

36
24.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

" IMPORTANCIA DE LA SATISFACCION DEL
CLIENTE EN UNA AUDITORIA A TRAVES DE :
CALIDAD TOTAL "

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A N :
LILIANA BENTRIZ GONZALEZ
ELRICH OMAR CONTRERAS DIAZ
MARIA DE LOS ANGELES RAMIREZ ARIZA

ASESOR : L. C. JUAN CORTES GUTIERREZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1997



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENTURA DE
MÉXICO

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

17.03.1996
10:00 AM

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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

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

Con base en el art. 20 del Reglamento General de Exámenes nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

" Importancia de la satisfacción del cliente
en una auditoría a través de: Calidad Total "

que presenta la pasante: Liliana Patricia González
con número de cuenta: 8940226-3 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Contaduría

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

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

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 30 de Octubre de 1996

PRESIDENTE	C.P. José Luis Muñoz y Alonso
VOCAL	C.P. Juan Cortés Gutiérrez
SECRETARIO	C.P. Carlos Román Rivera
PRIMER SUPLENTE	L.C. Pedro Orbe Solís
SEGUNDO SUPLENTE	L.C. Jaime Navarro Mejía



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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

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

Con base en el art. 20 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"Importancia de la satisfacción del cliente
en una auditoría a través de la Calidad Total".

que presenta el pagante: Erich Gertrud Contreras Díaz
con número de cuenta: 8902123-7 para obtener el TÍTULO de:
Licenciado en Contaduría.

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

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

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 30 de octubre de 1996

PRESIDENTE	C.P. José Luis Muñoz y Alonso	
VOCAL	C.P. Juan Cortón Gutiérrez	
SECRETARIO	C.P. Carlos Román Rivera	
PRIMER SUPLENTE	L.C. Pedro Orbe Solís	
SEGUNDO SUPLENTE	L.C. Jaime Navarro Mejía	



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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

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

Con base en el art. 20 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

" Importancia de la satisfacción del cliente

en una auditoría a través de Calidad Total "

que presenta la pasante: Ibrija de los Angeles Ramirez Ariza
con número de cuenta: 8939663-5 Para obtener el TITULO de:
Licenciada en Contaduría

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

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

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlan Izcalli, Edo. de Mex., a 30 de octubre de 1996

PRESIDENTE	C.P. José Luis Muñoz y Alonso	
VOCAL	C.P. Juan Cortés Gutiérrez	
SECRETARIO	C.P. Carlos Román Rivera	
PRIMER SUPLENTE	L.C. Pedro Orbe Solís	
SEGUNDO SUPLENTE	L.C. Jaime Navarro Mejía	

DEDICATORIAS Y
AGRADECIMIENTOS

A MI PADRE:

Porque no existe distancia entre dos seres que se aman, siempre estás junto a mí, orientándome, apoyándome y queriéndome. Gracias papá, por ser mi ejemplo, por todo el amor y apoyo que me das y por confiar siempre en mí.

A MI MADRE:

Por ser mi gran ejemplo de lucha, bondad y valor, te dedico el fruto de todos estos años de preparación, agradeciendo todo el apoyo y la ayuda que me has brindado siempre.

A ambos quiero decirles que son mi orgullo y los amo.

A MIS HERMANOS CLAUDIA Y JULIO:

Por ser dos personas muy importantes para mí, a las que quiero mucho y agradezco su apoyo, quiero compartir con ustedes el sabor de este gran logro.

A KARLA, ABRIL, CYNTHIA, KAREN Y EL BEBÉ:

Gracias por considerarme un ejemplo, les quiero mucho.

A todos mis amigos, a Angie y Elrich con quienes comparto este pequeño triunfo, y a todas las personas que nos apoyaron, ayudaron y confiaron en nosotros.

GRACIAS A TODOS.

LILIANA

A MIS PADRES Y HERMANOS:

Para decirlo, a veces faltan palabras que expliquen las ideas; pero para sentirlo, basta ver hacia atrás cuando los días eran un nuevo reto y el llegar al final de una carrera parecía como un sueño.

Ahora que concluyo mis estudios, comparto este pequeño triunfo con ustedes que me han apoyado siempre y a quienes sólo puedo decir...

GRACIAS.

ANGELES

A MI MADRE:

Gracias por todo tu amor y comprensión y a que siempre estuviste cerca de mí, se ha hecho posible mi sueño, por eso te dedico lo que soy, porque tú me has dado todo y todo te mereces.

Dios te bendiga siempre Mamá.

A MI PADRE:

El ejemplo que me has dado como padre, como hombre y como amigo hace posible que siempre estés cerca de mí, y esto también es tuyo.

Gracias Papá.

A MI HERMANO:

Aprovecho para dar gracias a Dios por haberme dado el mejor de los hermanos y a ti decirte que estoy muy orgulloso de como eres.

Te Quiero.Gordo.

A MI ESPOSA:

Por estar siempre a mi lado y alentarme a concluir mis estudios, pero sobre todo porque eres una gran mujer. TE AMO

A MI HIJO:

Porque contigo volví a nacer y porque todo lo que hago es para tí, espero Dios me de la fortuna de estar siempre a tu lado.

Gracias Omar.

A todas las personas que intervinieron en mi formación, especialmente a mis maestros y amigos que ven con satisfacción que sus consejos y enseñanzas no ha sido en vano.

ELRICH

INDICE

	Pág.
CAPITULO 1	
LA CALIDAD TOTAL: LO QUE HACE FALTA SABER	
1.1. Conceptos Generales	2
1.2. Antecedentes de la filosofía de la Calidad Total en México	8
1.3. Principales teorías de la Calidad Total.	15
1.4. Objetivos de la Calidad Total.	30
1.5. Principios de Calidad Total.	34
1.6. La importancia de la Calidad Total.	37
CAPITULO 2	
PROCESO DE CALIDAD DENTRO DE UNA FIRMA DE AUDITORES	
2.1. Perfil profesional del Contador Público como Auditor independiente.	41
2.2. Aspectos por tomar en cuenta para lograr el control de la Calidad Total en un trabajo de auditoría.	45
2.3. Clasificación de las Normas de Auditoría.	60
2.4. Entendimiento del negocio del cliente.	75
2.5. Establecimiento de un sistema de planeación, ejecución, supervisión e inspección de un trabajo de auditoría.	100

**CAPITULO 3
PROCESO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA CALIDAD, Y MEDICIÓN
DEL GRADO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

3.1. Proceso de medición del grado de la satisfacción del cliente.	107
3.2. Determinación del Costo de la Calidad.	121
3.3. Corrección de la causa de errores e instalación de mejoras, como consecuencia del proceso de medición.	146
3.4. Información sobre los logros obtenidos.	147
3.5. Otorgamiento de reconocimientos al personal por beneficios alcanzados.	148
3.6. Características de una firma de Contadores Públicos que logran la Calidad Total.	152
ANEXOS	154
CONCLUSIONES	176
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	182

INTRODUCCIÓN

El clima competitivo en las empresas de hoy se multiplica notablemente ante la dinámica del cambio y la presencia de ciclos de negocio cada vez más cortos, de tal modo que la organización pasa en periodos muy reducidos, de su origen y primer crecimiento, a la madurez y declinación.

Por la importancia del contexto en que se desenvuelven las empresas, el presente trabajo pretende reunir información que pueda ser utilizada por firmas de contadores públicos pequeñas y medianas, que se dedican a ofrecer servicios con Calidad Total, sin que se vea afectada en forma importante su propia economía.

El servicio de Calidad Total para las firmas de contadores es un reto. Sin embargo, es necesario que en la actualidad y por las características de los servicios que presta el contador público debe de aplicar la calidad total para que la información que presenta trascienda y sea de gran beneficio para su clientela.

Crear una cultura de calidad, dentro de los despachos de auditores, es importante, porque educa y motiva; infunde ideas, valores y entusiasmo.

Integrar a todo el personal dentro de este concepto, logrará sin lugar a dudas que éste vea y perciba la necesidad de ver al cliente como lo más importante en el momento de desarrollar su trabajo, ayudará a difundir entre ellos la idea de lograr el mejoramiento continuo de sus actividades; esto debe ser entendido como una responsabilidad tanto personal como profesional

Si el personal logra entender el proceso de calidad concerniente a su organización, originará que ellos mismos estén ansiosos de contribuir al logro del éxito, principalmente del cliente y por consiguiente el de la organización a la que ellos representan.

La cooperación, el respeto, el trabajo en equipo y la iniciativa, son contribuciones vitales para el buen desarrollo de la calidad dentro de una auditoría.

Por lo que: Crear una cultura de calidad no es difícil, su dificultad radica realmente en hacerla efectiva.

El presente trabajo de investigación, está integrado por tres capítulos y una sección de anexos, el primero se refiere a las generalidades del tema de calidad total, es en este capítulo donde encontraremos el concepto, los antecedentes en México, las principales teorías , objetivos y principios. El capítulo dos trata el proceso de calidad dentro de una firma de auditores en el que se describen las cualidades del auditor, clasificación de las Normas de Auditoría entre otros puntos; en el tercer capítulo hablamos del proceso de la evaluación y el control de la calidad total dentro de un despacho y se tratan los puntos de la determinación del costo de la calidad, información sobre los logros obtenidos y las características de una firma de auditores que logran la Calidad Total; en la sección de anexos encontraremos sugerencias, cuestionarios, formatos y recomendaciones que consideramos se deben tomar en cuenta para cumplir con nuestro objetivo: Alcanzar la Calidad Total.

CAPÍTULO 1

LA CALIDAD TOTAL: LO QUE HACE FALTA SABER

1.1. CONCEPTOS GENERALES

Concepto de Calidad Total

Definir la calidad parece ser algo muy sencillo; sin embargo debemos considerar que son marcos de referencia pues cada teórico de la calidad la sitúa en un ambiente concreto. Los marcos de referencia son el punto de vista con que se aprecia algún hecho. El concepto de calidad aplicado al continuo actuar ayuda a decidir que hacer, que dejar de hacer y a que dar prioridad.

Para los teóricos Deming, Juran e Ishikawa, calidad es:

"Superar las necesidades y expectativas del consumidor a lo largo de la vida del producto o servicio" (W. EDWARDS DEMING)

"El conjunto de cualidades de un bien o un servicio, que cumplen con los requisitos exigidos por los consumidores o usuarios de esos bienes o servicios."

Calidad es la adecuación de un producto para el uso que tendrá."

(JOSEPH M. JURAN)

"Es posible desarrollar calidad en todos los pasos de todos los procesos y lograr una producción o servicio ciento por ciento libre de defectos, esto se logra mediante el control de procesos. No basta encontrar defectos o fallas y corregirlos lo que hay que hacer es encontrar las causas de los defectos o fallas. El control total de la calidad y el control de procesos ayudan a los empleados a identificar y a eliminar estas causas". (KAORU ISHIKAWA)

Los estándares japoneses definen la calidad total como:

"El conjunto de características específicas y funciones, que pueden ser objeto de valuación, para determinar si un artículo o servicio está logrando su propósito".¹

¹ Hirata O. Ricardo, *Introducción al control de la Calidad*, Excellentia, Núm. 5, Vol. 1, octubre 1991.

Aquí es importante anotar que:

1.- Para determinar que un bien o servicio está satisfaciendo su propósito, es necesario considerar el efecto social del mismo.

2.- La calidad comprende tres factores importantes: la calidad de planeación y diseño, la calidad de producción o implantación y la calidad de servicio.

La calidad de planeación y diseño es la que se intenta ofrecer al cliente y está basada en las necesidades, expectativas y requerimientos del cliente. Una calidad de diseño evita imprevistos y facilita el control interno en las etapas posteriores al proceso de una auditoría.

La calidad de implantación se refiere a la capacidad de apegarse a la calidad de diseño, es decir, el porcentaje en que la acción se apega al diseño.

La calidad de servicio, se refiere al mantenimiento y servicio durante y después de la auditoría, así como a la retroalimentación de información entre el cliente y la firma.

Para tener continua y eficientemente una determinada calidad de manera económica, es necesario tener un sistema organizado de control interno. Este sistema nos permite alcanzar de manera racional y económica nuestros objetivos y metas, y por tanto la satisfacción del mercado y la sociedad.

Como una firma de auditores la calidad de planeación y diseño, implantación y servicio en una auditoría nos lleva de la mano para buscar la calidad total.

Concepto de Productividad.

En los últimos años se ha estado hablando mucho sobre la productividad pensando en ella siempre en el sentido de que significa mayor producción y menos costos; es decir, obtener los máximos beneficios con los mínimos recursos.

"El lograr los objetivos con calidad, utilizando el uso de recursos y llegar a satisfacer las necesidades reales del cliente es, *Productividad*."

"Una actitud mental que promueve la creación de una manera de hacer el trabajo más fácil y más eficientemente, con menos esfuerzo y menos recursos; fomenta la capacidad de hacer cosas mejores y hacer mejor las cosas, buscando a través del personal el óptimo aprovechamiento de los recursos materiales."²

Si se analiza el desarrollo de la productividad, podemos encontrar dos caminos para mejorarla:

1. El tecnológico; y
2. El humano.

Mejorar la productividad por el camino humano no es hacer solamente al hombre más productivo, sino a través de él lograr mejoras en los equipos, en la operación de las máquinas, en el rendimiento de las materias primas y, en general, en todos los recursos que la gente maneja y controla combinándose así con el camino tecnológico.

² Sosa Pulido, Demetrio, *Administración por Calidad*, Edit. Limusa, 1992.

Es importante para todo profesionista, integrar la productividad como parte de su vida cotidiana logrando con ello el establecer un campo de mayor competitividad en su ámbito profesional, lo que le permita ser mejor que otros traduciéndose en resultados, entre ellos, utilidades que permitan la superación en todo lo que hace.

Concepto de Valor Agregado.

Actualmente el mercado, deja ver claramente que la calidad es determinante para nuestro éxito como firma y, por lo tanto, afecta el bienestar de cada uno de nosotros, es por eso que para lograrlo debemos adicionar en nuestras actividades el Valor Agregado.

Valor Agregado es el incremento de la calidad, reducción del costo y/o mejora del servicio.³

³ Colunga Carlos y Saldierna Arturo, *Los Costos de Calidad*, Panorama Editorial, México 1994.

En un contexto más amplio, agregar valor significa que nosotros como auditores participamos en hacer la diferencia para lograr el éxito del negocio.

No siempre el valor agregado será dar algo adicional, sino muchas veces puede ser el hacer que la Auditoría sea un éxito a pesar de las adversidades que se nos puedan presentar en el desarrollo y en la etapa posterior a ésta.

1.2. ANTECEDENTES DE LA FILOSOFÍA DE LA CALIDAD TOTAL EN MÉXICO.

Hoy en día en México como en todo el mundo se experimentan profundos cambios. Cambios que nos llevan a modificar la estructura nacional para buscar una mejor adaptación dentro del nuevo contexto mundial, que se caracterizan por ser más competitivos y más concientes de la realidad, ya no sólo nacional, sino internacionalmente global.

Este proceso de apertura internacional, no se limita a nuestro país, sino a todos los países que están o intentan participar en una economía de mercados libres.

La apertura comercial es un hecho que cambia radicalmente la dinámica de los mercados internos. Las empresas mexicanas deben competir tanto en precio como en calidad contra todos los productos y servicios importados. El reto para las empresas es entonces satisfacer el mercado interno con la misma eficiencia con que lo hacen, en el mercado exterior.

Nos encontramos en un proceso de cambio y afrontamos una nueva competencia que tiene como bandera "La Calidad Total", aunque México llegó con retraso a este proceso y por ende, enfrenta una carrera contra el tiempo a fin de adaptarse a los estándares de calidad y productividad que marcan los países que van a la vanguardia, así pues, tenemos que aprovechar la experiencia de otros países que han desarrollado esta cultura y de las empresas mexicanas que la han adoptado exitosamente.

En enero de 1981, el Licenciado Joaquín Peón inició la publicación de la gaceta quincenal Cambio Organizacional y en enero de 1982 de la publicación bimestral Reflejos, primeras revistas mexicanas en las que se abordó consistentemente el tema de la Calidad Total.

En 1981, Joaquín Peón conjuntó en el Distrito Federal un grupo de especialistas en capacitación en recursos humanos con el fin de discutir los mecanismos idóneos para mejorar la calidad en el trabajo de las empresas mexicanas. El grupo se denominó Desarrollo de Calidad de Vida (DECAVI).

El 30 de agosto de 1981, Cambio Organizacional convocó a las organizaciones mexicanas a competir por el Premio Nacional de Calidad de Vida en el Trabajo, cuyo reconocimiento se entregaba en el mes de enero del siguiente año.

En 1982, se fundó el Centro de Calidad del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey con la misión de investigar, diseñar y promover modelos de calidad especialmente adaptados a las empresas mexicanas.

En 1984, comenzó a impartirse el programa FORD-ITESM cuyo objetivo es impartir educación estadística que sustente el desarrollo de la calidad en la industria nacional.

En julio de 1986, se publicó en el Diario Oficial de la Federación un acuerdo de la Secretaría de Comercio en el que se estableció el Premio Nacional de Calidad.

En el Cambio Organizacional el 15 de julio de 1987, Joaquín Peón presentó la idea de la creación de un Centro Mexicano de Calidad/Productividad, misma que cristalizó con el establecimiento de la Fundación Mexicana para la Calidad Total (FUNDAMECA) legalmente constituida el 14 de abril de 1988, siendo su primer presidente el Ing. Julio Gutiérrez.⁴

La FUNDAMECA, integrada por un grupo de directivos de los sectores privado, público, académico y laboral "nació como una respuesta de la

⁴ Colunga Carlos, *Administración para la Calidad*, Panorama Editorial, México 1995.

sociedad civil al cambiante entorno de México para promover una cultura de Calidad Total en México y así contribuir al Desarrollo Nacional”.

La filosofía de calidad total está siendo desarrollada por la sociedad mexicana en forma integral, con la acción conjunta de empresarios, trabajadores y apoyo del gobierno federal, comprometiéndose con la calidad y al final se obtendrá un sistema de calidad total a nivel nacional, es por esto, que en abril de 1988 surge en nuestro país la Fundación Mexicana para La Calidad Total, A.C., creada como una organización autónoma no lucrativa al servicio de todos los sectores empresariales y cuya misión es promover e implantar una cultura de calidad total en México, adecuada a nuestro entorno y con ello contribuir al desarrollo nacional.

Dentro de las metas principales de la Fundación, está el que México avance hacia una Cultura de Calidad Total, la cual se deberá adecuar a nuestra realidad cultural, económica y social, sin perder de vista los conceptos principales de esta nueva filosofía. Asimismo, se propone incrementar la calidad de vida en el trabajo y en sociedad, por medio

de un esquema que sirva como instrumento guía y motivador de este cambio, por lo cual se concibe el Premio Nacional de Calidad.

El Premio Nacional de Calidad es un reconocimiento que otorga el C. Presidente de la República Mexicana a aquellas empresas que operando en México demuestran sistemas sostenidos de calidad total dentro de sus organizaciones. El Premio Nacional considera a la Calidad Total y a la Productividad como prioridad nacional. Ha sido diseñado, adaptando a nuestra realidad las experiencias adquiridas de otros modelos internacionales ampliamente reconocidos en este campo: el Premio Deming del Japón creado en 1951, y el Premio Malcolm Baldrige de los Estados Unidos, (otorgado en 1984).

Las empresas que concursan para obtener este Premio deben mostrar, a través de documentos y visitas de inspección, que cuentan con una cultura de Calidad Total, que se traduce en un proceso de mejora continua para satisfacer las necesidades de sus clientes y consumidores. Por esta razón se premia a aquellas organizaciones que, por su experiencia y trayectoria, pueden ser un modelo a seguir.

De igual manera fué creado el Programa Nacional de Capacitación y Productividad el cual reconoce el papel relevante del avance tecnológico, la importancia de mayor racionalidad en el uso del capital y de los recursos naturales, la necesidad de contar con mejores sistemas de información y de organización, y de generar un entorno económico propicio, como factores cruciales y determinantes en la productividad global.

En este programa, se mencionan de breve, las tendencias de la productividad tanto en México, como en el escenario internacional, destacando la magnitud de la brecha que se observa entre nuestro país y los países desarrollados y se apuntan de manera muy general los factores que inciden con mayor fuerza en los niveles de productividad de la economía. El programa se sustenta en estrategia general de modernización del país, que contempla un impulso significativo a la productividad y en la formación y desarrollo productivo de los recursos humanos.

Es por eso necesario que desarrollemos como país, primordialmente como profesionistas, una cultura de calidad que nos permita seguir

impulsando a la sociedad a elevar nuestro nivel de vida y al mismo tiempo no quedar fuera del contexto internacional que cada vez se torna más competitivo y menos tolerante con aquellos países que no muestran mejoras en sus productos, servicios y niveles de vida.

1.3. PRINCIPALES TEORÍAS DE LA CALIDAD TOTAL.

En este apartado proporcionamos una perspectiva general de las filosofías de los principales autores que han contribuido en gran medida al desarrollo mundial del Control Total de Calidad. Los principales teóricos que propiciaron el desarrollo del movimiento hacia la calidad son: Deming, Juran e Ishikawa considerados los patriarcas de este movimiento internacional; quiénes dieron a conocer sus teorías a partir del mejoramiento del Control de Calidad y del trabajo en equipo para lograr un alto nivel de productividad.

Teoría de Deming.

El doctor W. Edwards Deming nace en Iowa en 1900, doctorado en la universidad de Yale en 1928, en 1947 es solicitado por la Unión de Ingenieros y Científicos Japoneses para colaborar con el circuito empresarial japonés, cuyo presidente era el Sr. Kaoru Ishikawa, presidente de la Gran "Keindanren" o Federación de Sociedades industriales en Japón.

En esta Federación, transmite sus primeros temas sobre metodología estadística aplicada a la administración de las empresas, inicia desde entonces una revolución conceptual en la administración. Nace así el C.E.P. (Control Estadístico de Procesos) a la par de un método de administración que exige Calidad Total como premisa fundamental de una filosofía que concientiza a todos y a cada uno de los miembros de la organización.

El Doctor Deming enfoca el Control de Calidad como una mejor forma de servir a los accionistas para mantenerse en el negocio mediante el mejoramiento permanente de la calidad del producto y del servicio,

para así disminuir los costos, capturar los mercados, proporcionar empleo y aumentar los dividendos.

El proceso de mejoramiento de Calidad-Productividad tiene que ser planeado, dirigido y controlado por un ejecutivo, o sea la responsabilidad del mejoramiento de un sistema estable es totalmente de la gerencia y la estabilidad de un sistema se caracteriza principalmente por ser predecible y esto sólo se logra mediante la eliminación de una por una de las causas especiales del problema; la mejor forma de detectar tales causas es mediante señales estadísticas, es decir debe de existir control.

Para lograr el Control Total de Calidad es necesario que todos los integrantes de una empresa sepan primero lo que deben de hacer, para después hacer su máximo esfuerzo y que todos trabajen con una meta común.

El doctor Deming llegó a la conclusión, de que era necesario que se estableciera una filosofía básica de administración que fuera compatible con los métodos estadísticos, por lo cual creó nuevos

principios y los fué perfeccionando y ampliando durante tres decenios, estos principios los nombró como los catorce puntos, los cuales son:

1. Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios.
2. Adoptar la nueva filosofía
3. No depender más de la inspección masiva
4. Medir la calidad para alcanzarla y relacionarla con el precio, eliminar aquellos factores que impidan arribar a la calidad.
5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio.
6. Proponer la capacitación en el trabajo
7. Adoptar el liderazgo.
8. Eliminar los miedos y temores.
9. Eliminar las barreras que hay entre áreas staff.
10. Eliminar los slogans, las exhortaciones para la fuerza laboral.
11. Eliminar los estándares que nos lleven sólo a la cantidad y no a la calidad.
12. Eliminar las barreras entre el trabajador y su derecho a sentir orgullo por la ejecución de su trabajo.

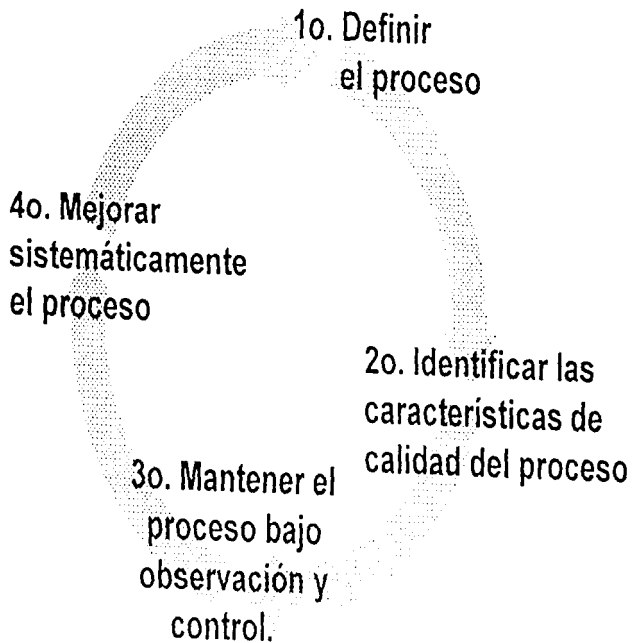
13. Establecer un programa de educación y reentrenamiento.
14. Vigilar que los puntos anteriores, se cumplan involucrándonos en ello.

Si se estudia la filosofía Deming, también se encuentran grandes coincidencias con el enfoque de la excelencia; calidad en el producto o servicio, valores compartidos, enfoque hacia las personas, mejor comunicación entre departamentos y hacer que el trabajador se sienta orgulloso de su trabajo, son también atributos de los principios de excelencia.

Para Deming, las etapas necesarias para el mejoramiento de procesos son:⁵ (véase fig. 1)

⁵ Deming W. Edwards, *Calidad, Productividad y Competitividad*, Ediciones Diaz de Santos, Madrid, 1989.

ESPIRAL DE MEJORAMIENTO INCESANTE DE LA FILOSOFIA DEL DR. DEMING



- ⇒ Definir el proceso.
- ⇒ Identificar las características de calidad del proceso.
- ⇒ Mantener el proceso bajo observación y control.
- ⇒ Mejorar sistemáticamente el proceso.

La filosofía Deming provee un marco consistente para percibir a la organización como un cuerpo integrado, en donde la fuerza propulsora es la calidad, mediante el mejoramiento incesante de todos los procesos.

En conclusión:

W. Edwards Deming se convirtió en un consultor independiente de la calidad, el método Deming es revolucionario e innovador, y establece tres ingredientes:

- a) Conocimiento profundo;
- b) Constancia de propósitos, y
- c) Mejora continua.

El planteamiento de Deming consiste en que si se mejora la calidad, disminuyen los costos, lo que se traduce en una mayor productividad. Con esto, la empresa es capaz de capturar un mercado cada vez mayor, lo que le permite incrementar los dividendos y a su vez mantener y mejorar las fuentes de trabajo para sus empleados.

Teoría de Joseph M. Juran.

En 1954 el Dr. J. M. Juran estableció el concepto de Control de Calidad, como una herramienta administrativa para que los altos directivos establecieran objetivos de Calidad, estableciéndolos por medio de la unidad de conceptos comunes, estrategias, procesos, formación y motivación, con el objetivo primordial de conseguir y mantener el liderazgo en la calidad, basando esta filosofía en los siguientes conceptos:

- ◆ Adecuación al uso.
- ◆ Conformidad con especificaciones.
- ◆ La Calidad es un negocio.
- ◆ Mejora anual proyecto por proyecto.
- ◆ Costo de la Calidad pobre.

Su filosofía la finca en la misión básica que tiene toda organización de "Proveer productos o servicios que satisfagan las necesidades del cliente"⁶, apoyando esta misión con tres procesos importantes.

Planificación de la Calidad.

Es la actividad de desarrollo de los procesos y productos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes

Control de la Calidad

Es la actividad que consiste en evaluar el comportamiento real de la Calidad contra los objetivos de Calidad proyectados y actuar sobre las diferencias.

Mejora de la Calidad.

Es el proceso o medio en la entidad consistente en elevar los estándares de Calidad a niveles sin precedentes.

⁶ Juran Joseph M., *Juran y el liderazgo para la calidad*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1990.

Cada uno de estos procesos administrativos son fundamentales en la gestión para la Calidad Total. Sin embargo las empresas difieren en su eficacia al aplicar estos procesos. En consecuencia, las empresas difieren en sus prioridades para el futuro, estableciendo qué procesos requieren atención antes que nada y qué procesos pueden dejarse en espera.

Metodología de la filosofía de J. M. Juran.

- 1.- Detectar necesidades para mejorar puntos de productividad.
- 2.- Establecer metas de mejora.
- 3.- Organizar el logro de las metas
- 4.- Establecer una estructura necesaria, proveer recursos, entrenamiento, formación y motivación a cada grupo de trabajo para la mejora de la calidad con la responsabilidad clara de llevar el proyecto a buen fin.
- 5.- Llevar a cabo proyectos para la solución de problemas.
- 6.- Registrar avances.
- 7.- Otorgar reconocimientos a los grupos de trabajo.
- 8.- Comunicar resultados.

9.- Evaluar.

10.- Mantener el empuje haciendo mejoras anuales y continuas en los sistemas y procesos.

Implicaciones de la metodología del Dr. Juran proyecto por proyecto:

- ◊ Enfoque de Alta dirección.
- ◊ Seleccionar a la gente que pueda contribuir al proyecto.
- ◊ Capacitar a la gente cuando surja la necesidad.

Joseph M. Juran. Propone el estudio de los costos de Calidad y de los importantes ahorros que los administradores pueden lograr si estudian inteligentemente este problema; dice que la planeación financiera, el control financiero y el mejoramiento financiero por administración se convierte en planeación de Calidad.

Teoría de Ishikawa.

El Dr. Kaoru Ishikawa creador de los círculos de calidad, primer autoridad de la materia, opina:

"El secreto radica en hacer las cosas bien y mejorarlas constantemente. No basta con el impulso decidido de la dirección, es necesario contar con el compromiso de todos los trabajadores que colaboran y coordinan con eficacia dentro de la empresa".

Ishikawa y el Control Total de la Calidad

- 1.- El control de calidad se hace con el fin de producir artículos que satisfagan los requisitos de los consumidores.**
- 2.- Al desarrollar un nuevo producto el fabricante debe prever los requisitos y las necesidades de los consumidores.**
- 3.- Calidad significa, calidad en el trabajo, en el servicio, calidad de la información, del proceso, de las personas, del sistema, de la empresa, de los objetivos. El enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones.**
- 4.- No se puede definir la calidad sin tomar en cuenta el precio, las utilidades y el control de costos.**
- 5.- Controlar la cantidad así como las fechas de entrega.**

Para Ishikawa, el Control Total de Calidad puede definirse como "Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos, en materia de desarrollo y mejoramiento de calidad, realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes."⁷

Según Ishikawa, el Control Total de Calidad, es una forma de administrar que va más allá de los objetivos convencionales de las organizaciones, la diferencia radica en que su propósito es que las empresas que apliquen el CTC "Se conviertan en instrumentos para mejorar la calidad de vida no solo de los japoneses, sino de todos los pueblos, para de esta manera traer la paz al mundo "

Seis son las características que distinguen el control de calidad japonés del enfoque tradicional;

1.- Control de Calidad en toda la empresa; participación de todos los miembros de la organización.

⁷ Ishikawa Kaoru, *¿Qué es el control total de la calidad?*, Editorial Norma.

- 2.- Capacitación y Educación en control de calidad.
- 3.- Actividad de círculos de control de calidad.
- 4.- Auditoría de control de calidad.
- 5.- Utilización de métodos estadísticos.
- 6.- Actividades de promoción de control de calidad a escala nacional.

El Dr. Ishikawa resume que el Control Total de Calidad es administrar con hechos; administración basada en el respeto por la humanidad y en una disciplina en que se combinan el conocimiento y la acción.

PATRIARCAS DE LA CALIDAD TOTAL

DEMING

FILOSOFIA

1. Constancia de propósito para el mejoramiento de la Calidad.
2. Adoptar la nueva filosofía
3. Eliminar la dependencia de la inspección masiva
4. Fin a la práctica de negocios sobre precios de marca.
5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio.
6. Métodos modernos de capacitación
7. Métodos modernos de supervisión.
8. Erradicar el miedo
9. Romper barreras entre departamentos.
10. Eliminar metas numéricas
11. Eliminar estándares y cuotas.
12. Remover barreras entre el trabajador y su orgullo por el trabajo bien hecho.
13. Un vigoroso programa de educación y entrenamiento.
14. Involucrar a todos.

JURAN

FILOSOFIA

- * Medir el costo de tener calidad pobre.
- * Adecuar el producto para el uso
- * Lograr conformidad con especificaciones.
- * Mejorar proyecto por proyecto
- * La calidad es el mejor negocio

METODOLOGIA

1. Detectar área de oportunidad
2. Establecer metas de mejora
3. Planear el logro de las metas
4. Brindar capacitación.
5. Emprender proyectos
6. Registrar cualquier avance.
7. Brindar reconocimientos.
8. Comunicar resultados.
9. Evaluar.
10. Mantener el mejoramiento en procesos y sistema.

ISHIKAWA

FILOSOFIA

- * Primero la calidad, no las utilidades de corto plazo.
- * Orientación hacia el consumidor.
- * El proceso siguiente es su cliente
- * Respeto a la humanidad (participación)
- * Administración interfuncional.

LAS 7 HERRAMIENTAS ESTADISTICAS.

1. Cuadro de Pareto.
2. Diagrama causa o efecto.
3. Estratificación.
4. Hoja de verificación
5. Histograma
6. Diagrama de dispersión.
7. Gráficas y cuadros de control.

1.4. OBJETIVOS DE LA CALIDAD TOTAL.

Objetivo es la meta o finalidad hacia cuya obtención se encaminan los esfuerzos. Los objetivos deben de estar determinados en tiempo y cantidad.

Los objetivos deben definirse en referencia a las políticas establecidas por la empresa y deben estar enfocados a los elementos clave de la calidad, tales como actitud para el uso, operación, seguridad y confiabilidad entre otros.

Importancia de los Objetivos

Cualquier organización debe tener precisos sus objetivos considerando los siguientes aspectos:

- Dar sentido a la organización y una dirección certera.
- Facilitar la superación de obstáculos y desviaciones.
- Servir como base segura para precisar metas y programas de trabajo.

- **Dar mayores posibilidades de prevenir el futuro de la institución, atribuyéndole a su propia misión una garantía de cumplimiento, en vez de dejarla a las eventualidades y circunstancias de su medio ambiente.**

Al establecer los objetivos de Calidad Total, éstos se vuelven una "lista de deseos", para convertir esta lista en realidades, es importante que exista el despliegue de los objetivos, lo cual significa la subdivisión y asignación de éstos a niveles jerárquicos inferiores, con este despliegue se consiguen ciertos objetivos fundamentales, como son:

- 1. Precisar los clientes internos y externos.**
- 2. Determinar las necesidades y elaborar productos y servicios que la satisfagan.**
- 3. Monitorear, medir, comparar y ajustar productos y servicios de acuerdo a lo previamente planificado.**
- 4. Eliminación de procesos fracasados.**

Es necesario que toda organización precise sus objetivos tanto generales como particulares que corresponden a cada período. Si una empresa o una firma no se dirige a lograr determinados objetivos, no habrá necesidad de constituirlos. La falta de propósitos en una organización es una idea absurda.

Sin embargo, fijar objetivos no es una labor fácil. Se encuentra dentro de los puntos que deben tomarse en cuenta para la planeación de actividades.

La secuencia lógica del proceso de planeación empieza con un análisis de la institución y del ambiente en donde ésta se desarrolla. Dicho análisis tiene como objeto conocer los antecedentes de los diferentes elementos que deben considerarse antes de fijar los objetivos, los cuales serán resultado de este análisis, y por tanto, van en función de ellos.

Los objetivos muestran lo que se espera alcanzar en el futuro y constituyen una ayuda inapreciable para seguir estrictamente un curso de acción.

Los objetivos deben sugerir una guía de acción y ser tan explícitos que puedan proporcionar diversas opciones. También es importante equilibrar una serie de necesidades y metas, teniendo en cuenta no sólo los propósitos inmediatos, sino el desarrollo futuro de la firma.

Probablemente el criterio básico para establecer los objetivos generales (véase figura 2) de una institución, sea la consideración del bien común, significando con esto la atención cuidadosa de factores tales como: estabilidad de la firma y su mantenimiento para el futuro; el ambiente social adecuado, tanto en sus relaciones externas como internas y posibilidades de progreso para todos sus colaboradores.

- ◆ Proporcionar servicios de la más alta calidad.
- ◆ Procurar el desarrollo y progreso, tanto humano como profesional de todos los integrantes de la firma.
- ◆ Contribuir al mejoramiento de nuestra profesión y participar en el desarrollo de la comunidad.

Figura 2

Una vez determinados los objetivos generales de la organización podrán establecerse en cada periodo los objetivos y metas particulares relacionados con los objetivos generales. Por supuesto que la consecución de objetivos, tanto generales como particulares, debe ocurrir en una estructura de organización adecuada con delegación de autoridad, líneas de comunicación, requerimientos de información así como fijación de políticas y procedimientos apropiados que permitan en forma eficaz el cumplimiento de los objetivos previstos.

1.5. PRINCIPIOS DE CALIDAD TOTAL.

La noción misma de Calidad Total implica un estado de espíritu y algunas reglas de comportamiento que le son específicas.

Existen cuatro principios clásicos cuya aplicación es indispensable:

- I La voluntad , la implicación , la ejemplaridad de la dirección,**
- II La adhesión de todo el personal,**
- III La mejora de la Calidad para la prevención de las desventajas, y**
- IV La evaluación de la calidad.**

Estos principios se exponen a continuación:

Voluntad, implicación y ejemplaridad de la dirección.

El primer punto importante es, la decisión de implantar la calidad Total es una decisión estratégica, que pertenece a la dirección general de la empresa. Estratégica, sí, pero particular, ya que ello implica un verdadero cambio en el seno de la empresa. Como segundo punto, el implantar la calidad total conlleva necesariamente una evolución de la cultura de la empresa.

Cambiar una cultura de empresa implica riesgos ya que significa transformar las costumbres, reconsiderar los sistemas, modificar algunos comportamientos. Hace falta por consiguiente, proveerse de precauciones y, sobretudo, tener la paciencia necesaria. Como tercer punto implantar la Calidad total es una acción de profundidad que pide tiempo y paciencia.

El olvido de este primer principio acarrea inevitablemente un fracaso en un plazo más o menos breve para la implantación de la calidad Total.

Adhesión de todo el personal.

El primer principio es un factor necesario como motor de la política de la Calidad total, pero no es suficiente. La dirección debe a partir de ahí, comunicar sus objetivos al conjunto de personal de la empresa y hacer que se adhiera. Esta entidad constituye ni más ni menos un grupo que conjuga sus esfuerzos para la obtención de un resultado, y hace falta que las fuerzas que la apoyan sean convergentes.

Mejora de la calidad para la prevención de las desventajas.

Es importante que las empresas localicen los fallos y apliquen acciones correctivas, pero sobre todo, que adopten medidas preventivas. La prevención es actuar de manera que la disfunción no llegue.

Evaluación de la Calidad.

Sea cual sea la acción de la calidad de la empresa, es necesario evaluar la situación de partida que constituye el sistema de referencia

así como la evolución de la situación hasta la obtención del resultado final. Aquel que no mide su evolución no puede conocer sus fuerzas y no puede entonces tomar las medidas correctoras que se imponen. Por otro lado, el simple hecho de saber que existe una medida de sus propias capacidades que incita al individuo a prestar una particular atención y a esforzarse para mejorar.

1.6. LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD TOTAL.

La Calidad no es un concepto terminal, en el sentido de que pueda fijarse un nivel óptimo como meta a alcanzar. La mejora de la Calidad es un proceso que no tiene fin. Siempre se puede mejorar el nivel de calidad alcanzado, de aquí se desprenden tres puntos que engloban la importancia de la calidad:

- 1º Por el elevado costo que implica hacer las cosas mal, repetir trabajos, corregir errores continuos, no evitar el despilfarro, entre otros conceptos.

2º Por la ventaja competitiva que produce brindar a los clientes la Calidad en bienes y servicios que ellos reciben como tal.

3º Por lo que significa lograr un mayor rendimiento de la inversión para hoy y siempre.

El desarrollo y progreso de una firma de Contadores Públicos que busca la Calidad Total puede concretarse en los siguientes puntos:

- **La actuación de todos sus integrantes siempre estará regida por el código de ética profesional.**
- **Mantener un programa de capacitación y educación para todo el personal.**
- **Conservar siempre la unión y el compañerismo entre todos los integrantes de la firma.**
- **Estructurar una adecuada organización administrativa que sirva de base para la operación eficiente de una institución.**

La Calidad Total es un compromiso de todos y también las funciones propias del cargo dedicando energía a la superación personal en lugar de dedicar tiempo a la triste y desmotivante tarea de repetir las cosas mal hechas.

CAPÍTULO 2

PROCESO DE CALIDAD DENTRO DE UNA FIRMA DE AUDITORES.

2.1. PERFIL PROFESIONAL DEL CONTADOR PÚBLICO COMO AUDITOR INDEPENDIENTE -1

Se entiende por perfil profesional "el conjunto de características o requisitos mínimos que debe reunir una persona para estudiar y ejercer una profesión. El perfil se integra por características generales, particulares y específicas."

Las *características generales* son "los requisitos intelectuales que demanda la profesión en relación con la naturaleza de esta disciplina."

Dentro de éstas podemos mencionar las siguientes:

1. Capacidad e interés intelectual, es decir, disposición y aptitudes para captar, comprender, evaluar y aplicar conocimientos, así como la posesión de hábitos de estudio.

¹ Elizondo López, Arturo, *La profesión contable, Selección y Desarrollo*, Editorial E. C. A. S. A., págs. 104-106.

2. Capacidad para tomar decisiones razonadas y fundamentadas.
Recuérdese que mientras el técnico ejecuta, el profesional decide.

3. Elevado interés social ,es decir, manejar un concepto amplio del mundo y desarrollar relaciones humanas de manera positiva y con un alto sentido ético.

Las *características particulares* son "el conjunto de disposiciones y aptitudes que demanda la profesión en concreto."

De estas características tenemos las siguientes:

1. Capacidad de sistematización, o sea, posesión del sentido del orden y la organización.

2. Capacidad de memorización y habilidad para manejar números, conceptos, cifras y símbolos.

3. Capacidad de conceptualización y clasificación de eventos o transacciones financieras y económicas.

4. Capacidad para la identificación, procesamiento y expresión de datos financieros con exactitud.
 5. Capacidad para la investigación, que equivale a la disposición, actitud y aptitud para la observación y presentación de evidencias.
 6. Capacidad para el ejercicio de un criterio evaluativo, lo cual implica el correcto manejo del conocimiento.
 7. Independencia mental.
 8. Precisión y corrección en la expresión oral y escrita.
 9. Capacidad para desarrollar trabajos laboriosos y rutinarios por periodos prolongados de tiempo.
- Y, por último, las *características específicas*, que "son el conjunto de aptitudes y disposiciones para llevar a cabo la tarea de la Auditoría".

Como son, entre otras:

1. Ambición profesional y liderazgo.
2. Ambición económica.
3. Don de gentes y de mando.
4. Lealtad
5. Creatividad
6. Cooperación y capacidad en grupo.
7. Habilidad para formar y dirigir grupos y motivar a sus subordinados.

Con las características que conforman el perfil del profesional, podemos decir, que el contador público que ingresa a las universidades como estudiante y egresa de ellas ya como un profesional, podrá hacer frente a los diversos problemas que surjan y servir con calidad y ética a la sociedad en la que se desempeña, de una manera global al mundo y a la humanidad de la cual forma parte."

El papel del auditor requiere que el profesional mantenga una línea de actuación libre de prejuicios y que, al no estar obligados de gratitud con nadie, pueda certificar entre otras cosas que:

1. Las cifras representan la posición financiera de la empresa y su rendimiento, son íntegras y se valúan basándolas en los principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y que,
2. La compañía ha tomado medidas adecuadas de prevención de fraudes o desfalcos.²

2.2. ASPECTOS POR TOMAR EN CUENTA PARA LOGRAR EL CONTROL DE LA CALIDAD TOTAL EN UN TRABAJO DE AUDITORÍA.

Reclutamiento

La calidad en el trabajo de una firma de contadores depende directamente de la competencia e integridad de las personas que planean, ejecutan y supervisan el trabajo de auditoría, se debe considerar que la base del éxito en esta área se encuentra sin lugar a dudas en el proceso del reclutamiento del personal.

² J. Gordon, Myron, y Shillinglaw, Gordon, Contabilidad Un enfoque administrativo, Editorial Diana, págs. 34 y 35.

" Debe cuidarse que las personas que se contraten para los trabajos de auditoría posean las características necesarias que les permitan ejecutar su trabajo competentemente".³

El proceso de reclutamiento abrirá la puerta de todos los profesionales que estén interesados en pertenecer a cualquier firma y hará que cumplan en todos los aspectos, con las necesidades de la misma.

Este proceso comienza al cotejar a candidatos de alta calidad e invitarlos a que formen parte del equipo. Ya que sin el influjo regular de profesionales sobresalientes, pasantes y personal de soporte, no se podrá entregar el servicio de calidad que se está comprometido a dar. Para este efecto el proceso de reclutamiento debe llevarse a cabo pensando en las necesidades específicas de cada firma de contadores, tanto a nivel local, como nacional (en los casos que aplique) y desarrollar en base a esto, un plan que ayude a cumplir ampliamente este objetivo.

³ Normas y Procedimientos de Auditoria, pag. 3020-5, párr.10, CONPA

Los socios juegan el papel más importante para definir este plan de acción, ya que son las personas que tienen más contacto con el cliente y conocen las expectativas de éste con respecto al trabajo de auditoría.

El lograr acrecentar la habilidad de la firma en la identificación de los candidatos, es bastante difícil, pero no imposible; para lograrlo se deberán realizar varios actos con el objeto de atraer a la gente que se requiere para cumplir con este objetivo, como por ejemplo. Ver que el personal con más experiencia esté en contacto continuo con las Universidades, por medio de pláticas a las que se convoquen a los estudiantes a asistir, para ampliar la imagen de la firma ante ellos, además de estar en contacto con profesores para obtener mayor información sobre las habilidades y aptitudes de la población estudiantil en estas instituciones; así como, distribuir en los departamentos, información referente a las fechas de las pláticas que se llevarán a cabo y de las de contratación en su Universidad, entre otras.

En el proceso de contratación, los reclutadores juegan un papel muy importante, ya que éstos deberán llevar a cabo en todos sus puntos el plan ya establecido.

Como primer paso se tiene que: Asistir a las diferentes universidades para recabar todas las solicitudes e identificar de una forma inicial a los posibles candidatos.

A éstos se les realizarán una serie de entrevistas y exámenes, que les ayudará para conocer, si cuentan o no con las características necesarias para poder trabajar en la firma.

Entre las cuales se podrán buscar las siguientes:

1. Habilidades académicas y analíticas, basadas en preguntas previamente establecidas
2. Liderazgo y juicio.
3. Habilidades interpersonales y de comunicación, en cuanto a la facilidad de expresión y de seguridad en sí mismo.
4. Determinar si está dispuesto a trabajar en equipo.
5. Actitud hacia el trabajo.

6. Metas personales.
7. Experiencia previa.
8. Integridad inherente en su carácter y reflejada en sus decisiones.
9. Espíritu empresarial.
10. Conocimientos técnicos.
11. Compromiso y disponibilidad de trabajar con calidad.

Además de esto, se podrán utilizar otras herramientas como lo son: El Curriculum Vitae, Cartas de Recomendación y el Historial Académico. Las que en conjunto ayudarán a tomar decisión.

Cabe señalar que el plan de reclutamiento debe practicarse en todos los niveles de selección, no importando a quién se esté evaluando, ya

sean: estudiantes, pasantes o personas con cierta experiencia que aspiren a puestos de un nivel más alto.

De esta forma se podrá garantizar fehacientemente, que si se llevan a cabo de forma objetiva todos los procedimientos diseñados para este fin, se tendrá al mejor profesionalista trabajando con la firma.

Capacitación

La orientación es necesaria para proporcionar un punto de partida ventajoso al empleado (todo directivo sabe que la primera impresión produce efectos duraderos), para reducir en lo posible el periodo de "tanteos y errores".

La capacitación es necesaria para asegurar el conocimiento de los asuntos de carácter cotidiano y para imponer hábitos efectivos de trabajo. En cuanto a los cargos de naturaleza más compleja se requerirá también la formación de aptitudes, para inculcar nuevas

habilidades y reeducar a aquéllos que, teniendo experiencia previa, han de adaptar su conocimiento a métodos diferentes de trabajo.

"Establecimiento de un plan de educación profesional continuo"⁴

Éste deberá estar sustentado por el contador público o persona especializada. Los cursos otorgados para este fin podrán ser desarrollados internamente por el personal de más experiencia en la firma, o presentándose el caso de que el contador público no cuente con los elementos necesarios para llevarlo a cabo, tendrá que enviar a su personal programas de capacitación proporcionados por compañías especializadas.

Además de estos tipos de capacitación, se tratará de complementar su conocimiento, brindando información por otros medios de comunicación que estén a su alcance, como podrían ser: comunicaciones escritas sobre información técnica, artículos de revistas, suscripciones a revistas especializadas y libros de esta índole.

⁴ Normas y Procedimientos de Auditoría, Pág. 3020-5, párr. 12, CONPA

En el caso específico de la Auditoría, la capacitación no deberá ser vista como un simple convencionalismo, sino como un mecanismo de seguimiento, el que deberá estar enfocado a cuatro aspectos fundamentales:

- 1. Orientación.- Poner énfasis en el cliente, en el proceso de calidad y el compromiso de mejora continua. Este curso se sugiere darse a todas las personas de primer ingreso.**
- 2. Otorgar fundamentos técnicos.- Se refiere a los conocimientos básicos que debe de poseer el personal, además deberá darse por área de especialización, de acuerdo al mercado en que vaya a desenvolverse profesionalmente.**
- 3. Información sobre procedimientos administrativos.- Para que el personal pueda informar a los clientes a cerca de los mismos, así como el desarrollar sus tareas con la mayor eficiencia y eficacia posibles. Este curso deberá darse también al personal**

administrativo, para poder mejorar los servicios que se otorgan directamente al cliente dentro de las oficinas de la firma.

4. **Con respecto a ¿Cómo alcanzar la calidad?.- Concientizar al personal con respecto a la importancia de satisfacer las necesidades de los clientes y, que mejor, si lo podemos lograr a través de este precepto.**

Capacitando, se tiene el poder de aceptar nuevas responsabilidades y por consiguiente aumenta la capacidad para tomar decisiones. Una capacitación adecuada deberá incluir una mezcla cuidadosamente integrada sobre la industria a la que se dedica, una conciencia sobre sus negocios, calidad en el trabajo a realizar y entrenamiento técnico. Que en su conjunto se convierte en una fórmula vital para lograr el mejor desarrollo profesional en la entrega de los servicios de auditoría.

Plan de Asignación de Persona!

Tiene como principal objetivo, crear áreas de especialización por industria, para que el personal que vaya a acudir a la auditoría cuente

con todos los elementos necesarios para desarrollar eficazmente su trabajo.

El ambiente de trabajo que se cree desde el inicio de la auditoría es importante, porque es importante que perciba desde el primer momento el interés que se siente por él.

Por esta misma razón surge la necesidad de programar por anticipado los trabajos a realizar, e indicar a la persona encargada de dicho trabajo, el perfil del personal requerido. Llevar a cabo este procedimiento es responsabilidad del gerente y socio, ya que son los primeros en tener contacto con el cliente.

Si logramos esta especialización en el personal, se conseguirán beneficios adicionales, como lo son: menor supervisión en el proceso de auditoría, el cual generará más tiempo para cumplir con tareas de mayor relevancia.

"Establecimiento de un plan de asignación de personal a los trabajos de auditoría"

Promoción de Personal

El confiar en métodos accidentales para designar a los empleados superiores, mas la dependencia de las amistades personales no constituyen una base adecuada para elevar la moral del personal; de lo que se trata realmente es de persuadirle de que su habilidad y el mérito que obtenga por el desempeño de sus actividades serán debidamente reconocidos.

Cuando esta convicción está ausente en la mente del empleado, el incentivo para incrementar la productividad será mínimo, así como su estimulación para aprender será inexistente. Por lo que se debe buscar hacerlos participe de las decisiones, ya que un empleado capaz y ambicioso responderá a esto y significará para él aún más que un aumento de salario.

"Establecimiento de un sistema de promoción de personal" ⁵

⁵ Normas y Procedimientos de Auditoría, pág. 3020-5, párrafo 14. CONPA.

Las evaluaciones periódicas son herramientas que servirán para obtener la información necesaria, sobre el desarrollo que ha tenido el personal dentro de un periodo determinado. De acuerdo con los resultados obtenidos se aumentará gradualmente su responsabilidad, tomando en cuenta con mayor relevancia sus aptitudes, actitudes y el entrenamiento obtenido.

Este concepto es conocido como "Administración de la Actuación", el cual involucra una revisión regular y discusión del progreso, así como el asesoramiento que ayudará a realzar el crecimiento profesional de cada persona dentro de la firma de auditores.

Por lo que deberá tener como objetivos principales:

- Ayudar al despacho a entregar servicios de calidad a sus clientes.

- Asegurar que las metas individuales estén relacionadas con los objetivos del negocio o de la firma.

- Ayudar al individuo a desarrollarse dentro de cualquier firma de contadores públicos.

- **Proporcionar información sobre decisiones acerca de proposiciones y aumentos salariales.**

Todo sistema de evaluación debe planearse, monitorearse y revisarse, teniendo como principio clave, la honestidad por parte del evaluador.

La planeación de la evaluación, consiste principalmente en una conversación entre el entrevistador (por lo general la persona de mas alto nivel) y la persona evaluada. Basando esta en las evaluaciones escritas y elaboradas por las personas responsables, las cuales contendrán básicamente información sobre su desarrollo personal, técnico y capacidad profesional dentro del trabajo de auditoría, así como comentarios específicos que considere necesarios mencionar el evaluador.

Un proceso de evaluación que no sea reconocido en igualdad como el que se lleva a cabo con los socios, no obtendrá credibilidad con la gente que esta siendo evaluada, y la fijación de objetivos será vista simplemente como un ejercicio de papel.

Los objetivos deberán ser específicos (cada objetivo deberá estar relacionado con las metas del negocio y describir en los términos más específicos posibles, ¿Qué es lo que se espera de la persona a evaluar?); verificables (es ver si el objetivo ha sido logrado o no, y en caso de no serlo, verificar el grado hasta el cual se ha hecho proceder para su corrección); aceptables (tanto el evaluador como el entrevistador deberán aceptar y acordar el objetivo que se perseguirá de este momento en adelante); y sujeto a tiempo (definir con la persona evaluada, el tiempo en que todos los objetivos deben lograrse).

El monitorear la actuación del empleado, a medida que éste se esfuerza para lograr sus objetivos, es indispensable. Ya que ayudará a conocer el progreso que ha hecho y proporcionará en caso de ser necesario, un esfuerzo positivo con el objeto de que ninguna situación llegue al punto de estar fuera de control. Es conveniente realizarla cada vez que termine un trabajo de auditoría, cualquiera que éste fuere.

La revisión de la actuación, proporciona una oportunidad para que el personal con más experiencia evalúe las metas sobre una base formal.

La revisión no deberá tomar en consideración la actuación de un solo trabajo, sino también deberá tomar en consideración la actuación general del individuo y su contribución en el desarrollo y cumplimiento dentro de una o varias auditorías en las que haya participado.

La evaluación, el reconocimiento y promoción del personal deben estar diseñados para estimular las contribuciones al logro de la calidad

El trabajo en equipo y las contribuciones, para mejorar la calidad, se pueden considerar para determinar las compensaciones y promociones correspondientes.

Los logros pueden reconocerse a través de publicaciones internas o por medio de un programa de premios, cuyo objetivo será motivar al personal y hacerlo sentir parte indispensable e inseparable de la firma.

2.3. CLASIFICACIÓN DE LAS NORMAS DE AUDITORIA.⁶

Generalidades

La Auditoría es una actividad profesional. En este sentido implica, al mismo tiempo, el ejercicio de una técnica especializada y la aceptación de una responsabilidad pública. Como profesional, el auditor desempeña sus labores mediante la aplicación de una serie de conocimientos especializados que vienen a formar el cuerpo técnico de su actividad; sin embargo, en el desempeño de esa labor, el auditor adquiere responsabilidad, no solamente con la persona que directamente contrata sus servicios, sino con un vasto número de personas, desconocidas para él, que van a utilizar el resultado de su trabajo como base para tomar decisiones de negocios o de inversión.

Es debido a este carácter de responsabilidad social por lo que la profesión, desde su principio, se ha preocupado por asegurar que el desempeño de servicios profesionales se efectúe a un alto nivel de calidad, consecuente con el carácter profesional de la auditoría y con

⁶ Normas y Procedimientos de Auditoría, IMCP, Edición 1995.

las necesidades de las personas que utilizan los servicios del auditor y de las que utilizan el resultado de su trabajo.

En la década de los 50's se pensó que el nivel profesional podría lograrse estudiando y estableciendo procedimientos mínimos obligatorios para el desempeño del trabajo de auditoría, sin embargo, pronto la experiencia y las características de la actividad profesional demostraron la imposibilidad práctica de lograr este objetivo.

La auditoría no es una actividad meramente mecánica que implique la aplicación de ciertos procedimientos cuyos resultados, una vez llevados a cabo, son de carácter indudable. La auditoría requiere el ejercicio de un juicio profesional, sólido y maduro, para juzgar los procedimientos que deben seguirse y estimar los resultados obtenidos.

La dificultad que representa resolver el problema de la calidad del trabajo profesional mediante el establecimiento de procedimientos mínimos obligó a las organizaciones profesionales de contadores públicos y a los distintos grupos e instituciones que tienen relaciones con la actividad profesional de los auditores, a buscar otro camino por

el cual fuera posible asegurar el suministro del servicio de auditoría sobre bases mínimas de calidad satisfactorias para las personas que dependían de los servicios del contador público independiente. sobre esa corriente de ideas se llegó al convencimiento de que, si bien no es posible establecer procedimientos uniformes mínimos para la auditoría, sí, en cambio, existen ciertos fundamentos que son la base de inspiración de los propios procedimientos de auditoría y que pueden ser definidos en términos generales. A estos fundamentos básicos del trabajo de auditoría se les llama "Normas de auditoría"

En la relación entre cliente y profesional, el cliente confía en el propio profesional, no sólo en el sentido de su capacidad técnica, sino también, en mucho mayor grado, en sus cualidades personales que son las que hacen que el cliente le tenga confianza para el desempeño de su trabajo y cuyas características técnicas, en ocasiones, el propio cliente está imposibilitado para juzgar.

El trabajo profesional de auditoría, tiene una finalidad y objetivos definidos que se desprenden de su propia naturaleza. El auditor es llamado como un técnico independiente y de confianza para opinar

sobre los estados financieros formulados por la empresa, a efecto de que su opinión sea una garantía de credibilidad respecto a esos estados financieros para las personas que van a usarlos como base para sus decisiones. En esa virtud, el trabajo de auditoría no depende ni de la voluntad personal del auditor, ni de la voluntad personal del cliente. Esta característica obliga también a que el trabajo profesional de auditoría se realice dentro de determinadas normas de calidad.

Por consiguiente, la existencia de las normas de auditoría y la naturaleza de ellas reconoce como fuente los siguientes dos hechos:

- La auditoría es un trabajo de naturaleza profesional.

- La auditoría tiene características y finalidades propias que le son connaturales.

"Las normas de auditoría son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de su trabajo."

Las normas de auditoría se clasifican en:

- a) Normas personales.**
- b) Normas de ejecución de trabajo.**
- c) Normas de información.**

Normas Personales

Las normas personales se refieren a las cualidades que el auditor debe tener para poder asumir, dentro de las exigencias que el carácter profesional de la auditoría impone, un trabajo de este tipo. Dentro de estas normas existen cualidades que el auditor debe tener preadquiridas antes de poder asumir un trabajo profesional de auditoría y cualidades que debe mantener durante el desarrollo de todo su actividad profesional.

Entrenamiento técnico y capacidad profesional

El trabajo de auditoría, cuya finalidad es la de rendir una opinión profesional independiente, debe ser desempeñado por personas que, teniendo título profesional legalmente expedido y reconocido tengan entrenamiento técnico adecuado y capacidad profesional como auditores.

Este primer concepto, representa la adquisición de conocimientos y habilidades, que se refieren básicamente a los conocimientos académicos, que culminan con la obtención del título. Por consiguiente es un fundamento indispensable de la capacidad profesional; este último se refiere a lograr una madurez de juicio que se adquiere a través de una constante actualización de conocimientos técnicos y una aplicación práctica.

El entrenamiento técnico y la capacidad profesional van de la mano, sin una la otra no puede ni debe existir, de este hecho surge su importancia, ya que proporcionan al cliente confianza al contratar los servicios de auditoría.

Cuidado y diligencia profesionales

El auditor esta obligado a ejercitar cuidado y diligencia razonables en la realización de su examen y en la preparación de su dictamen o informe.

La actividad profesional, como todas las actividades que desempeña el ser humano están sujetas a errores; el auditor como todo profesional, no es infalible, y por ello no es responsable por meros errores de juicio. Por esta misma razón deberá realizar con meticulosidad, cuidado y esmero su trabajo, poniendo en el toda su capacidad y habilidad profesional.

Independencia

El auditor está obligado a mantener una actitud de independencia mental en todos los asuntos relativos a su trabajo profesional.

El auditor por propia naturaleza de su profesión, es llamado para dar su opinión con respecto a la información financiera formulada por una empresa. Para que la opinión del auditor sea útil, es necesario que

además de estar fundada en su capacidad profesional, sea emitida con independencia mental.

Normas objetivizadas de independencia han sido de esta forma introducidas dentro del código y reglamento de ética profesional, así como dentro de las Normas y Procedimientos de Auditoría, con el único propósito de agregar un justificado crédito a los estados financieros y a los juicios que influyeron para emitir la opinión sobre los mismos.

Por lo que, Independencia es un concepto abstracto que resulta difícil de definir en forma general y en su aplicación peculiar para el contador público. Esencialmente es un estado mental, es parcialmente un sinónimo de honestidad, integridad, valor y carácter. Esto significa en términos simples que el contador público dirá la verdad tal como la ve y no permitirá ningún tipo de influencia en su juicio.

Existen dos formas de alcanzar la independencia:

La primera, se refiere a los llamados objetivos estandarizados o sea las normas o reglas que describen ciertas relaciones las cuales el contador público debe rehusar al encontrarlas carentes de independencia.

La segunda, se origina con una actitud mental y una manifestación de integridad y carácter. Se sostiene la idea de que la independencia es desafiada por causas específicas y primordialmente cuando el contador ha dado al cliente servicios profesionales, generalmente reconocidos como enteramente propios y al mismo tiempo sirviendo al auditor independiente o externo.

Bajo este esquema no podemos dejar de reconocer que existen bases que deben fortalecer la independencia mental, por lo que el contador público deberá comprometerse a observar la independencia de acercamiento y de actitud. Esto es una combinación de la propia confianza, de la libertad de control que le dé su cliente, de su habilidad y juicio basados en el entrenamiento y experiencia en el transcurso del ejercicio profesional.

Todos los que practiquen la contaduría pública deberán tener en este grado la independencia. Al igual deberán mantenerla durante todo el desarrollo de la auditoría y reconocer la importancia de salvaguardar esta norma en todo momento, hecho que se da con la aceptación de los estatutos profesionales que se han emitido para este efecto.

Normas de ejecución de trabajo

Al tratar las normas personales, se señaló que el auditor está obligado a ejecutar su trabajo con cuidado y diligencia. Aun cuando se es difícil definir lo que en cada tarea puede representar un cuidado y diligencia adecuados, existen ciertos elementos que por su importancia, deben ser cumplidos. Estos elementos básicos, fundamentales en la ejecución del trabajo, que constituyen la especificación particular, por lo menos al mínimo indispensable, de la exigencia de cuidado y diligencia, son los que constituyen las normas denominadas de ejecución de trabajo.

Planeación y supervisión

El trabajo de auditoría debe ser planeado adecuadamente y, si se usan ayudantes, estos deben ser supervisados en forma apropiada.

Estudio y evaluación del control interno

El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente, que le sirvan de base para determinar el grado de

confianza que va a depositar en él; así mismo, que le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría.

Obtención de evidencia suficiente y competente

Mediante sus procedimientos de auditoría, el auditor debe obtener evidencia comprobatoria suficiente y competente en el grado que requiera para suministrar una base objetiva para su opinión.

Normas de información

El resultado final del trabajo del auditor es su dictamen o informe. Mediante él, pone en conocimiento de las personas interesadas los resultados de su trabajo y la opinión que se ha formado a través de su examen. El dictamen o informe es en lo que va a reposar la confianza de los interesados en los estados financieros para prestarles fé en las declaraciones que en ellos aparecen sobre la situación financiera y los resultados de operaciones de la empresa. Por último es a través del informe o dictamen, como el público o el cliente se dan cuenta del

trabajo del auditor y, en muchos casos, es la única parte, de dicho trabajo que queda a su alcance.

La importancia que tiene el informe o dictamen para el propio auditor, para sus clientes y los lectores de los mismos, hicieron necesario el establecimiento de normas que regulen la calidad y requisitos mínimos del en que ésta trabaja, comienzan a transformarse.

Aclaración de la relación con estados o información financiera y expresión de opinión

En todos los casos en que el nombre de un contador público quede asociado con estados o información financiera, deberá expresar de manera clara e inequívoca la naturaleza de su relación con dicha información, su opinión sobre la misma y en su caso, las limitaciones importantes que haya tenido su examen, las salvedades que se deriven de ellas o todas las razones de importancia por las cuales expresa una opinión adversa o no puede expresar una opinión profesional a pesar de haber hecho un examen de acuerdo con las normas de auditoría.

Bases de opinión sobre estados financieros

El auditor, al opinar sobre estados financieros, debe observar que:

- a) fueron preparados de acuerdo con principios de contabilidad;**
- b) Dichos principios fueron aplicados sobre bases consistentes;**
- c) La información presentada en los mismos y en las notas relativas, es adecuada y suficiente para su razonable interpretación.**

Por lo tanto, en caso de excepciones a lo anterior, el auditor debe mencionar claramente en que consisten las desviaciones y su efecto cuantificado sobre los estados financieros.

El Contador Público, en su carácter de auditor, es responsable de formarse y expresar una opinión sobre los estados financieros, con la independencia mental que el caso requiera, basado en la aplicación de procedimientos de auditoría que le den una seguridad razonable de que

los hechos o fenómenos económicos que se reflejan en la información contable son auténticos, que los criterios y métodos usados para su elaboración y captación son adecuados y suficientes, por lo que la información es confiable y se encuentra revelada adecuadamente en los mismos, atendiendo en su importancia conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados y aplicados sobre bases consistentes.

El contador público debe realizar su trabajo en estricto apego a las normas de auditoría, para darle transparencia y confiabilidad al resultado del mismo, que será utilizado en la toma de decisiones de quienes tengan o puedan tener interés en las cifras y datos que muestran los estados financieros.

Es importante, por lo tanto, recalcar al personal que apoya al trabajo de auditoría en los despachos, que las características que dan a la opinión del Contador Público el reconocimiento y validez por la sociedad, son la independencia y la imparcialidad de criterio garantizadas por el cumplimiento de las normas de auditoría que sustentan la opinión o dictamen y que llevaron al auditor que firma el mismo, a verificar que el

personal que tuvo a su cargo la realización de procedimientos de auditoría, llegó a conclusiones con la misma independencia de juicio que el lo hubiera hecho, observando para ello todas las obligaciones y limitaciones que el Código de Ética Profesional establece.

Para verificar que se tuvo la indispensable independencia de criterio y que el personal que intervino en la auditoría no se encontraba en ninguna de las causales de limitación, se deberá comunicar y concientizar al personal de la firma que deberá de excusarse de participar en auditorías a empresas en las que:

- Por consideraciones de orden subjetivo, se vea imposibilitado a fundar sus juicios con base en los elementos y objetivos del caso.
- Por tener relaciones familiares o personales con los dueños, directivos o empleados de la empresa.
- Por tener intereses económicos en la entidad o sus resultados, su participación no se apegue a principios éticos.

- Por encontrarse dentro de las limitaciones impuestas por leyes o reglamentos específicos.

Lo anterior deberá quedar plasmado en papeles de trabajo elaborados al efecto, firmados por cada uno de los integrantes del grupo que intervino en la auditoria y por el Contador Público que suscribirá el dictamen correspondiente

2.4. ENTENDIMIENTO DEL NEGOCIO DEL CLIENTE

Comprende el estudio que todo auditor debe aplicar, sobre todos aquellos factores que intervienen y afectan a su cliente, que determinarán una correcta planeación y disminuirán el grado de riesgo inherente en toda auditoria de estados financieros. Dicho estudio nos llevará como auditor a tener una plena seguridad, de que el informe que se emita estará fundamentado sobre bases consistentes. Además nos otorgará información sobre cuales serán las debilidades y

potencialidades de nuestro cliente que nos ayudará a entregarle una mejor Carta a la Gerencia.

Factores para estudio:

Ambiente

Acudimos a las organizaciones para conseguir los bienes y servicios que requerimos en cantidad suficiente, de buena calidad y a un precio razonable. En ellas buscamos empleo para ganar dinero y comprar lo que necesitamos. Tratamos de encontrar un ambiente decente y sano, tanto en el trabajo como fuera de él.

Y a su vez, las organizaciones requieren el talento y el esfuerzo que aportan quienes trabajan para ellas. Toda organización debe tener esas aportaciones, lo mismo que otros recursos, y convertirlos en productos que dejen funcionar a la compañía y ella pueda sobrevivir. En una palabra, la relación de la sociedad y las organizaciones es de interdependencia.

La colectividad, la permanencia y los rasgos comunes indican que las personas se reúnen para formar esos grupos colectivos y estables llamados organizaciones.

La organización es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución, cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en un ambiente dinámico y abierto.

Por esta misma razón todas las industrias y organizaciones operan en contra de un ambiente amplio de fuerzas externas y que influye en sus operaciones en forma importante. Estos factores no solamente ejercen influencia sobre el cliente sino también sobre el firma.

Por lo que se deberán analizar tendencias y factores para lograr un mejor entendimiento y encausamiento de las actividades, enfocadas a alcanzar la plena satisfacción del cliente:

Económicas.- Incluye eventos económicos globales, producto interno bruto, tasa de inflación, desempleo, devaluación, ingreso disponible, etc.

Factores políticos y regulatorios.- Incluyen acuerdos mundiales de comercio, T.L.C.; programas de subsidios por parte del gobierno, inestabilidad política y regulaciones específicas por industria.

Patrones demográficos.- Dan las características de la fuerza laboral, así como las preferencias de demanda de los mercados, por ejemplo: edad de la población, demanda de mejores servicios de cuidado, de salud, etc.

Cambios socio-culturales.- Afectan el modo de vida de las personas, por ejemplo: más mujeres trabajadoras, abuso de alcohol y drogas, etc.

Intereses Ecológicos.- Como la lluvia ácida, calentamiento global, reciclaje y manejo de desperdicios, que pueden dirigir a cambios substanciales en la manera de operar los negocios.

Avances tecnológicos.- Conducen a cambios drásticos en la forma de hacer las cosas, como el cambio ocasionado por el uso de microprocesadores en el lugar de trabajo.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

La característica clave de estas fuerzas diversas, es el cambio, por lo que debemos considerar al Ambiente como un elemento dinámico que se mueve con mucho mayor rapidez en la actualidad. Y por lo tanto su impacto resulta mucho más importante que antes.

La misma rapidez de cambio, introduce un nuevo elemento en la Administración y obliga a los directivos, ya nerviosos por encontrarse en un ambiente desconocido, a tomar más y más decisiones a un ritmo cada vez más acelerado.

"La mejor manera de entender como funciona una organización, es considerar a la organización como un sistema adaptativo. Toda organización opera como un sistema de procesamiento, que convierte entradas (recursos) en salidas (productos y/o servicios) que proporciona a sus clientes. La organización continuamente se adapta para mantener equilibrio con el ambiente, que incluye su mercado, su competencia, sus fuentes de recursos, y el contexto socio económico en el que funciona".⁷

⁷ Mejorando el Desempeño, Alan Brache, 1990.

Cientes

Los clientes, son los jueces fundamentales del éxito de cualquier negocio. Ya que por si solos pueden decidir, si lo que se ofrece satisface o no sus necesidades.

Sin la suficiente satisfacción de los clientes, el crecimiento a largo plazo resulta casi imposible, y su supervivencia se torna incierta. Por lo que las empresas que desean lograr el éxito, deben monitorear continuamente los requerimientos y necesidades de su cliente

Generalmente los clientes esperan servicios de alto nivel y a un costo razonable. Para este efecto, puede resultar muy revelador el comparar la actuación de nuestro cliente con las demandas de sus propios clientes.

"Una compañía no puede esperar producir productos con calidad, o proporcionar servicios con calidad, si la organización en su totalidad no está enfocada en el cliente. El entender las necesidades de los clientes

es esencial para desarrollar productos de alta calidad que solucionen problemas de negocios".⁸

Recursos

Tanto los recursos materiales, como humanos, de capital y tecnología representan los insumos necesarios para producir los bienes y/o servicios que nuestro cliente genera. Basado en este precepto la empresa deberá siempre operar bajo el principio de: "Se necesita calidad para hacer calidad".

Debido a que los recursos humanos juegan un papel vital para producir los servicios ofrecidos al cliente y alcanzar sus necesidades, las empresas necesitan contar con el personal suficiente, con las capacidades y educación apropiadas, para cumplir con este objetivo también es importante el capital para financiar operaciones y la expansión esperada por los accionistas. Igualmente importante, es obtener la tecnología adecuada para desarrollar nuevos servicios y

⁸ De vuelta a las Bases, Frank Dodge, 1990.

procesos, que logren eficientar las operaciones, y es una obligación del auditor penetrar en el conocimientos de estos asuntos.

"...La gente debe ser considerada un factor de igual importancia para finanzas, mercadotecnia, producción, etc. en la ecuación de la planeación del negocio debido a que es el medio a través del cual los planes se convierten en realidades exitosas. El alcanzar el éxito competitivo, a través de la gente, requiere que las organizaciones hagan más que, considerar a la gente como un recurso estratégico para alcanzar las ventajas competitivas. Requiere el desarrollo de administradores y empleados que posean una variedad de capacidades, habilidad para trabajar con flexibilidad, un sentido de participación en los asuntos y futuro de la organización y la capacidad de adaptarse y cambiar. Estas tres cualidades se pueden resumir como las tres C's: Competencia, Compromiso y Capacidad para Cambiar." ⁹

⁹ Administrando el Cambio Organizacional- Un Enfoque Estratégico, Nell McEwen, Colin Carmichael, David Short y Ashley Steel, 1991.

Competidores

Representan al mercado y al ambiente en que se desenvuelve nuestro cliente y por lo tanto representa un constante desafío, además de ser considerada una fuente de motivación, ya que al igual que nosotros se encuentran en una continua búsqueda de nuevas y mejores formas de satisfacer las necesidades de sus clientes. Por tal motivo, resulta importante dar a conocer su calificación, ya que las estrategias a seguir por cada uno de ellos resulta totalmente diferente.

Los competidores provienen de tres fuentes principales:

Competidores Existentes.- Toda organización desde que se introduce al mercado, se enfrenta a esta clase de competidores, que a través de una baja en precios, establecimiento de estrategias de mercadotecnia agresivas, introducción de nuevos productos, expansión regional, entre otras acciones. Pueden afectar su permanencia, de ahí que ninguna empresa se encuentre inmune a estos desafíos.

Competidores Potenciales.- Pueden impactar rápidamente las condiciones existentes de competitividad. En una época de competencia global y rápido desarrollo económico en muchos países, este tipo de competidores pueden surgir de la nada.

Productos y Servicios Sustitutos.- Son una amenaza constante para algunas empresas, el conocer a la competencia, es un atributo clave. Por lo que resulta de vital importancia para nuestro cliente valuarla. Como por ejemplo, ¿Cuales son sus aciertos y sus debilidades?, ¿Cómo esta compartido el mercado? y ¿Qué tan segura es su posición?, por lo tanto si queremos ser una firma de éxito, se debe monitorear la posición y las acciones de la competencia

El auditor por su parte deberá estudiar el trabajo realizado por su cliente a este respecto, con objeto de valorar y reflejar este análisis dentro de planeación de la auditoria y poder así evaluar el impacto de esta competencia. En caso de que el cliente no lo haya elaborado o este no nos deje completamente convencidos, será nuestra obligación profundizar aún más sobre el tema.

"...Gerentes muy a menudo y voluntariamente se lanzan en batallas competitivas pasadas de moda. Es un territorio conocido. Ellos conocen ¿Qué hacer?, ¿Cómo pelear?. Pasan un tiempo considerando una estrategia efectiva bien orientada al cliente que puede evitar la batalla por completo...Por su puesto es importante el tomar en cuenta a la competencia, pero al desarrollar la estrategia no debe ser lo primero a considerar. No puede venir en primer lugar. Primero viene una intensión cuidadosa a las necesidades de los clientes Después continúa con la voluntad de volver a pensar fundamentalmente, ¿Qué productos son? y ¿Qué hacen?, así como la mejor manera de organizar el sistema del negocio que los diseña, construye, y vende ...Respuestas inmediatas y similares a lo que hacen los competidores puede ser apropiado, pero son ampliamente reactivas. Ellas vienen en segundo termino después de la estrategia real. Antes que se prueben ustedes mismos contra su competencia, la estrategia se moldea en la determinación de crear valor para los clientes".¹⁰

¹⁰ Regresando a la Estrategia, Kenichi Ohmae, 1989.

Accionistas

Los accionistas de cualquier empresa siempre han ejercido, ejercen y ejercerán una gran influencia sobre la organización. Ya que como todos sabemos, ellos determinan las acciones, toman decisiones, eligen a los directivos y a la gerencia que les ayudará a conseguir sus propósitos de expansión.

A su vez, los principales receptores y perceptores tanto del crecimiento como de las utilidades que generan sus empresas. Y por esta misma razón , tienen ciertas expectativas del nivel que éstas deben o deberán alcanzar a corto, mediano o largo plazo.

La dirección y la gerencia de cualquier compañía, tienen como principal función superar y alcanzar los objetivos que han establecido los accionistas. Si, se dan fallas dentro del cumplimiento de estos y no superan sus expectativas, se les orillara a realizar cambios corporativos serios y determinantes que puedan provocar hasta la disolución del negocio.

El auditor por su parte deberá, dependiendo del grado de involucramiento de los accionistas dentro de la empresa, comprender tanto sus objetivos como la influencia que ejerce en ellos para lograrlos. El único objetivo que perseguirá esta idea será la de poder ofrecer al cliente lo que realmente necesita, refiriéndonos con esto, tanto a la auditoría de estados financieros, como a la futura posibilidad que se abre con este hecho de poder prestar otra clase de servicios que lo ayuden a mejorar integralmente dentro de su industria.

"Las estrategias de los negocios deberían ser evaluadas por los rendimientos económicos que generan para los accionistas, medidos por los dividendos, más el incremento en el precio por acción de la compañía. Al considerar la gerencia las diferentes estrategias alternativas, aquellas que se espera desarrollen la mejor ventaja competitiva, también crearán el mayor valor para los accionistas".

Operaciones

Incluyen una gran variedad de procesos necesarios para producir los bienes y/o servicios que se espera otorgar, y si no se da el adecuado

manejo y control de la información se dañaría su flujo, así como el grado de respuesta a los requerimientos y necesidades de sus clientes. Lo que provocaría una disminución en su grado de competitividad y los posibles beneficios que se pudieran obtener.

Las operaciones juegan un papel central en el éxito de cualquier empresa, debido a que son muy importantes para satisfacer los requerimientos y necesidades. Además de representar el "conducto", por donde fluyen todos los insumos que representan las entradas, procesos, salidas, etc.

Las empresas, cuyas operaciones están enfocadas al cliente, generalmente pueden detectar tendencias en las necesidades y requerimientos de estos mismos. Estas empresas son a menudo líderes en innovación, revelación de nuevos productos, nuevos servicios y tecnología, yendo siempre a la cabeza en su industria. El estar enfocado al cliente requiere un esfuerzo y compromiso continuo

Mejorando la comprensión de las operaciones hacia las necesidades del cliente, requiere iniciativas para aumentar la calidad, mejorar la

productividad, disminuyendo costos, y acortando los caminos dentro del proceso desde la entrada hasta la salida del bien y/o servicio que se esté generando. En compañías exitosas esto representa un ciclo de continuo mejoramiento.

A este respecto el auditor deberá profundizar sobre todo en este tema, ya que las operaciones de todo negocio, representan la base de su crecimiento y es donde se encuentran totalmente incluidas todas las funciones que lleva a cabo la compañía.

Representa el área de mayor riesgo en toda empresa, ya que en base a ella se genera toda la información, que servirá para la toma de decisiones y si no existe un adecuado control de ella, tanto la contabilidad, como los reportes que se generan internamente, estarán soportados sobre bases no consistentes y por lo tanto, el objetivo de veracidad no se estará otorgando a ningún lector de la misma. Por lo tanto, nosotros como auditores, tendremos que poner especial atención al momento de evaluar el control interno de la compañía, para así establecer el adecuado alcance de las pruebas de auditoría y dar así un total cumplimiento, a los Principios de Contabilidad Generalmente

Aceptados y las Normas y Procedimientos de Auditoria Generalmente Aceptadas, que generan en su conjunto un trabajo de auditoria de excelencia.

"Si no está roto, no lo arreglen" es un concepto utilizado muy a menudo. Arreglenlo antes de que se rompa, es un llamado del mundo competitivo moderno".¹¹

Gerencia

Una gerencia efectiva es esencial para el éxito a largo plazo de una empresa, ya que es el elemento que mantiene el equilibrio entre todos los demás elementos, monitoreando fuerzas externas, dirigiendo operaciones, y evaluando el valor resultante. La gerencia desarrolla múltiples actividades, entre las cuales destacan las siguientes:

- * Monitorean y responden a cambios en el ambiente y otras fuerzas externas.

¹¹ Penetrando el Pensamiento, Gerald Nadler.

- **Establecen una estrategia de negocio que da respuesta a requerimientos y necesidades de los clientes; y toma ventaja de la capacidad operacional de la organización.**
- **Asignan recursos para mejores resultados, consistentes con la estrategia del negocio.**
- **Dirigen operaciones y motivan a la gente para alcanzar la meta.**
- **Monitorean resultados para evaluar si se está creando el valor adecuado y si la estrategia del negocio se está alcanzando.**
- **Toman acciones correctivas cuando sean necesarias.**

Para este propósito, la gerencia deberá analizar cuatro conceptos críticos que lo ayudarán a cumplir con su función y alcanzar el éxito del negocio, al cual están al frente:

La estrategia, ya que es la facultad de dirigir las operaciones, llevar a cabo los planes y determinar las acciones a seguir por el negocio.

Los recursos humanos, porque representan la fuerza de trabajo, la estructura organizacional, el sistema administrativo y ambiente cultural que influye totalmente en la productividad que deberá alcanzar la empresa para satisfacer y superar las expectativas que se tienen de ella tanto internas como externamente por parte de sus clientes.

El Liderazgo, porque proporciona la fuerza que guía a todos, ya que representa la cabeza que dirige a todos los elementos, a través de: la visión, la creatividad, la comunicación y motivación, que ejercen sobre el personal de la empresa.

La Información, porque entera, instruye, señala y hace participes a todos sus lectores de la realidad sobre la cual se desarrolla el crecimiento de la compañía, con lo que se cumple su principal función de retroalimentación, que no significa otra cosa que suministrar al personal lo necesario para fomentar el buen funcionamiento de la compañía y lograr su completo éxito.

Al conocer el auditor las habilidades de la gerencia, estará asegurando gran parte de la auditoría, porque de ello depende que la operación de cualquier compañía se torne un completo éxito o un tremendo desastre. Ya que ellos dirigen, autorizan, establecen los controles internos y son la mano ejecutora de los planes creados, tanto por los directivos como los accionistas de la empresa.

La tarea fundamental de la gerencia siempre es la misma: hacer a la gente capaz de lograr el desempeño a través de metas comunes, valores comunes, la correcta estructura, el entrenamiento y desarrollo que necesitan para ejecutar responder al cambio. Pero el verdadero significado de esta tarea ha cambiado, si solo la gerencia a convertido la fuerza de trabajo de un grupo de trabajadores sin capacidades, a un grupo de trabajadores con altos conocimientos.

Estrategia

Para entender realmente a cualquier empresa, es esencial entender su estrategia, el propósito actual de su negocio y aspiraciones futuras.

Las empresas de éxito fundamentan en forma clara los propósitos de su negocio, en los requerimientos y necesidades de sus clientes basados en una evaluación realista de su capacidad para satisfacerlas. Y también habrá de considerar otras fuerzas que le darán la posibilidad de seguir con sus acciones, o los orillará a cambiar su destino hacia otro lado del camino, como lo son: las fuerzas ambientales, la competencia, la disponibilidad y calidad de los recursos; así como las expectativas que tienen tanto los clientes como los socios con respecto a la compañía. Una estrategia verdaderamente efectiva requiere de los recursos, la creatividad, y la dedicación para convertir la visión en un plan de acción que se pueda trabajar y sean determinantes para lograr la total diferenciación de su compañía con respecto a la de sus competidores.

Recursos Humanos

El personal debe ser considerado como el elemento más importante e indispensable en toda compañía, ya que sus habilidades, perspectivas y limitaciones, determinarán la capacidad de la empresa de generar

bienes y/o servicios de calidad, que satisfagan las necesidades de los clientes.

En este contexto, el personal significa más que las manos que ayudarán a realizar el trabajo, ya que representarán y darán vida a la imagen que los clientes verán en la firma. Porque es cierto, que si el personal tiene aptitudes, valores y se encuentra motivado e inspirado podrá dar su mejor esfuerzo y tener interés en formar parte del equipo.

Porque para conseguir las cosas, se requiere más que una estructura formal, donde el personal y sus actividades son monitoreadas y controladas frecuentemente. Lo que realmente se necesita es lograr un ambiente de trabajo en equipo y confianza, en donde puedan tomar sus propias decisiones y asegurarse de que las cosas son realizadas correctamente. Y que las metas alcanzadas vayan mas allá del entrenamiento técnico y estructuras formales de reconocimiento.

En este sentido el auditor, tiene la gran responsabilidad de crear y salvaguardar la misma imagen de confianza y cooperación con el personal de la compañía. Porque de ellos depende en un 100% que

nuestro trabajo de auditoría se realice sobre bases consistentes y que toda la información llegue a nuestras manos en el tiempo adecuado, para lograr un trabajo de calidad. No está de más mencionar esto, ya que por lo general, el cliente guarda cierto recelo con respecto a nuestro trabajo, porque piensa que el único interés es descubrir errores y no realmente el realizar un examen a los estados financieros de la compañía, con la misma calidad que ellos realizan sus actividades, que incluyen ciertamente los bienes y/o servicios que generan.

Por esta razón, se debe buscar el mantener y acrecentar la buena relación que existe con el cliente y su personal.

"De los factores clave que contribuyen a sustentar un alto desempeño, ninguno es tan importante como una cultura corporativa fuerte. Toda organización tiene una cultura corporativa fuerte, una reflexión compleja y dinámica de actitudes, valores, patrones de comportamiento, prioridades y una autoimagen de la organización. El reto es administrar la cultura de la organización para que puedan designar las aptitudes de la compañía para alcanzar un mayor desempeño e identificar las

debilidades a tiempo para superarlas antes que ocasionen un daño serio¹²

Valor

Todos los negocios se forman con el propósito de crear valor para ciertas partes interesadas. Tal vez el propósito más obvio es el crear valor para los socios de la empresa en forma de crecimiento de capital y distribución de utilidades. Los clientes son otra parte importante. Mientras que los negocios son formados para dar valor a los socios, la esencia de su negocio es la habilidad para satisfacer alguna necesidad de la sociedad y de sus clientes. Los empleados y los proveedores, entre otros, también requieren de que la firma busque crear un valor mutuo, que los haga crecer en forma conjunta, para así lograr el éxito.

De acuerdo con el punto anterior, el auditor deberá buscar que las expectativas del cliente con respecto al trabajo que se realiza sea un éxito, a pesar de las circunstancias que se hayan presentado y que vea

¹² The Journal of Bussiness Strategy, Cass Bettinger, 1989

a la firma como un proveedor de calidad en todos los sentidos. Porque así podremos infundir ideas a su negocio que lo ayuden a diferenciarse de su competencia lo que logrará que sus clientes lo prefieran a él y él a nosotros.

"Muchas compañías exitosas han subordinado beneficios como objetivo primordial en favor de un amplio conjunto de estándares. Ellas incluyen interés acerca de cómo las actividades de la compañía sirven para mejorar los estándares de vida y el bienestar de la sociedad. Es una pregunta de cómo las compañías definen el propósito de su existencia".¹³

Información

La importancia que tiene la información dentro de una empresa no puede subestimarse, ya que es esencial para establecer estrategias, monitorear las operaciones y grado de satisfacción de los clientes, así como para reportar resultados a los dueños y a los posibles lectores de dicha información.

¹³ Penetrando el Pensamiento, Gerald Nadler.

En pocas palabras, la información es el elemento vital de una compañía, porque junta a todas funciones de la gerencia y recorre a toda la organización.

La información generada en una compañía representa también un riesgo, ya que puede ser distorsionada por el personal, o puede suceder que el procesamiento electrónico de datos (PED), no esté generando la información adecuada por algún problema en la programación, entre otros. Por eso nunca se debe olvidar que la importancia innata de la información, radica en la exactitud, claridad y confiabilidad que otorgan al usuario de la misma, en el momento en que sea ésta necesaria para que las decisiones que se vayan a tomar sean inteligentes y les ayude a tomar acciones efectivas y definitivas en los casos en que se requiera o simplemente para informar al lector sobre la situación que guarda la compañía a cierta fecha.

Actualmente como consecuencia del desarrollo económico de las naciones, surgen una serie de cambios estructurales que pretenden eficientar los procesos productivos y operativos, por lo que ha surgido

la necesidad por parte del auditor de evaluar los efectos del Procesamiento Electrónico de Datos, en el examen de control interno.

Además forma una parte importante en las estrategias de crecimiento de cualquier firma, que pretenda mantener los requisitos mínimos de calidad total y eficiencia operativa requeridos en esta época.

2.5. ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN, EJECUCIÓN, SUPERVISIÓN E INSPECCIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA.

La planeación, ejecución y supervisión proporcionan las instrucciones que deberán ser incluidas dentro de los programas de auditoría, que darán la forma y contenido de los papeles de trabajo, así como la naturaleza y extensión de las pruebas de auditoría. También es necesario que el contador público deje evidencia de la supervisión ejercida, para verificar el cumplimiento de las normas y procedimientos de auditoría relativas a la ejecución del trabajo y la emisión del dictamen.

"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 establecidas por el contador público."¹⁴

El trabajo de auditoría debe ser planeado adecuadamente, para tal motivo el auditor debe conocer:

- a) Los objetivos, condiciones y limitaciones del trabajo a realizar.**

- b) Las características particulares de la entidad, cuya información financiera se examina.**

El sistema de control interno, constituye el aspecto más importante sobre el que descansa la planeación de la auditoría. Dicha información se obtiene de diversas fuentes, de acuerdo a la naturaleza y condiciones particulares del cliente, entre las cuáles se pueden destacar las siguientes:

14 Normas y Procedimientos de Auditoría, pág. 3020-6, párr. 20, CONPA

a) Entrevistas con el cliente: Éstas ayudan a determinar el objetivo, las condiciones y limitaciones del trabajo, el tiempo a emplear, honorarios, gastos, la coordinación entre el personal y el del cliente y todos aquellos aspectos que por su naturaleza, ameriten ser definidos antes de iniciado.

b) Visitas a las instalaciones para conocer las características operativas de la empresa y de su control interno.

c) Entrevistas con funcionarios para obtener información sobre las políticas relativas a producción, así como, aspectos comerciales, contables y financieros de la empresa.

d) Lectura de documentos jurídicos y financieros de la empresa.

e) Revisión de informes, papeles de trabajo y estados financieros de auditorías anteriores.

Toda la información recabada para este efecto debe quedar como evidencia en los papeles de trabajo de auditoría, también será utilizada

como herramienta para lograr la definición de programas de trabajo (el cual, contiene los procedimientos a emplearse, extensión, oportunidad con que se han de aplicar las pruebas de auditoría, así como la asignación del personal que lo ha de realizar, éste debe ser clasificado y ordenado en forma lógica)

La planeación no debe entenderse únicamente como una etapa inicial anterior a la ejecución del trabajo, sino que ésta debe continuar a lo largo del desarrollo de la auditoría, ya que siempre se encontrarán circunstancias no previstas, que indicarán la necesidad de ampliar los programas previamente establecidos.

"Las situaciones que pueden presentarse en la práctica, son muy variadas, en lo que se refiere al personal que participa en la planeación, en el desarrollo del trabajo y la terminación del mismo; por lo que la supervisión debe hacerse en función a esas situaciones particulares y de la estructura del despacho; sin embargo, todo trabajo ejecutado debe estar supervisado por una persona de mayor experiencia y capacidad profesional, de tal manera, que el contador

público asuma la responsabilidad total del trabajo, como si lo hubiera hecho personalmente".¹⁵

La supervisión no debe atender solamente la experiencia, para poder decidir sobre el grado a ejercer de la misma, también habrá de considerar el grado de entrenamiento técnico y la capacidad profesional del auditor. Ésta debe de ejercerse tanto en las etapas de planeación, como de ejecución y terminación del trabajo. Y deberá comprender el análisis de los grados de experiencia y capacidad profesional de los auditores que participarán en el trabajo, la revisión del plan general de trabajo (que incluye la definición de los objetivos perseguidos en el examen) y la discusión tanto del plan del trabajo, como el de fijación del tiempo en que habrá de llevarse a cabo.

En la etapa de ejecución, básicamente se llevará a cabo una supervisión constante con respecto al trabajo que se ha realizado, así como el tiempo invertido en su realización.

¹⁵ Normas y Procedimientos de Auditoría, pág. 3040-8, párr. 30, CONPA

El proceso de supervisión debe quedar plasmado en los papeles de trabajo, como en cartas al cliente y memorándums de carácter interno y ratificada por la firma o iniciales de la persona que la haya ejercido, así como por las anotaciones correspondientes en los papeles de trabajo.

Dentro de la etapa de terminación del trabajo, se hará la revisión final del contenido de los papeles de trabajo, la revisión y aprobación del contador público que dictamina el informe de auditoría realizado. En esta etapa se deben repasar todos los problemas de mayor relevancia encontrados durante el proceso de ejecución, así como las soluciones que se dieron y que a su vez la forma en que se reflejarán dentro de los estados financieros y por consiguiente dentro del dictamen.

Se recomienda que antes de emitir el informe, una persona ajena al trabajo de auditoría revise los borradores, con el fin de verificar si han sido cumplidas todas las normas de auditoría y esté justificada la opinión que se pretende emitir.

CAPÍTULO 3

PROCESO DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA CALIDAD Y MEDICIÓN DEL GRADO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

3.1. PROCESO DE MEDICIÓN DEL GRADO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

La búsqueda y el logro de la Calidad Total es una necesidad de negocios, ya que es fundamental para el éxito de cualquier negocio.

Existen varias razones que fundamentan la necesidad de otorgar un servicio de calidad, como son:

- Los clientes actuales y potenciales de cualquier despacho están exigiendo más valor por su dinero y están dispuestos a buscarlo. Además, de esperar que sus proveedores de servicios enfoquen su trabajo al mejoramiento de la calidad.

Si reunimos estos requisitos, le otorgamos al cliente lo que solicita, lo cual nos permitirá atraer a nuevos clientes y retener a los actuales. Consiguiendo con esto el superar a nuestros competidores y sobresalir en el mercado en el que nos desenvolvemos.

- Los clientes evalúan la calidad en base a muchos factores incluyendo su necesidad del servicio, su precio, su excelencia técnica, la forma

en que se proporciona y lo que están ofreciendo los competidores. Otra forma de expresar este concepto, es que los servicios, son de alta calidad, si cumplen o exceden las expectativas del cliente.

Para poder proporcionar un servicio de calidad a nuestros clientes se debe manejar un Proceso de Calidad Interna y de mejora continua dentro de la organización a la cual representemos.

El término "proceso" significa simplemente un juego de procedimientos o funciones que originan un resultado. El resultado del proceso de calidad debe estar fundamentado en el cumplimiento de nuestra misión y objetivos organizacionales.

Los procesos pueden definirse formal o informalmente. Los procedimientos marcados en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas son formales y explícitos, porque cualquier desviación a ellos puede identificarse con facilidad. Y los procesos informales son aquellos que pueden manejarse y mejorarse, como por ejemplo las relaciones con los clientes.

- La mejora continua es otro factor que representa el requisito básico de que los clientes son lo primero. Para poder definir la calidad en términos de las percepciones de nuestros servicios por parte de los clientes, podemos considerar que la calidad en ningún momento es

un factor estático, ya que con frecuencia cambiarán las actitudes de los clientes hacia nuestros servicios. Lo que ayer los satisfacía tal vez ahora ya no lo haga.

Por esta misma razón se debe considerar como otro factor importante y esencial, la necesidad de elaborar nuestras actividades internas de una forma efectiva y fundamentada en el logro de la calidad total, para poder satisfacer las expectativas del cliente y éstos lo lleguen a percibir. No hay que olvidar que mientras mejor se lleven a cabo nuestras actividades internas, mejor se proporcionarán nuestros servicios a los clientes.

No podemos dejar atrás, el reconocer la necesidad que representa para nosotros el preguntarle al cliente si está o no de acuerdo con el servicio que le prestamos.

"Este concepto es conocido como Administración por Hechos".

Por este motivo, surge la necesidad por parte del Auditor Independiente de medir la satisfacción del cliente.

¿Cómo medir el grado de satisfacción del cliente?

El *objetivo primario*, es conocer si los clientes se encuentran satisfechos con nuestro trabajo. Y como estamos comprometidos a mejorar constantemente, queremos además saber si su nivel de satisfacción va en aumento. De este modo, el objetivo principal al medir la satisfacción del cliente es averiguar si los clientes están satisfechos y si nosotros estamos mejorando.

Como *objetivo secundario* de dicho proceso de medición, es obtener información sobre cómo mejorar nuestros servicios.

La diferenciación entre los dos objetivos no es absoluta. Al menos una clase de información sobre mejoramiento, puede catalogarse como medición de la actuación anterior.

Estos dos objetivos pueden enfocarse a dos situaciones diferentes:

- 1) La que nos lleva a averiguar, cuál fue el origen de la queja por parte del cliente, y diseñar para este objetivo procedimientos que nos ayuden a disminuir la probabilidad de que el motivo del descontento se repita.
- 2) A conducir estas mejoras y superar las expectativas del cliente.

Sin embargo, estas clases de mejoras, no nos conducirán a superar las expectativas del cliente, ya que éstas surgen precisamente de expectativas no satisfechas.

Por lo tanto, un proceso global mide su satisfacción, sus necesidades y expectativas; y las características de los servicios que consideran más importantes, así como la correspondiente insatisfacción e inclusive se quejas específicas.

Ventajas

Quando son debidamente administrados los procesos de medición, se pueden dar varios beneficios, como los siguientes:

- a) **Mejorar las relaciones con los clientes.-** Esto nos compromete a proveer servicios de calidad superior y cada vez mejores.

- b) **Oportunidad de conservar relaciones valiosas.-** Este beneficio se obtiene al actuar en base a la información proporcionada por el cliente para disminuir o eliminar su descontento.

- c) **Información para mejorar el servicio.**- Es obtener evidencia sobre las necesidades de capacitación en base al aprendizaje que obtenemos de ellos, y así poder mejorar el servicio.

- d) Se da un proceso de retroalimentación entre el cliente y el auditor.

- e) Representa un mayor compromiso, tanto interno, como externo con el cliente, y la seguridad de que toda la información obtenida será procesada y tomada en cuenta para el mejoramiento integral de nuestro trabajo, pudiendo así satisfacer al cliente.

Diseño del Proceso de Medición

Este se realiza de forma interna. Debe contener toda la información que nos ayude a obtener los datos que requerimos por parte del cliente de una forma eficaz y eficiente. Además se deben definir los siguientes conceptos:

Establecer medidas Cuantitativas y Cualitativas.

Entendiendo por *Cuantitativas*: La comparación de la información obtenida, año con año, nos servirá para evaluar el mejoramiento del

servicio, pudiendo ser sometida a un análisis matemático que proporcione información útil.

Y por *Cualitativas*: Las medidas que incluyen los resultados de entrevistas, reuniones con el cliente, paneles de opinión y la recopilación sistemática de lo que se aprende a través del contacto con él.

Estos dos tipos de mediciones se complementan entre sí, y nos ayudan a tomar una decisión lo más acertada posible sobre los procedimientos a seguir

- 1.- Conocer las preferencias y necesidades de los clientes con respecto a nuevos servicios y cómo mejorar los actuales. A fin de superar las expectativas de éste.
- 2.-¿Qué servicios adicionales podemos ofrecerle para lograr el mejoramiento integral de su empresa?
- 3.- Incluir preguntas sobre, ¿Cómo espera el cliente que nosotros superemos sus expectativas?
- 4.- ¿Qué clientes deben estar sujetos a esta medición?
- 5.- ¿A quiénes se debe de entrevistar?

- 6.- ¿Quiénes deben ser notificados sobre los resultados obtenidos, por parte del cliente, como por parte del auditor?
- 7.- ¿Cómo habrá de llevarse a cabo este proceso de comunicación, tanto interna como externamente?
- 8.- ¿Cómo maximizar el grado de participación y aceptación de los clientes?
- 9.- ¿Quiénes serán las personas adecuadas para llevar a cabo este proceso de recopilación, medición y obtención de resultados, para lograr su plena satisfacción?

Herramientas por Utilizar

Cuestionarios e Instrumentos Relacionados

Se pueden utilizar para medir, cuantitativa como cualitativamente y no limitan el tipo de enfoque que se quiera utilizar en las pruebas.

Su principal ventaja es que otorga un enfoque sistemático en la obtención de información y nos ayuda a definir lo que deseamos saber.

Entrevistas

Éstas las debe de realizar alguien que no preste directamente sus servicios al cliente, ya que ayuda a obtener respuestas más francas y precisas por parte de él. También se debe de proporcionar información del cliente al entrevistador con anterioridad a la reunión con el mismo.

Además debe de existir un método de registro donde se plasmen los resultados de la misma. No debe de existir un apego rígido al formato establecido, ya que puede inhibir al cliente en sus respuestas y ver éste como una obligación, y no como un medio que se creó para lograr la satisfacción de sus necesidades específicas

Reuniones con el Cliente y Grupos de Opinión

Constituye un tipo de reunión entre el personal del cliente y nuestro grupo de trabajo como auditores independientes

Un Grupo de Opinión, además de constituir una junta a la que se convoca para tratar un asunto en particular, es una técnica para lograr la obtención de información sobre la satisfacción de éste ante la presentación del servicio que le otorgamos.

Todo este proceso de medición debe de estar soportado por un proceso interno, que como auditor independiente hayamos llevado a cabo para respaldar nuestro buen desempeño en el servicio otorgado. Y el que concluye con la implementación y mejoramiento continuo que se le dé dentro de la organización.

Para esto se debe de llevar a cabo una comunicación interna efectiva, la cual debe ser mejorada regularmente.

Por lo que se debe de dar a todos los niveles de la organización y de forma continua. También se debe de concientizar al personal sobre el riesgo que representa llevar a cabo este proceso.

En primer lugar, por el descontento que puede generar el no darle el seguimiento adecuado a las quejas y requerimientos del cliente.

El cual, de una u otra forma, se ve compensado con la oportunidad de mejorar las relaciones con el prestador del servicio.

Todo este proceso representa un verdadero compromiso del auditor independiente como organización a:

Entrenar y capacitar a su personal sobre cómo operar el proceso, qué es lo que se espera de ellos, cómo se va a llevar a cabo y cuáles son los resultados esperados.

Para soportar todo esto, se debe de comunicar a todos los niveles el proceso de medición y satisfacción al cliente como se mencionó anteriormente.

La importancia del seguimiento del Proceso de Medición.

Cualquiera que sea el método que se emplee para determinar el grado de satisfacción del cliente, es absolutamente esencial que se determine en breve un plazo para dar seguimiento a cualquier evidencia del descontento que manifiesta el cliente o de nuevas necesidades, o de cualquier otro indicador que nos llame a mejorar el servicio. Solicitar información y no tomar medidas con respecto a ella denota falta de atención y resulta contraproducente. Se considera un agravio el hecho de solicitar una evaluación al desempeño y luego ignorar la información, tanto más cuando el proceso de medición eleva las expectativas de los clientes con respecto a los asuntos que ellos señalan.

Consecuentemente, un proceso sólido para medir la satisfacción del cliente incluye procedimientos para efectuar un seguimiento de la información obtenida.

Existen dos conjuntos de procedimientos de seguimiento:

- 1.- Los que se llevan a cabo como consecuencia de recibir información de un cliente específico, y;**
- 2.- Aquéllos realizados en respuesta a la información adicional que se reciba.**

El primero, lo resuelve el equipo de servicio al cliente; el segundo lo realizan los encargados de los departamentos de la firma y no sólo de un trabajo con un cliente.

El equipo de servicio debe prestar inmediata atención a cualquier información que reciba sobre una causa de descontento identificada. El primer paso es transmitir con prontitud la información a quienes sean responsables. Es posible que el equipo de servicio retenga directamente la información pero, en algunos procesos, la información se recopila en un centro donde también se procesa y se distribuye a los individuos que pueden tomar las medidas al respecto. Probablemente alguien ajeno al equipo de trabajo tenga la responsabilidad de asegurarse que el proceso de seguimiento se haya efectuado satisfactoriamente.

Otro método de seguimiento por parte del equipo a cargo del servicio, es incorporar los hallazgos obtenidos del proceso para medir la satisfacción del cliente en la siguiente planeación de servicio al cliente.

Diversos individuos pueden tomar medidas sobre la información adicional que se obtenga. En lo que al nivel de toda práctica se refiere, los departamentos encargados de desarrollar nuevas capacidades de servicios se benefician al recibir información referente a nuevas necesidades del cliente que podríamos satisfacer. La información adicional que se obtenga puede transmitirse regularmente a los responsables del entrenamiento de manera que se puedan modificar las acciones.

Los procedimientos de seguimiento incluyen la comunicación con el personal del cliente para garantizarle que se estén tomando medidas en base a la información que se haya proporcionado. Esto resulta necesario en el caso de quejas directas u otra evidencia de descontento; sin embargo, resulta también de gran valor en otras circunstancias. La comunicación puede hacerse por carta o llamada telefónica y podría incluir una expresión de agradecimiento por proveer de información, que pueda contribuir a mejorar los servicios y también podría incluir un informe de las medidas tomadas o por tomar.

No debemos dejar de reconocer la importancia del seguimiento, también enfocada a mejorar el proceso de medición, por lo que a continuación se expone.

Análisis, Vigilancia y Evaluación del Proceso de Medición

Los procesos de medición de la satisfacción del cliente deben analizarse, vigilarse y evaluarse para mejorarlos. Durante una evaluación total, todas las decisiones importantes que se hayan tomado con respecto al diseño del proceso se considerarán detenidamente dentro del contexto de si el proceso ha tenido éxito para lograr sus objetivos. Sin embargo, como mínimo, se considera una práctica conveniente designar a un grupo del personal como responsable de la efectividad del mismo, que establezca que el proceso se revise periódicamente o se vigile regularmente, y que se asegure que las ideas potenciales de mejoramiento que provengan de quienes utilicen el proceso lleguen a oídos de los individuos que tienen la autoridad para tomar medidas al respecto.

Un buen sistema de mejoramiento depende de la información que se reciba del proceso. Se puede recopilar información sobre el nivel de cumplimiento con los procedimientos prescritos, sobre todo con el de seguimiento, porque éste otorgará el índice de respuesta de los clientes, y sobre si los hallazgos se transmiten a quien está a cargo de dicha función e incluso a aquéllos que tienen la responsabilidad de efectuar las mejoras a través de toda la práctica, como resultado de la información adicional recopilada.

El análisis es igualmente importante. Por ejemplo, relacionar el índice de respuesta con los diferentes métodos de transmisión (como el teléfono, cartas a la gerencia de la compañía, reuniones personales con el cliente, etc.) puede revelar mejoras potenciales

Frecuentemente, los procesos se benefician de un análisis efectuado con la intención de simplificarlos y por lo tanto es conveniente que dichos cambios se realicen después de haber sido probados y aprobados por el personal correspondiente.

3.2. DETERMINACION DEL COSTO DE LA CALIDAD.

Para iniciar el proceso de mejora de la calidad, es conveniente medir el grado de satisfacción de los clientes y de la firma misma, para determinar de esta forma los errores, mermas, tiempos perdidos, etc., con que se está operando.

Un sistema de *costos de calidad* es una técnica contable y una herramienta administrativa que proporciona a la alta dirección los datos que le permiten identificar, clasificar, cuantificar monetariamente y jerarquizar las erogaciones de la empresa, a fin de medir en términos económicos las áreas de oportunidad y el impacto monetario de los avances del programa de mejora que está implementando la organización para optimizar los esfuerzos por lograr mejores niveles de

calidad, costo y/o servicio que incremente su competitividad y afirme la permanencia de la misma en el mercado.

El costo de calidad, es aquél en que incurre la firma al no efectuar las operaciones en forma adecuada (costos evitables), así como al establecer procedimientos para mejorar la calidad de los trabajos y verificar el cumplimiento de los mismos (costos controlables).

Las principales características de un sistema de costos de calidad son las siguientes:

- 1.- Resume en un solo documento todos los costos de la organización y los expresa en unidades monetarias.**

En otras palabras, permite que la alta dirección conozca y evalúe los beneficios que se obtienen de un proceso de mejora en base no a la reducción de los errores, sino a la reducción de los costos.

Es un hecho que la alta dirección mexicana, más enfocada a la obtención de utilidades que a la permanencia del negocio en el mercado, da más valor a un informe de la calidad basado en la disminución de los costos que a otro basado en la disminución de las fallas.

2.- Cada sistema de costos de calidad es un traje a la medida de la empresa que lo implementa.

Un sistema de costos de calidad se implementa de acuerdo a las características del producto que se fabrica o del servicio principal que se presta, a la complejidad del proceso de fabricación o de la prestación del servicio principal, al uso que el cliente hace del producto o del servicio principal y al avance alcanzado de la empresa en el proceso de mejora de calidad.

3.- El sistema de costos de calidad no puede por si mismo reducir los costos y/o mejorar la calidad.

Es solo una herramienta que permite a la alta dirección conocer la magnitud del problema de los costos, determinar con precisión las áreas de oportunidad y evaluar monetariamente los resultados de los esfuerzos en la mejora continua de calidad.

4.- En un sistema de costos de calidad es más importante la coherencia que la exactitud.

Un sistema de costos de calidad es un indicador aproximado de las magnitudes y tendencias de los costos.

Su principal finalidad es el presentar a la alta dirección las áreas de oportunidad más impactantes en términos económicos a fin de que actúe sobre ellas lo antes posible.

El retrasar la información hasta tener datos exactos de los costos es un error que puede resultar muy costoso e incluso una de las causas que pueden terminar con la implementación de cualquier sistema de costos de calidad.

Hasta un 10% de variabilidad en la exactitud de los datos es aceptable, siempre y cuando haya coherencia en los mismos y se incluyan las actividades y los costos más impactantes.

Clasificación de los costos de calidad de acuerdo al motivo que los origina

En cuanto al motivo que los origina, las erogaciones de un sistema de costos de calidad se clasifican en:

Costos de calidad

Son los gastos generados por asegurar que los productos, los servicios, los procesos y los sistemas cumplan con los procedimientos.

Se subdividen en:

Costos por prevención

Son aquellos para prevenir y evitar el incumplimiento de los requerimientos en cualquier producto, servicio o proceso.

La mejor forma de invertir el dinero en una empresa es canalizando las inversiones hacia los costos por prevención, ya que su uso adecuado llevará a la disminución de las otras clases de costos.

Desde el punto de vista financiero, no son realmente un costo, sino una inversión para evitar costos futuros.

Costos por evaluación

Son las erogaciones generadas por la inspección de los productos, los servicios y los procesos o sistemas para asegurar que cumplen con los requerimientos. La única razón por la que se evalúa es porque la prevención puede no ser eficaz al 100%.

Las inversiones para evaluar sólo serán redituables si, al detectarse un problema , no sólo se corrige; sino que además se analiza lo que sucedió y sobre todo, se actúa para modificar el proceso y garantizar que el problema no se vuelva a presentar.

Costos de no calidad

Son los costos ocasionados por no cumplir con los requerimientos de los productos, los servicios, los procesos y/o sistemas.

Se subdividen en:

Costos por fallas internas

Aquellos importes generados por no cumplir con los requerimientos de los productos, los servicios, los procesos y/o los sistemas en los cuales la organización tiene un control directo.

Costos por fallas externas

Son los costos erogados por no cumplir con los requerimientos de los productos, los servicios, los procesos y los sistemas no controlados directamente por la empresa.

Clasificación de los costos de calidad de acuerdo a su posibilidad de ser cuantificados

En cuanto a la posibilidad de cuantificarlos, los costos se pueden clasificar en:

Costos cuantificables

Son aquellas erogaciones de las cuales se tienen datos en los sistemas de información disponibles y que se pueden expresar en términos numéricos con o sin necesidad de exhaustivos cálculos de costeo.

Costos no cuantificables

Son aquellos egresos de la empresa cuyo monto exacto se desconoce porque son difícilmente cuantificables o porque su poca relevancia no justifica los exhaustivos cálculos de costeo necesarios para conocerlos.

Generalmente los costos no cuantificables por su poco monto son controlables con las siguientes cuatro acciones:

Emitir indicaciones específicas de reducción de costos.

Implementar medidas que controlen el seguimiento de dichas órdenes.

Implementar un seguimiento del comportamiento de los costos.

Dar a conocer a los interesados los resultados de las medidas tomadas.

En términos generales, el costo de calidad llega a representar del 15 al 20 por ciento de los ingresos de cualquier firma de contadores, antes del inicio de una metodología que permita conocer y reducir su efecto desfavorable, por lo que las medidas que se adopten a este respecto, constituyen una herramienta de gran utilidad para mejorar sus resultados operativos.

Es conveniente que la valuación del costo de calidad sea efectuada por el titular del área financiera, dado que por ser independiente de las áreas operativas, tiene el requisito de imparcialidad u objetividad, lo que favorece a una valuación justa, además de que conoce los costos que puedan asignarse a este respecto.

Lo anterior facilitará concientizar a todos los niveles, de la necesidad de realizar los cambios procedentes para reducir ese costo y mejorar la calidad en los servicios que se generan, en beneficio de los clientes, la firma, los empleados y de la sociedad en general.

Etapas de la Implementación de un Sistema de Costos de Calidad.

1.- Formalizar el sistema por parte de la alta dirección.

Todos los directores desean que su empresa genere productos y preste servicios de calidad cuyo costo sea bajo y prodigan sus mejores esfuerzos para alcanzar este objetivo.

Sin embargo, frecuentemente existen en las empresas erogaciones de las cuales la alta dirección no está consciente de su existencia, aún cuando cuente con datos de las mismas diseminados a lo largo de sus sistemas internos de información.

Como dichos datos no están integrados y ordenados en un solo reporte y como frecuentemente no están presentados en valores monetarios, se han vuelto parte de lo cotidiano y no dicen nada a quien se ha acostumbrado a verlos periódicamente, reporte tras reporte, sólo significan cifras aisladas sobre las cuales la alta dirección rara vez toma acciones para reducirlas y/o eliminarlas.

El sistema de costos de calidad es un valioso instrumento, quizás el más impactante en épocas de crisis, mediante la cual la alta dirección puede identificar, definir, clasificar y evaluar en términos monetarios

sus propios costos, tanto los de no calidad como los de calidad y actuar sobre aquellos que más le impacten.

Por lo cual, es de suma importancia que el propio director general, genere, formalice y lidereé personalmente el plan de creación, implementación y operación del sistema de costos de calidad.

Este no es un proyecto de mejora más; es el proyecto que proporcionará a la alta dirección los datos para optimizar los esfuerzos del proceso de mejora, para cuantificar en términos monetarios los avances de todos y cada uno de los demás proyectos de mejora y la fuente principal para determinar y jerarquizar las áreas de oportunidad a fin de lograr mejores niveles de calidad, costo y/o servicio en su empresa.

2.- Integrar al Grupo de Trabajo.

Es la alta dirección quien selecciona e integra el grupo de trabajo que se aboca a crear e implementar un sistema de costos de calidad adecuado a las necesidades de la empresa.

Este grupo es apoyado por las personas necesarias para recabar, integrar y reportar oportuna y confiablemente la información requerida en cada una de las áreas donde se generan los costos incluidos en el sistema.

Usualmente, estas personas son llamados coordinadores de área y su responsabilidad consiste en recabar, integrar y/o reportar con la periodicidad y confiabilidad requeridas los datos de dichos costos al grupo de trabajo de costos de calidad.

Durante las fases de creación e implementación del sistema de costos de calidad, algún participante del grupo de trabajo requerirá reunirse con cierta periodicidad con los coordinadores a fin de subclasificar convenientemente los datos y establecer la forma de recabarlos, integrarlos y reportarlos.

3.- Capacitar a los involucrados

Antes de que el grupo de trabajo de costos de calidad inicie sus actividades y además de la capacitación general que reciben los

Integrantes de todos los grupos de trabajo, es conveniente capacitar a sus integrantes en los siguientes tópicos:

a.- El proceso de la mejora continua

b.- El sistema de costos de calidad

Los coordinadores son capacitados en:

a.- El proceso de mejora continua

b.- Las técnicas estadísticas y contables necesarias para recabar, integrar, analizar y reportar los indicadores solicitados.

4.- Determinar el programa de actividades.

La primera actividad del grupo de trabajo de costos de calidad consiste en elaborar un programa de actividades para la creación y la implementación del sistema de costos de calidad propio de la empresa.

Es conveniente que el programa contenga las siguientes actividades:

- a.- Establecer el objetivo y definir los conceptos del sistema de costos de calidad propio de la empresa.
- b.- Identificar y seleccionar los costos que se incluirán en el sistema de costos de calidad.
- c.- Definir todos y cada uno de los conceptos de los costos que se incluirán en el sistema de costos de calidad
- d.- Identificar los datos aportados por los sistemas de información de la empresa.
- e.- Establecer las erogaciones que integran el total de cada costo.
- f.- Establecer las subdivisiones de cada costo a fin de que proporcionen datos que faciliten la toma de decisiones
- g.- Generar los datos no aportados por los sistemas de información de la empresa.
- h.- Diseñar el sistema para la obtención de todos los costos.
- i.- Diseñar los formatos para recabar los datos.
- j.- Diseñar los formatos para reportar los datos.
- k.- Determinar el nivel óptimo de los costos de calidad.
- l.- Diseñar el sistema computacional.
- m.- Cuantificar la información y presentar el primer reporte general de costos de calidad.

n.- Probar y evaluar el sistema.

ñ.- Elaborar el manual del sistema de costos de calidad.

5.- Establecer el objetivo y definir los conceptos del sistema de costos de calidad propio de la empresa.

Elaborado el programa de actividades, es conveniente que el grupo de trabajo del sistema de costos de calidad se aplique a establecer el objetivo y a definir los conceptos de su sistema de costos de calidad de acuerdo a sus necesidades específicas y a la cultura organizacional propia.

6.- Identificar y seleccionar los costos que se incluirán en el sistema de costos.

Mediante una lluvia de ideas, cada integrante del grupo de trabajo sugiere los costos que considera que deben incluirse en el sistema de costos de calidad. Del total sugerido, el grupo selecciona aquellos que considera adecuados para iniciar el sistema.

Es conveniente que en la fase de selección de los mismos, el grupo se ayude de los datos que aportan los sistemas de información de la empresa, como los reportes contables, los de costos, la balanza, los reportes de producción, los de ventas, los de calidad y los de personal.

7.- Definir todos y cada uno de los conceptos de los costos incluidos en el sistema de costos de calidad.

Una vez identificados y seleccionados los costos con los que se iniciará el sistema de costos de calidad, es conveniente definir cada uno de ellos de acuerdo al criterio que el grupo considere más conveniente para trabajar en su reducción.

En las siguientes etapas de implementación del sistema, estas definiciones iniciales serán modificadas de acuerdo a los requerimientos y el avance del sistema.

8.- Identificar los datos aportados por los sistemas de información de la empresa.

Una vez definido cada uno de los costos, es conveniente analizar los reportes de los sistemas de información de la empresa (balanza, reporte de costos, reporte contable, reportes financieros, reportes de producción, reportes de calidad, reportes de personal) para identificar entre los datos que generan, aquellos relacionados con los costos que se incluirán en el inicio del sistema de costos de calidad, así como la forma en que los subdividen, en que los recaban, en que los evalúan y en que los presentan.

Es probable que los sistemas de información de la empresa emitan la mayoría de los datos; algunos de ellos de manera diferente a la requerida por el sistema de costos de calidad.

9.- Establecer las erogaciones que integran el total de cada costo.

Es conveniente establecer qué erogaciones integran el total de cada uno de los costos de calidad con que se iniciará el sistema de costos de calidad en la empresa.

10.- Establecer las subdivisiones de cada costo a fin de que proporcionen datos que faciliten la toma de decisiones.

Todo lo relativo a los costos se crea con el fin de proporcionar una información necesaria.

Los criterios tradicionales en que se subdividen y agrupan los datos de los costos generalmente son amplios y no llegan hasta las causas que los originan; razón por la cual se presenta la información oportuna y correctamente; pero de una manera tan amplia que no ayuda a la toma de decisiones a unos directivos acostumbrados a su presencia y a no tomar mayores acciones sistematizadas de mejora al respecto.

11.- Generar los datos no aportados por los sistemas de información de la empresa.

Una vez que se identificaron los datos aportados por los sistemas de información de la empresa, que se establecieron las erogaciones que integran el total de cada uno y que se establecieron las subdivisiones de cada costo que será incluido en el inicio del sistema de costos de calidad y que no son proporcionados por ninguno de los sistemas de información de la empresa.

12.- Diseñar el sistema para la obtención de todos los costos.

Una vez identificados los datos aportados por los sistemas y generados aquellos que los sistemas no aportan, el paso a seguir es el adecuar toda esa información a los requerimientos del sistema de costos de calidad. El cual se inicia al recabar la información de los costos que se generan en cada una de las áreas de trabajo y se concentra en el departamento de finanzas, donde es procesada.

Finanzas genera el reporte general de costos de calidad y lo presenta a la alta dirección donde se identifican las áreas de oportunidad, se jerarquizan, se deciden las acciones sistematizadas de mejora y de corrección y se autorizan los recursos para que dichas acciones puedan ser ejecutadas.

Los grupos de trabajo se abocan a implementar las acciones sistematizadas de corrección y de mejora y los resultados de dichos esfuerzos son cuantificados; con lo cual el ciclo se reinicia. Y así, una y otra vez, consistentemente: una y otra vez.

En caso de que no existan es necesario que se elaboren diagramas.

13.- Elaborar la matriz de los costos de calidad.

Es conveniente clasificar los costos incluidos en el sistema de costos de calidad y elaborar una matriz que permita compararlos entre si y jerarquizarlos de acuerdo a los valores monetarios de cada uno de ellos.

Esta matriz está diseñada para ayudar a reducir los costos de calidad y es aconsejable que sea la base del reporte general de dichos costos, a fin de que la alta dirección conozca paso a paso los rubros que se están disminuyendo con las acciones sistematizadas de corrección y de mejora y los gastos que se erogan para lograr dichas reducciones.

14.- Diseñar los formatos para recabar los datos.

Tanto los datos que son proporcionados por los sistemas de información de la empresa como aquellos que no lo son requerirán ser

recabados más a detalle, por lo que es necesario diseñar formatos adecuados para ello.

15.- Diseñar los formatos para reportar los datos.

Es aconsejable que el reporte general de costos se presente a la alta dirección en la misma junta en que se presentan los estados de resultados, los estados financieros, los volúmenes de ingresos por servicio y los demás reportes indicadores de la marcha de la empresa a fin de que la alta dirección tenga una visión exacta y completa de la situación de la empresa y pueda tomar decisiones adecuadas para mejorarla.

16.- Determinar el nivel óptimo de los costos de calidad.

Las personas que laboran en organizaciones cuya cultura acostumbra definir estándares para trabajar y/o establecer metas numéricas para el personal de línea, deberán de determinar el nivel óptimo que debe erogar cada costo de calidad.

17.- Diseñar el sistema computacional.

Debido a que muchos de los datos que son proporcionados por los sistemas de información de la empresa requerirán ser recabados más a detalle o de forma diferente y a que aquellos que no están incluidos en dichos sistemas deberán estarlo, es conveniente diseñar un nuevo y pequeño sistema computacional y/o hacer las modificaciones pertinentes al existente.

Usualmente, lo que se requerirá será el hacer algunas modificaciones y/o añadir claves o códigos a las subcuentas para que los sistemas existentes reporten los datos en la forma requerida.

Es conveniente evitar en lo posible fórmulas que obtengan los valores mediante diferencias porque éstas tienden a ocultar las causas que generan los costos.

Es mejor iniciar recabando información de cada costo que se dá, para luego evaluarlos, jerarquizarlos y tomar acciones sistematizadas para disminuirlos o anularlos.

Además de presentar los totales de los costos, este sistema de evaluación permite analizar detalladamente cada uno de los mismos, ayudando a detectar las causas que los originan y a tomar acciones sistematizadas de corrección y de mejora.

Algunas veces habrá necesidad de abrir nuevas subcuentas y desarrollar un sistema de recolección y evaluación monetaria para ciertos datos específicos.

18.- Cuantificar la información y presentar el reporte general de costos de calidad.

Para cuantificar la información generada por el sistema de costos de calidad, generalmente bastará con multiplicar las unidades obtenidas en cada uno de los conceptos y de subdivisiones por el factor costo de cada unidad.

19.- Probar y evaluar el sistema.

El sistema de costos será eficiente en la medida en que cumpla con los requerimientos para los que fue creado e implementado.

Con cierta frecuencia, evalúe cada uno de dichos requerimientos y aplique medidas sistematizadas de corrección o de mejora cuando éstas sean necesarias.

20.-Elaborar el manual del sistema de costos de calidad.

El manual de sistema de costos de calidad documenta lo siguiente:

En cuanto a su contenido

- a.- Conceptos básicos
- b.- Estructura
- c.- Documentación
- d.- Administración

En cuanto a la forma

- a.- El alcance
- b.- La vigencia

c.- Las actualizaciones

d.- La distribución

e.- El responsable

f.- La aprobación

Qué hacer y qué no hacer al operar un sistema de costos de calidad

Qué hacer

1.- Presentar periódicamente a la alta dirección los reportes de costos que permitan encontrar las oportunidades de mejora.

2.- Analizar los costos más relevantes.

3.- Tomar la alternativa sistematizada de solución.

4.- Aplicar la decisión.

5.- Y volver a medir y así consistentemente...

- 6.- **Proporcionar información confiable.**
7. **Proporcionar información oportuna.**
- 8.- **Involucrar a todo el personal que deba participar en el programa.**
- 9.- **Obtener los costos de los datos estándar.**
- 10.- **Corroborar personalmente cualquier dato dudoso.**

Qué no hacer

- 1.- **No obtener los costos por diferencias totales.**
- 2.- **No medir todo lo que se pueda medir; sino sólo aquello que sea necesario.**
- 3.- **No angustiarse por los costos relativamente insignificantes.**

- 4.- No retrasar las decisiones en búsqueda de la total exactitud de los datos, siempre y cuando haya consistencia en los mismos.
- 5.- No concentrarse exclusivamente en lo que ya no se conoce.
- 6.- No hacer reportes y mediciones extensos y/o confusos.
- 7.- No desatender el temor del personal a que sus actividades sean medidas.
- 8.- No creer que el conocer los costos de calidad automáticamente corregirá las fallas.

3.3. CORRECCIÓN DE LA CAUSA DE ERRORES E INSTALACIÓN DE MEJORAS, COMO CONSECUENCIA DEL PROCESO DE MEDICIÓN.

Como resultado de la implantación de una cultura de calidad, se facilitará la corrección de los errores detectados, tomar medidas para evitar el surgimiento de nuevos errores y efectuar los mejoramientos que resulten necesarios para elevar la calidad operativa del trabajo de auditoría y de la firma en sí.

Las actividades antes mencionadas deberán ser dirigidas por los titulares de cada área, miembros del consejo de mejoramiento de la calidad y los aportados por el personal, como premisa indispensable para el buen éxito de esta metodología de satisfacción.

Cabe mencionar que el desarrollo de este proceso de calidad, no debe considerarse un método independiente de las actividades normales de la compañía, sino por el contrario debe ser el resultado de la aplicación de hábitos, esto es su cultura de calidad formar parte de las operaciones cotidianas del personal, el que no solamente debe considerarse responsable de su implantación y desarrollo, sino lo que es más importante, debe sentir que el desempeño de sus actividades modela su personalidad, forma la base de su mejoría y expresa su realización como ser humano, al satisfacer las necesidades de los clientes.

3.4. INFORMACIÓN SOBRE LOS LOGROS OBTENIDOS

Con el propósito de que se conozcan los resultados obtenidos, es necesario que el grupo encargado de alcanzar este mejoramiento les informe al personal periódicamente de los avances logrados a este respecto, lo que permitirá también darlos a conocer al personal más

destacado en el desarrollo de su operaciones. Lo anterior puede llevarse a cabo, mediante los siguientes medios:

- Reuniones que se celebren con determinada periodicidad.
- Boletines o Revistas internas.
- Carteles instalados en lugares estratégicos.

Una información como la antes mencionada, es un instrumento muy útil para los socios que les ayudará, para fortalecer la aplicación de los principios que forman su cultura de calidad y para estimular la actuación de todo el personal de la firma.

3.5. OTORGAMIENTO DE RECONOCIMIENTOS AL PERSONAL POR BENEFICIOS ALCANZADOS.

Como digna conclusión de los esfuerzos realizados por el personal, en la obtención de un mayor calidad dentro de la firma, es conveniente que tanto los socios como los encargados de llevar a cabo este proceso de mejoramiento les otorguen un reconocimiento público, por los beneficios alcanzados.

Estos premios pueden ser: al mejor empleado de cada área, al área de trabajo que mejor cumpla con sus metas, entre otros. Y estos premios pueden consistir en un testimonio impreso y unas palabras de felicitación, un premio en efectivo o en especie o un mensaje de felicitación enviado por correo al domicilio del personal del que se trate.

Lo importante de estos reconocimientos, es que el personal comprenda que la empresa está atenta a su desempeño y que en alguna forma, trata de recompensar los esfuerzos realizados por él mismo, tomando en consideración que su labor trasciende fuera del ámbito de las instalaciones de la firma.

Reinicio de la Metodología de Calidad

El camino de la calidad sigue una trayectoria larga y difícil, pero al término del mismo se encuentra la productividad y el reconocimiento por parte del cliente a este respecto.

Este camino debe ser recorrido constantemente, basándose en una mentalidad positiva, a la mejoría y con fundamento en una cultura de excelencia.

Es conveniente que, con base a lo antes mencionado, el reinicio de la Metodología de Calidad, se elabore cada año como un nuevo ciclo de vida y además se establezcan nuevas metas. Con el objeto de complementar y dar seguimiento a los beneficios se deberán establecer

las estrategias necesarias para determinar las acciones a seguir, con el objeto de cumplir con las necesidades de los clientes y superar sus expectativas y que estas ventajas obtenidas por medio del establecimiento de la cultura de calidad nos sitúe como firma a la vanguardia en el mercado y el cliente nos vea como su mejor opción al requerir los servicios que se le pueden ofrecer.

Estrategias Operativas que se deberán implementar

Antes de iniciar los comentarios sobre el tipo de estrategias operativas que se deben diseñar, es conveniente hacer notar que toda estrategia que se estructure puede ser válida a una fecha determinada, sin embargo, debido a las condiciones cambiantes de los diversos factores que intervienen para su elaboración, pueden dejar de ser aplicables en corto plazo, por lo que se puede decir que toda estrategia está sujeta a obsolescencia y lo que realmente prevalece, es pensar en forma estratégica.

Para la determinación de cualquier estrategia debemos tomar en consideración ciertos lineamientos, que nos orienten hacia el camino más adecuado a seguir, como pueden ser los siguientes:

- 1.- Determinar el problema concreto a resolver.

2.- Determinar los aspectos desfavorables que provocan el problema, como pueden ser:

- Atención inadecuada a los clientes que acuden a solicitar nuestros servicios.
- Falta de capacitación del personal.
- Precio excesivo.

3.- Agrupar los aspectos desfavorables por tipo de problema.

4.- Determinar el punto crítico del problema.

5.- Determinar alternativas de solución.

6.- Seleccionar las alternativas más viables.

7.- Determinar soluciones hipotéticas.

8.- Análisis de soluciones hipotéticas.

9.- Aprobación o rechazo de la solución.

10.- Elaboración e implementación del programa de actividades que determinaría en forma cronológica los pasos detallados a seguir a este respecto.

Así se podrá efectuar el diseño de las estrategias que le permitan a la firma efectuar sus operaciones con un óptimo nivel de calidad, es recomendable que se tomen en consideración los diversos factores que intervienen en su campo de trabajo, como son sus clientes, la competencia y sus propios recursos, dado que de esta forma, se podrá disponer de todos los elementos de juicio necesarios para su elaboración.

3.6. CARACTERÍSTICAS DE UNA FIRMA DE CONTADORES PUBLICOS QUE LOGRAN LA CALIDAD TOTAL.

- 1.- Los máximos directivos de la firma, están convencidos de las ventajas de aplicar la estructura de calidad y adoptan la posición de liderazgo en su implantación y desarrollo.**
- 2.- Su objetivo principal es la obtención de la calidad enfocada a satisfacer las necesidades de los clientes y las utilidades que se obtienen son el resultado de trabajar con calidad**
- 3.- Mediante una estrecha coordinación con los clientes, se satisfacen sus necesidades a corto plazo y a través de sus recomendaciones se mejora la calidad en los servicios, con el objeto de satisfacer sus futuros requerimientos.**

- 4.- El personal constituye el recurso más importante de la firma, y es por ello que su intervención se realiza, en un ambiente estable y de respeto.
- 5.- La calidad se obtiene, como resultado del esfuerzo creativo y responsable del personal y que consideren a la firma como parte de ellos mismos.
- 6.- La firma y su personal, obtienen un beneficio integral al satisfacer las necesidades de sus clientes y al contribuir al desarrollo socioeconómico del país.

ANEXOS

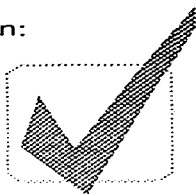
A continuación se presentan una serie de sugerencias, cuestionarios y consideraciones que pueden utilizarse desde la planeación hasta la culminación del trabajo de auditoría, con el objetivo de alcanzar la calidad total dentro de la firma de auditores a la que se pertenece. Cabe señalar que éstos representan sólo algunos ejemplos de las medidas que podemos aplicar en busca de la satisfacción de nuestra clientela. Aunque cada firma debe de tomar como base sus experiencias y necesidades para la implantación del sistema de calidad total que más les convenga; sabiendo de antemano que deberá de estar sujeto a un proceso de mejora continua que le permita eliminar en lo que sea posible los errores, alcanzando con esto el máximo aprovechamiento de sus recursos enfocados a mantener a sus clientes satisfechos y a buscar nuevos clientes que se comprometan a trabajar bajo este nuevo enfoque de servicio.

La serie de cuestionarios y sugerencias que se presentan en las siguientes páginas lo ayudarán a evaluar sus esfuerzos en la prestación de servicio al cliente incluyendo cuán bien su firma se desempeña en esta acción, cuán bien su personal efectúa el trabajo y cuán satisfechos están sus clientes con el trabajo que reciben.

CALIDAD TOTAL

Proceso de mejora continua en:

Productos, personas
y procedimientos de una
organización, a fin de
satisfacer y rebasar las
necesidades y expectativas de los clientes.
Por lo anterior, es necesario:



- Conocer necesidades y expectativas de clientes internos y externos
- Comprometer a proveedores internos y externos
- Hacer participar a todo el personal
- Abrir la mente a sugerencias de mejora
- Negociar requisitos, en caso de que no sea posible satisfacer todas las necesidades del cliente
- Mantener abiertos los canales de comunicación con proveedores y clientes internos.

CALIDAD TOTAL

- **Calidad** es satisfacer plenamente las necesidades del cliente.
- **Calidad** es cumplir las expectativas del cliente y algo más.
- **Calidad** es despertar nuevas necesidades del cliente.
- **Calidad** es lograr productos y servicios con cero defectos.
- **Calidad** es hacer bien las cosas desde la primera vez.
- **Calidad** es diseñar, producir y entregar un producto o servicio de satisfacción total.
- **Calidad** no es un problema es una solución.
- **Calidad** es producir un artículo o servicio de acuerdo a las normas establecidas.
- **Calidad** es sonreír a pesar de las adversidades.
- **Calidad** es una sublime expresión humana que revela la auténtica naturaleza del hombre, cualidad que define a los líderes que trascienden a su tiempo.

México necesita hoy más que nunca empresas de calidad para enfrentar la nueva competencia para lo cual lo primero es entregarse a la tarea de producir calidad humana para garantizar la calidad empresarial, las naciones que lo hacen aseguran el futuro de las nuevas generaciones.

Necesitamos hoy más que nunca una nueva generación de líderes de calidad que acepten el reto de generar empresas de calidad material y espiritual que tengan la sensibilidad de apreciar una sonrisa de calidad, una cálida caricia, hasta el desafío de crear una nueva cultura de calidad humana que proponga como valores fundamentales la generosidad, la justicia y el amor, líderes de estas dimensiones escriben la historia de los pueblos y son imposibles de olvidar, pues su aroma y sus acciones las guarda Dios para siempre.

**“Para lograr un México de calidad se requiere
desarrollar mexicanos de calidad total”**

Miguel Ángel Cornejo y Rosado

BASES DE LA CALIDAD TOTAL

1. Calidad es cumplir con los requisitos del cliente.

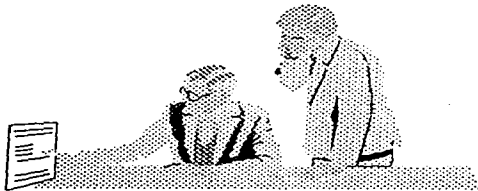
2. Es mejor prevenir que corregir.

3. La gente de calidad trabaja sin errores.

4. Cuesta más caro hacer las cosas mal, que hacerlas bien a la primera.

SERVICIO FACTORES PARA MEDIR SU CALIDAD

- **Atención**
- **Amabilidad**
- **Comunicación Oportuna**
- **Información Complementaria**
- **Cumplimiento en la entrega**
- **Capacidad Técnica**
- **Puntualidad**
- **Frecuencia de Visitas**
- **Presentación Personal**
- **Seguimiento post-servicio**



PLANIFICACION DEL CAMBIO

- a.- Preparación
- b.- Planificación
- c.- Estructuras de Transición
- d.- Ejecución
- e.- Recompensa

PREPARACIÓN (Como prever los elementos clave)

- Prepare a sus empleados.
- Describa el cambio de la manera más completa posible.
- Considere la preparación de su equipo.
- No haga más cambios si no son determinantes.

PLANIFICACIÓN (Como organizar al grupo para planear la respuesta)

- Haga planes para contingencias.
- Tenga en cuenta el efecto del cambio en el desempeño y la productividad del personal.
- Estimule las aportaciones de los empleados.
- Prevea las habilidades y conocimientos que se necesitarán para dominar el cambio.
- Fije los objetivos y un calendario de trabajo, para que mida su avance.

ESTRUCTURAS DE TRANSICIÓN (Cómo establecer maneras especiales de trabajar juntos y estructuras de organización)

- Organice un grupo de manejo de la transición para que supervise el cambio.
- Desarrolle políticas y procedimientos temporales para su aplicación durante el cambio.
- Establezca nuevos canales de comunicación.
- Reúname frecuentemente con su equipo para vigilar lo imprevisto dar retroalimentación o ver que está sucediendo.

EJECUCIÓN (Como activar respuestas y ciclos de aprendizaje flexibles)

- Proporcionar capacitación adecuada en nuevas habilidades e instrucción sobre nuevos valores y comportamientos.
- Fomentar la autoadministración.
- Dar más retroalimentación que de costumbre.
- Tener en cuenta la resistencia.
- Dar oportunidad a las personas de alejarse un poco para ver lo que está sucediendo.
- Estimular a las personas a que piensen y actúen de manera creativa.
- Estar al pendiente de cualquier "oportunidad" de vida al cambio.
- Estar preparado para el retiro y retorno de las personas que se resistan temporalmente.
- Colaborar.
- Vigilar el proceso del cambio.

RECOMPENSA (Cómo reconocer a las personas que hicieron que el cambio funcionara)

- Establezca incentivos para esfuerzos especiales.
- Celebre el éxito mediante la producción de exhibiciones públicas en las que se reconozca a las personas y grupos que hayan ayudado a lograr que las cosas funcionarán.

NORMAS BASICAS DURANTE EL CAMBIO

- 1.- Tener una buena razón para hacer el cambio.
- 2.- Involucrar a las personas en el cambio.
- 3.- Encomendar el proceso a una persona respetada.
- 4.- Formar equipos para el manejo de la transición.
- 5.- Dar capacitación sobre nuevos valores y comportamientos.
- 6.- Obtener ayuda de una persona fuera de la organización.
- 7.- Establecer símbolos de cambio.
- 8.- Reconocer y recompensar a las personas.

**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 este a los
trabajos.

La supervisión del trabajo,
entre otros.

50 FORMAS DE CONSEVAR SUS CLIENTES TODA LA VIDA.

- 1.- Cree un ambiente orientado al servicio.**
- 2.- Tenga una visión del servicio.**
- 3.- Respaldo total.**
- 4.- Políticas por escrito.**
- 5.- Autorización a los empleados.**
- 6.- Capacitación de los empleados.**
- 7.- Mercadeo del programa de servicios.**
- 8.- Emplee un buen personal.**
- 9.- No haga que sus clientes paguen por el servicio.**
- 10.- Recompense la lealtad.**
- 11.- Inspeccione lo que espera.**
- 12.- Establezca normas para el desempeño.**
- 13.- Cambie de adscripción a sus empleados.**
- 14.- Aplique un entrenamiento combinado.**
- 15.- Sistemas de servicio fácilmente accesibles.**
- 16.- Usa sistemas de servicio que sean amistosos con el usuario.**
- 17.- Haga flexibles sus políticas de servicios a la clientela.**
- 18.- Eduque a sus clientes.**
- 19.- Maneje las quejas apropiadamente.**
- 20.- Convierta las quejas en servicios adicionales**
- 21.- Adiestre a su personal para que haga bien las cosas desde la primera vez.**

- 22.- Todo cliente tiene un valor para toda la vida.
- 23.- Pida sus clientes que le de su opinión.
- 24.- Identifique los valores, creencias y normas de su clientela.
- 25.- Obtenga y use las ideas de sus empleados
- 26.- Sea equitativo y congruente.
- 27.- Prometa poco y dé mucho.
- 28.- Compita en los beneficios, no en los productos o precios.
- 29.- Una buena atención es más importante que una buena tecnología.
- 30.- Pregunte a sus clientes qué desean.
- 31.- Gerencia en servicio cotidiano.
- 32.- Sepa lo que cuesta perder un cliente.
- 33.- Conozca a sus competidores.
- 34.- Efectúe una investigación de mercado.
- 35.- Efectúe evaluaciones internas.
- 36.- Sepa qué necesitan, quieren y esperan sus clientes.
- 37.- Encuentre, fomente y muestre a los "campeones" de su clientela.
- 38.- La comunicación eficiente es vital para el éxito.
- 39.- La relación positiva es la clave del éxito en la comunicación.
- 40.- Sonría.
- 41.- Haga que sus clientes se sientan importantes.
- 42.- Promueva su clientela.
- 43.- Establezca un consejo para clientes.

- 44.- Promueva programas para los compradores frecuentes.
- 45.- Acepte solamente la excelencia.
- 46.- Los empleados también son sus clientes.
- 47.- Haga saber a sus clientes que se interesa por ellos.
- 48.- Haga visibles los resultados de sus servicios.
- 49.- No olvide "hacer ese esfuerzo extra"
- 50.- El mercadeo y el servicio al cliente van de la mano.

FORMATO DE EVALUACIÓN DE PERSONAL ANVERSO

EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN PROFESIONAL		CONFIDENCIAL	
Nombre del evaluado _____		Cliente _____	
Clasificación actual _____		Preliminar <input type="checkbox"/>	Fiscal <input type="checkbox"/> Actual <input type="checkbox"/>
Fecha de ingreso _____		Duración de la asignación (horas) _____	
Fecha de la última promoción _____		Periodo que comprendió la asignación _____	
Preparado por _____ Fecha _____		del _____ al _____	
Gerente de personal _____		Revisó Gerente _____ Socio _____	
Actuación			
(A) Breve descripción del trabajo efectuado _____			
(B) Número de ayudantes que supervisa _____			
(C) Número de ocasiones que ha trabajado con este cliente incluyendo esta asignación _____			
(D) En relación con la experiencia que tiene el evaluado el trabajo que se le asignó fue _____			
		Oficial	Promedio
		Deficiente	Relativamente tard
(E) Considerando la experiencia del evaluado califíquelo usando las siguientes claves (1) Excelente (2) Muy bueno (3) Promedio (4) Deficiente (5) Malo			
AUDITORIA Y CONTROL INTERNO	Actitud _____ Imaginación _____	Habilidad analítica _____	Promedio _____
CONOCIMIENTOS DE CONTABILIDAD	Técnica _____ Tendencias actuales _____	Aplicación práctica _____	Promedio _____
CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO	Juicio _____ Aceptación de _____ responsabilidad _____	Eficiencia _____	Promedio _____
	Habilidad para planear, organizar y terminar su trabajo _____	Habilidad para seguir instrucciones _____	
	Preparación de papeles de trabajo _____		
PRODUCTIVIDAD	Creatividad para hacer más eficiente el trabajo _____	Utilización adecuada del personal _____	Promedio _____
	Uso de recursos del cliente _____		
	Ideas para asesorar al cliente _____		
	Utilización adecuada del personal del despacho _____		
PREPARACIÓN DE INFORMES Y CARTAS	Enfoque _____ Redacción _____	Orografía _____	Promedio _____
SUPERVISIÓN	Habilidad para entrenar ayudantes _____	Dirigir ayudantes _____	Promedio _____
	Trabajo de ayudantes _____	Revisar _____	
COMUNICACIÓN	Habilidad para expresarse oralmente _____	Por escrito _____	Promedio _____
CARACTERÍSTICAS PERSONALES	Cooperación _____ Relaciones con clientes _____	Apariencia profesional _____	Promedio _____
	Actitud para trabajar tiempo extra _____		
	Actitud para asignaciones fuera de la ciudad _____		
	Oficio _____		
(F) En esta asignación de usted el evaluado sería _____ (1) Deseable (2) Aceptable			
(3) Prefería otro ayudante _____		En este caso especifique por qué _____	

Atributos POSITIVOS

1 Adaptable 2 Con iniciativa 3 Cuidadoso 4 Discreto 5 Entusiasta 6 Agresivo 7 Inteligente 8 Observador 9 Prudente 10 Púlico 11 Puntual 12 Cauteloso 13 Responsable 14 Seguro de sí mismo 15 Energico 16 Imaginativo 17 Estable 18 Maduro 19 Laborioso 20 Rápido

NEGATIVOS

1 Apático 2 Desaliñado 3 Descuidado 4 Impertinente 5 Impulsivo 6 Impuntual 7 Indiscreto 8 Tierno 9 Irresponsable 10 Lento 11 Perezoso 12 Sarcastico 13 Vacilante 14 Vanidoso 15 Enlatado 16 Grioso 17 Indiferente 18 Inmaduro 19 Sin imaginación 20 Inflexible

REVERSO

Clasificación y posibilidades de progreso

- 1 - Grado de experiencia alcanzado dentro de su clasificación actual A R B
- 2 - Año esperado de promoción a la categoría inmediata superior 19____
- 3 - Potencial de progreso
(A - Alto, R - Regular, B - Bajo)

Comentarios

Proporcione información que ayude a evaluar realmente al personal. Haga comentarios sólo de las actuaciones sobresalientes o que fundamenten las clasificaciones bajas del anverso, o bien que señalen cualidades no cubiertas en algunas de las partes del informe. NO INCLUYA COMENTARIOS QUE SEAN UNA REPETICIÓN DE LAS CLASIFICACIONES DEL ANVERSO. Cite ejemplos específicos en vez de hacer comentarios generales.

¿Aparenta el evaluado tener aptitudes para desarrollarse en impuestos, consultoría?

Asesoramiento

La parte más importante del proceso es que la actuación del personal en cada asignación sea discutida con el personal durante el curso del trabajo y resumida al final de la asignación. Por favor conteste sí, no, o no aplicable (N/A) a estas preguntas.

Ha usted discutido en una junta para ese propósito

- 1) ¿El buen desempeño?
- 2) ¿Pobres actuaciones?
- 3) ¿Medios para corregir sus deficiencias?

Proporcione fechas de la junta _____

Asuntos discutidos con el asistente y reacciones observadas

Comentarios del gerente y del socio

Favor de indicar, entre otras cosas, qué tan bien conoce usted al ayudante y qué tan cerca observó su trabajo en esta revisión

**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD PROFESIONAL DEL
TRABAJO DE
AUDITORIA-DICTAMEN, ESTADOS FINANCIEROS Y NOTAS.**

ENTIDAD:
AUDITORIA:
DESPACHO:
SOCIO ENCARGADO:

ASPECTOS GENERALES:	SI	NO	COMENTARIOS
1 . ¿Se entregó el informe en la fecha establecida?			
2 .¿El informe se apega a la y de normatividad contable auditoria, así como a los lineamientos emitidos por el IMCP?			
A) ¿El dictamen se apega al boletín 4010 - 4020 del IMCP ?			
B) ¿Los estados financieros y notas se presentan comparativos con el ejercicio anterior existe una justificación del porque no son comparativos?			
C) ¿Los importes entre estados financieros y notas coinciden?			
D) ¿Las notas son asuntos importantes y son declaraciones			

- E) El dictamen y los estados financieros y notas están firmados por los responsables?
3. ¿Se identifican deficiencias técnicas?
Si, ¿Cuáles?
 4. ¿La redacción es entendible? No, ¿Por qué?
 5. ¿Se denota que hubo suficiente supervisión respecto de operaciones aritméticas, mecanografía y ortografía?
 6. ¿El resultado de este informe denota que el auditor dio continuidad a la probable problemática mostrada en el memorandum de planeación, así como a los informes de evaluación al control interno? No, ¿Por qué?
 7. ¿Se aprecia que el dictamen y las notas no son copias de la información presentada en el ejercicio anterior?

--	--	--

CALIFICACION

- | | |
|---|----------|
| 11 Respuestas que no denoten deficiencia | A = Bien |
| De 6 a 10 respuestas que no denoten deficiencia | B = Reg. |
| Hasta 5 respuestas que no denoten deficiencia | C = Mal |

LOS DIEZ MANDAMIENTOS PARA UN SERVICIO DE EXCELENCIA Y LA CONSERVACION DE LOS CLIENTES.

- 1.- El cliente es la persona más importante en la empresa.
- 2.- El cliente no depende de usted sino que usted depende de el cliente. Usted trabaja para sus clientes.
- 3.- El cliente no interrumpe su trabajo, sino que es el propósito de su trabajo.
- 4.- El cliente le hace un favor al visitarlo o llamarlo para hacer una transacción de negocios. Usted no le hace ningún favor sirviéndolo.
- 5.- El cliente es una parte de la empresa como cualquier otra.
- 6.- El cliente no es una fria estadística, sino una persona con sentimientos y emociones, igual que usted. Trate al cliente mejor de lo que desearía que a usted lo tratarán.
- 7.- El cliente no es alguien con quién discutir o para ganarle con astucia.
- 8.- Su trabajo es satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes y, -siempre que sea posible-, disipar sus temores y resolver sus quejas.
- 9.- El cliente merece ser tratado con la mayor atención, cortesía y profesionalismo que usted pueda brindarle.
10. El cliente es la parte más vital de su empresa o negocio recuerde siempre que sin sus clientes, no tendría actividades del negocio. Usted trabaja para su clientela.

PRONUNCIAMIENTOS NORMATIVOS RELATIVOS AL CONTROL DE CALIDAD

1. Establecimiento de Políticas y Procedimientos
2. Cuidar que las personas que se contraten posean las
3. Establecimiento de un plan de educación profesional continua.
4. Establecimiento de un sistema de promoción de personal
5. Establecimiento de un plan de asignación de personal a los trabajos de auditoría
6. Establecimiento de un sistema de investigación y consulta en casos especiales.
7. Establecimiento de un sistema de planeación, ejecución y supervisión del trabajo en todas sus fases
8. Deberán establecerse reglas para la aceptación y la conservación de la clientela
9. Deberán usarse sistemas de inspección para comprobar los procedimientos establecidos para mantener que el control de calidad se está cumpliendo.

CONCLUSIONES

Como sabemos toda empresa en la actualidad, sea una firma de contadores públicos o cualquiera que sea su actividad basa su permanencia y desarrollo en los negocios, en función de su capacidad para generar los ingresos suficientes y poder absorber los costos y gastos en que incurre su operación y obtener así mismo, el nivel de rentabilidad requerido por su inversión. En virtud de los diversos problemas que presenta la difícil situación económica del país, resalta cada vez más la necesidad que tiene toda compañía de mejorar su nivel de ingresos, por lo tanto la calidad de los servicios que genera; para poder atenuar los efectos desfavorables en nuestra economía, fortalecer su estructura empresarial y obtener, en consecuencia la mayor productividad posible.

Por lo tanto firmas de Contadores Públicos en México, deben llevar a cabo un replanteamiento de su forma de pensar y actuar, tomando en consideración, que en la presente década solamente podrán subsistir aquellas que tengan como finalidad principal elevar la calidad de los servicios que generen, para estar en posibilidad de satisfacer las necesidades de los clientes y que las utilidades que obtengan, no sean el objetivo, sino el resultado de trabajar con calidad.

Hoy en día las firmas de Contadores Públicos han desarrollado estrategias enfocadas a atraer al mejor profesionalista, porque reconocen el hecho de que el personal, es el recurso más importante con que cuenta toda compañía, porque sin ellos por más que se quisiera no se podría lograr de ninguna forma la plena satisfacción de los clientes.

En una firma de Contadores Públicos, el personal, es el que mantiene contacto directo con los clientes y si estos trabajan con calidad desde que se proponen los servicios al cliente hasta la terminación de la auditoría, se logrará que éstos vean a la firma, como su única opción al requerir contratar los servicios de nueva cuenta y se estará en posibilidad de ofrecerles otro tipo de servicios. En consecuencia, se cultivarán relaciones perdurables y seremos como firma siempre merecedores de la confianza, de nuestros clientes, de nuestro personal y de la sociedad misma.

El auditor debe regular su actuación en el Código de Ética que rige al Contador Público, en los Principios de Contabilidad Generalmente aceptados y en las Normas y procedimientos de Auditoría, además de mantenerse actualizado en cuanto a leyes fiscales se refiere, para

poder hacer frente a los problemas que se le presentan día con día en su trabajo, sin embargo, para buscar la Calidad Total también debe alimentar su cultura general, estando al tanto, en lo que le sea posible, del entorno económico, político y social del que forma parte.

Así mismo, es importante que el auditor antes de comenzar su trabajo conozca y entienda el negocio del cliente, para establecer una planeación correcta y evitar en lo que sea posible caer en errores, que corregirlos nos llevarían a elevar el costo de nuestro trabajo y darle una mala imagen al cliente del servicio que presta.

La retroalimentación que se adquiere por medio del cliente, es un factor importante en el desempeño de cualquier actividad, por eso surge la necesidad de establecer dentro de cualquier firma de Contadores, un proceso de medición, enfocado a conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, con respecto al trabajo de auditoría y otros servicios que le hayan sido prestados. Así como, conocer el grado de satisfacción que se consiguió con el desempeño de las actividades, con el único fin de satisfacer y superar sus expectativas.

Un cliente satisfecho, será un amigo y estará dispuesto a ayudarnos para lograr que nuestras actividades alcancen la calidad total. Al igual, nos verá como su mejor opción al momento de contratar los servicios que ellos requieren y que nosotros le podemos brindar.

El Proceso de Calidad Total tiene un costo en el momento de su implantación, ya que se tendrá que capacitar y hacer participe al personal de esta idea de cambio, que estará sustentada y dirigida solamente a la presentación de servicios de calidad por parte de las firmas de contadores a sus clientes. Con base a este precepto, surge la necesidad de hacer del conocimiento de todos, que el proceso de calidad, es eso, sólo un proceso que se ha llevado a cabo siempre dentro de la firma, pero que sólo se mantendrá, fortalecerá y conseguirá con la ayuda y participación de todos los que laboran dentro de ella. Y que estará cien por ciento basado en conseguir la plena satisfacción del cliente.

Conforme el personal se integre a este precepto, se irán reduciendo los costos controlables y evitables en los que anteriormente se incurría. Y

en consecuencia, las principales desventajas reinvertirán su efecto en ventajas tanto personales como organizacionales.

Como lo es lograr, que una firma de Contadores Públicos reconozca que gracias al establecimiento de una Cultura de Calidad, se consiguió la plena satisfacción del cliente; y como consecuencia de este hecho el fortalecimiento de su imagen corporativa, la obtención de utilidades y el éxito tan deseado por toda organización.

La Calidad Total, es más que lograr la plena satisfacción de las necesidades de los clientes, representa un proceso de mejora continúa que siempre deberá estar dirigido a superar expectativas y despertar nuevas necesidades. Porque, los clientes son los jueces fundamentales, están dispuestos a buscar más valor por su dinero y esto determina en la actualidad la permanencia dentro del mercado de cualquier organización.

Por todo lo anterior podemos concluir que debemos trabajar aquí y ahora para que en las empresas de nuestro país se empiece a vivir la Calidad Total, que es la garantía de permanencia y progreso.

BIBLIOGRAFÍA

A. BERNILLON, O. CERUTI, *La Calidad Total*, Ediciones Gestión 2000, S. A. México.

ANDA GUTIÉRREZ, CUAUHTÉMOC, *Administración y Calidad*, Editorial Limusa, México, 1995.

COLUNGA DÁVILA, CARLOS, *Administración para la Calidad*, Editorial Panorama, México, 1995.

CORNEJO Y ROSADO, MIGUEL ÁNGEL, *Excelencia Directiva para Lograr la Productividad*, Colegio de Alta Dirección para Ejecutivos, México, 1993.

COTTLE DAVID, *El Servicio Centrado en el Cliente*, Ediciones Díaz de Santos, S. A.

GERSON, F. RICHARD, *Más allá del Servicio al Cliente*, Editorial Grupo Editorial Iberoamérica, S. A., Estados Unidos, 1992.

GRAHAM BROWN, MARK. *¿Cómo Evaluar la Calidad de su Empresa?*, Panorama Editorial, México, 1993.

HEFFES CATTÁN, GABRIEL. *Un Enfoque Moderno Aplicado a la Auditoría de Estados Financieros*, Editorial Diana, México, 1983.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, A.C., *Control de Calidad en la Auditoría de Estados Financieros*, Nuestra Profesión 8, México, 1996.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, A.C., *Normas y Procedimientos de Auditoría*, México, 1995.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, A.C., *Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados*, México, 1995.

KELL WALTER G., ZIEGLER RICHARD E. Y BOYTON WILLIAM, *Auditoría Moderna*, Editorial Continental, México, 1988.

KPMG CÁRDENAS DOSAL, S.C., *Calidad a Través de la Gente*, México, 1993.

KPMG CÁRDENAS DOSAL, S.C., *El Proceso de Calidad*, México, 1993.

KPMG CÁRDENAS DOSAL, S.C., *¿Cómo Medir la Satisfacción del Cliente?*, México, 1993.

LARIOS GUTIÉRREZ, JUAN JOSÉ, *Hacia un Modelo de Calidad*, Grupo Editorial Iberoamericana.

MILLÓN Y MANDELL M., *Selección de Empleados de Oficinas*, Editorial Diana, México, 1978.

RICO, RUBÉN ROBERTO, *Calidad Estratégica Total*, Ediciones Macchi.

SCHALLER CAROL H., *Administración de Sistemas de Información*, Ernest & Whitney, Minnesota, 1989.

SENLE ANDRÉS, *La Calidad Total en los Servicios y en la Administración Pública*, Editorial Ediciones Gestión 2000, S. A., Barcelona 1993.

SOSA PULIDO. DEMETRO, *Administración por Calidad*, Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores.

TAPIA AYALA, FRANCISCO, *El Contador Público y la Productividad de la Empresa*, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., México, 1990.

TAYLOR DONALD H, *Auditoría de Sistemas*, Orientación Limusa, México, 1989.