervisar cómo se utilizan los lineamientos y planes. Las condiciones que afectan a la calidad se discuten y los planes de acción se llevan a cabo. Esta es una forma de auditoría de calidad realizada por los altos directivos.

c. Capacitación y educación.

La capacitación es dirigida para todos. Además de las extensas actividades de capacitación interna, en la compañía se ofrece un considerable número de cursos externos. La educación universitaria está muy bien desarrollada.

d. Círculo de calidad.

El primer círculo de calidad se inició en 1962. Este fue el resultado de la capacitación de la calidad que alcanzó al nivel de los operadores. Se encontró que era conveniente permitir que los operadores de producción trabajaran en el mejoramiento de la calidad en pequeños grupos en su propia área de trabajo.

e. Métodos estadísticos.

En el trabajo para mejorar y controlar la calidad, las compañías japonesas utilizan métodos estadísticos de una manera metódica. Los medios de ayuda como los histogramas, las gráficas de Pareto y el diagrama de Ishikawa han tenido una gran divulgación.

f. Propaganda a nivel nacional.

Se ejecuta propaganda de la calidad a nivel nacional.

D. Elementos de la cultura del trabajador japonés.

Algunos de estos elementos son los siguientes: amor a su empresa, integración en su trabajo, disciplina y espíritu de mejora, que se traduce en una elevada motivación.

### E. Gestión japonesa de calidad.

La gestión japonesa de calidad se puede sintetizar de acuerdo a los siguientes principios: las actividades de calidad son dirigidas por el presidente de la empresa y en ella participan todo el personal y todos los departamentos; la dirección asigna coherentemente la máxima prioridad a la calidad; difusión de la política de calidad y control por delegación; puesta en práctica de auditorías de calidad tendientes a la auditoría; actividades de Garantía de Calidad que cubren desde la planificación y desarrollo iniciales hasta los procesos finales de ventas y servicio post-venta; actividades de grupos participativos; educación y formación de calidad; desarrollo y puesta en práctica de las técnicas de calidad; extensión de las aplicaciones desde fabricación a otras industrias y promoción de las actividades de calidad por toda la nación.

### 4. Gestión de calidad

Fuente: Udaondo, 1992, pp. 33-63

#### A. Aspectos

El nuevo concepto de gestión de calidad se estructura sobre dos aspectos: el primero está relacionado con el factor humano y afecta el comportamiento y actitud de los trabajadores, este aspecto, influye extraordinariamente en la consecución de objetivos de calidad, gracias a sus aportaciones en cuanto a creación de equipo, estabilidad, satisfacción y motivación, características necesarias para conseguir la calidad, es decir, a la parte más formal y técnica de la calidad, y se refiere tanto al propio concepto de ésta como a su implantación.

Hasta hace pocos años no se concebía que ambos aspectos pudieran ser considerados y aplicados de modo conjunto, ni mucho menos que pudieran liderar y acelerar la dinámica del

cambio, que constituye la razón de ser de los directivos. Actualmente, podemos apreciar que aquellos que han conseguido entender y adoptar estos principios, han logrado hacer que sus empresas sean líderes en el mercado , y modelos en la sociedad actual.

## B. Trascendencia del fenómeno de calidad a nivel mundial.

### a. Estados Unidos

En Estados Unidos el presidente es quien entrega personalmente los premios nacionales a la calidad Malcolm Baldrige. Para obtener este premio, un prestigioso jurado evalúa la disposición de ocho factores críticos entre las empresas candidatas, todos ellos relacionados con la puesta en práctica de actuaciones destinadas a mejorar la calidad de su gestión. Estos ocho factores son los siguientes: un plan de mejora permanente; un sistema para medir dichas mejoras; un plan estratégico escalonado para comparar las realizaciones de la compañía respecto a las mejores del mundo; unos vínculos estrechos entre clientes y suministradores, que faciliten la introducción de mejoras en la operación; un profundo conocimiento de las necesidades de los clientes, que permita que éstas sean incorporadas a los productos; una relación duradera con los clientes que vaya más allá del suministro de unos productos e incluya: ventas, servicio post-venta y ayuda al mantenimiento; una atención al proceso de prevención de errores superior al de corrección de los mismos y un acuerdo para la mejora de la calidad que involucre desde la cúspide hasta la base de la estructura de la empresa.

#### b. Otros países.

Otros países que actualmente conceden premios nacionales a la calidad son: Argentina, Australia, Canadá, Filipinas, Francia, Gran Bretaña, India, Japón, Malasia, México, Noruega, Polonia, Sudáfrica, Suecia, Turquía y todo el continente europeo a través de la Fundación Europea para la gestión de calidad.

#### C. Novedades de los sistemas de gestión de calidad.

Las principales ideas de los sistemas de gestión de calidad son las siguientes:

##### a. Aspectos de planificación

En cuanto a los aspectos relativos a planificación o, desde un punto de vista más gerencial, a lo que se entiende por management, serían: implicación de la alta dirección en los temas de calidad; elaboración de planes estratégicos de calidad, cuya iniciativa emanaría del nivel superior de la compañía; asignación de importancia prioritaria a los temas de calidad; la calidad concierne a todas las actividades de la empresa y no sólo a las de naturaleza técnica; disponer de una estructura formal que sustente y gobierne cada una de las actuaciones relacionadas con la calidad; prescindir de experiencias anteriores y plantear el tipo de calidad que se desea aplicar, la metodología para implantarla y los resultados que esperan obtenerse en ella; orientar la calidad al cliente y a sus necesidades; dotar de medios a la implantación del sistema de calidad, asignándole recursos económicos y personal calificado, mejorando los sistemas de comunicación y organizando planes integrales de formación en los aspectos técnicos y humanos relacionados con la nueva calidad y planificar métodos de valoración de la capacidad de los nuevos procesos

orientados hacia la calidad, para verificar su eficacia antes de hacerlos extensivos a las distintas actividades de la compañía.

b. Aspectos de control.

En lo que se refiere a las actividades de control se señalan como más importantes: tener claro que el control es sólo parte de la calidad y no, como antes, su objetivo básico; medir, partir del principio de que todo se puede medir y que lo que no se puede medir no es posible controlarlo eficazmente; orientar las actividades de control hacia el autocontrol por parte de los mismos que realizan los trabajos que deben ser verificados; establecer, por tanto, estándares de calidad que definan claramente lo que considera aceptable, implantando señales de alarma que indiquen en tiempo real cuándo se está fuera de dichos niveles y actuar siempre sobre datos y valores realmente medidos.

c. Actuaciones de mejora.

Respecto a las actuaciones de mejora de calidad, saber que: la mejora es obligatoria, no algo voluntario o simplemente deseable; la alta dirección supervisará directamente y de forma periódica los resultados de mejora obtenidos; buena parte de las soluciones de los principales problemas de la empresa radican en limitaciones inherentes a la propia Dirección; del mismo modo que hay que incorporar la mejora a los objetivos de cada proyecto, hay que dotar de responsabilidad y medios a los encargados de conseguirla; la mejora sólo puede conseguirse a través de los procesos de medida, comparación e incorporación de nuevas acciones de mejora, que abrirán de nuevo este ciclo de evaluación y mejora permanente; es fundamental disponer de

personal motivado para llevar a cabo este tipo de actuaciones; por tanto, es vital mantener continuamente en marcha proyectos y programas que permitan y faciliten la motivación de todo el personal y el objetivo final es crear el hábito de buscar y conseguir mejoras anuales de la calidad o, lo que es lo mismo, lograr implantar en toda la empresa el espíritu de mejora permanente.

## II. CIRCULOS DE CALIDAD

### 1. Japón como precursor.

Fuente: Rodríguez Combeller Carlos y cols., 1992, pp. 17-22

Después de la Segunda Guerra Mundial, la reconstrucción de Japón se basó en una política de impulso prioritario a la industrialización, con miras a lograr la fabricación de productos susceptibles de exportarse, para así adquirir algunos satisfactores de que no se disponía debido a las limitaciones geográficas de ese país.

Esta política se debe, en parte, al general Douglas McArthur, comandante de las fuerzas de ocupación norteamericanas en Japón, quien determinó que la recuperación financiera requeriría del apoyo de convenios comerciales de alcance internacional, ante la falta de recursos naturales de aquel país. El sabía que el bajo nivel de la mano de obra japonesa restringiría la calidad de sus productos y, por tanto, su aceptación en otros países.

En 1962 la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses propuso en la publicación "Quality Control for the Foremen", la formación de Círculos de Calidad con un énfasis especial en la acción de los supervisores y con la participación activa de las personas que fabricaban directamente los productos.

Entre las principales aportaciones desarrolladas por los japoneses durante la década de los sesenta, destaca la participación del Dr. Kaoru Ishikawa, quien realizó una serie de trabajos en la universidad de Tokio que condujeron a la formación de grupos estructurados para la solución de problemas, y desarrolló el diagrama denominado "espina de pescado", para el análisis básico de causa-efecto.

El resultado de la mezcla de las aportaciones norteamericanas y las creativas adaptaciones de los japoneses constituyen un sistema que fue denominado primero, Círculos de Control de Calidad y, después, Control Total de la Calidad. En 1962, se registró el primer círculo de calidad en la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses, en tanto que en 1981 su número había crecido hasta los 800 mil con un total de 10 millones de participantes en Japón.

La estrategia de círculos de calidad ha tenido difusión en diversos países de Asia, América, Australia, África y Europa. Algunas de las principales empresas que han utilizado los círculos de calidad son: IBM, General Electric, Ford, Nissan, Yazaki, Nestlé, Hewlett Packard, U.S. Navy, Xerox, Westinghouse, General Motors, Boeing y Lockheed, entre otras muchas.

## 2. Definiciones

Un programa de círculos de calidad no puede tener una definición única, pues en cada empresa que se establece nace una nueva definición. A continuación se presentan algunas de ellas:

A. Según Sosa.- es una oportunidad que tiene la administración de la empresa de captar las ideas, opiniones y sugerencias de todos los empleados en decisiones que afectan sus áreas de trabajo



Es un grupo de empleados que realizan sus actividades en forma continua como parte integrante de la compañía, lo que propicia en ellos un auto y mutuo desarrollo a través de la búsqueda permanente de mejoras en su área de trabajo. ( Sosa, 1993, p. 101)

B. Según Roberto.- es un modelo que nace como una respuesta a la necesidad de solucionar y optimizar las organizaciones, y hacerlas más dinámicas, ágiles, productivas, rentables y creativas.

Constituye una de las formas más efectivas para que la calidad penetre en todos los tejidos organizativos, y crear un eficaz cambio cultural. (Roberto, 1991, p. 62)

Las similitudes en las definiciones expuestas por los autores anteriores es que los círculos de calidad se compone de un grupo de personas creativas, donde su principal objetivo es buscar soluciones a los problemas presentes en su área de trabajo, dando se cuenta que el trabajo en equipo ayuda no sólo a resolver problemas de trabajo sino que también permite un desarrollo mutuo de los integrantes.

### 3. Características y Funcionamiento.

Fuente: Sosa, 1993, pág. 102

#### A. Características:

Son un pequeño grupo de trabajadores (entre cuatro y ocho participantes) mismos que pertenecen a la misma área de trabajo, se reúnen voluntariamente, desarrollan actividades de mejoramiento y control de sus áreas de trabajo, utilizan herramientas estadísticas sencillas, participan activamente todos los miembros, efectúan actividades continuas y buscan la superación mutua entre sus miembros.

## B. Características operativas.

Fuente: Roberto, 1991, pp. 62-63

Facilitan la actitud cooperativa y participativa que impide la confrontación de los unos contra los otros, desarrollando la percepción y la creatividad, el grupo de integrantes varía según la naturaleza e importancia del tema o problema, y el tamaño de la organización, tecnología así como del tiempo, éste grupo se renueva permanentemente frente a cada desarrollo o problema, por lo cual la organización debe capacitar y motivar a todo el personal para el logro de la calidad.

## C. Reuniones de los círculos de calidad.

Fuente: Sosa, 1993, pp. 102-103

En sus juntas, los círculos de calidad abordan dos áreas de actividades:

### a. Problemas crónicos de su área de trabajo:

Son problemas que han existido y no han sido resueltos, ya sea porque no se habían detectado, o porque siempre ha habido problemas más urgentes que atender.

### b. Temas o proyectos de mejora:

Estamos bien, pero ¿cómo podemos estar mejor?

Se evalúa la situación actual en base a los resultados se proponen alternativas de mejora.

Los problemas diarios de operación no son temas para los círculos de calidad, sino que deberán ser resueltos en el trabajo diario y con los recursos con que se cuenta para ello.

Algunos temas típicos de los círculos de calidad son entre otros: el aumento de la eficiencia, el rendimiento de materiales, el perfeccionamiento de las instalaciones, la reducción de costos, el mejoramiento de su ambiente, la disminución de desperdicios, la solución a problemas de mantenimiento y el incremento de la vida del herramental, etc.

#### D. Funcionamiento

Fuente: Roberto 1991, p p. 64-65

##### a. Participación.

Es totalmente voluntaria, no debe existir obligación pero sí apoyo de todos aquellos que no participan.

##### b. Lugar de reunión.

Se busca un lugar cómodo para trabajar, preferentemente aislado de la operación , sin posibilidad de recibir o hacer comunicaciones telefónicas o personales, evitando cualquier tipo de interrupciones.

##### c. Tiempos de reunión.

No existen medidas universales, acerca del tiempo que deben consumir los círculos, sugiriéndose como tiempo referencial máximo cinco horas semanales, el cual varía según la importancia y urgencia del tema a resolver.

##### d. Estructura.

Componen el círculo un líder, un facilitador, quienes dirigen las actividades de los restantes miembros.

e. Líder.

Los mismos deben ser entrenados para realizar sus funciones, las cuales son: dirigir y participar en las reuniones de trabajo ayudando permanentemente, estimular e impulsar los soportes y contribuciones de ideas y experiencias y capacitar en el uso de técnicas y herramientas de creatividad.

f. Facilitador.

Como su nombre lo indica colabora en la: obtención de información y recursos necesarios, presentación del informe final a la gerencia y realización de reuniones del círculos con las gerencias.

g. La gerencia.

Una vez escuchada la propuesta sugerida por el círculo es quien determina su aceptación, modificación o rechazo, total o parcial.

E. Logros de los círculos de calidad.

Algunos logros que se obtienen con la aplicación de los círculos de calidad son: eliminar la resistencia al cambio, utilizar y multiplicar la creatividad y la experiencia, integración, mayor motivación y productividad, análisis crítico, disenso para luego llegar al consenso, aprender a escuchar, a cooperar y a respetar, confiar en los círculos como una herramienta efectiva si la organización quiere ser productiva.

## F.Capacitación

Fuente: Sosa, 1993, p. 103

Los miembros de los círculos de calidad necesitan capacitarse antes de iniciar sus actividades en forma autónoma, y en cada empresa deberán detectarse las necesidades específicas de los miembros.

En términos generales, lo que necesita básicamente un círculo de calidad es: aritmética básica, relaciones humanas, estadística básica, creatividad y metodología para solucionar problemas.

## G. Presentación de las recomendaciones.

Fuente: Roberto, 1991, pp. 64-67

La presentación debe ser cuidadosamente diseñada y expuesta ante la gerencia, la cual exige una rigurosa preparación previa. De tal modo, deben precisarse con claridad los objetivos de la presentación, y cómo se estructurarán los pasos previos a la presentación final, cuál es la preparación y cuál el ensayo de la exposición.

### a. Preparación.

Se debe considerar: cantidad de asistentes, lugar de reunión acorde, programación de fecha y horario de realización, la existencia de medios necesarios para la exposición, como videos, retroproyectors, pizarras, atriles, etc. y cantidad de material a entregar y forma.

#### b. Exposición.

Para llevar a cabo la exposición se considera lo siguiente: el tema o problema sujeto a análisis, cómo se enfocó, cómo se resolvió, qué beneficios genera la propuesta y si presenta desventajas y obstáculos, cuáles son.

#### c. Ensayo.

Contempla no dejar nada librado al azar, considerando entre otros aspectos importantes: agenda de temas, tiempos y responsables de cada exposición, guiones, responsable en el manejo de objeciones y contingencias y todos los miembros del círculo participan, exponiendo o asistiendo a quien lo necesite del grupo.

#### H. Reconocimientos.

Fuente: Sosa 1993, p p.104-105

Una vez que los círculos han terminado un trabajo reciben un reconocimiento por su labor.

Se han desarrollado diferentes corrientes en cuanto a reconocimientos a los círculos, dependen básicamente de la idiosincrasia de cada país y de las características de cada empresa.

Por otro lado, se ha comprobado que los reconocimientos morales son tan importantes como los económicos.

#### a. Reconocimientos morales.

Una vez que los círculos han terminado un proyecto, hacen la presentación en el ciclo mensual y ante los directores y gerentes de la planta.

Esto es bastante motivador para los miembros del círculo.

Publicación de los trabajos terminados en revistas internas de la empresa, en periódicos locales y nacionales, en general, se busca darles publicidad.

En la presentación de los círculos se les otorga a los miembros certificados, diplomas, cartas, medallas o alguna otra forma de reconocimiento que la compañía decida.

#### b. Compensaciones económicas fijas y móviles.

Al terminar un proyecto se le da al círculo un reconocimiento como recompensa a su esfuerzo y dedicación por la participación que tuvieron y por los resultados logrados. Dicha recompensa varía de acuerdo con el esfuerzo que se haya puesto y a las dimensiones del proyecto que se abordó.

Una cantidad móvil, por ejemplo, puede ser un mes de ahorro que se haya generado con la solución puesta en práctica por el círculo; normalmente se determina seis meses después de establecida y puede ser en especie.

No se debe perder de vista que independientemente de estas dos formas de recompensa se establecen de manera paralela con los círculos condiciones de autodesarrollo, que da mayor satisfacción al personal, mayor arraigo y más seguridad.

#### I. Vida de los círculos de calidad.

Fuente: Laboucheix, 1992, p. 92

Los círculos de calidad se componen de varias fases: despegue, desarrollo, ahogo, integración, declive y desaparición.

Cada fase dura como promedio de uno a dos años, según la dimensión de la empresa y el tema o problema sujeto a análisis.

### III. CALIDAD EN LOS SERVICIOS

Fuente: Krass, 1990, pp. 50-57

#### 1. Cultura gerencial.

##### A. En México y Estados Unidos.

México y los Estados Unidos han participado en tratados comerciales mutuos desde hace ya muchas décadas y sin embargo, han tropezado siempre con dificultades cuando se ha tratado de comprender y aceptar en cada nación cómo piensa y siente la otra.

México es un país que atraviesa un proceso de cambio rápido y profundo, no sólo en la práctica cotidiana de la empresa y sus negocios, sino también en sus hábitos, costumbres y en su sistema total de valores.

Desde hace mucho tiempo se sabe que el contexto cultural juega un papel importante en la administración de una empresa, y que el estilo de dirección varía en forma marcada de un país a otro. No es fácil identificar las diferencias específicas que causan malentendidos entre gente de distintos orígenes culturales.

En cualquier análisis transcultural, existe un riesgo al modelar los estereotipos de los objetos del análisis. No es posible comparar comportamientos culturalmente condicionados sin hacer generalizaciones. Las sociedades mexicana y norteamericana tienen determinadas características las cuales son generalizadas y aún dominantes pero no necesariamente universales.

Cabe destacar que es importante comprender que los dos estilos de gerencia son diferentes, y que pueden ser más o menos eficaces para alcanzar ciertas metas en determinadas condiciones, no es posible calificar uno de bueno y el otro de malo de manera absoluta.



## B. Estudio comparativo de rasgos culturales, estilo gerencial y niveles educativos.

Este estudio se representa en las figuras 2 a 4.

**Figura 2**

### COMPARACION DE RASGOS CULTURALES MEXICO - ESTADOS UNIDOS

<b>RASGOS</b>	<b>MEXICO</b>	<b>ESTADOS UNIDOS</b>
<b>Familia</b>	Considerada máxima prioridad de la vida. Trabajo pasa a segundo término. Padre autocrático y cabeza indiscutible. Niños muy apreciados y protegidos, crecen dependientes de la familia para apoyo moral y respetuoso de la autoridad, conformistas, aceptando el status quo. La movilidad ejecutiva se limita por ataduras familiares.	Familia secundaria comparada con trabajo. Niños reciben poca atención, crecen auto-suficientes e independientes. Se admira el individualismo. Poco respeto por personas mayores de edad o figuras de autoridad. Crecen agresivos no conformistas, no tiene vínculo fuerte con la familia.
<b>Religión</b>	Casi 100% católicos. Se considera parte de la tradición del país. Símbolos religiosos con frecuencia en lugar de trabajo. Mayoría de empresas consideran esto como fuerza cohesiva fatalista.	Variedad de religiones. Se considera asunto muy personal, nunca al trabajo. No incluye en tratos empresariales. Individuo se considera arquitecto de su propio destino.

...

**Figura 2 (continuación)**

<b>RASGOS</b>	<b>MEXICO</b>	<b>ESTADOS UNIDOS</b>
<b>Pedagogía</b>	Se recalca memorización de conceptos teóricos. Se da gran importancia a aspectos estéticos a veces a expensas del contenido. Se busca el conformismo. La mente cuestionante generalmente desalentada.	Enfoque analítico. Se recalcan aspectos prácticos. Se fomenta la mente cuestionante. Menor énfasis en destrezas literarias y aspectos estéticos.
<b>Nacionalismo</b>	Muy nacionalista y patriota. Orgullo en larga historia y tradiciones. Pocos quieren establecerse fuera del país a excepción de periodos, cortos por presión económica. El nacionalismo a veces es percibido como problema para el desarrollo del país.	Muy patriota. Arrogancia Basada en imaginada superioridad de su país. Convicción que todos comparten su punto de vista sobre lo material
<b>Sensibilidad</b>	Muy sensible. Siempre preocupado por el prestigio. Evita conflicto y situaciones de "ganar o perder". Toma la crítica al trabajo como personal.	No se involucra emocionalmente en los tratos de negocios. La rudeza es admirada como actitud. Se considera debilidad el mostrar emociones o sensibilidad.

**Figura 2 (continuación)**

<b>RASGOS</b>	<b>MEXICO</b>	<b>ESTADOS UNIDOS</b>
Etiqueta	Se consideran de gran importancia los modales. La falta de éstos se considera descortes, irrespetuosa, y " de mala educación ". Cualquier jactancia se considera de mal gusto.	La cortesía no tiene mucha importancia y a menudo se descarta. En el trato empresarial el modo directo, a menudo sin diplomacia y con arrogancia en la opinión.
Arreglo personal	La buena vestimenta y el arreglo general se consideran muy importantes para primeras impresiones y esenciales para conservar respeto y status. Preferencia por un arreglo formal en el ambiente de trabajo.	Las primeras impresiones se basan en el rápido establecimiento de logros probados. Vestimenta es secundaria en cuanto haya arreglo razonable. Tendencia a preferir vestimenta personal informal.
Status	Status y poder (título) muy importante. Llevan mucho respeto y reconocimiento en la sociedad. El status lleva prioridad sobre el logro personal.	Status se basa en logros probados (resultados). El logro se reconoce en la remuneración que a su vez da status y poder. Las posesiones personales denotan el status.

**Figura 2 (termina)**

<b>RASGOS</b>	<b>MEXICO</b>	<b>ESTADOS UNIDOS</b>
Estética	Romántico, artístico, musical, místico. En situaciones de trabajo disfruta presentaciones artísticas, discursos, despliegues decorativos, pomposidad y ceremonia.	Poca atención dedicada a adornos. En el trabajo, la estética no recibe consideración de importancia. Generalmente considerada desperdicio de tiempo.
Etica	Decir verdad en términos absolutos se percibe más bien con matices debido a la necesidad de diplomacia para evitar pérdida de prestigio o confrontación. Corrupción en general existe abiertamente pero no es problema en organizaciones empresariales.	Enorme énfasis en honradez y veracidad: considerada norma social, casos de deshonestidad y corrupción infrecuentes y severamente sancionados.

Fuente: Adaptado de Krass. 1990, pp. 50 - 52.

Figura 3

## COMPARACION DEL ESTILO GERENCIAL MEXICO - ESTADOS UNIDOS

ASPECTO	MEXICO	ESTADOS UNIDOS
Sistema de trabajo/placer	<p>Placer considerado tan importante como el trabajo en la vida equilibrada. Trabajo visto como una necesidad para sobrevivir.</p> <p>Esencial tener tiempo para familiares y amistades. Valora dinero adicional porque puede aumentar placer con familiares y amistades.</p> <p>Disfruta combinación trabajo-placer en ámbito social. Incluye en empresas a familiares y amistades.</p> <p>Ambiente familiar muy buscado en el trabajo.</p>	<p>Trabajo percibido como valioso en sí mismo. Placer considerado aceptable sólo después de terminar trabajo.</p> <p>Familia frecuentemente sacrificada por el trabajo. Prefiere no mezclar trabajo y placer</p> <p>Desconfía de participación de familiares y amigos en empresa.</p> <p>Dinero a menudo percibido como un medio hacia un fin.</p>
Enfoque teórico contra práctico	<p>Gran capacidad para teorizar y captar conceptos globales. Poca capacidad crítica. Dificultad para trasladar la teoría a la práctica.</p>	<p>Capacidades analíticas muy desarrolladas. Disfruta estímulo de situaciones de solución de problemas. Muy orientado a la acción.</p>

...

**Figura 3 (continuación)**

<b>RASGOS</b>	<b>MEXICO</b>	<b>ESTADOS UNIDOS</b>
Dirección / supervisión	<p>Tradicionalista: Gran respeto y aceptación de autoridad. Actitud servil aún en los desacuerdos. Nunca cuestiona decisión del superior. No hay tradición de delegar responsabilidad o autoridad. Nuevo enfoque: Generación de ejecutivos jóvenes desean responsabilidad y obligación de rendir cuentas. Ocasionalmente conflictos entre enfoque tradicional y nuevo.</p>	<p>Desagrado por la autoridad. Trata de trabajar lo más posible sin referirse al superior. Se siente justificado en cuestionar decisiones del superior consideradas erróneas. Largo historial de delegar responsabilidades y autoridad claramente definidas. Firme disposición de rendir cuentas.</p>
Control	<p>No es tradicional el seguimiento ni los sistemas de control y verificación. Se están introduciendo paulatinamente, principalmente en empresas grandes. Hay inicios de evaluación y revisión de sistemas.</p>	<p>Procedimiento de control y verificación altamente desarrollados. Clara orientación hacia resultados. Evaluaciones y revisiones importantes.</p>
Contratación de personal	<p>Se favorecen parientes y amistades y se les da preferencia en la contratación. Empresas grandes ahora contratan personal de afuera, pero referencias de amistades y familiares siguen considerándose eficaces.</p>	<p>Contratación externa universal. Parientes generalmente excluidos se consideran riesgos como posible fuente de problemas.</p>

Figura 3 (continuación)

RASGOS	MEXICO	ESTADOS UNIDOS
Lealtad	En general, la lealtad es al superior inmediato. Tendencia gradual hacia " autolealtad ", en sustitución del superior o empresa.	Autolealtad predominante ya que obligación a empresa o a superior a largo plazo no tiene sentido. Movilidad ejecutiva considerable entre empresas.
Desarrollo ejecutivo	Joven egresado generalmente contratado para puesto ya existente. Ascenso generalmente basado en servicios prestados al superior En empresas grandes, inicios de programas de desarrollo ejecutivo y ascenso basado en logros.	Joven egresado se integra al programa rotativo estructurado de capacitación gerencial, incluyendo evaluaciones de desempeño y aptitudes. Durante carrera ejecutiva, mayoría de empresas operan programas de desarrollo para sus ejecutivos.
Competencia	No disfruta competencia entre individuos. Prefiere ambiente amistoso, relajado, sin conflicto Esto prioritario sobre dinero.	Extremadamente competitivo. Disfruta estímulo del conflicto.
Tiempo	Tiempo es concepto relativo, visto como guía para actividades diarias. No hay sentido de urgencia.	Tiempo es de máxima importancia y controla todos los aspectos de la vida Compromisos a plazos exigen apego absoluto.

**Figura 3 (termina)****RASGOS****Planificación****MEXICO**

Básicamente a corto plazo. En empresas pequeñas, muy corto plazo. En las grandes, intentos por planificar a mayor plazo se ven afectados por cambiantes condiciones económicas y políticas, necesitando frecuentes revisiones.

**ESTADOS UNIDOS**

Básicamente planificación a mayor plazo por relativa estabilidad del ámbito económico. Excepción: ejecutivos enviados al extranjero planifican a corto plazo para tratar de mostrar éxito durante su corta estancia.

Fuente: Adaptado de Krass, 1990, pp. 53 - 55



Figura 4

## COMPARACION DE NIVELES EDUCATIVOS MEXICO - ESTADOS UNIDOS

ASPECTOS	MEXICO	ESTADOS UNIDOS
Escolaridad promedio/nacional	cinco años	doce años
Estructura educativa		
Primaria	seis años.	seis años.
Secundaria	tres años.	tres años.
Preparatoria	tres años.	tres años.
Universidad	cuatro o cinco años.	cuatro años.
Capacitación de docentes	<p>Para primaria: secundaria más normal.</p> <p>Para secundaria: preparatoria más normal.</p> <p>Para ciclos preparatorios y universitario: licenciatura y algunos también estudios de posgrado.</p>	<p>Todos los maestros para los ciclos primario, secundario y preparatorio no tienen licenciatura. Los profesores universitarios tiene posgrado.</p>

...

Figura 4 (continuación)

ASPECTOS	MEXICO	ESTADOS UNIDOS
Ejecutivos	<p>Empresas grandes: mayoría tienen licenciatura, unos pocos estudios de posgrado.</p> <p>Empresas medianas y pequeñas: algunos tienen licenciatura, muchos de la generación anterior sólo secundaria.</p>	<p>Todos los ejecutivos tienen licenciatura y algunos también posgrado.</p>
Mandos Medios	<p>Gran variación de niveles educativos. En grupo ejecutivo menor, unos cuantos tienen título universitario, otros algún título o diploma técnico. Mayoría tiene estudios a nivel de preparatoria. Entre supervisores hay gran variedad de niveles educativos y edades. Los jóvenes en general tienen estudios a nivel de preparatoria, de los mayores algunos tienen secundaria y otros sólo primaria.</p>	<p>Licenciatura o estudios superiores de dos años.</p>
Trabajadores	<p>Casi todos tienen primaria o más. Debe notarse que los niveles educativos en la zona de Monterrey son superiores al resto del país</p>	<p>Casi todos han cursado el ciclo preparatorio ( Senior High School ) recibido capacitación formal en su área de trabajo.</p>

**Figura 4 (termina)**

<b>ASPECTOS</b>	<b>MEXICO</b>	<b>ESTADOS UNIDOS</b>
Oficinas y secretarías	Todos han cursado ciclos secundarios, otros también el preparatorio.  Todos han sido capacitados en menografía, etc.	Preparatorio o licenciatura.  Todos han recibido capacitación secretarial.

Este estudio comparativo hace que resulte evidente el gran alcance que tienen las diferencias. Quedan pocas dudas en cuanto a la profundidad de la influencia que las perspectivas culturales tienen sobre los estilos gerenciales de ambos países. También resulta claro que la perspectiva gerencial está cambiando con rapidez en especial en México, porque la presión económica creciente exige eficiencia y productividad por un lado y por el otro se da una nueva generación de administradores. Es importante mencionar que persiste el deseo, por parte de los ejecutivos mexicanos por mantener sus costumbres y tradiciones, en tanto que simultáneamente absorbe la tecnología y las técnicas administrativas modernas, adaptándolas a su ámbito empresarial y cultural.

Fuente: Adaptado de Krass, 1990, pp. 55 - 57.

## 2. Calidad y excelencia en el servicio

Fuente: De la Parra, 1996, pp. 22-24

En el mundo del servicio, calidad no significa necesariamente lujo, ni algo inmejorable, ni el nivel superior de la línea. Un servicio alcanza su nivel de calidad cuando responde a las demandas de los clientes.

Calidad es cumplir con las expectativas del cliente y cada nivel de excelencia debe responder a un cierto valor que el cliente esté dispuesto a pagar, en función de sus deseos y sus necesidades.

La calidad siempre observa el uso, la excelencia siempre observa el gusto.

La calidad y la excelencia no son sinónimos ni contrarios, sino conceptos complementarios ya que de nada nos serviría un producto que cumpla con las normas para el uso, si no es percibido por una persona (sujeto subjetivo) con satisfacción que el mismo le ofrece por la sola acción de adquirirlo o manipularlo.

Todo servicio por ende, debe cubrir ambos segmentos: el uso (calidad) y el gusto (excelencia). Tender al cero defectos, conociendo las motivaciones y preferencias de los clientes es la única garantía de éxito a largo plazo.

Al efectuar una comparación entre excelencia e ideal se crea el siguiente concepto: el ideal es la meta y la excelencia el camino, siendo dos columnas imprescindibles para lograr el crecimiento de una organización.

#### A. Línea de productos.

El comprador de un producto valora, además del precio y del rendimiento técnico del producto, lo que va a costarle en tiempo, esfuerzo y dinero, y mide también los efectos en relación con: entregas y reparaciones; obtención de una factura sin errores; reparación inmediata si surgen problemas; quien pueda atender y responsabilizarse en caso de necesidad; comprensión del funcionamiento del bien adquirido; claridad en las instrucciones de uso y capacidad de usarlo a pleno rendimiento.

Y también valora los costos de utilización del bien comprado, como son. costos de mantenimiento; costos de instalación; costos de transporte; costos de retraso en la disposición del bien y costos del rendimiento.

#### B. Valor agregado.

El cliente examina el valor agregado que el proveedor ofrece con un rendimiento técnico. El valor agregado puede ser de distinto tipo e incluye también la ayuda para resolver problemas.

El valor agregado significa rapidez y flexibilidad: rapidez en la entrega o en la fabricación y flexibilidad en la posibilidad de modificar la demanda en curso.

Corresponde a cada organización descubrir las expectativas de sus clientes y optar por una política de calidad y excelencia en el servicio que venga a apoyar su producto.

### C. Línea de servicios.

A diferencia de los productos, los servicios son poco o nada materiales, sólo existen como experiencias vividas. En la mayoría de las ocasiones el cliente no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume. El proveedor de servicios comprende dos dimensiones propias; la actitud de la prestación que buscaba el cliente y el grado de satisfacción que vive en el momento en que hace uso del servicio.

El servicio de los servicios no sólo es importante para reforzar los beneficios que el comprador busca, sino que se ha convertido en un arma competitiva básica e indispensable en todos los sectores en los que el servicio no se ha convertido en algo trivial.

El grado de satisfacción se verá afectado por varias situaciones que pueden transformar el momento del servicio en una experiencia agradable o desagradable. Estas pueden ser: la posibilidad de opciones; la disponibilidad del bien requerido; el ambiente de la empresa; la actitud del personal de servicio (amabilidad, cortesía, ayuda, iniciativa) en la venta, durante y posterior a la prestación del servicio y el riesgo percibido al elegir el servicio, que va unido a la imagen y reputación de la empresa ( el entorno, los otros clientes, la rapidez y precisión de las respuestas a sus preguntas, etc.).

En los servicios, el primer contacto reviste una importancia fundamental. De modo general, la calidad y excelencia del servicio se han convertido en un factor fundamental en la decisión de compra.

La percepción de la calidad y la excelencia se afirma o se reduce con una conjunción de símbolos que rodean al producto o servicio. Otro aspecto es la información que se le otorga al cliente y que puede modificar su visión. Uno puede verse abocado a proporcionar un servicio

cliente y que puede modificar su visión. Uno puede verse abocado a proporcionar un servicio mediocre e influir positivamente en la percepción del usuario si se le informa de las razones de mala calidad. Sin olvidar que ninguna información, por útil que sea, jamás sustituirá a una respuesta rápida.

La calidad y excelencia en el servicio deben ser totales ya que un cliente al valorarlo no disocia sus componentes. Lo juzga como un todo. Lo que prevalece es la impresión de conjunto y no el éxito relativo de una u otra acción específica.

Lo que es peor, el cliente suele detenerse en el eslabón más débil de la cadena de calidad y excelencia, tendiendo a generalizar los defectos a todo el servicio.

Es pues esencial en toda política de calidad y excelencia de servicio, alcanzar la mayor homogeneidad entre sus elementos. La oferta, ya se trate de un producto o de una prestación, se juzga en su totalidad, si falta algo la consecuencia es el fracaso.

### 3. La calidad, el servicio y la actitud al cliente, opción para México.

Fuente: De la Parra, 1996, pp. 43-56

El servicio tiene la particularidad de ser intangible, su presentación y su consumo son simultáneos, al revés de lo que ocurre con los productos, que primero son fabricados para luego venderse y ser utilizados. Se pueden aplicar a los servicios toda una serie de técnicas de gestión de calidad, desarrolladas por la industria, desde los círculos de calidad hasta los múltiples métodos de búsqueda y eliminación de errores.

En la industria en general, la gestión de calidad aporta ganancias en productividad al reducirse las mermas y los costos de fabricación. En servicios, la productividad se expresa en términos de satisfacción del cliente, y en consecuencia, se mide por el aumento de ventas.

El servicio de mala calidad tiene sus raíces en la gestión de mala calidad. En lugar de burocracia, se necesita flexibilidad. En lugar de gerentes autocráticos que únicamente se concentren en la productividad, es necesario mayor compromiso por parte de los empleados, más confianza en la presión por parte de los compañeros y mayor énfasis en las más amplias cuestiones de la calidad, la excelencia y la productividad. Los empleados que trabajan directamente con el público deben disponer de libertad, así como de autoridad y responsabilidad necesarias para tratar clientes individuales.

#### A. Necesidades de las organizaciones mexicanas.

El mundo organizacional mexicano necesita: mejorar el conocimiento del producto y la comprensión y apoyo a la prestación de servicios por parte de los directivos; mejorar nuestros conocimientos de deseos, necesidades y actitudes del cliente; desarrollar una definición de la calidad, excelencia y productividad para cada organización; establecer normas de calidad y mejorar nuestra medición del servicio; facilitar a las personas encargadas de servir al público una formación basada en capacidades y en el conocimiento del producto; establecer incentivos y motivaciones para proveer calidad en el servicio y adoptar una filosofía corporativa de calidad en el servicio, cambiando para ello las actitudes culturales y perceptivas de la organización.



## B. Principios de la calidad del servicio según De la Parra:

Algunos de estos principios son: el cliente es el único juez de la calidad del servicio, sus consejos y percepciones son por tanto, fundamentales; el cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio, y siempre quiere más; la empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores; la empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente, nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad y para eliminar errores se debe imponer una disciplina férrea y realizar constantes esfuerzos. En servicios no existe término medio, se debe aspirar a la excelencia, al cero defectos. Atendiendo a los detalles es como se logra mejorar la calidad de los servicios.

## C. Atención al cliente.

La atención al cliente se basa en que: no es algo efímero; no es una campaña que se desarrolle durante seis meses y después se suspenda sin más; no equivale a "ensayar la sonrisa", ni aplicar la "encantadora ética académica"; no es algo destinado en exclusiva al personal de primera línea; no es algo que arroje resultados inmediatos; no se relaciona con la afirmación según la cual "el cliente siempre tiene la razón" y no es algo que se inicie después de realizar la venta.

La atención al cliente debe estar enraizada en la cultura, en los hábitos y en el credo de la empresa. No es posible injertarla en un negocio como algo en lo que se ha pensado con anterioridad, tiene que ser fundamental. Sólo existe cuando todos los empleados desean que sea vital, están convencidos de que lo es y entienden la forma de lograrlo. Para explicarlo a los demás primero hay que entenderlo.

La atención al cliente se refiere a personas, no a cosas. Consiste en hacer que encajen dos grupos de personas: los empleados y los clientes. Una vez logrado esto la empresa obtendrá una ventaja competitiva.

## **CAPITULO DOS**

### **LA CALIDAD EN MEXICO.**

#### **I. MARCO JURIDICO**

##### **1. Ley Federal de Protección al Consumidor (Profeco).**

Fuente: Ley Federal de Protección al Consumidor, 1996, arts. 59 y 62.

Respecto a la Ley Federal de Protección al Consumidor, en su Capítulo VI de los Servicios, los artículos que competen son los siguientes:

##### **Art. 59 Presentación de presupuestos al cliente.**

“Antes de la prestación de un servicio, el proveedor deberá presentar presupuesto por escrito. En caso de reparaciones, el presupuesto deberá describir las características del servicio, el costo de refacciones y mano de obra, así como su vigencia, independientemente de que se estipulen mecanismos de variación de rubros específicos por estar sus cotizaciones fuera de control del proveedor”.

##### **Art. 62 Requisitos de las facturas o comprobantes.**

“Los prestadores de servicios tendrán obligación de expedir factura o comprobante de los trabajos efectuados, en los que deberán especificarse las partes, refacciones y materiales empleados; el precio de ellos y de la mano de obra; la garantía que en su caso se haya otorgado y los demás requisitos señalados en esta ley”.

## 2. Normas y Procedimientos de Auditoría, Boletín 3020.

Fuente: Normas y Procedimientos de Auditoría, 1996, boletín 3020, párrafos 1-30.

Boletín 3020 Control de calidad del trabajo de auditoría de Estados Financieros.

### A. Generalidades

Es indudable que todo trabajo o producto del esfuerzo humano, debe someterse a un control de calidad. Por lo tanto, el trabajo de auditoría que realiza el contador público también debe sujetarse a un control de calidad, sobre todo debido a la naturaleza y extensión del trabajo de auditoría, ya que en la mayoría de las ocasiones es necesario delegar varias fases del trabajo a diferentes personas.

El control de calidad es un concepto que incluye la independencia del contador y su personal con respecto a su cliente, los sistemas de contratación y promoción del personal, la asignación de éste a los trabajos y la supervisión del trabajo, entre otros.

El control de calidad es un sistema que se debe establecer por cada contador público, para lograr que sus trabajos reúnan los requisitos que establecen las normas de auditoría.

### B. Alcance y limitaciones

Este boletín se refiere al control de calidad que deben implantar los contadores públicos para lograr que sus trabajos cumplan con las normas de auditoría.

### C. Objetivo

El objetivo del boletín es establecer y explicar los procedimientos para la aplicación práctica de los pronunciamientos relativos al control de calidad del trabajo de auditoría de estados financieros.

#### D. Pronunciamientos normativos relativos al control de calidad.

Los elementos de control de calidad y los políticas y procedimientos que se deben implantar para lograrlo se mencionan a continuación:

- Deben establecerse políticas y procedimientos que den una seguridad de que el contador público y su personal, mantiene independencia conforme a las normas.

Tanto el Código de Etica Profesional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, (IMCP) como el pronunciamiento del Boletín 2010 de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del propio (IMCP) establecen todos los requisitos que para conservar la independencia deben cumplir los contadores públicos; entre los que destacan:

- El que, cuando un contador público acepte un puesto incompatible con el ejercicio independiente de la profesión deberá retirarse de su actividad profesional.

- El que sea cónyuge, pariente, etc. del socio principal de la empresa auditada.

- El que sea miembro del consejo de administración de la empresa auditada, etc.

Para cumplir con este elemento de control de calidad se recomienda que los contadores públicos exijan a sus socios, en su caso, y a su personal que confirmen por escrito, periódicamente que no se encuentran dentro de ninguna de las limitaciones que señala el Código de Etica Profesional y las Normas de Auditoría, y que, en el caso de que alguno se coloque en cualquiera de las mencionadas limitaciones, lo informe para tomar las medidas que eviten la falta de independencia.

- Debe cuidarse que las personas que se contraten para los trabajos de auditoría posean las características necesarias que les permitan ejecutar su trabajo.

La calidad del trabajo de un contador público depende de la integridad y competencia de las personas que planean, ejecutan y supervisan el trabajo; por lo tanto, la contratación de personal es un factor del , mantenimiento de la calidad en los trabajos de auditoría.

- Establecimiento de un plan de educación profesional continua.

Se recomienda realizar cursos de entrenamiento que deberán ser sustentados por el contador público ó personal calificado. Los cursos deberán ser por niveles; en caso de que el contador público no cuente con elementos suficientes deberá asistir y enviar a su personal a programas de entrenamiento, seminarios, conferencias, etc., sustentados por los colegios locales de contadores o por cualquier otro organismo que imparta cursos afines a la profesión. También se completará el desarrollo profesional del personal por medio de comunicaciones escritas sobre información técnica, sobre artículos publicados en revistas, sobre nuevos libros, etc., a través del mantenimiento de una biblioteca técnica.

- Establecimiento de un sistema de promoción de personal.

Realizar evaluaciones periódicas del trabajo del personal, discutiéndolas con el personal mismo para concientizarlo de la importancia de su trabajo. Por otra parte, se deberá aumentar gradualmente la responsabilidad asignada a cada persona según sus aptitudes y entrenamiento.

- Establecimiento de un plan de asignación de personal a los trabajos de auditoría.

Deberá tomarse en cuenta en cada trabajo la naturaleza de éste, así como la experiencia y la especialización del personal asignado, a mayor experiencia, menor supervisión y a menor experiencia mayor supervisión directa. Se deberán programar por anticipado, los trabajos a realizar indicando las necesidades de personal y sus características.

- Establecimiento de un sistema de investigación y consulta en casos especiales.

Es recomendable que el contador público establezca un sistema de investigación y consulta con sus socios, en su caso, o con su personal, o con otros profesionales (abogados, ingenieros, etc.) cuando encuentre situaciones especiales en el desarrollo de algún trabajo.

- Establecimiento de un sistema de planeación, ejecución y supervisión del trabajo en todas sus fases, para comprobar que éste se realiza con las normas de auditoría y de calidad establecida por el contador público.

Para facilitar la planeación, ejecución y supervisión, se deben proporcionar lineamientos en cuanto a la forma y contenido de los papeles de trabajo, a la naturaleza y extensión de las instrucciones, que deben ser incluidas en los programas de auditoría.

Para documentar la supervisión ejercida sobre el trabajo, es conveniente que el contador público prepare un cuestionario de cumplimiento de las normas y procedimientos de auditoría relativas a la emisión del dictamen.

De los exámenes de los trabajos realizados, deberán surgir acciones para mejorar cada vez más las actuaciones del contador público.

- Deberán establecerse reglas para la aceptación y la conservación de la clientela.

Para cumplir con lo anterior podrá solicitar información de abogados, banqueros, cámaras de comercio, industria, etc., acerca de la imagen de los clientes que solicitan sus servicios, para evitar tener relación con empresas cuya administración no tiene integridad moral.

Evaluar la capacidad de servir al cliente en forma adecuada, particularmente por la que se refiere a la experiencia en el tipo de negociación, tamaño del trabajo y personal disponible para la auditoría.

Evaluar periódicamente a todos los clientes para considerar la conveniencia de continuar con ellos, atendiendo a los problemas que surjan de la auditoría respectiva.

- Deberán usarse sistemas de inspección para comprobar que los procedimientos establecidos para mantener el control de calidad se están cumpliendo.

Esta inspección se hará a través de revisiones del cumplimiento de los elementos de control de calidad señalados en los párrafos anteriores.

#### E. Vigencia

Este boletín entró en vigor y ha sido aplicado en forma obligatoria, desde el 1o. de mayo de 1988, misma fecha en que fue aprobado por el Comité Ejecutivo Nacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.



**3. Normas Mexicanas de Calidad NMX-CC-006/2: 1995 IMNC Administración de la Calidad y Elementos del Sistema de Calidad y/o ISO 9004-42:1991**

Fuente: Norma Mexicana de Calidad NMX-CC-006/2:1995, IMNC

Esta Norma Mexicana ha sido elaborada por el Comité Técnico Nacional de Normalización de Sistemas de Calidad (COTENNSISCAL), en el seno del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. (IMNC).

La Dirección General de Normas ha otorgado el Acreditamiento No. 0002 al IMNC, para elaborar y expedir normas mexicanas, de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, en el campo de sistemas de calidad, como se indica en oficio número 1246 de fecha 1 de marzo de 1994, correspondiente.

La edición de esta norma mexicana fue emitida por la Asociación Mexicana de Calidad, A.C. (AMC), el IMNC y el COTENNSISCAL.

#### A. Introducción

La calidad y la satisfacción del cliente son temas importantes que están adquiriendo mayor atención a nivel mundial. Esta norma proporciona una respuesta a esta tendencia y pretende alentar a las organizaciones, para que manejen los aspectos de calidad en sus actividades de servicio de una manera efectiva.

La creación y el mantenimiento de la calidad en una organización, dependen de la calidad de un enfoque sistemático de la administración de la calidad para asegurar que las necesidades de los clientes sean atendidas y satisfechas. El logro de la calidad exige un compromiso con los principios de calidad a todos los niveles de la organización, y una continua revisión y mejoramiento del sistema de administración de la calidad establecido, basado en la retroalimentación de la percepción del cliente del servicio suministrado.

La aplicación exitosa de la administración de calidad a un servicio, provee oportunidades significativas para el desempeño del servicio y la satisfacción del cliente, la productividad, eficiencia y reducción de costos y la participación en el mercado.

Es conveniente que para lograr estos beneficios, un sistema de calidad para servicios responda también a los aspectos humanos involucrados en el suministro de un servicio a través de administrar los procesos sociales involucrados en el servicio, considerar las interacciones humanas como una parte decisiva de la calidad, reconocer la importancia de la percepción del cliente acerca de la imagen, cultura y desempeño de la organización, desarrollar las habilidades y capacidad del personal y motivar al personal para mejorar la calidad y satisfacer las expectativas del cliente.

#### B. Objetivo y campo de aplicación.

Esta norma proporciona las directrices para el establecimiento y la implantación de un sistema de calidad dentro de una organización. Está basado en los principios de la administración de calidad interna y provee una descripción completa de un sistema de calidad orientado a servicios.

Puede aplicarse en el contexto del desarrollo de un sistema de calidad para un nuevo servicio ofrecido u otro modificado. También puede aplicarse directamente cuando se implante un sistema de calidad para un servicio ya existente. Este sistema abarca todos los procesos de un servicio efectivo, desde la mercadotecnia hasta la entrega del servicio e incluye el análisis proporcionado por los clientes del servicio.

#### C. Ciclo de la calidad del servicio.

Los procedimientos del sistema de calidad se establecen para especificar los requisitos de desempeño para todos los procesos del servicio, incluyendo los tres procesos de suministro principales (mercadotecnia, diseño y prestación del servicio) los cuales pueden mostrarse interactuando en un ciclo de calidad del servicio.

La calidad del servicio observada por el cliente, está directamente influenciada por estos procesos, así como también por, las acciones derivadas de aquellas medidas que retroalimentan la calidad del servicio, mismas que contribuyen al mejoramiento de la calidad del servicio como son la evaluación por parte del proveedor, del servicio suministrado, así como por parte del cliente, del servicio recibido y las auditorías de calidad de la implantación y efectividad de todos los elementos del sistema de calidad.

a. Proceso de mercadotecnia.

Una responsabilidad de mercadotecnia, es determinar y promover la necesidad y demanda de un servicio. Algunas herramientas útiles para la recolección de la información del mercado incluyen las encuestas y entrevistas.

La dirección establece procedimientos para planear e implantar sus actividades en el mercado. Los cuales deben incluir el establecimiento de las necesidades y expectativas del cliente con respecto al servicio, por ejemplo preferencias del consumidor, grado del servicio y confiabilidad esperados, disponibilidad, expectativas o tendencias no establecidas que tienen los clientes; servicios complementarios; actividades y comportamiento de la competencia; revisión de la legislación ( por ejemplo: salud, seguridad y ambiente), así como normas y códigos nacionales e internacionales, análisis y revisión de los requisitos del cliente, datos del servicio e información del contrato que haya sido recolectada; consultas con todas las funciones afectadas de la organización de servicio, para confirmar su compromiso y habilidad de cumplir los requisitos de calidad del servicio; revisar investigación avanzada, para examinar las necesidades cambiantes del mercado, nuevas tecnologías, así como el impacto de la competencia; la aplicación de control de calidad.

**b. Resumen del servicio.**

Este resumen define las necesidades de los clientes y las capacidades relacionadas de la organización de servicio, como un conjunto de requisitos e instrucciones que constituyen las bases para el diseño de un servicio.

**c. Proceso de diseño.**

El proceso para diseñar un servicio involucra convertir el resumen del servicio en especificaciones, tanto para el servicio como para su prestación y control, siempre que refleje las opciones de la organización, por ejemplo: propósitos, políticas y costos.

La especificación del servicio define el servicio a ser suministrado, mientras la especificación de la prestación del servicio define los medios y métodos utilizados para proporcionar el servicio.

**d. Proceso de la prestación del servicio.**

La dirección asigna responsabilidades específicas a todo el personal que implanta el proceso de la prestación del servicio, incluyendo la evaluación del proveedor y del cliente.

El suministro de un servicio a clientes incluye apego a la especificación preestablecida de la prestación del servicio, supervisar que la especificación del servicio se cumpla y ajustar el proceso cuando ocurran desviaciones.

**D. Análisis y mejoramiento del desempeño del servicio.**

Es recomendable practicar una evaluación continua de la operación de los procesos del servicio para identificar y buscar activamente las oportunidades para la mejora de la calidad del servicio.

Para implantar dichas evaluaciones, la dirección debe establecer y mantener un sistema de información para la recolección y difusión de datos de todas las fuentes relevantes; así

mismo deberá asignar responsabilidades para el sistema de información y de la mejora de la calidad del servicio.

Los datos para la medición de la operación del servicio se obtendrán por medio de la evaluación del proveedor (incluyendo el control de calidad), del cliente (incluyendo la reacción del cliente, las quejas y la información solicitada) y las auditorías de calidad.

El análisis de éstos datos medirá el cumplimiento de los requisitos del servicio e indicará oportunidades para mejorar la calidad del servicio, y la efectividad y eficiencia del servicio suministrado.

## II. ORGANISMOS PROMOTORES DE LA CALIDAD.

### 1. Premio Nacional de Calidad.

Fuente: resumen de El Premio Nacional de Calidad y entrevista con el Ing. Raúl Macías.

El Premio Nacional de Calidad es el reconocimiento anual que hace el gobierno mexicano a las organizaciones que se destacan en la aplicación de procesos de calidad, a través de un enfoque de cambio cultural hacia la calidad total.

El premio responde a las exigencias actuales que plantea la apertura comercial en una economía, en la cual, la competencia más acentuada.

#### A. Antecedentes.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, convencida de la necesidad de fomentar la producción de artículos competitivos y de estimular al fabricante nacional que utiliza sistemas de calidad permanentes en su producción, hizo entrega en 1985 por primera ocasión, de premios nacionales y reconocimientos a la calidad de los productos que demostraron cumplir y en algunas casos superar los requisitos mínimos que establecían las normas mexicanas.

En virtud de la trascendencia de este acontecimiento, el Gobierno Federal decidió institucionalizar El Premio Nacional de Calidad a través del cual se reconoció y premió el esfuerzo de los industriales nacionales que mejoraron la calidad de productos que fabricaron.

El 23 de julio de 1986, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el acuerdo que estableció El Premio Nacional de Calidad, el que posteriormente se incorporó al texto de la Ley sobre Metrología y Normalización, publicado en el mismo diario el 26 de enero de 1988. Este premio consistió en un diploma al mérito para cada una de la industrias seleccionadas, otorgándose además a los diez primeros lugares, un reconocimiento especial.

El 30 de noviembre de 1989, se fijaron nuevas reglas para el otorgamiento de El Premio Nacional de Calidad, mediante la publicación en el Diario Oficial de la Federación del decreto por el que se determinan los procedimientos para la selección de los acreedores, el otorgamiento y el uso de El Premio Nacional de Calidad. Dicho decreto se basa en el

concepto de la calidad total y sirve como instrumento de apoyo a las políticas de modernización industrial, desarrollo tecnológico e internacionalización de la economía mexicana.

En un mundo más competitivo, donde el comercio internacional es cada día más intenso, la calidad de los productos y de los servicios se convierten en un elemento fundamental, ya que los países que garanticen altos niveles de calidad, estarán en ventaja frente a los demás y podrán ofrecer mejores niveles de bienestar a sus habitantes.

La calidad se está convirtiendo en un proceso de superación continua para el productor y el prestador de servicios, quienes tienen que exceder la satisfacción de las necesidades y requisitos de sus clientes o usuarios, antes, durante y después del proceso de producción o de la prestación del servicio. Es todo este proceso lo que se conoce como calidad total, y significa un cambio de mentalidad y una nueva cultura productiva.

El Premio Nacional de Calidad, pretende reforzar este concepto de calidad, el que incluye el mejoramiento de la productividad y de la calidad de vida en el trabajo.

#### B. Objetivos.

Los principales objetivos son: fomentar y estimular el establecimiento de los procesos de la calidad en las unidades productivas de bienes o servicios del país; promover una mayor productividad en las diversas actividades económicas al incrementar la eficiencia de los procesos productivos y la calidad de los productos desde un enfoque de fomento y no de

regulación y fomentar las exportaciones de los productos, bienes y servicios nacionales, basados en una mejor calidad, y así tener un mayor nivel de competitividad y de prestigio en los mercados internacionales.

### C. Etapas y calendario para el otorgamiento del Premio Nacional de Calidad.

#### a. Primera etapa. Cuestionario inicial.

En el periodo de enero a abril se realiza la convocatoria de El Premio Nacional de Calidad por medio de su publicación en el Diario Oficial de la Federación, teniendo como fecha limite de entrega-recepción del cuestionario inicial el 30 de abril en la Oficina del Premio Nacional de Calidad en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

El cuestionario inicial es la presentación resumida de los sistemas en los que se fundamenta el proceso de mejora continua hacia la calidad total y que hace diferente a la organización.

#### b. Segunda etapa. Reporte extenso.

Entre los meses de marzo y mayo se realiza el evento de difusión de las organizaciones ganadoras al menos en dos ciudades importantes de la República Mexicana.

En el periodo de mayo a julio se lleva a cabo la selección y capacitación de evaluadores; se establece el grupo de trabajo seleccionador, el cual posteriormente trabajará con las organizaciones semifinalistas a las que se les solicita un reporte extenso.



El reporte extenso es la descripción detallada de los sistemas que integran el proceso de mejora continua hacia la calidad total y su interrelación para incrementar o consolidar el liderazgo de la organización.

c. Tercera etapa. Reconocimiento.

En el periodo de agosto a diciembre se hace la selección de organizaciones ganadoras, en base a la información obtenida y válida, se efectúa la evaluación de organizaciones finalistas para elegir a los ganadores.

El reconocimiento es la selección definitiva y entrega de El Premio Nacional de Calidad a las organizaciones que se han hecho merecedoras a éste por sus avances en mejora continua hacia la calidad total.

D. Categorías.

Las categorías que compiten son las siguientes: industrial grande, mediana y pequeña; comercial grande, mediana y pequeña y de servicios grande, mediana y pequeña.

E. Sistema de evaluación.

La información presentada por las empresas aspirantes se evaluará tomando en cuenta los siguientes aspectos:

**a. Enfoque.**

Se refiere a todos los modelos, conceptos y métodos que se proponen para mejorar la calidad, entre ellos: prevención y mejoramiento de procesos más que corrección de productos o servicios; toma de decisiones con base en datos, hechos y fundamento estadístico; autocontrol más que inspección o supervisión y procesos sistemáticos para la mejora continua (calidad como cultura).

**b. Implantación.**

Se refiere al alcance y extensión de la aplicación del enfoque. Lo que se evalúa es: cómo se ha implantado la calidad total, en realidad, en todas las áreas, funciones y actividades de la organización, así como en todas las interacciones cliente-proveedor, tanto al interior como en el entorno de la organización (clientes, proveedores, accionistas y sociedad en general).

**c. Resultados.**

Es el efecto observado y esperado por la aplicación del enfoque a la realidad, entre estos efectos se encuentran: superación de las expectativas del cliente; incremento en la velocidad y flexibilidad de mejora de proceso; mejoramiento en la posición competitiva; mejoramiento en la calidad de vida de empleados y trabajadores; desarrollo de proveedores (socios de calidad) y mejoramiento de los resultados financieros en forma causal al proceso de calidad.

Todos estos resultados deben ser demostrables, verificables y documentados.

#### F. Efectos esperados de El Premio Nacional de Calidad.

Las organizaciones que participan en El Premio Nacional de Calidad, se benefician directamente con la aplicación de los instrumentos evaluatorios de El Premio. Por ser un destilado de los principales valores que sustentan la cultura de la calidad total, se favorece la autoevaluación de los avances de la materia, permiten comparar y compararse con otras organizaciones nacionales e internacionales, proporcionar un perfil completo del esquema global de la administración de la calidad total de cada empresa concursante.

Asimismo, los resultados de las evaluaciones realizadas, a manera de auditoría externa de la calidad, derivan en recomendaciones para el reforzamiento de áreas críticas, al igual que confirman y reconocen avances y logros.

La existencia en México de un Premio Nacional de Calidad propicia: la creación y consolidación de una cultura de calidad total, que se refleje en todas las actividades industriales, comerciales y de servicio que se realizan en el país; el fomento de valores en el trabajo cotidiano, tales como la precisión, el mejoramiento continuo en la calidad de vida, la autoevaluación, la superación constante y el servicio a la sociedad; mejorar la satisfacción de las necesidades de los consumidores y usuarios, así como un clima de calidad total que favorezca la inversión, el uso de los recursos más eficientes y el incremento de las exportaciones mundiales.

## 2. Fundación Mexicana para la Calidad Total.

Fuente: folleto informativo de la Fundación Mexicana para la Calidad Total

### A. Antecedentes.

En 1987 nace la Fundación Mexicana para la Calidad Total como una respuesta de la sociedad civil al cambiante entorno del país para promover una cultura de calidad total en México.

En abril de 1988, la Fundación Mexicana para la Calidad Total queda legalmente constituida como Asociación Civil. Su estructura la conforman un Consejo Directivo y un Consejo Administrativo.

La Fundación se integra por un grupo de directivos de todos los sectores (privado, público, académico y sindical), ellos determinan y adoptan una visión y se vuelven exigentes con respecto a los procesos de calidad en sus propias organizaciones.

La calidad total debe convertirse en uno de los valores prioritarios de todos los mexicanos, ya que un país que produce con calidad y que ofrece calidad de vida a sus habitantes es un país desarrollado. Esto no implica necesariamente de nuevas inversiones o de avanzadas tecnologías, sino de la integración armónica de las cadenas productivas en todas las ramas industriales, comerciales y de servicios.

A partir de organismos nacionales que la antecedieron (Centro Nacional de la Productividad, Instituto Nacional de la Productividad entre otros), así como de agrupaciones internacionales similares (American Productivity and Quality Center, European Foundation

Foundation for Quality Management, etc.), la fundación adaptó la filosofía y visión de la calidad total a la realidad mexicana actual.

El objetivo de la calidad total es volver a las empresas más competitivas, ofrecer productos y servicios de calidad mundial a la sociedad a un precio más accesible, incrementar la participación en los mercados, así como la lealtad de los clientes. Sobre todo es una forma de dignificar y reevaluar el trabajo humano. Es producir cualquier bien o servicio con más inteligencia, más información y buen gusto, como una respuesta a lo que desea el consumidor/usuario y después, seguirlo mejorando continuamente.

Para la Fundación, la calidad no es sólo un conjunto de herramientas y técnicas, sino principios, creencias y valores. Calidad es precisión; desarrollo humano; uso de tecnologías alternas y avanzadas.

#### **B. Principios de acción.**

La Fundación Mexicana para la Calidad Total, es una organización no lucrativa, al servicio de todos los sectores de la sociedad mexicana, autónoma e independiente de cualquier grupo político, religioso, empresarial o ideológico.

Sus principios de acción son:

a. Enfoque, el cual debe ser: estratégico y a largo plazo; científico; multidisciplinario; ecléctico y sociotécnico.

b. Innovación como forma de vida.

c. Protección y mejoramiento de los ecosistemas; las acciones a realizar son: respeto a las diversas culturas organizacionales; apertura internacional; sencillez y ligereza de estructura y austeridad.

### C. Actividades.

La Fundación Mexicana para la Calidad Total, está enfocada a proporcionar a los líderes de opinión del país, conceptos y estrategias para lograr un genuino cambio cultural en México.

Es de suma importancia que los directores generales consideren como parte fundamental: el liderazgo visionario y consistente con los valores de calidad; el desarrollo y sinergia grupal de toda la estructura organizacional, así como rediseñarla de forma más dinámica y menos burocrática, para que todo el personal tenga la capacidad de servir mejor a su clientela; atender problemas/causa, no problemas/efecto, por medio del análisis de los más importante y con las aportaciones creativas e inteligentes de todos; administrar siempre por datos y por información y considerar la calidad total como una filosofía de vida orientada a dar un mejor servicio a la sociedad.

Para cumplir su misión o propósito fundamental, la Fundación participa, con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, en el proceso de evaluación, administración y difusión de El Premio Nacional de Calidad. Además realiza las siguientes actividades: promoción masiva del modelo de calidad mexicano; investigación; consultoría/educación; difusión; centro de documentación; conferencias; red nacional de centros locales/regionales de calidad y red internacional (Interamerican Network of Quality and Productivity Centers).

#### D. Servicios.

##### a. Promoción masiva del modelo de calidad mexicano.

La Fundación está diseñando varios procesos de información y difusión para dar a conocer los criterios de evaluación de El Premio Nacional de Calidad y promover su uso extenso, como el instrumento de autodiagnóstico y planeación más idóneo para promover una cultura total en las organizaciones mexicanas y crear un lenguaje común y accesible en esta materia.

Se trata de apoyar principalmente a las empresas pequeñas y medianas, así como a organismos del sector público y sindicatos interesados en avanzar en un proceso de desarrollar internamente una cultura de calidad.

##### b. Investigación.

Se realizan de manera permanente y sistemática diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas en materia de calidad, productividad y calidad de vida en el trabajo, de acuerdo a las necesidades que sus miembros expresen o lo que sugieran las tendencias

socioeconómicas. Desde 1988, la Fundación está oficialmente registrada en el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología como "Institución Investigadora".

c. Consultoría/Educación.

La Fundación realiza ocasionalmente procesos de consultoría de carácter estratégico en empresas asociadas. La Fundación aplica los criterios de El Premio Nacional de Calidad como modelo de autodiagnóstico y planeación, forma evaluadores internos y transfiere tecnología a sus usuarios.

También organiza ocasionalmente eventos educativos de diversa índole para propiciar el desarrollo y crecimiento de la sociedad mexicana en lo que se refiere a calidad, a su vez proporciona información valiosa originada en el país o en el extranjero, sobre teorías y prácticas de procesos de cambio que hagan el trabajo más productivo, creativo e inteligente.

E. Difusión.

a. Publicaciones.

Las publicaciones de la Fundación son:

Casos. Publicación que consiste en la descripción didáctica de experiencias y/o intentos de organizaciones mexicanas para acelerar sus procesos de calidad total. Estos estudios pretenden compartir vivencias de organizaciones que tengan cierto reconocimiento por su nivel de calidad, productividad y/o calidad de vida en el trabajo y que se han distinguido por un intento serio y sostenido por mejorar la calidad de sus procesos, de sus productos y servicios.



Cada ejemplar se dedica a una sola empresa y/o institución y en él se analizan los orígenes, la evolución, los obstáculos y los avances en la creación y mantenimiento de una cultura de calidad en la empresa o institución estudiada. Posteriormente, se realiza un evento donde se presenta y discute el caso.

**Monografías.** Publicación que representa tecnologías, ideas, conceptos o métodos que se relacionan con la calidad total. Su propósito es presentar a los directivos de las organizaciones mexicanas, así como a los especialistas en calidad, información teórica y práctica valiosa proveniente de autores reconocidos en la materia, ya sean del país o del extranjero.

**Perspectivas.** Revista que nace a principios de 1993. Su propósito es abarcar, en una sola publicación, casos y monografías, además de incluir artículos de diversos temas, relacionados con la calidad total.

b. Centro de documentación.

Existe una biblio-hemero-videoteca especializada en temas de calidad total, la cual será reforzada próximamente con una base de datos para facilitar la consulta.

c. Conferencias.

La Fundación participa selectivamente y a invitación expresa en foros nacionales e internacionales y dicta conferencias relacionadas con la difusión del modelo de El Premio Nacional de Calidad y con la promoción de una cultura de calidad total.

### 3. Red Calidad México.

Fuente: Monografías cuatro, 1993, Fundación Mexicana para la Calidad Total.

#### A. Antecedentes.

El 5 de diciembre de 1991, por iniciativa de la Fundación Mexicana para la Calidad Total y como respuesta a la necesidad de integración y comunicación entre centros y asociaciones no lucrativos dedicados a promover y difundir en el país una cultura de calidad, productividad y calidad de vida en el trabajo se crea la Red Calidad México. Actualmente cuenta con más de quince miembros distribuidos en las principales ciudades.

La Red Calidad México al definir sus lineamientos tomó en cuenta la experiencia de la Interamerican Network for Quality and Productivity Centers de la cual forma parte y quien desde 1978 reúne a más de sesenta instituciones no lucrativas dedicadas al mejoramiento de la calidad y la productividad en todo el continente americano.

#### B. Misión.

Su misión es proporcionar el contexto y aportar los elementos para enriquecer la visión y el desarrollo de las actividades propias de cada uno de los organismos que la integran, a través de la ayuda mutua y la asistencia en materia de información y técnicas de calidad, con el propósito de promover la cultura de calidad en los ámbitos de influencia de cada centro para contribuir al mejoramiento de la competitividad de las organizaciones e incrementar el nivel y la calidad de vida de los mexicanos mediante: el apoyo al desarrollo de sus miembros,

actuales y potenciales; la facilitación y el fomento del trabajo en equipo para generar sinergia y la contribución a la divulgación de los esfuerzos de calidad.

#### C. Visión.

Algunos puntos de la misma son: ser una red de ayuda e intercambio de experiencias entre sus miembros en materia de calidad, productividad y calidad de vida en el trabajo; tener interrelación con organismos similares en el extranjero y ser un grupo no lucrativo de investigación, desarrollo y apoyo para la difusión e implementación de procesos de calidad total en el país.

#### D. Objetivos.

Los principales son: intercambiar entre sus miembros información actual y de vanguardia relacionada con temas de calidad, productividad y calidad de vida en el trabajo en todos los sectores; apoyar las labores y tareas de investigación, educación u otras realizadas por sus miembros, que requieran sinergia para mejorar su implantación y crear un foro de consulta amistosa entre sus miembros.

#### E. Estructura y funcionamiento.

La Red Calidad México es dirigida por tres presidentes: el presidente vigente de cada año, el del periodo anterior y el electo para el siguiente año. Se coordina mediante cinco titulares regionales y un secretariado general, al cual colabora informalmente.

La Fundación Mexicana para la Calidad Total funge como Secretariado General y es quién administra, convoca, coordina e informa a los titulares regionales en primera instancia y al resto de los miembros de manera secundaria. Los titulares regionales son miembros voluntarios que mantienen una información más estrecha con los organismos de su región y se reúnen con los presidentes y el secretariado general para analizar y proponer nuevos miembros de trabajo.

Los miembros de la Red Calidad México se reúnen por lo menos dos veces al año para compartir información de los avances particulares de cada organismo participante y actualizarse en los acontecimientos relacionados con el tema que los une. Durante el año, sus miembros se mantienen informados de forma bilateral y por iniciativa propia.

### III. CULTURA DE LA CALIDAD EN MEXICO.

Fuente: Monografías cuatro, 1993, Fundación Mexicana para la Calidad Total.

#### A. Antecedentes de la calidad total en México.

Los inicios de lo que habría de convertirse en una de las corrientes más trascendentes y positivas del ámbito organizacional, comenzaron en 1954 con la creación del Centro Industrial de Productividad. Este Centro se dedicaba a crear conciencia sobre la importancia de elevar la productividad en las industrias de México

A pesar de la gran cantidad y diversidad de ideas que se generaron a partir de este Centro, no logró crear una cultura sólida de productividad y cerró sus puertas en 1965.

En 1966, se crea el Centro Nacional de Productividad, al que en el año de 1979 se le cambió el nombre por el Instituto Nacional de Productividad. Las actividades de este Centro/Instituto se centraron en aspectos vitales de la capacitación de ingenieros industriales y otros especialistas para que operaran con más orden y método las empresas industriales.

A pesar de sus logros teóricos, desde su inicio y hasta su cierre por el presidente De la Madrid en el año de 1983, no logró definir sus conceptos, ni generó un movimiento organizado hacia la productividad y la competitividad.

En ese mismo año nace en la ciudad de Monterrey el Centro de Productividad de Monterrey, el cual ha logrado su permanencia a base de esfuerzos y renovación constantes, lo que ha dado un gran impulso al movimiento hacia la calidad total en el norte de nuestro país. En 1990 crean el Premio Nuevo León a la calidad. En este Centro se dedican a educar y difundir conceptos mediante conferencias y asesorías.

En el año de 1973 nace el Instituto Mexicano de Control de Calidad, el cual permanece funcionando hasta la fecha, aunque sin éxito en lo que se refiere, ya que no ha llegado a nuevos segmentos, sólo ha cubierto los muy tradicionales o las empresas que apenas inician un esfuerzo de calidad. Sus principales contribuciones al mundo de la calidad son la realización de congresos anuales con asistencia de especialistas de todo el país.

El gobierno mexicano también ha tenido su aportación dentro de este movimiento, a través de la Dirección General de Normas de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Los primeros pasos se dieron desde el Porfiriato con la Oficina de Pesos y Medidas y sus objetivos y procedimientos se han ido modificando con cada Administración. Con estas normas se ha podido crear un modelo de calidad un tanto técnico y orientado a

productos, últimamente muy ampliado con el enfoque de la serie de normas integrales ISO 9000.

En 1988 se crea la Asociación Mexicana de Calidad, en el Estado de Guanajuato, la cual se mantiene activa logrando permear criterios de calidad principalmente en empresas paraestatales, y ha dado un gran apoyo a la Dirección General de Normas. Sus actividades se resumen en hacer congresos y publicaciones.

En 1990 se crea la Asociación Mexicana de Administración de Calidad, la cual desde sus inicios ha intentado dar credibilidad a la calidad total y ofrecer apertura para tratar los temas relacionados por diversas corrientes de calidad, productividad y competitividad. Esta Asociación reúne a los profesionales de la calidad total en foros de intercambio y aprendizaje.

Al crearse la Fundación Mexicana para la Calidad Total se concientiza a líderes empresariales y de otros sectores sobre la importancia de contar con su apoyo y participación activa para intensificar esfuerzos a nivel nacional en la difusión de una cultura total adecuada a nuestro entorno, mediante conferencias, congresos, publicaciones y talleres, con un enfoque ecléctico y crítico.

La oficina de El Premio Nacional de Calidad se constituye legalmente en 1990 como una propuesta de la Fundación Mexicana para la Calidad Total. Su principal aportación ha sido promover el modelo mexicano de calidad total propuesto por la Fundación y difundirlo

también a toda la sociedad mediante la invitación anual a las organizaciones industriales, comerciales y de servicios, públicas y privadas, pequeñas, medianas y grandes para que participen en lo que es, hasta el momento, el reconocimiento de mayor jerarquía a nivel nacional en cuanto a calidad.

A nivel regional se han creado varios Centros Estatales de Calidad/Productividad, ejemplo de ellos son los Centros de Chihuahua, Tamaulipas, Aguascalientes, Coahuila, Yucatán, Nuevo León, Veracruz y Querétaro, que han tenido el mérito de adecuar los modelos a su entidad y han hecho una gran labor de convocatoria con las empresas de la zona con premios estatales de calidad.

Los esfuerzos por difundir la cultura de calidad a nivel nacional, son cada vez más limitados. Esto se debe, en gran medida, a que las empresas están más preocupadas por sobrevivir con base en medidas financieras o de otra índole y prefieren invertir en diversas estrategias de mercado, en lugar de invertir en la capacitación de sus empleados. Esto es comprensible dadas las circunstancias difíciles por las que ha atravesado la economía del país.

#### B. El futuro de la calidad total en México.

La primera etapa de la calidad total en México fue la de conocer a los diversos autores y tratar de repetir y adaptar sus métodos y estrategias, pero esta es una etapa que ya se ha concluido.

En el momento actual se debe acabar de adaptar a nuestro entorno esas ideas y ponerlas en práctica, de manera seria y sistemática. El nivel y la calidad de vida de un país se determina por su productividad.

La visión compartida del modelo mexicano de calidad total ha traído consigo cosas muy benéficas en el ámbito institucional, como la Fundación Mexicana para la Calidad Total, la Asociación Mexicana de Administración de Calidad Total, la Red Calidad México y El Premio Nacional de Calidad, entre otras.

Se debe crear más sinergia y menos desunión entre los profesionales de la calidad total, para que al unir esfuerzos se pueda llegar a todos los sectores de la sociedad.

La calidad total es en esencia el fortalecimiento de los valores morales. Las normas o herramientas son el medio para lograrlo; pero el fin es mejorar la calidad de vida de todos los mexicanos y mejorarlo todo: personas, productos, procesos, servicios, precios, etc.

Es necesario pasar a una etapa donde lo central fue difundir y crear conciencia, a una nueva fase donde lo prioritario sea la educación y la investigación. En especial se debe dar a conocer con mucha claridad lo que sí y lo que no ha funcionado en México, más allá de los argumentos de los propios consultores en calidad. Hay que reconocer que la esencia de la calidad total es una cultura empresarial y gubernamental basada en la ética.



**CAPITULO TRES**  
**IMPLANTACION DEL CONTROL DE CALIDAD EN LA EMPRESAS**  
**PRESTADORAS DE SERVICIOS.**

**I. NOCIONES GENERALES**

Para implantación de la calidad de una empresa es preciso conocer primeramente su cultura, a continuación se definen algunos puntos que permiten identificarla.

**1. La cultura empresarial.**

Fuente: Udaondo, 1992, pp. 121-133.

**A. Orígenes**

**a. Definición de cultura**

Cultura es la forma común y aprendida de vivir que comparten los miembros de una sociedad, la cual está constituida por la totalidad de instrumentos, técnicas, actitudes, creencias, motivaciones, organización y sistemas de valores que conoce ese grupo humano y por los cuales dicho grupo puede a su vez ser reconocido.

**b. Características de la cultura.**

Algunas de las características de la cultura según Udaondo,( 1992, p. 121 )son:

Es un comportamiento y forma de ser de actuar, es una definición de premisas profundamente arraigadas. El establecimiento de una jerarquía de valores que justifica acciones y modo de pensar, un compromiso que se adquiere u que debe ser entendido, un marco que permite el establecimiento de interacciones eficaces y automáticas entre los miembros de ese grupo y un ente dinámico que evoluciona más o menos lentamente, pero de modo constante.

La cultura de una empresa debe estar orientada hacia el triunfo para poder alcanzarlo. Sobre ella deberán cimentarse una buena estrategia y la organización necesaria para conseguirla, la figura del líder y su equipo de gerencia, como impulsores y estimuladores del entusiasmo a toda la estructura y el empuje capaz para llegar a la meta deseada.

#### B. Secuencia para llevar a cabo el estímulo de la cultura de una empresa.

Cuando en una empresa se plantee la necesidad de hacer un estudio de su cultura, la secuencia es la siguiente:

En toda empresa es interesante y constructivo realizar alguna vez un estudio de cultura, en particular será más necesario proceder cuando se produzca alguna de las siguientes circunstancias: si la actual configuración de la empresa se considera insuficiente para adaptarse a una nueva estrategia, si se produce alguna modificación importante en la naturaleza de la empresa, en su entorno o en las condiciones del mercado; si la organización enfrenta a una nueva dimensión como la apertura de un nuevo mercado o de una nueva línea de productos o servicios, y cuando se produzca un cambio en la alta dirección de la empresa.

Una vez realizado el estudio, debe distinguirse entre la imagen objetivo (principios culturales) y lo que realmente es (cultura real).

Para el diagnóstico de la cultura real habrá que tener en cuenta tipos de factores, el humano y la disponibilidad personal, los cualitativos y los que no pueden ser definidos mediante la lógica, por ejemplo: hábitos producidos por tradiciones o costumbres que ya no son vigentes, pero que han quedado impresos en la cultura.

Un procedimiento para analizar todos estos aspectos consistirá en analizar los documentos disponibles que reflejen la estructura y funcionamiento de la compañía, aplican cuestionarios, entrevistas y encuestas a elementos representativos de todos los niveles de la empresa y conversaciones con personas que se definan como claves, todo para conocer los

aspectos concretos de interés relativos a los puntos fuertes y débiles de la cultura de la empresa.

### C. Definición de los principios culturales.

Para definir estos conceptos se deben tener en cuenta consideraciones como son: que la empresa como conjunto de individuos permanezca fiel a su misión, con base en la cual se deberán definir las estrategias oportunas, tener clara la escala de valores y las prioridades, dentro de esta escala de valores, se encontrarán en primera línea los criterios de que la calidad es un objetivo prioritario y de que la proximidad al cliente es vital para definirla; definir con precisión y dar a conocer el tipo de personas con las que desea contar la empresa y cuáles deben ser sus actitudes esperadas; divulgar los aspectos culturales relativos a hábitos de trabajo, e implantar un lenguaje común en el que determinadas expresiones adquieren la importancia deseada.

### D. Orientación de la cultura de la empresa hacia la calidad.

Se deben considerar tres campos de influencia a la hora de evaluar el impacto real que la calidad posee en la cultura de la empresa, estos son: los héroes, que tipo de personas se consideran ejemplares y por que razón; los mitos, creencias extendidas que pueden considerarse típicas o peculiares y los ritos, costumbres significativas que se celebran o producen con una determinada frecuencia.

El último paso será crear una matriz que permita cruzar cada uno de los principios culturales relacionados con la calidad, con cada uno de los puntos definitivos de la cultura real disponible y ver el grado de correlación que existe entre ellos caso a caso: fuerte, media, débil o inexistente. Se obtendrá de éste modo una serie de niveles de correlación para apreciar cada uno de los principios culturales considerados, que permitirá apreciar de modo aproximado el peso e importancia que tiene, en función de la cultura real disponible.

### E. Modos de influir en la cultura de la empresa.

Al tratar de hacer esto, se puede suscitar lo siguiente: peligro, muchas organizaciones han aprendido que los intentos de cambiar drásticamente la cultura de sus empresas, por medio de reorganizaciones, cambios de política o estrategia han actuado como un factor desencadenante de problemas, debidos a insatisfacciones, desorientación o frustración, que han afectado gravemente su funcionamiento y sus resultados; y por otra parte dificultad, es preciso ser consciente de que proceder a cambiar la cultura de una empresa, es un labor extremadamente difícil, de cualquier modo sí es conveniente conocer la cultura real existente, pero en cuanto a modificarla, lo único que se puede hacer es tratar de reorientarla.

#### a. Medidas directas.

Algunas de éstas medidas son: establecer programas concretos de actuación asignar presupuestos y planificar para el cambio, reestructurar la organización y variar los sistemas de gestión o de dirección.

#### b. Medidas indirectas.

Algunas de éstas son. formación, información, implantación de normas y procedimientos que refuercen los aspectos deseados, actuación simbólicas relacionadas con la nueva orientación, identificación de los aspectos a abandonar, comunicación no verbal y contactos informales.

#### c. Etapas para proceder a la modificación o reorientación de la cultura de la empresa.

Se deben seguir tres etapas: definir exactamente cuales son los dos o tres aspectos fundamentales que se desea alcanzar, o bien los puntos fuertes que se desea reforzar, dar los pasos previos procediendo a implantar medidas de actuación inmediata, informando al personal y preparando a la dirección para que manifiesten un comportamiento simbólico que

refuerce las modificaciones que se ha decidido implantar y por último proceder al intento de modificación para cada uno de los puntos fuertes a reforzar o modificar

## 2. Puntos clave para implantar la calidad.

Fuente: Udaondo, 1992, pp. 69-90

### A. Secuencia de implantación de la gestión de calidad.

#### a. Disponer de un sistema de calidad.

Es necesario contar con un sistema de calidad, algunos aspectos que pueden optimizar este sistema son: buscar el pacto con los expertos y los técnicos a la hora de establecer metodologías, requisitos, niveles y criterios de aceptación, escribir documentos que contengan aplicaciones prácticas de esa metodología y pensar en implantar indicadores de calidad que permitan conocer cómo va la situación.

#### b. Compromiso de la dirección.

Algunas de las funciones y tareas relacionadas con la gestión de calidad que corresponden al nivel directivo de la compañía serán las siguientes: entender que es lo que se pretende y lo que se puede conseguir con la gestión de calidad, firmar y suscribir los documentos de política de calidad de su empresa, involucrarse en los órganos rectores de la calidad, definir los proyectos en los que a la empresa le conviene estratégicamente establecer planes de mejora, facilitar los recursos humanos y materiales que sean precisos para implantar estos planes, otorgar recompensas y reconocer públicamente los logros obtenidos en los proyectos de calidad, así como animar y estimular la implantación de medidas encaminadas a la gestión y mejora de la calidad.

c. Analizar la situación.

Consiste en profundizar respecto a lo que se conoce de la cultura y la historia de la empresa. El modo más habitual es a través de la realización de un análisis DAFO, el cual consiste en analizar debilidades, amenazas, puntos fuertes y oportunidades.

d. Organizar el lanzamiento.

La logística para el lanzamiento consiste en: precisar los objetivos fijados y la estrategia de actuación, definir una planificación a seguir y unos plazos para alcanzarlos, adecuar la estructura de la empresa para facilitar su consecución y asignar recursos humanos y materiales para conseguirlo.

e. Campaña de información.

Se debe dar a conocer a toda la empresa que se está procediendo a un cambio de orientación en la política de calidad, que afectará a la metodología del trabajo de cada uno de sus miembros y del que se esperan resultados concretos. La campaña de información deberá ser liderada por personas que sepan exponer las ideas de modo brillante, actuando como instructores en la presentación de la campaña.

f. Formación y entrenamiento.

El objetivo es inculcar a la gente que lo que van a aprender sobre calidad, no forma parte de una ciencia que podrán aplicar cuando les haga falta, sino convencerlos de que la calidad debe pasar a formar parte de su vida y que es aplicable a todas sus actuaciones en el futuro.

La formación de calidad, será impuesta por la dirección y obligatoria a todos los niveles y para todas las actividades. El proceso de impartir esta información será: progresivo y con diferentes niveles de profundidad.

Por progresivo quiere decir que la formación-educación alcanzará en primer lugar a aquellos responsables de los trabajos por los que se haya decidido comenzar el progreso de mejora, haciéndola después extensiva al resto de los trabajadores de la empresa.

Por diferentes niveles se pretende significar que la información suministrada será diferente: a nivel directivo, que la que se prepare para los ejecutivos y mandos intermedios, y esta a su vez de la que reciban los técnicos, operarios y trabajadores de línea.

g. Inicio del plan de mejora del sistema: proyectos piloto.

Lo más adecuado para iniciar el plan de mejora del sistema es, elegir un proyecto o actividad piloto en el que todo el mundo pueda aprender a través de su propia experiencia. Deberá ser seleccionado por el comité estratégico de calidad; es decir, al más alto nivel, este comité debe estar seguro de que con este proyecto se va a obtener un éxito indudable.

Algunos criterios para hacer la selección definitiva del proyecto piloto son: debe ser factible, importante y sus resultados deben ser medibles.

h. Información sobre la campaña piloto y reconocimientos.

La divulgación de los resultados obtenidos es una labor de recalcar, junto con la felicitación oficial de la dirección a quienes se hayan distinguido por sus logros relevantes. Este reconocimiento resultará altamente motivador y servirá de estímulo para todos los trabajadores de la empresa. Deberá hacerse público en algún acontecimiento formal de naturaleza periódica que la compañía escoja como adecuado para ello.

Los objetivos de esto son: crear interés y llamar la atención respecto a la calidad, informar acerca de noticias positivas a los trabajadores, motivar, estrechar el compromiso y los vínculos empresa-trabajadores, así como alentar en la comunidad de prácticas de mejora constructiva para la empresa y para todos sus miembros.

#### i. Generalización del plan de mejora permanente.

El paso definitivo es la extensión progresiva de la experiencia obtenida en el proyecto de mejora inicial, a todas las restantes actividades de la compañía. Para ello, habrá que volver a empezar y repetir el proceso, generalizando la aplicación de cada una de sus etapas, a cada proyecto, lo que implicará involucrar, formar, definir objetivos, etc., que serán muy diversos, tanto cuanto puedan ser variados los tipos de trabajos que se lleven a cabo.

#### B. Causas del fracaso al tratar de implantar calidad.

Las causas más frecuentes que pueden explicar esta circunstancia son: falta de apoyo de la dirección, estrategias equivocadas, cambios en el mercado o la coyuntura económica, no previstos con la suficiente anticipación, objetivos poco claros o bien definidos o seleccionados, planes mal definidos para alcanzar los objetivos propuestos, falta de definición o mala asignación de responsabilidades, falta de recursos, que normalmente se debe a la falta de apoyo de la dirección, ausencia de la capacidad de medir ya sea por imprecisiones o por indefinición en los indicadores o por mala gestión de la información sobre evolución, problemas y progresos, falta de formación y educación del personal y falta de motivación de los trabajadores.

### 3. Organización para la calidad.

Fuente: Hansen, 1972, pp. 378-387

#### A. Organización.

Para que las organizaciones obtengan los resultados deseados, deberán contar con una buena organización.



Esta organización resulta de la división y delegación del trabajo. El trabajo a realizar puede dividirse de dos maneras: verticalmente, lo que se conoce como división escalar y lineal o jerárquica, y horizontalmente, lo que da lugar a la llamada división funcional o staff.

La cadena de niveles de arriba a abajo, existe en la organización para mostrar en cada nivel la autoridad, la categoría y la relación entre ellos.

Para obtener una adecuada organización deberá existir la división del trabajo, misma que requiere delegación de deberes, autoridad y responsabilidad. Cuando existe una distribución inadecuada de los tres factores puede crear problemas.

Existe el principio de excepción, el cual debe emplearse en la delegación de cometidos; es decir, las tareas de rutina deben delegarse a subordinados y solo los trabajos excepcionales deben ser retenidos por el director. Cuando hablamos de excepcional no se refiere necesariamente a la naturaleza técnica del trabajo, ya que las tareas de éste tipo se asignarán, probablemente a especialistas del staff técnico.

No se puede delegar, adecuadamente, de una manera precipitada, como cualquier otra operación de dirección, la delegación debe planearse cuidadosamente.

Los grupos de especialistas, tales como los de personal, aprovisionamiento y control de calidad, pueden formarse para auxiliar a la fabricación propiamente dicha. Tales grupos de especialistas se conocen como staff; puede haber especialistas en la organización lineal y en el staff u organización funcional, pero, por lo general, este último tendrá una mayor proporción de ellas.

Un especialista staff es un empleado cuyos deberes regulares comprenden un aspecto pequeño, pero importante en el negocio. Tiene la responsabilidad de ofrecer guía técnica sobre asuntos relativos a su especialidad, sin embargo, el personal ejecutivo es también especialista en mando de personal. Los directores medios o de departamento son especialistas en integración de recursos humanos, de material y de equipo.

Las explicaciones tradicionales que se leen acerca del personal funcional versan la existencia de dos tipos principales: el general y el especialista. El staff general es, esencialmente el brazo derecho del director, es decir, el subdirector, cae dentro de ésta categoría. El staff especialista, es el que realiza funciones especializadas.

Se pueden considerar tres tipos de especialistas: asesor, de servicios y de control.

El staff asesor, es el experto al que se acude para tratar de algún problema especial. El buscar consejo acerca del personal asesor puede ser obligatorio o puede dejarse a la discreción del director.

El staff de servicios, presta su servicio a los órganos lineales o a otros staffs. El aprovisionamiento, el mantenimiento, la consejería y las funciones de conservación de edificios, son ejemplos de personas de servicios.

Muchos de los conflictos de relaciones humanas debido a la organización pueden identificarse como conflictos entre la dirección ejecutiva y el staff de control, algunos ejemplos de grupos de staff de control son: control de producción, control de calidad, control de inventarios, administración, etc.

#### B. Tipos de organización de calidad.

Existen, principalmente, cuatro tipos de organizaciones de calidad, los cuales se relacionan a continuación, en función de su responsabilidad.

##### a. Cuando no existe control de calidad ni organización de inspección:

El operario realiza las pruebas de calidad y el supervisor tiene la autoridad para tomar las decisiones sobre los resultados arrojados.

b. Existe organización de inspección definida, misma que adquiere jerarquía para tomar decisiones:

Los informes de las pruebas son entregadas al supervisor ya que éste cuenta con autoridad decisiva.

c. La organización de la calidad existe a nivel de producción (talleres):

Las pruebas de calidad van a ser determinadas por los requerimientos del cliente (satisfacción del consumidor final); por ende la calidad de la fabricación es responsabilidad de los talleres.

d. El control de calidad se efectúa de forma autónoma en todos los aspectos de la calidad.

La inspección se efectúa durante todo el proceso y a todos los niveles.

### C. Métodos y medios de enseñanza.

La enseñanza puede resultar una experiencia árida, poco interesante, por lo tanto, será mejor que ésta resulte atractiva y, por ende, productiva.

Mucho puede lograrse, en este sentido, mediante el empleo de medios auxiliares y métodos de enseñanza apropiados para hacer que el programa sea más interesante.

A continuación se exponen los métodos de enseñanza más usuales que pueden emplearse:

a. Conferencias. Es el mejor sistema para presentar hechos y puntos de vista. El éxito depende mucho de los conocimientos y la experiencia del conferencista como tal. En cambio, es el procedimiento menos idóneo para cambiar las actitudes del oyente. Son necesarios los medios audiovisuales.

b. Reunión dirigida. Es buen sistema para lograr la participación. Quien dirige la discusión debe ser un preguntador hábil y ha de conocer bien los problemas con los que realmente se enfrentan los componentes del grupo. Debe evitar contestar a las preguntas.

c. Método de sensibilidad. Se caracteriza por no existir un programa, ni límites aparentes de discusión. Se trata de ver como reacciona la gente entre sí en una situación de trabajo. Tiene gran importancia porque ayuda a conocer las propias emociones. Está íntimamente ligado a la psicoterapia de grupo, con los mismos efectos de frustración y reacción a la crítica. Requiere un director de grupo muy hábil, que sepa cuando ha de intervenir en la discusión para evitar herir la susceptibilidad de los participantes, y que pueda interpretar las tensiones de todo el grupo, con su significado y resultados.

d. Reunión para resolución de problemas. Los problemas de trabajo los sugieren los propios miembros del grupo a contestar las respuestas del problema e intenta presentar las soluciones en forma extractada, para que se puedan solucionar, en el futuro, problemas de tipo similar. Son reuniones similares a las proyectadas periódicamente, excepto que se centran en la forma y en la abstracción, más que en una solución concreta para un problema determinado.

e. Métodos de casos. Reunión similar a la resolución de problemas, excepto que el caso lo sugiere el conductor de la reunión en vez del grupo. Es interesante para los oyentes que no estén íntimamente relacionados con problemas empresariales. La elección del caso por parte del conductor asegura mayor objetividad en el análisis del problema. Este sistema no es muy valioso para la formación de directivos, para la cual da mejores resultados el desarrollo de una temática específica.

f. Proceso de incidentes. Se inicia exponiendo un breve incidente, seguido sucesivamente por los miembros del grupo que buscan las causas del incidente, resumen los hechos, aíslan los asuntos, escriben breves decisiones y después discuten juntos todas las implicaciones del caso, y de qué forma éste se relaciona con otros incidentes. Constituye una técnica interesante, ya que siguen los mismos pasos que el método científico.

g. Simulación o psicodrama. Los oyentes desempeñan sus papeles tal como actuarían en la vida real. Las decisiones las improvisan ellos mismos, en el acto. Con frecuencia, el actor no cree ni aprueba la actuación del personaje que representa. Este sistema es interesante por la investigación requerida para realizar un buen papel. Debe terminar con una discusión de grupo.

No existe ninguna técnica que sea la mejor para toda clase de situaciones. El método de casos puede serlo para los ejecutivos, y el de incidentes para los capataces. Ninguna técnica es siempre la mejor. Las técnicas pueden emplearse como se desee. En todos los casos deberá seguirse el criterio de elegir el método mejor para conseguir los resultados deseados. Si el sistema de simulación estimula el interés, éste es el método que deberá emplearse. Si las desventajas del método de sensibilidad exceden a sus ventajas, en unas determinadas circunstancias, no deberá usarse.

## II. DOS EXPERIENCIAS MEXICANAS DOCUMENTADAS.

### 1. Caso Instituto Nacional de la Nutrición Salvador Zubirán (INNSZ).

Fuente: Casos 10, publicación de la Fundación Mexicana para la Calidad Total, por Joaquín Peón Escalante y Ma. de Lourdes Salmones M, 1996.

#### A. Antecedentes.

El Instituto Nacional de la Nutrición Salvador Zubirán (INNSZ), es un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, cuya máxima

autoridad es la Junta de Gobierno, presidida por el Secretario de Salud, de la Secretaría de Hacienda, de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, de la Universidad Nacional Autónoma de México y el patronato del propio instituto.

Los recursos económicos del Instituto provienen del presupuesto federal asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a la Secretaría de Salud, de donativos aportados por fundaciones nacionales e internacionales no lucrativas y por algunos particulares, así como de la captación de recursos vía servicios proporcionados (consultas, cafetería, hospitalización de pacientes que solicitan cuartos privados). Cabe señalar que los recursos propios obtenidos pasan a formar parte del presupuesto federal.

El presupuesto del Instituto se compone de la siguiente manera, presupuesto federal setenta y seis por ciento, donativos para investigación diez punto tres por ciento y recursos propios trece punto siete por ciento.

#### B. Actividades del INNSZ.

El Instituto tal y como fue planeado desde su nacimiento como hospital, sigue enfocado a cuatro grandes actividades:

a. Atención médica. El instituto brinda atención médica y hospitalización de tener nivel, entre otras, en la siguientes especialidades: gastroenterología, hematología, reumatología, infectología, oncología, urología, etc., además esta área abarca el sesenta y tres punto tres por ciento del total de recursos humanos.

b. Investigación, A nivel de investigación, el instituto enfoca sus actividades a cuatro grandes áreas: biomédica (cincuenta y dos por ciento), clínica (veintiséis por ciento), en salud pública (trece por ciento) y para el desarrollo tecnológico (nueve por ciento), por el grado de especialización sólo ocupa el seis punto uno por ciento de recursos humanos.

c. Docencia. Este aspecto es uno de los que menos se conocen en el INNSZ, en lo relativo al papel que desempeña como educador.

La docencia ha sido, desde la concepción del instituto, uno de sus elementos esenciales. Sus médicos e investigadores son además formadores académicos de profesionales internos y externos mediante los cursos y programas que imparte, así como de difusores de información científica y tecnológica de vanguardia .

d. Servicio a la comunidad en el área de nutrición. Las actividades realizadas por el instituto en materia de nutrición humana, se desarrollan tanto a nivel de atención médica, como de investigación y de docencia.

Los logros que se obtienen con la gama de actividades que desarrolla el instituto podrían parecer suficientes como para que su fundador y las personas que ahí laboran, así como el propio sector salud y el país, se sientan orgullosos por contar con una institución a la altura de los mejores del mundo.

Sin embargo, después de realizar un análisis más completo y riguroso, se permite observar que no todo es así de loable. Existe calidad en el instituto, pero se podría decir que es calidad parcial, no total. Es importante señalar que tanto sus dirigentes como un buen porcentaje de su personal han asumido este hecho y no pretenden haber alcanzado la calidad total.

Para tener una visión más completa de lo que debe mejorarse se requiere del conocimiento de las necesidades de sus pacientes, médicos investigadores y del personal administrativo.

### C. Agentes causales.

Se detectaron algunos posibles agentes causales del logro de la calidad total entre ellos:

**a. Presupuesto insuficiente.**

El porcentaje del PIB que es destinado a la salud muestra la carencia (ocasional o frecuente) de los materiales e instalaciones adecuadas para una práctica médica eficiente y de llevar a cabo diagnósticos acertados.

**b. Bajos salarios.**

Resulta ser una incongruencia absoluta entre los niveles de excelencia que caracteriza el desempeño profesional de la mayoría de las personas (médicos, enfermeras, químicos y trabajadores administrativos) que colaboran en el instituto.

Por esta razón, un gran porcentaje de éstas personas, después de cumplir con su trabajo en el instituto ejerce una práctica privada que le proporciona los ingresos complementarios para subsistir.

Después de haber realizado las investigaciones respecto a los incentivos otorgados al personal, se determinó que el principal obstáculo para incrementar los niveles de salarios, es que al ser éste un organismo público debe apegarse a los lineamientos y tabuladores salariales que fija la Secretaría de Hacienda, por lo tanto los sueldos no se establecen en función del desempeño laboral y/o profesional, sino de factores externos.

**c. Burocracia.**

La burocracia interna y externa, y los procedimientos establecidos al interior del instituto, en cualquiera de sus áreas, resultan ineficientes tanto para los pacientes o usuarios, como para el propio personal.

**d. Comunicación deficiente.**

Existe una comunicación deficiente entre las diversas áreas del instituto, provocada tanto por la carencia de métodos y medios de comunicación adecuados, como por el hecho de



que parte del personal médico, paramédico y de investigación se ha posicionado en forma aislada del resto de los colaboradores del instituto.

e. Carencia del personal .

En casi todas las áreas del instituto el número de personal resulta insuficiente para la demanda de servicio que tiene.

f. Carencia de documentación de procedimientos.

Actualmente el instituto no cuenta con manuales de procedimientos, de descripción de puestos, de documentos oficiales de información sobre las actividades que realiza ni sobre las áreas que lo conforman, por lo que la inducción de los nuevos empleados o de quienes asumen nuevas responsabilidades se hace sobre la marcha.

g. Insuficiencia de instalaciones.

Tanto los usuarios como el personal del instituto requieren de mayores espacios para poder desenvolverse.

No obstante que a pesar de la cantidad de obstáculos y problemas que surgen en la institución, sigue siendo la base de la salud de muchos mexicanos y el ejemplo a seguir de una gran cantidad de instituciones nacionales e internacionales.

D. Bases que fortalecen al INNSZ.

Existen puntos claves que podrían considerarse como básicos para que el instituto siga desempeñando sus funciones adecuadamente y que además le permiten fortalecerlo.

a. Médicos, investigadores y enfermeras excelentes capacitados, quienes logran su desempeño profesional, tienen la oportunidad de seguir con su formación académica y

práctica, a través de los cursos de actualización, seminarios y conferencias internas y externas, del continuo intercambio de sus experiencias, del ejercicio de su actividad.

b. Trabajo interdisciplinario de sus médicos e investigadores, permite establecer una retroalimentación continua en la que los médicos buscan el apoyo de los investigadores para un mejor diagnóstico y aquellos cuentan con la posibilidad de llevar a la práctica sus descubrimientos.

c. Avances científicos y tecnológicos de vanguardia, que ayudan a hacer cada vez más eficiente el trabajo científico y son posibles en el instituto tanto por su propios desarrollo como por el intercambio internacional (congresos, publicaciones, etc.) donde participa continuamente.

d. Constante comunicación con el paciente, considerándose como la base fundamental para el ejercicio de una medicina con sentido humano, es decir, si todo el personal que tiene contacto con los pacientes atienden no a un órgano enfermo, sino a un ser humano con toda su problemática e implicaciones.

#### E. Otros factores base.

Podrían mencionarse otros factores que cimientan la fortaleza del Instituto como son:

a. El orgullo de pertenencia, el amor al instituto que la mayoría del personal le tiene.

b. El sentido de trascendencia, la gran mayoría de sus investigadores y médicos están comprometidos a llevar a cabo descubrimientos y aportaciones que vayan más allá del laboratorio y del consultorio, que se traduzcan en beneficios concretos para la población.

c. Libertad intelectual, que permite a los investigadores, orientar sus esfuerzos a las áreas que consideran más importantes, a los médicos manejar sus consultas como lo consideran más conveniente, siempre con el objetivo de cumplir con la misión y los fines de la investigación.

d. Clima de organización estable, este aspecto favorece también la producción científica del más alto nivel.

e. Profesionalismo, que se desprende de una formación ética y académica adecuada e incrementada por la actualización constante.

f. Competencia, este valor es resultado del anterior y se hace presente en el alto índice de demanda de servicios del Instituto, tanto al interior como al exterior, así como a nivel particular y privada.

g. Sencillez, en el trato de pacientes, cuya resultante es el cariño y reconocimiento de éstos hacia médicos, enfermeras y resto del personal con el que tiene contacto.

h. Honestidad de los investigadores.

i. Práctica de la mayoría de los investigadores.

Sólo con la autonomía con la que nació y se desarrolló en sus primeras etapas en INNSZ podrán mantenerse en su totalidad las tres condiciones fundamentales que, según el mismo Dr. Salvador Zubirán, se requieren a fin de lograr calidad en la acción para la salud las cuales es llevar una adecuada preparación previa de todos los que en ella intervienen, usar tecnología de vanguardia y de llevar la aplicación de la ciencia con sentido humano.

Según la visión de sistemas, todo tiene que ver con todo para el logro de la calidad total, los extraordinarios logros en materia de atención médica, en investigación y en docencia tiene que ser soportados por un proceso de cambio acelerado en todo lo administrativo y por una desburocratización sustentada a su vez en la confianza hacia el grupo notable de personas que colaboran en el instituto y que cuentan con la capacidad y el deseo de trabajar en una forma mucho más inteligente y armónica, y sin controles externos que frenen y dificultan la operación diaria del INNSZ.

## 2. Caso: Restaurantes Vips

Fuente: Casos 6, publicación de la Fundación Mexicana para la Calidad Total, por Ma. Angustias Cremades, 1991.

### A. Antecedentes.

En 1964, la cadena Vips abrió sus puertas en el mercado mexicano, se pensó en crear un nuevo concepto para satisfacer las necesidades que existían entre los consumidores, principalmente jóvenes. Aún cuando la idea de extranjeros, se tuvo que adaptar a la idiosincracia mexicana, desde la forma de preparar los alimentos hasta la atención al cliente. Antes de inaugurar la primera unidad se invirtieron cerca de dos años para la conceptualización de la idea. La estrategia fue asignarle una gran cantidad de tiempo e imaginación al diseño de los sistemas de operación, al diseño del equipo de cocina, etc.

Una característica del negocio es la rapidez en la elaboración de los alimentos. Por tanto, es vital que la distribución de la cocina sea adecuada.

En cuanto a los sistemas contables y administrativos, una gran ventaja fue que contaron con el apoyo y colaboración de un grupo corporativo que ya tenía solidez al respecto. Sin embargo, para el diseño de sistemas de operación y producción estudiaron modelos extranjeros y los adoptaron a la cultura mexicana, dada la diferencia en el giro en que estaban incursionando. Los procesos actuales, en algunos casos modificados y mejorados, son los mismos que los iniciales. Se pretendía que los sistemas de trabajo se diseñaran para que todo se resolviera. Quien los ejecutara no debería salirse del procedimiento, ni podría inventar lo ya creado. Cada sistema está soportado por políticas claras y estándares muy definidos. Cada receta tiene su fórmula de cantidad, gramaje y presentación. Cada producto tiene sus estándares de peso, precio y presentación. Las meseras cumplen con normas muy precisas de presentación en uniforme, zapatos, cuidado de cabello y uñas. Toda unidad tiene políticas de atención muy claras y estándares muy definidos de tiempo en cada proceso de servicio. Todo lo anterior garantiza la calidad esperada por el cliente y el logro de los resultados del negocio. La orientación al cliente se ha reforzado a partir de los últimos años.

#### B. Conocimiento, constancia, supervisión y dedicación.

La filosofía de Vips consiste en que cada empleado debe conocer su trabajo en la parte del proceso que le corresponde, ser constante y disciplinado en su cumplimiento, supervisar cada detalle que pueda obstaculizarlo y dedicarle tiempo y entusiasmo al quehacer diario.

El conocimiento es un aspecto que no sólo se limita al empleado que ejecuta un trabajo, sino incluye también el conocimiento del mercado al que se atiende. Esta cadena siempre ha buscado ir a la vanguardia.

Otro aspecto que el cliente aprecia es la seguridad que ofrece el consumir en Vips, seguridad para las personas y para sus pertenencias y automóviles. En este sentido, la ubicación de cada restaurante, agrega también una buena razón de elección para los consumidores. Cada año realizan estudios de mercado con una firma externa especializada, cuyos resultados orientan a la dirección general para la toma de decisiones en estrategias de cambio relacionadas con una mejor satisfacción de sus clientes.

Estos estudios reportan una mayor afluencia de clientes cada año. La competencia está ahora no sólo por los alimentos y precios, sino por el nivel de servicio. Por ellos, conscientes de la importancia de la opinión del cliente, cada restaurante cuenta con un libro de sugerencias que semanalmente el subdirector de operaciones revisa, analiza y responde si es necesario.

El contar con estándares de medición para cada aspecto del negocio les permite conocer el curso de la operación específica de cada unidad y de la empresa en su conjunto. Ha sido costumbre desde el inicio de operaciones y forma parte del quehacer diario registrar y controlar todo tipo de información relacionada con el negocio. Dicha información les ha permitido conocer el impacto de cada cambio, de cada decisión y de cualquier adversidad en el entorno, ya sea económico, fiscal, laboral o social.

La infraestructura en información también se encuentra presente en el conocimiento del personal que labora en Vips. Cualquier dato que se solicite al respecto a la gerencia de recursos humanos está en orden, actualizado y minuciosamente analizado, incluso comparado con información de la competencia. Entre otros, cuentan con datos de rotación y

ausentismo y sus motivos, de accidentes de trabajo e incapacidades, plantillas por área y unidad, análisis interno y del mercado de sueldos y prestaciones, de capacitación y adiestramiento, etc.

Todo empleado conoce el manual de los procedimientos y políticas que corresponden a su puesto. En esa medida aplica sus habilidades. Su trabajo consiste en repetir la operación en cada ocasión que se requiera.

La constancia en Vips, consiste en repetir el mismo modelo en todas las unidades, en el cumplimiento de políticas, en la higiene de la producción de alimentos (tres veces por turno el personal lava y desinfecta sus manos y utensilios de trabajo) y en el orden de limpieza de las unidades, desde la banqueta y estacionamientos, pasando por el piso de ventas, la cocina y las bodegas, hasta el cuarto de máquinas y la azotea. Un laboratorio externo de control de calidad mensualmente levanta muestras tanto de alimentos en recepción y en elaboración, como en la manipulación por parte de cocineros y mozos. Los reportes mensuales se analizan y se determina el origen de contaminación: por parte de proveedor o por producción o manejo. Aún cuando los resultados mensuales indican niveles de higiene muy altos, continúan rigurosamente con esta labor.

En cuanto a la supervisión, la función esta implícita en cualquier puesto de mando. La cultura de CIFRA se basa en la creencia de que es fundamental cuidar todos los detalles. El director general del grupo de operadora Vips y los ejecutivos a cargo de las diferentes áreas visitan regular y personalmente las unidades sin avisar. En su visita están activos, recorren las instalaciones, supervisan cada detalle y checan todo. Para que se dé una buena

supervisión, lo que predomina es la experiencia del individuo y su capacidad de enseñanza. Tiene que conocer perfectamente bien sus funciones y la filosofía del negocio para que pueda comunicar, corregir y educar.

La dedicación consiste contratar ejecutivos y supervisores exigentes, rectos, responsables y firmes en sus decisiones, gente que cuide el negocio como si fuera suyo. Esto es lo que Vips valora en un ejecutivo.

Existen dos evaluaciones al año en las que se revisan los siguientes aspectos, en el caso de personal sindicalizado: asistencia y puntualidad, habilidad para trabajar en equipo, conocimientos para desarrollar su trabajo, higiene y presentación, responsabilidad y disciplina, calidad, cantidad de oportunidad en el trabajo. En el caso de personal no sindicalizado: planeación y organización del trabajo, toma de decisiones, criterio e iniciativa, conocimientos para desarrollar su trabajo, calidad, cantidad y oportunidad en el trabajo, habilidad para trabajar en equipo, apego a los objetivos, políticas, sistemas y procedimientos y disposición.

### C. Reconocimientos.

Una de las características del grupo ha sido desarrollar a la gente desde abajo. La empresa cuida, protege y educa a quienes considera que pueden hacer carrera dentro de la organización. Los reconocimientos que da Vips a su personal incluyen oportunidades de aprendizaje y desarrollo. La empresa también ofrece acciones del grupo CIFRA a empleados con más de tres años de antigüedad.



#### D. Servicio y mantenimiento, claves en la calidad.

La medición de la actuación en el servicio es factor clave para conocer su calidad. Vips contrató a Impulsora de Ventas, Evaluación de calidad de servicio, S.A. de C.V., esta empresa programa visitas mensuales de investigadores a las diferentes unidades de la empresa, y se hacen pasar por clientes.

Vips define los criterios a evaluar y en labor conjunta con Impulsora de Ventas, corrigen y mejoran el formato diseñado para tal efecto o evalúan aspectos adicionales de interés específico.

Estas investigaciones brindan información cuantitativa de cada factor analizado. Los estándares dependen de lo que se pretende medir. Es decir, se pueden obtener resultados más bajos a lo esperado, pero esto se puede deber a que los criterios a evaluar fueron muy rígidos o estrictos. También se pueden obtener resultados muy altos cuando los factores se determinan en forma flexible y relajada. La clave está en medir de acuerdo a los resultados que se quieren obtener. De una temporada a otra van cambiando esos factores, dependiendo de aquellas áreas que estén dando problema o bien ya se hayan superado.

Se realiza un análisis de eficiencia en el que se evalúan los siguientes aspectos: servicio (supervisión tanto en recepción y en piso de ventas, meseras y garroteros), caja, alimentos, limpieza y mantenimiento (vajilla, cristalería y plaqué, sanitarios, presentación interior y exterior) y tiempos (de espera en recepción, para recibir atención inicial, para tomar la orden, para servir el primer platillo, hora de inicio y fin del servicio).

Se llevan a cabo de cinco a diez evaluaciones por unidad al mes. Lo representativo y útil es ver el comportamiento de una unidad en un trimestre o semestre.

Ambiente y alimento son dos de los factores esenciales para el consumidor de los restaurantes Vips. El mantenimiento es vital para que ambos se den con calidad. Mantenimiento de los edificios como de los equipos. Vips cuenta con un taller de mantenimiento electromecánico propio que da servicio a todas sus unidades. Este taller es una ventaja competitiva y se encuentra ubicado estructuralmente en la dirección de servicios.

En cuanto al mantenimiento de unidades en lo que se refiere a decoración, cuenta también con estándares definidos de mobiliario y cartera de proveedores relacionados.

#### E. Rotación de personal.

La industria restaurantera a nivel mundial sufre de una rotación muy elevada a comparación de otras. Se puede decir que en México, la rotación anual de empleados de restaurantes es de 108.36%.

En Vips la mayor rotación se da en los primeros tres meses de antigüedad, se vuelve a presentar entre los seis y ocho meses y, finalmente, antes de cumplir los tres años.

De manera oficial y documentada por las entrevistas de salida, las principales causas de renuncia han sido problemas personales, dificultades con jefes, horario de trabajo, mejor sueldo o puesto en otra compañía, cambio de residencia, interferencia con estudios, problemas de salud, no desarrollo y/o proyección, distancia de casa a trabajo, independencia, carga de trabajo, dificultades con compañeros, terminación de contrato, mejores

prestaciones con otra compañía, día de descanso y dificultades con subordinados, entre otras.

En áreas de oficina, la situación es crítica, los comentarios del personal de las áreas de Vips se refieren a que principalmente la gente joven desea un crecimiento muy rápido y no está dispuesta a hacer carrera con el tiempo.

#### F. Visión del futuro.

Para Vips, la competencia ya no sólo son ni serán los otros restaurantes-cafeterías, sino las franquicias de comida rápida y muchos otros competidores innovadores. El equipo directivo está consciente de que uno de los principales retos a resolver es disminuir la rotación. Para ello y desde hace años, una de las estrategias ha sido nivelar sueldos y bajar esa causa de rotación lo más posible. Otra estrategia es acelerar el tiempo de desarrollo.

#### G. Redefinición del negocio.

En vista de los cambios que el entorno mundial exige, el equipo directivo de Vips, replantea su misión analiza sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y define estrategias para el corto plazo.

La nueva misión de Vips es: "participar en el negocio de alimentos y comercialización de artículos, bienes y servicios diversos de la mejor calidad disponibles, a un precio justo, servicio rápido y atento, en un ambiente familiar orientado a la clase media y alta, garantizando alimentos sanos e higiénicos con cobertura nacional e internacional, que nos mantengan como líderes en el mercado gastronómico y tiendas de convivencia,

aprovechando el flujo de clientes generado para la comercialización de otros bienes y servicios bajo el mismo techo”

Para el cumplimiento de esta misión, la principal estrategia consistió en la apertura de un nuevo concepto: las tiendas Vips. Va más allá del las boutiques o librerías que ya existían en algunas unidades. Es un concepto donde conviven restaurante y tienda. Se pretende acelerar el crecimiento a través de franquicias. Las condiciones para seleccionarlas son claras que cuenten con capital, con credibilidad en su medio, solvencia moral y económica, ubicación y disposición del dueño a operar directamente el negocio. Vips los seleccionará, entrenará, ayudará a implementar la operación y finalmente los dejará en funcionamiento.

Estas estrategias entre otras, reflejan el porque Vips se ha llegado a convertir el líder en la industria restaurantera.

## CAPITULO 4

### CASO PRACTICO: DESPACHO CONTRERAS MORA, S.C.

Fuente: Resumen del Despacho y sus servicios, pp. 3-12

Para efectos de presentación algunos datos han sido modificados para proteger la confidencialidad de la Firma original.

#### I. ANTECEDENTES DE LA FIRMA.

El Despacho Contreras Mora, S.C. (DCM) fue fundado en la Ciudad de México en 1952 por el señor Martín Contreras Mora.

Desde hace quince años se abrieron gradualmente oficinas en otras localidades de la República Mexicana y, ya cuenta con veinte de éstas.

En el campo internacional el DCM incursionó desde finales de los años setenta; y actualmente es miembro de Moores Rowland International; integrado por firmas líderes independientes con oficinas en más de setenta países; y ocupa el noveno sitio en el mundo y el séptimo en Estados Unidos.

El DCM es una de las firmas más reconocidas en la República Mexicana, ya que se aplican metodologías de vanguardia en la prestación de los servicios y, ante todo se busca que éstos sean satisfactorios para los clientes. Se trata de una organización con los recursos humanos y técnicos suficientes para competir en las áreas de servicio con las mejores firmas nacionales e internacionales.

## II. MISION, VALORES Y NORMAS DE ACTUACION.

La razón de ser del DCM, está en sus clientes, lo cual se refleja en su misión, valores y normas de actuación.

### 1. Misión.

La misión del DCM es: “Proporcionar a los clientes servicios profesionales dentro de las áreas de conocimiento y experiencia, con un enfoque de efectividad y creatividad en la solución de sus problemas y desarrollados por profesionales calificados, y con un alto sentido ético y de excelencia en la calidad del trabajo”.

### 2. Valores.

Los valores que rigen al DCM son: honestidad, diligencia, honorabilidad y conocimiento, mismos que le permitirán alcanzar su misión.

### 3. Normas de actuación.

Las normas de actuación que ha fijado el DCM para el logro de sus objetivos son: ética profesional, seriedad, calidad, efectividad y eficiencia.

## III. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

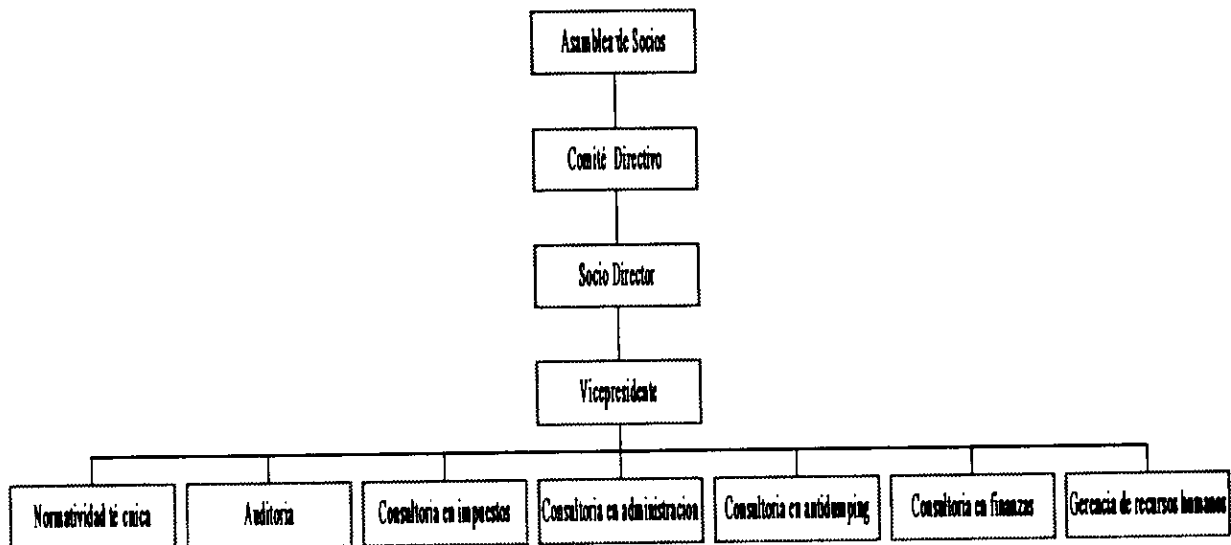
El DCM, agrupa a más de quinientas personas en veinte oficinas, lo que permite atender a grandes empresas en múltiples localidades y a la vez da oportunidad de servir a los clientes con precisión y con el conocimiento de su ambiente.

Se cuenta con áreas especializadas en consultoría en impuestos, en administración, en sistemas, financiera, en antidumping, además de las áreas tradicionales de auditoría y contabilidad.

La asamblea de socios es el órgano supremo de la sociedad, la cual designa a los socios que integran su comité directivo, encabezado por el Socio Director, el vicepresidente, el secretario y los vocales. (Vease figura 5).

Figura 5

## Organigrama del Despacho Contreras Mora, S.C.





#### IV. SERVICIOS.

Los servicios que el DCM presta a sus clientes se describen a continuación:

##### 1. Auditoría.

La auditoría de estados financieros es el servicio que más demandan los clientes, el DCM tiene una gran experiencia en ello y prácticamente en todo tipo de empresas y entidades, tanto privadas como públicas, empresas industriales, comerciales y de servicios, bancos, casas de bolsa, aseguradoras, gobiernos estatales y municipales, empresas y organismos paraestatales, universidades, etcétera.

La metodología de auditoría que aplican es una de las más avanzadas y efectivas, apegada a la normatividad dictada por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, que lleva a conocer y comprender con profundidad a la empresa y a su entorno; lo cual combinado con una revisión analítica de sus cifras financieras y operativas y una evaluación de sus objetivos de control, permite determinar los riesgos específicos en cada una de las áreas de auditoría y enfocarse hacia las áreas y cuentas de mayor riesgo, evitando el sobreauditar o subauditar. Para mejorar la eficiencia y la eficacia en el trabajo se apoyan de sistemas de cómputo.

##### 2. Consultoría en impuestos.

Los servicios que prestan en ésta área son muy amplios y variados, desde estudios para el aprovechamiento de incentivos fiscales hasta la defensoría fiscal, para lo cual cuentan con el apoyo de un departamento jurídico. Cada vez es más evidente que las empresas no desean

tener contingencias fiscales que entorpecen su operación y por ello los servicios en este campo son de mucha utilidad, participando tanto en la revisión como en la formulación de todo tipo de cálculos y declaraciones de impuestos, así como en estudios y análisis complejos de fusiones y escisiones de sociedades y alternativas fiscales y en la ejecución de diversos trámites ante las autoridades fiscales.

### 3. Consultoría en administración.

Hoy día las empresas enfrentan importantes retos, pues la creciente competitividad a nivel mundial y los desarrollos tecnológicos están provocando un alto grado de complejidad en el medio ambiente en el que se desenvuelven los negocios.

El éxito en las empresas depende de muchos factores críticos que han aumentado en número y complejidad: mercados, precios, competencia, insumos, costos, personal, financiamiento, tecnología organización, procesos productivos, flujo de efectivo, crédito, inventarios, controles, planeación, inversiones, capacitación, divisas, reglamentaciones y otros factores. De su adecuado manejo puede depender la continuidad y el éxito del negocio.

El enfoque de servicio, en la división de consultoría administrativa, está diseñado para ayudar al empresario a ello. Al prestar sus servicios tratan en todo momento de contribuir al incremento de las utilidades y a la optimización del flujo de efectivo de la empresa. Cuentan con personas y tienen las metodologías para hacerlo eficientemente.

#### 4. Consultoría en sistemas.

Es evidente que una de las herramientas de mayor ayuda para las empresas es la computación, cuyas aplicaciones cada vez son de más utilidad y fáciles de adquirir e implantar. Para auxiliar a los clientes cuentan con personal especializado que está atento a las innovaciones tecnológicas para ponerlas a su servicio. En esta área se efectúan diagnósticos a los sistemas de cómputo, evaluaciones de controles generales y específicos, participan en la selección de equipos y de software y en su aplicación, diseñan modelos en microcomputadoras para la toma de decisiones, e imparten capacitación en materia de cómputo, etcétera.

La diferenciación de los servicios radica en que se enfocan a la tecnología en computación como un medio para lograr mayor efectividad y eficiencia y no como un fin en sí mismo.

#### 5. Consultoría financiera.

Esta es un área que fue creada en 1985, en la que se combinan los servicios tradicionales de diseño de modelos financieros, análisis y estudios financieros, implantación de sistemas de administración de efectivo y enfoques integrales para aumentar las utilidades y el flujo de efectivo; con los actualmente muy necesarios de evaluación de acciones, de inversiones, adquisiciones de empresas, alternativas de financiamiento, determinación de costos de capital y estudios para optimizar la estructura financiera y maximizar el valor de las acciones de las empresas.

Su objetivo es ayudar a los clientes para resolver efectiva y eficientemente sus problemas, la forma de hacerlo es prestando servicios de alta calidad por medio de personas calificadas.

#### 6. Consultoría en antidumping.

Desde 1991, se asesora a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial en materia de prácticas desleales de comercio internacional. La experiencia en este campo comprende el análisis y la implantación de metodología para la determinación de márgenes de dumping y subvenciones y análisis de daños a la producción nacional; asimismo, sus profesionales han participado en investigación de más de cuarenta empresas en el extranjero y diversas compañías en el país, desarrollando técnicas de verificación de la información relevante en estos casos. Los profesionales de esta área, han recibido capacitación especializada en la materia, mediante seminarios y por la interacción que mantienen con sus homólogos de otros países.

#### 7. Servicios integrales.

La gama de servicios es amplia y flexible para adecuarla a las necesidades individuales de cada cliente, contando con servicios de carácter integral. Asimismo se proporcionan servicios para solucionar problemas específicos como la selección de un paquete de cómputo o la búsqueda y selección de ejecutivos.

En el sector público aplican el concepto moderno de auditoría integral que se enfoca a la evaluación del grado en que los recursos públicos están siendo aplicados de tal forma que se

cumpla con criterios de efectividad, eficiencia y economía, y en consecuencia también pretenden la búsqueda de medidas para lograrlo. Este concepto, que va más allá de la auditoría operacional o de la auditoría administrativa, es también aplicable a las empresas privadas, con ciertas modalidades.

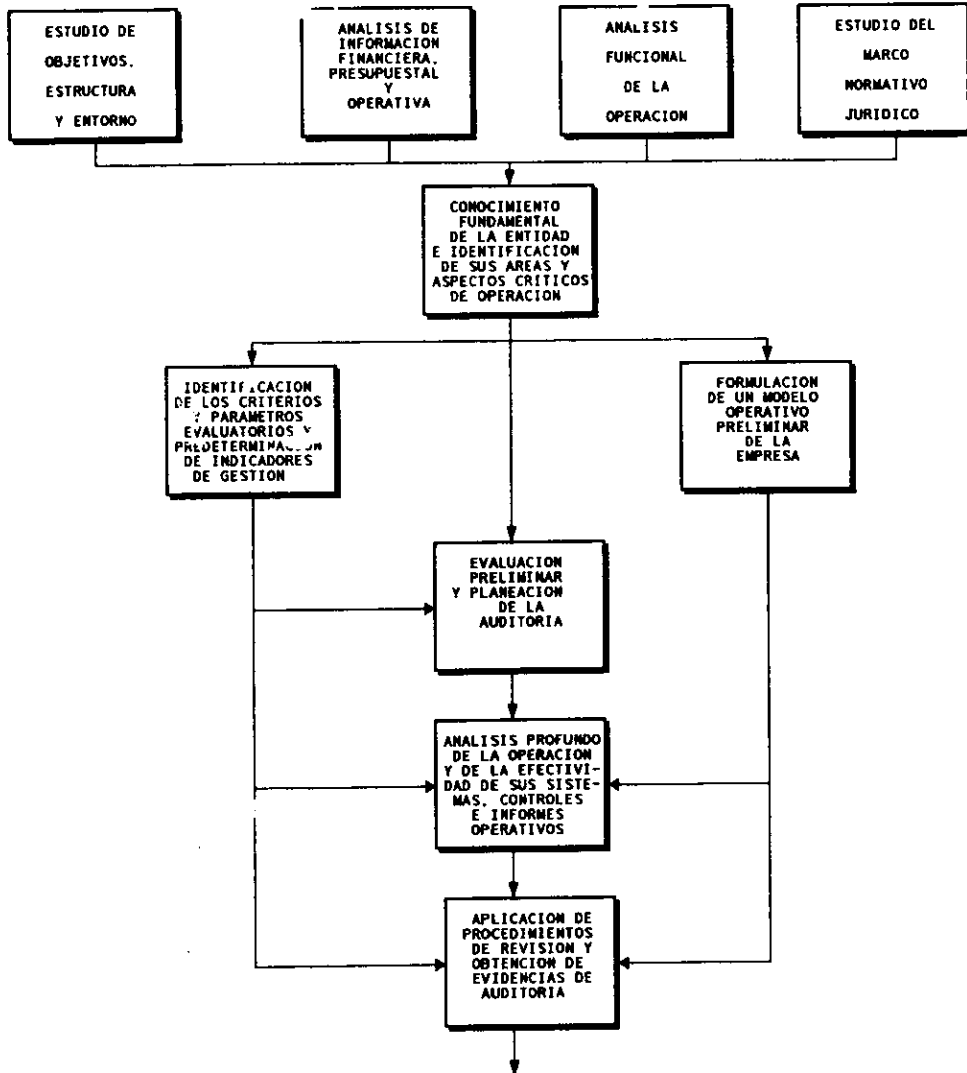
#### V. METODOLOGÍA DE TRABAJO.

Al ser conscientes de que el trabajo debe ser de alta calidad y eficiente a la vez, se han diseñado metodologías de trabajo que faciliten el cumplimiento de estos objetivos.

Estas metodologías se encuentran representadas en las figuras 6 y 7.

FIGURA 6

### ESQUEMA GENERAL DE LA METODOLOGIA DE AUDITORIA INTEGRAL



## ESQUEMA GENERAL DE LA METODOLOGIA DE AUDITORIA INTEGRAL

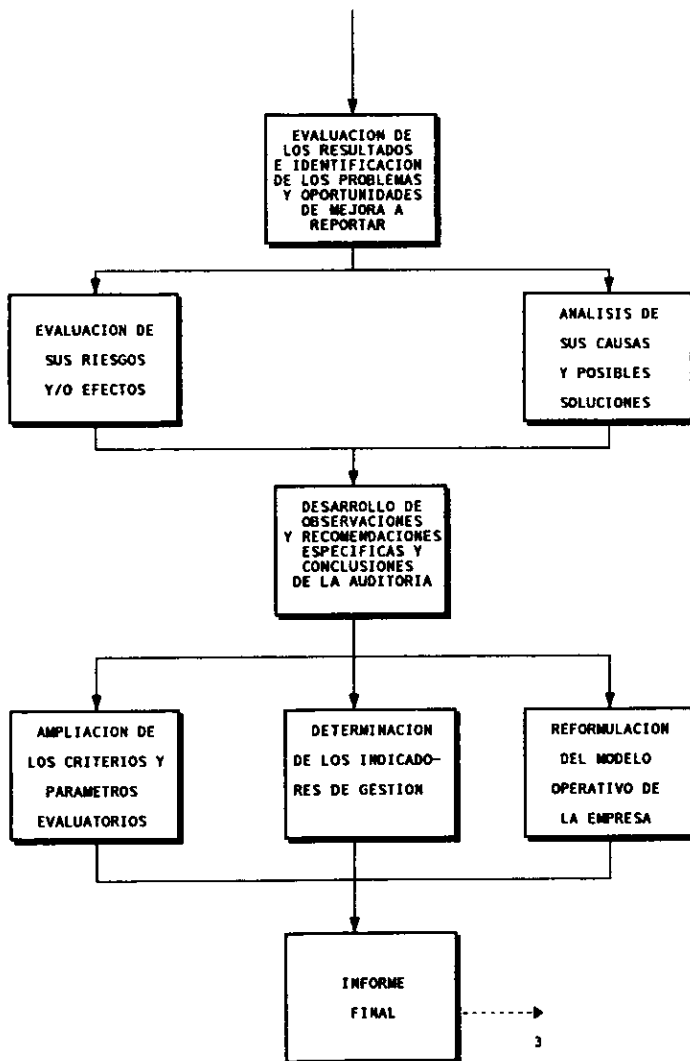
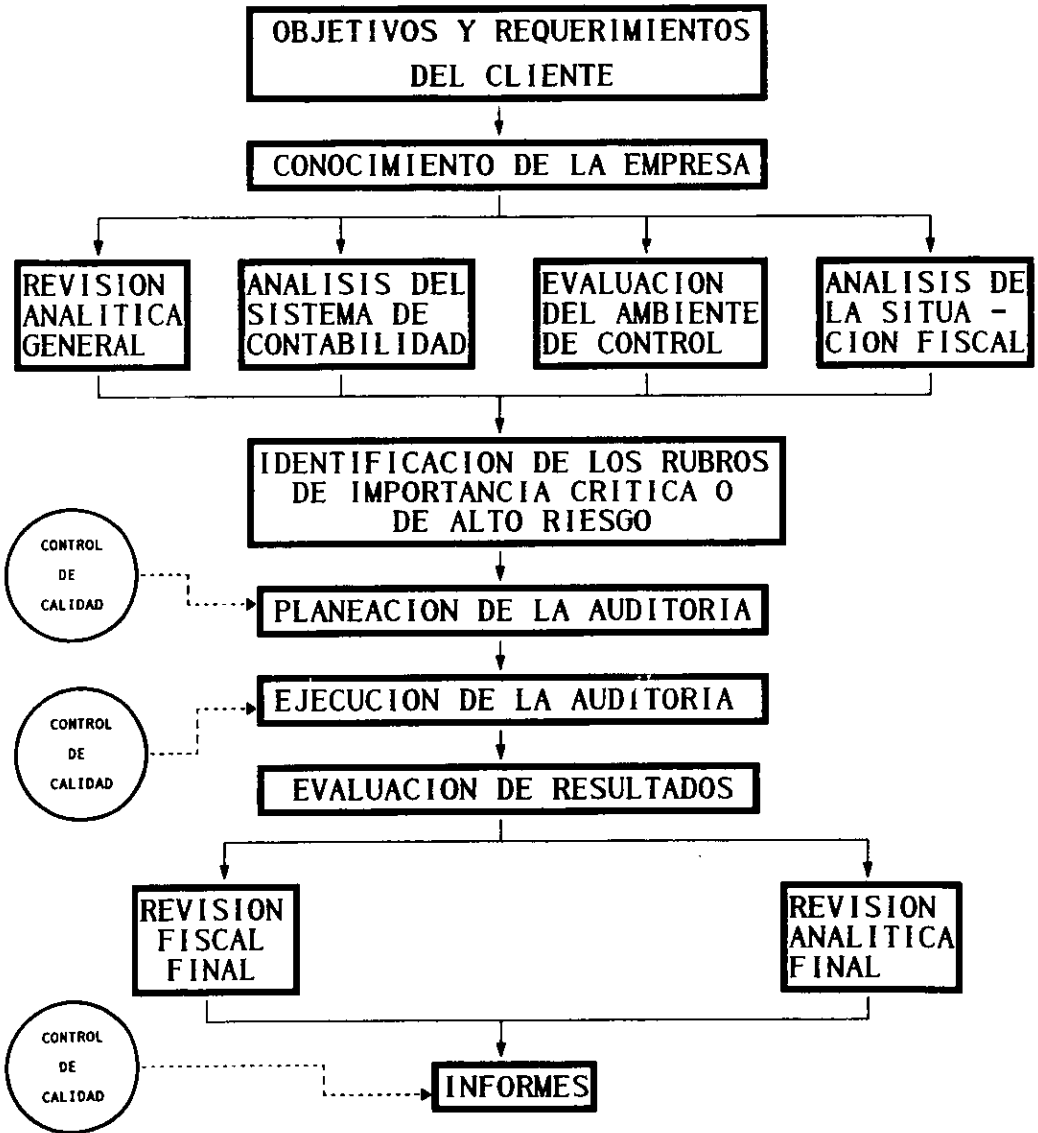


FIGURA 7

ESQUEMA GENERAL DE LA METODOLOGIA DE AUDITORIA



Fuente: Resumen de servicios, DCM, Pg. 11, 1996



## VI.. APLICACION DEL BOLETIN 3020 DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA AL DESPACHO CONTRERAS MORA, S.C.

El boletín en sus párrafos del seis al nueve establece y hace recomendaciones acerca de los pronunciamientos normativos relativos al control de calidad.

### 1. Independencia mental.

El boletín recomienda que tanto socios como personal técnico confirmen por escrito que no se encuentran dentro de ninguna de las limitaciones a la independencia que señala el Código de Etica Profesional y las Normas de Auditoría, y que en caso de presentarse alguna de estas limitaciones se tomen las medidas necesarias.

El DCM cumple con las recomendaciones citadas anteriormente, ya que antes de designar a alguna persona para el desempeño de determinada auditoría o revisión se cercioran de que no se encuentren dentro de ninguna de estas limitantes.

### 2. Perfil del auditor.

En el párrafo diez del boletín recomienda que las personas a contratar posean las características necesarias que les permitan ejecutar su trabajo competentemente.

El DCM cuenta con una gerencia de recursos humanos, la cual se encarga de establecer los perfiles requeridos para cada uno de los puestos a cubrir. Las fuentes de reclutamiento que utilizan son: anuncios en periódicos, escuelas y universidades, la propia empresa y archivo de candidatos.

El reclutamiento y selección se lleva a cabo de la siguiente manera:

- Entrega a los candidatos de la solicitud de empleo.
- Se aplica el examen de conocimientos generales.
- Se clasifica a los candidatos de acuerdo con los requisitos del cargo existente.
- Se realiza la entrevista a los candidatos y decide sobre los mejores.
- Envía las decisiones a la Gerencia de Recursos Humanos.
- La Gerencia de Recursos Humanos procede a realizar la contratación fijando el sueldo y el puesto a desempeñar.
- La primera contratación es por honorarios durante un periodo de tres meses.
- Si concluido el periodo de los tres meses el candidato cumple con las expectativas del puesto, se le contrata por tiempo indefinido.

### 3. Educación profesional continua.

En el párrafo doce el boletín recomienda establecer un plan de educación profesional continua.

En el DCM se imparten cursos específicos de acuerdo con las necesidades de cada área y por diferentes niveles.

Los cursos son impartidos dentro del mismo por personas capacitadas y con gran experiencia en el tema a exponer.

Los expositores se capacitan permanentemente a través de cursos impartidos en el Colegio de Contadores Públicos de México, y posteriormente estos se encargan de transferir la información a los demás miembros de la Firma.

La capacitación se realiza a diferentes niveles, ya que existen cursos para auditores junior, encargados, supervisores, gerentes y socios, dependiendo del grado de conocimiento que posea cada uno.

Estos cursos son impartidos en las siguientes áreas: finanzas, administración, impuestos, contabilidad, análisis e interpretación de estados financieros, auditoría, principios contables y computación.

Además la Firma imparte cursos externos a sus clientes acerca de aquellos temas que tengan importancia relevante para el desarrollo óptimo de sus actividades. Algunos de estos temas son: reformas fiscales, reformas a la ley del IMSS, estímulos fiscales, leyes federales y locales, etc.

#### 4. Promoción del personal

En el párrafo catorce del citado boletín se recomienda el establecimiento de un sistema de promoción de personal.

El DCM tiene un plan trimestral de evaluación de personal, que consiste en calificar el desempeño y desarrollo del personal en diversos aspectos tales como: iniciativa,

presentación, desempeño en el trabajo, uso de equipos de cómputo, habilidades de comunicación, conocimiento y aprendizaje.

Este plan de evaluación es ejecutado por el jefe inmediato de la persona evaluada, el cual tiene las facultades y conocimientos para llevarlo a cabo.

El evaluador discute directamente con el evaluado acerca de aquellos puntos que necesita mejorar para el buen desempeño de sus labores.

Posteriormente los resultados son entregados al la Gerencia de Recursos Humanos, la cual en base a ellos decide sobre los aumentos de nivel y de sueldo.

##### 5. Asignación del personal a los trabajos.

Se recomienda el establecimiento de un plan de asignación de personal a los trabajos de auditoría según el párrafo dieciséis del boletín.

Cada socio del DCM decide de acuerdo a la naturaleza de la auditoría a realizar, el personal que asignará para ello, tomando en cuenta la experiencia y capacidad de los mismos.

Los auditores son supervisados en su trabajo por el encargado, éste a su vez es asesorado por el supervisor, el cual informa de los resultados y el desarrollo de la auditoría al gerente y éste informa sobre los avances y dificultades que se han presentado durante el desarrollo del trabajo directamente al socio el cual decide las medidas pertinentes en cada caso.

Se recomienda el establecimiento de un sistema de investigación y consulta en casos especiales según el párrafo dieciocho del boletín.

El DCM se apoya en su Departamento Jurídico para la resolución de sus problemas legales asimismo se lleva acabo una consulta interna entre socios para resolver problemas o situaciones especiales.

También se auxilian de consultas externas con otros profesionales para intercambiar opiniones y unificar criterios, teniendo así diversos puntos de vista que se tomarán en cuenta para la resolución de problemas.

#### 6. Planeación, ejecución y supervisión del trabajo.

De acuerdo con el párrafo veintiuno del boletín es importante establecer un sistema de planeación , ejecución y supervisión del trabajo en todas sus fases, para comprobar que éste se realiza con las Normas de Auditoría y de Calidad establecidas por el Contador Público.

En el DCM existe una metodología de trabajo previamente establecida, la cual incluye el formato que se debe dar a los papeles de trabajo, los cruces entre ellos y los índices de cada uno de ellos.

El socio a cargo elabora un cuestionario que le permite conocer el alcance del cumplimiento del las Normas y Procedimientos de Auditoría relativas al desarrollo de la auditoría.

De acuerdo a los resultados obtenidos se toman decisiones que permitan mejorar la metodología y procedimiento del trabajo.

#### 7. Aceptación y conservación de clientes.

El párrafo veinticuatro del boletín recomienda establecer reglas para la aceptación y conservación de los clientes.

Para la ejecución de ésta recomendación el DCM se apoya en la información solicitada a instituciones de crédito y del análisis previo que hacen de la situación de la empresa.

Para mantener a sus clientes el DCM cuenta con personal calificado en cada área, que pueda ayudarlo a solucionar los problemas existentes, interviniendo de manera oportuna.

#### 8. Control de calidad.

El boletín en su párrafo veintiocho recomienda usar sistemas de inspección para comprobar que los procedimientos establecidos para mantener el control de calidad se están cumpliendo.

El Comité Directivo realiza sesiones de forma cuatrimestral, en las que se discuten los puntos que son importantes reforzar para lograr la plena satisfacción del cliente, asimismo se analiza la situación del DCM respecto a su competencia, proponiendo estrategias de mejora que permitan mantenerlo en una situación privilegiada en relación con su entorno.

Entre otros el objetivo de estas sesiones es que la firma pueda brindar valor agregado a los servicios que presta, en relación con la demás firmas.

## **CAPITULO CINCO**

### **RESUMEN Y CONCLUSIONES.**

#### **I. RESUMEN.**

El capítulo uno trató sobre los conceptos, orígenes y desarrollo de la calidad, tomando como base el modelo japonés que fue implantado por Kaoru Ishikawa, al darse cuenta que los productos en su país dejaban de ser competitivos, es decir que no contaban con las normas de calidad necesarias para ser exportados, dando esto como resultado el surgimiento de los círculos de calidad en Japón.

Se hizo una comparación entre la cultura mexicana y norteamericana en relación de sus rasgos culturales (familia, religión, pedagogía, etc.), estilo gerencial (sistema de trabajo, enfoque teórico/práctico, dirección/supervisión, etc.) y niveles educativos (escolaridad, capacitación de docentes, ejecutivos, etc.).

Se analizaron los principios de la calidad de los servicios, las necesidades de las organizaciones mexicanas tomando en cuenta la atención al cliente, el valor agregado y los lineamientos para vender un producto o servicio.

El capítulo dos abarcó aspectos de tipo jurídico a través de los cuales se rige la prestación de servicios en México, se analizaron: la Ley Federal de Protección al Consumidor en su capítulo sexto que es el relativo a la prestación de servicios, la norma mexicana de calidad MNX-CC-006/2:1995 IMNC, Administración de la calidad y elementos



del sistema de calidad y/o ISO 9004-42:1991 y el boletín 3020 de Normas y Procedimientos de Auditoría.

Se realizó una investigación para conocer los organismos que promueven la calidad en México y se hizo un breve resumen de sus antecedentes y funcionamiento, estos son: la Fundameca, El Premio Nacional de Calidad, la Red Calidad México; así como los antecedentes de la calidad total en México a través de la creación de centros regionales y locales.

En el capítulo tres se muestran las etapas para proceder a la modificación y reorientación de la cultura de una empresa, algunos aspectos a considerar para implantar la calidad en la misma, tales como: disponer de un sistema de calidad, compromiso de la dirección, análisis de la situación, etc.

También se analizaron las causas más frecuentes de fracaso al tratar de implantar un proceso de calidad en una organización, y la importancia de la organización para el logro de la calidad (tipos de organización, y métodos y medios de enseñanza) en las entidades.

Al final del capítulo se presentan dos casos documentados de como se ha implantado la calidad en el sector salud y la industria restaurantera en México.

En el capítulo cuatro se llevó acabo un caso práctico en el que se compararon las recomendaciones del boletín 3020 referentes al control de calidad del trabajo de auditoría de estados financieros con respecto a a la operación real de un despacho de auditoría.

## II. CONCLUSIONES

Con base en el marco teórico y los casos descritos se llegó a las conclusiones que se resumen enseguida:

1. No existe una definición única de calidad, pues cada autor la adapta a su ideología y le da diferente enfoque, sin embargo la esencia prevalece.
2. Es importante la implantación de los círculos de calidad en las organizaciones, ya que permiten resolver los problemas existentes en la áreas de trabajo, logrando una actitud de superación y mejoramiento entre sus integrantes.
3. El objetivo de la creación de leyes y normas reguladoras de calidad en los servicios en México es que éstos sean otorgados bajo lineamientos que permitan dar protección al consumidor y asegurar que el servicio recibido es al menos el mismo que el ofrecido por el proveedor.
4. En México se han creado organismos que impulsan a las empresas a mejorar sus procesos de trabajo, para permitirle avanzar hacia una cultura de calidad total. Tal es el caso de la Fundación Mexicana para la Calidad Total y El Premio Nacional de Calidad.

5. Es necesario conocer la cultura de una empresa para modificar o rediseñar su estructura operativa, con la finalidad de cambiar el paradigma de los miembros de la organización, concientizándolos de que la calidad debe estar presente en sus actividades laborales, personales y sociales.
6. La calidad puede ser implantada en cualquier tipo de entidad, sin importar su giro o actividad, sean propiedad privada u organismos descentralizados o gubernamentales.
7. Para que una organización pueda ser competitiva en su entorno, debe innovar constantemente sus procesos operativos con el objetivo de satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes.
8. La calidad en los servicios sólo puede ser medida o cuantificada a través de la satisfacción de los clientes.
9. Las organizaciones y sus integrantes deben estar preparados para responder con eficacia, eficiencia y calidad a los requerimientos y expectativas del cliente.
10. Los mandos directivos de las empresas no deben seguir dirigiendo bajo la visión y conceptos tradicionales, sino que deben renovar tanto la conceptualización del negocio como la organización y utilización de recursos.

11. El boletín 3020 de Normas y Procedimientos de Auditoría si puede ser aplicable en un despacho de auditoría para mejorar la calidad de los servicios que ofrece a sus clientes.

## BIBLIOGRAFIA

Aburto Jimenez, Manuel  
Administración por calidad  
México: CECSA  
1992

Comité Técnico Nacional de Normalización de Sistemas de Calidad, Asociación Mexicana de Calidad, Instituto Mexicano de Normalización y Certificación  
Normas Mexicanas de Calidad, NMX -CC-006/2:1995, IMNC, administración de la calidad y elementos del sistema de calidad y/o ISO 9004-42:1991  
México: Secretaría de Comercio y Fomento Industrial  
1995

Cremades M., Angustias  
Casos 6: Restaurantes Vips  
México: Fundación Mexicana para la Calidad Total  
1991

De la Parra Paz, Eric  
La virtud del servicio  
México: ISEF  
1996

Despacho Contreras Mora  
Resumen del Despacho Contreras Mora y sus servicios  
México: autor  
1996

El Premio Nacional de Calidad  
México: autor  
1996

Fundación Mexicana para la Calidad Total  
México: autor  
1996

Hansen, Bertrand L.  
Teoría y práctica del control de calidad  
España: Hispano-europea  
1972

Instituto Mexicano de Contadores Públicos  
Normas y Procedimientos de Auditoría, boletín 3020  
México: autor  
1996

Krass de Simonsen, Eva  
Cultura gerencial (segunda edición)  
México: Iberoamérica  
1990

Laboucheix, Vincent  
Tratado de la calidad total II  
Madrid: Ciencias de la Dirección  
1992

Ley Federal de Protección al Consumidor  
México: ISEF  
1996

Peón Escalante, Joaquín y Lourdes Salmones M.  
Casos 10: Instituto Nacional de la Nutrición Salvador Zubirán  
México: Fundación Mexicana para la Calidad Total  
1996

Roberto Rico, Rubén  
Total Quality Management  
Buenos Aires: Macchi  
1991

Rodríguez Combeller, Carlos  
Haga bien desde el principio. Círculos de calidad (segunda edición)  
México: Diana  
1991

Sandholm C., Lennart  
Control total de la calidad  
México: Trillas  
1995

Sosa Pulido, Demetrio  
Administración por calidad (segunda edición)  
México: Limusa  
1993

Udaondo López, Miguel  
Gestión de calidad  
Mexico: Díaz de Santos  
1992