



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

**LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE AUDITORIA;
ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LOGRAR QUE UN
CLIENTE CONTINUE SOLICITANDO LOS SERVICIOS
DE UN MISMO DESPACHO DE CONSULTORIA**

T E S I S

**que para obtener el Título de:
LICENCIADO EN CONTADURIA**

p r e s e n t a :

EDGAR AUREO BURGOS GALLEGOS

a s e s o r :

L.A.E. CARLOS MATIAS ARMAS

280586

Cuautitlán, Izcallí, Edo. de Méx., 2000



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN, M.
UNIDAD DE ADMINISTRACION ESCOLAR FACULTAD DE ESTUDIOS
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

35

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

ATN.: Q. M. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
JEFE DEL DEPARTAMENTO.

Con base al articulo 28 del Reglamento General de Exámenes,
nos permitimos comunicar a Usted que revisamos el TRABAJO
de Tesis con el nombre de:

"La Calidad en el Servicio de Auditoría, elementofundamental
para lograr que un cliente continúe solicitando los
servicios de un mismo Despacho de Consultoría".

que presenta el pasante: BURGOS GALLEGOS EDGAR AUREO
con número de cuenta : 9130868-7 para obtener el Título de :

LICENCIADO EN CONTADURIA

Considerando que dicho trabajo 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"
Cuautitlán Izc., México, a 7 de Abril de 1999

Presidente LAE. CARLOS MATIAS ARMAS
Vocal C.P. ARTURO PINEDA NAJERA
Secretario LAE. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS
1er. Sup. C.P. MARIO RODRIGUEZ GUZMAN
2do. Sup. C.P. ALBERTO RAZO ARENAS

AGRADECIMIENTOS

***Agradezco a Dios por darme la aventura de la vida y por permitirme
llegar a concluir esta gran meta.***

Agradezco infinitamente a mi asesor Licenciado Carlos Matías Armas por brindarme su apoyo incondicional y por ser parte fundamental para el logro de esta meta.

Con profundo agradecimiento, cariño y respeto les doy las gracias a mis padres por haberme guiado siempre por el camino del bien y por enseñarme los valores más importantes de la vida.

Gracias, los quiero mucho.

Agradezco infinitamente a mi asesor Licenciado Carlos Matías Armas por brindarme su apoyo incondicional y por ser parte fundamental para el logro de esta meta.

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, por brindarme los recursos para una formación integral y profesional.

Con gran cariño y respeto le doy las gracias a mi Tío Miguel por todos sus consejos, enseñanzas y por su apoyo incondicional.

A mis hermanas Ivonne y Lucero por su cariño y apoyo.

A todos mis tíos y primos por el apoyo y cariño que siempre me han brindado.

A mi gran amigo de toda la vida Raúl, por su amistad incondicional.

A los Socios, Gerentes, compañeros y amigos de KPMG Cárdenas Dosal, por ser parte fundamental de mi desarrollo profesional y personal, en especial a Hector Arturo, Juanita y Graciela.

Al gran amor de mi vida, por su apoyo incondicional, paciencia y cariño que siempre me ha brindado.

Gracias Luz, te quiero mucho.

ÍNDICE

	Página
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	<i>i</i>
OBJETIVO	<i>ii</i>
HIPÓTESIS	<i>iii</i>
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO 1

LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO

1.1 Antecedentes del Servicio	4
1.2 Concepto del Servicio	7
1.3 Características del Servicio	10
1.4 Elementos que intervienen en el Servicio	13
1.5 El Ciclo del Servicio	14
1.6 El Servicio: La Ventaja Competitiva	20
1.7 El efecto multiplicador del Servicio	22
1.8 Los beneficios de un Servicio efectivo	25

CAPÍTULO 2

ASPECTOS GENERALES DEL SERVICIO DE AUDITORÍA

2.1 Antecedentes de la Auditoría	31
2.1.1 Auditorías independientes anteriores a 1900	31
2.1.2 Desarrollo de la Auditoría en el siglo XX	33
2.2 Concepto de Auditoría	35
2.3 Clasificación de la Auditoría	37
2.3.1 Tipos de Auditoría	37

2.3.2 Clasificación de la Auditoría de acuerdo a la función que realiza	39
2.4 La relación cliente-auditor	41
2.5 Los órganos reguladores de la Auditoría	44
2.6 Las normas de Auditoría	48
2.7 Los organismos que proporcionan el Servicio de Auditoría	58

CAPÍTULO 3

EL ELEMENTO CLAVE: LA CALIDAD

3.1 Antecedentes de la Calidad	61
3.2 Concepto de Calidad	65
3.3 Principios Absolutos de la Calidad	68
3.4 La Cultura de la Calidad.	89
3.5 ¿ Cómo lograr la Calidad en el Servicio de Auditoría en un Despacho de Consultoría ?	105
3.5.1 El estándar de Calidad en el Despacho de Consultoría	105
3.5.2 ¿ Quiénes son los clientes de un Despacho de Consultoría ?	106
3.5.3 ¿ Cómo identificar las Necesidades de los Clientes ?	108
3.5.4 Elementos que influyen en la Atención al Cliente.	110
3.5.5 Las quejas como Herramienta de Retroalimentación.	113
CONCLUSIÓN	115
BIBLIOGRAFÍA	117

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿ CÓMO LOGRAR QUE UN CLIENTE CONTINÚE SOLICITANDO LOS SERVICIOS DE AUDITORÍA DE UN MISMO DESPACHO DE CONSULTORÍA, TENIENDO VARIAS OPCIONES EN LAS QUE SE OFRECE EL MISMO SERVICIO ?

OBJETIVO

PROPONER LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA QUE UN CLIENTE CONTINÚE SOLICITANDO LOS SERVICIOS DE AUDITORÍA DE UN MISMO DESPACHO DE CONSULTORÍA.

HIPÓTESIS

SI UN DESPACHO DE CONSULTORÍA PROPORCIONA UN SERVICIO DE AUDITORÍA DE CALIDAD A SUS CLIENTES, ENTONCES LOGRARÁ QUE ESTOS, SIGAN CONTRATANDO SUS SERVICIOS.

INTRODUCCIÓN

La economía nos ha acostumbrado a clasificar en sectores primario, secundario y terciario las actividades de minería, agricultura y servicios, respectivamente. Y ha sido la misma economía la que en la actualidad se ha preocupado en determinar el peso real de cada una de estas actividades en el conjunto económico de cada país.

La creciente mecanización de las tareas en el sector primario y secundario (minería y agricultura) ha impulsado la transferencia de ocupación hacia los otros dos, y surge una relación muy elevada entre el nivel general de desarrollo de un país y la parte de la población ocupada en el sector de servicios.

De tal manera, que ahora en el sector económico se ha empezado a complementar el enfoque de la estrategia de ventas con la prestación efectiva de servicios, persiguiendo una mayor aceptación dentro del mercado. Y como consecuencia, el público consumidor de bienes y servicios tiene la oportunidad de elegir diferentes opciones para satisfacer sus necesidades, dichas opciones probablemente ofrecen lo mismo, sin embargo el cliente tiene que elegir entre una de éstas, la que más le convenga o aquella que le ofrezca más.

El servicio de auditoría no es la excepción, ya que actualmente existen en el mercado un gran número de firmas que proporcionan este servicio, sin embargo hay algo que las distingue a unas de otras, y no se habla solamente de la magnitud en cuanto a tamaño de la firma, o al número e importancia de los clientes que maneja, sino en la forma de vender el producto o proporcionar el servicio.

En la actualidad hay un nuevo concepto que se está manejando en el entorno de la auditoría financiera, un factor que puede ser la pauta para que un cliente pueda decidirse plenamente por un solo despacho de consultoría; dicho concepto consiste en que aparte de proporcionar el ya tradicional servicio de auditoría (Informes financieros, dictámenes fiscales, cartas a la gerencia, etc.) se agregue algo más a éste, algo que le permita a los clientes obtener mayores beneficios en su negocio.

Para conseguir esto, se debe procurar principalmente proporcionar un servicio de gran calidad, que satisfaga plenamente las necesidades y expectativas de estos clientes.

Capítulo 1

LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO

1.1 ANTECEDENTES DEL SERVICIO

La era del Servicio no ha llegado por accidente, es parte del proceso evolutivo de la sociedad occidental. Los seres humanos tienen necesidades que constituyen los grandes motores o motivadores. Dentro de las necesidades básicas se encuentran el alimento y la vivienda, si se carece de ellas habrá un mayor esfuerzo por conseguirlas. Si se logra satisfacer estas necesidades, surgirán otras más sofisticadas. Entonces se buscará un entorno más seguro y una mayor estabilidad. Aun en éste estado de bienestar todavía se está lejos de lograr sentirse satisfecho . Es entonces que se desea ser reconocido y ser aceptado, y si esto ocurre, crece la autovaloración y autoestima que sostiene y da energía a tantos aspectos de la vida. Se quiere agradar y ser apreciados; y se responde positivamente cuando así sucede.

En los últimos cincuenta años, no sólo los individuos sino también las sociedades se han abierto caminos a través de estas jerarquías de necesidades. Durante la recesión y la depresión económica sufridas en los años 30's, la guerra y la posterior reconstrucción, las necesidades eran las básicas. En la actualidad, se está más allá de estas necesidades. Con la reconstrucción de las

economías, la mayoría de las personas posee un estandar de vida relativamente alto.

Hoy en día es posible poseer casas, automóviles, televisores y toda clase de artefactos para el hogar. Las necesidades se han desplazado del mero "tener", hacia la búsqueda de algo más sofisticado. Ahora se busca ser tratados como personas de importancia, ser valorados, reconocidos y respetados. La plena búsqueda de un tratamiento de calidad, tema central de la era de los servicios. Actualmente, todos los negocios deben ser capaces de satisfacer a individuos más sofisticados, perspicaces y exigentes que no se conforman fácilmente y que desean algo más que el producto que compran.

Es por ello que el sector de los servicios se desarrolla con mayor rapidez que la fabricación, y la diferencia entre productos y los servicios empieza a tener importancia. En forma creciente, los productores de artículos se ven obligados a competir con la calidad de sus servicios. El artículo tangible se convierte únicamente en un elemento de un paquete más comprensible. Por ejemplo, en la actualidad las computadoras personales son muy semejantes en su apariencia física y desempeño, por lo que los fabricantes compiten principalmente en los servicios de instalación, el mantenimiento, los manuales

y el entrenamiento, la fabricación de acuerdo a especificaciones, el asesoramiento y las líneas de soporte por teléfono.

Esta tendencia a que los artículos se conviertan en servicios, significa que los clientes tienen que confiar cada vez más en sus proveedores y depender de su reputación e integridad, porque no pueden valorar lo que obtienen hasta después de comprarlo.

El sustantivo español *servicio* denota la acción o el efecto de servir, estar a disposición de una persona, organización, iglesia o estado.

El verbo *servir* señala la acción de:

- a) Estar al servicio de otro
- b) Estar empleado en la ejecución de algo por delegación de otro
- c) Ejercer un cargo o un empleo

Estos términos derivan del verbo latino *servio, is, ivi, itum*, que indica servir, ser dependiente, estar sujeto, estar sometido, obedecer, complacer, someterse, sujetarse, conformarse a, dedicarse, consagrarse, procurar, atender.

En términos Administrativos y de acuerdo con Juran, " *servicio es el trabajo realizado para otra persona* ". Es vender, almacenar, entregar, comprar, instruir al personal, las relaciones entre los empleados, la facturación, la gestión de crédito, la publicidad y las relaciones públicas. En todas las actividades realizadas por cualquier empleado de una empresa existe un

elemento de servicio, ya que, en última instancia, todas ellas repercutirán en el nivel de calidad real o percibido en los productos comprados por los clientes.

Un servicio existirá mientras una parte ofrezca alternativas de satisfacción a una determinada necesidad de los clientes, con mayores conveniencias que si el cliente lo hiciera por sí mismo, y otra parte que tenga capacidad y disposición para pagar por dicha satisfacción.

Resumiendo los conceptos anteriores, se concluye que " **servicio es hacer algo en favor de otra persona** ", esa otra persona puede ser nuestro cliente, empleado, compañero, etc.

Ahora bien, no se debe de confundir al servicio con el servilismo (ciega o baja adhesión a la autoridad de uno) o con la prepotencia (influencia desmedida sobre una persona), en la siguiente tabla se presentan algunas diferencias :

SERVILISMO

- a) Excesivo sometimiento.
- b) Se disminuye el Yo
- c) Esconde deseos, no los conoce y los pierde.
- d) Da todo al otro sin recibir satisfacción.

SERVICIO

- a) Equilibrio.
- b) Se relaciona con otros conociendo su lugar
- c) Sabe poner sus sus deseos en el lugar adecuado, para lograr ciertos resultados.
- d) Ofrece lo que puede dar y recibe satisfacción al hacerlo.

PREPOTENCIA

- a) Excesivo dominio.
- b) Se "infla" el Yo.
- c) Sólo conoce sus propios deseos.
- d) No puede dar, sino que toma de los otros.

Servicio implica mantener a los clientes existentes, atraer nuevos clientes y dejar en todos ellos una impresión de la empresa que les induzca a hacer de nuevo negocios con ella.

1.3 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

El servicio puede presentar las siguientes características:

a) Intangibilidad.

Al contrario que los artículos, no se les puede ver, oler, tocar o probar. Los consumidores que van a comprar servicios, generalmente no obtienen de esto nada tangible pero si la satisfacción de una necesidad

b) Inseparabilidad de producción y consumo.

Un servicio generalmente se consume mientras se realiza con el cliente implicado en el proceso.

c) Caducidad.

La mayoría de los servicios no se pueden almacenar. Si un servicio no se usa cuando está disponible, la función del servicio se pierde, y se tendrá que programar de nuevo para ser utilizado.

- d) **La función comercial se presta sin producto intermediario.** Lo que el cliente adquiere son en realidad actos no identificables físicamente: Un viaje, una asesoría, un cuidado o un satisfactor intelectual.
- e) La operación se realiza con un **contacto humano " inmediato " con el cliente.** Pensemos en un dentista, un concierto o un restaurante. El cliente no ve cómo fabrican los coches, pero sí cómo le rinden el Servicio. Es decir, la propia operación es punto de contacto.
- f) La función se cumple "**a medida**". En este sentido se puede ver como **servicio** puro un sastre, aunque en realidad vende un producto. Pero una empresa de confección ya es una empresa de producto.
- g) Los servicios compiten más sobre bases conceptuales que reales, porque **la relación tangible/intangible se va casi exclusivamente hacia el segundo término.**

- h) "La enorme importancia para la ejecutoria"1 de una compañía. La historia del hacer es lo que más vende. Es mucho más base de negocios esta ejecutoria que una instalación o que un recurso.**
- i) La calidad percibida es más manipulable, por la proximidad del hombre al cliente en todo el proceso. De ahí la importancia de las actitudes del personal, pues de ellas depende el manejo del reflujó.**

1. La ejecutoria es una de las seis bases sobre las que se asientan las operaciones de negocio para crear rentabilidad

1.4 ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL SERVICIO.

Para que se pueda dar el acto del servicio, se deben presentar los siguientes factores:

a) Debe existir una necesidad a cubrir (la necesidad de un servicio).

Como se mencionó anteriormente, los servicios surgen ante la necesidad de satisfacer las necesidades de la sociedad o de un individuo en particular.

b) Debe haber alguien que cuente con los recursos necesarios para cubrir esta necesidad. (Empresa prestadora del servicio).

Todo servicio que se ofrece en el mercado, debe ser útil y ofrecer alternativas de satisfacción a determinadas necesidades de los clientes, con mayores conveniencias, que si el cliente lo hiciera por si mismo.

c) La persona que va a recibir el servicio (cliente).

Es, quien tiene una necesidad determinada, y cuenta con los recursos necesarios para contratar un servicio.

1.5 EL CICLO DEL SERVICIO

Como ciclo del servicio se tiene que es el conjunto sistematizado de pasos, para la prestación de un servicio.

El ciclo del servicio se compone de:

- a) El ciclo del servicio de la empresa*
- b) El ciclo del servicio del cliente.*

A) El ciclo del servicio de la empresa.

El ciclo del servicio de la empresa, es el conjunto sistematizado de los pasos que lleva a cabo la empresa, para la creación y la prestación de un servicio.

Dichos pasos son los siguientes:

1. *Determinar los clientes.*

La alta dirección inicia el ciclo del servicio de la empresa, determinando quiénes son los clientes que utilizan o pueden utilizar los servicios que la empresa presta.

2. Detectar las necesidades de los clientes.

Como las empresas prestadoras de servicios viven gracias a lo que los clientes externos pagan, entonces ellos son la pieza más importante del ciclo del servicio de la empresa, y se debe cuidar principalmente, que queden satisfechas sus necesidades, costumbres, preferencias y expectativas, si se quiere permanecer en el negocio.

Las necesidades, costumbres, gustos, preferencias y expectativas son detectadas mediante las investigaciones de mercado, el comportamiento de la prestación de los servicios y/o, en caso de innovaciones, se estiman.

3. Planear los servicios.

Con los datos obtenidos mediante la investigación de mercado, el comportamiento de la prestación de los servicios o la innovación estimada, la alta dirección o la gerencia media, ayudada por los especialistas, planea los servicios y los requerimientos necesarios para cubrir dichas necesidades, gustos, costumbres y expectativas de los clientes externos, desarrollando los

procesos capaces de producirlos y autorizando los recursos necesarios para hacerlo.

4 Crear los servicios.

Toda la organización se aboca a llevar a cabo los planes a fin de crear los servicios planeados, de forma tal, que cumplan sistemáticamente con los requerimientos establecidos, en una serie de acciones que comprometen a todas las áreas de la empresa y a todos los proveedores.

5 Prestar los servicios.

Los empleados de línea que atienden directamente a los clientes les prestan "el servicio principal"² y/o "servicios periféricos"³, más los servicios de valor agregado, de acuerdo con los procedimientos planeados, a fin de que cumplan sistemáticamente con los requerimientos establecidos.

El único límite para prestar los servicios es el evitar las acciones que limiten o que no ayuden a la permanencia de la empresa en el mercado.

² *El servicio principal es el servicio más importante que presta la empresa, la razón fundamental por la cual la empresa está en el mercado.*

³ *Los servicios periféricos son los otros servicios que presta la empresa y que complementan o se relacionan con el servicio principal*

Generalmente este quinto paso del ciclo del servicio de la empresa se lleva a cabo a lo largo del ciclo del servicio de cada cliente atendido.

6 Evaluar el cumplimiento de los requerimientos y la satisfacción de los clientes.

El control estadístico del proceso permitirá evaluar el cumplimiento de los requerimientos de cada servicio, de cada proceso, de cada sistema, de cada empleado, de cada equipo, de cada maquinaria y de cada instalación.

La satisfacción de los clientes es algo personal, algo que puede ser más exigente que lo establecido en los requerimientos; por lo cual es necesario medirla dentro de una distribución que va desde la insatisfacción extrema hasta la gran satisfacción.

Todos los datos arrojados por estas evaluaciones servirán para mejorar consistentemente los servicios y sus requerimientos.

Una empresa de servicios no se puede conformar con aplicar el ciclo del servicio de la empresa una vez; para poder mantener y mejorar su competitividad, lo debe reiniciar sistemáticamente y consistentemente, con

una calidad cada vez superior, con un costo cada vez menor con unos servicios de valor agregado cada vez mejores. Al hacer esto, la empresa está iniciando la mejora continua del servicio.

B) El ciclo del servicio del cliente.

El ciclo del servicio del cliente es el conjunto de contactos y acciones que un cliente determinado tiene con la empresa para recibir un servicio..

Dicho pasos son los siguientes:

1 Inicio del ciclo del servicio del cliente.

El ciclo del servicio del cliente se inicia con el primer contacto que el cliente hace con la empresa prestadora de servicios.

2 Acciones del cliente para recibir el servicio.

Si el cliente decide recibir el servicio, su ciclo de servicio continúa mediante las diversa acciones necesarias de su parte para recibir de una manera satisfactoria lo convenido y mediante los diversos contactos que tendrá con la empresa durante el desarrollo del ciclo del servicio.

3 Terminación del ciclo del servicio del cliente.

El ciclo del servicio del cliente termina con el último contacto que tiene con la empresa, independientemente que haya o no recibido el servicio por el que se contactó.

En el momento en que vuelve ha tomar contacto nuevamente con la empresa se inicia otro ciclo del servicio del cliente.

1.6 EL SERVICIO: LA VENTAJA COMPETITIVA

En la actualidad, la batalla por la repetición de los pedidos es crucial para el éxito a largo plazo en mercados que son altamente competitivos. El servicio al cliente no es sólo una ventaja competitiva. En muchos sectores, "es la ventaja competitiva". El servicio es el nuevo estándar que utilizan los clientes para juzgar a una empresa.

Sin embargo, muchas de estas no comprenden que el servicio al cliente es realmente una acción de ventas, según N. Powell Taylor, director de comunicaciones al consumidor y operaciones telefónicas del centro de respuestas de General Electric, Servicio es "vender" puesto que estimula a los clientes a regresar a la empresa con mayor frecuencia y a comprar más. De acuerdo con un estudio realizado por American Management Association, las compras realizadas por los clientes leales, que compran una y otra vez, porque están satisfechos con los servicios recibidos, representan un 65% del volumen de ventas típico de una organización.

Uno de los mayores problemas que existen en el área del servicio es la negativa de los directivos a ver al mismo como una estrategia más competitiva

de ventas. Demasiados lo ven únicamente como parte del servicio postventa; es decir algo que se relaciona con una venta ya realizada, "y no con las ventas que se realizaran en el futuro".

Los estudios demuestran que, en la actualidad, en muchas empresas el servicio es más eficaz para incrementar el volumen de negocios, que la misma venta en sí.

Se presume que en una empresa que posea una estrategia de servicios global y altamente profesional, el servicio añade más a los beneficios netos finales que las actividades que se realizan en las áreas de investigación y desarrollo, innovación del producto, incrementos del capital, ampliación de la cartera de clientes, servicios de crédito o cualquier otra estrategia de gestión.

Tal como señala la revista *Electrical Contractor*: En nuestra sociedad orientada al servicio, la calidad del servicio ha llegado a ser, para el éxito de las empresas, más importante que la calidad del producto. Y las empresas que van por delante en el camino del servicio excelente tendrán una ventaja competitiva muy poderosa respecto a las que se hallan quedado rezagadas .

1.7 EL EFECTO MULTIPLICADOR DEL SERVICIO

El servicio al cliente, produce un efecto multiplicador: Multiplica los resultados generados por las actividades de mercadotecnia, publicidad y ventas.

La base de este efecto multiplicador, es el sentimiento positivo hacia una empresa que un servicio personal de calidad crea en la mente de los consumidores y que, además, les motiva a recomendar la empresa.

Cuando la publicidad de una empresa cae en un terreno fertilizado por la buena voluntad hacia la organización y sus productos, se vislumbran beneficios económicos para la misma.

Por el contrario, si de forma sistemática, los empleados de una empresa obligan a los clientes a sufrir largas esperas y creen que les están haciendo un favor cuando les ayudan a realizar sus compras, invertir en una campaña de una semana completa en tiempo triple en todas las televisores del país, tendrá muy poco efecto en las ventas.

Incluso, en ausencia de todo tipo de actividad de mercadotecnia y publicidad, cuando una empresa adopta una estrategia de servicio profesional, las ventas,

los beneficios y el retorno sobre la inversión mejoran geoméricamente (y no sólo proporcionalmente). También, se incrementan de manera espectacular los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes. Y el número de quejas y reclamaciones desciende.

Como se puede ver, el servicio al cliente es el mejor delantero que se puede tener en un equipo. Cuando esa estrella participa, el resto del equipo juega mejor y gana la mayor parte de las veces.

Si la empresa trata a sus clientes de forma correcta, hacen que se sientan como en casa y les transmite la impresión distintiva de que la organización valora su apoyo, los beneficios constituyen el resultado más seguro.

Pero, si la empresa gestiona sus servicios siguiendo el concepto de *será agradable hacerlo si usted dispone de tiempo para esperarnos*, no tendrán un efecto positivo sus otras estrategias (por ejemplo, publicidad) producen resultados anémicos, que se sitúan muy por debajo de las expectativas o de su verdadero potencial. No importa si la tienda es nueva, o si las exhibiciones son muy creativas, o si la publicidad es muy profesional, en ningún caso se lograrán los resultados deseados.

Debido al efecto multiplicador de los servicios, algunas empresas están comenzando a realizar grandes inversiones en las actividades de mercadotecnia, al mismo tiempo que inician programas para mejorar la calidad de sus servicios. Constituye una estrategia muy hábil: Usualmente, los servicios mejorados preceden a los resultados de los esfuerzos de mercadotecnia.

1.8 LOS BENEFICIOS DE UN SERVICIO EFECTIVO

Para enfatizar, aún más, la importancia del valor que tiene la calidad del servicio, se puede decir que el servicio retiene a los clientes que la empresa ya tiene, atrae a nuevos clientes y crea una reputación que induce a los clientes actuales y potenciales a hacer (de nuevo), en el futuro, negocios con la organización.

Esos objetivos se alcanzan satisfaciendo a los clientes, quienes a su vez, recomendarán a la empresa a sus amigos y parientes. Gracias al nivel de familiaridad que existe entre ellos, crearán y luego, incrementarán una reputación positiva y creíble de la empresa en el mercado.

Entre otros, los beneficios de prestar un servicio efectivo a los clientes, son los siguientes:

A) Recomendaciones boca a boca.

Si se pretende construir una reputación de buen servicio que le produzca altos niveles de rentabilidad, los directivos de las organizaciones, deberán preocuparse por cultivar comentarios positivos, boca a boca, sobre su empresa. Con frecuencia, la recomendación boca a boca es más eficaz en lo que se refiere a su nivel de influencia en la decisión de la compra, que la publicidad tradicional.

En un estudio realizado por una institución norteamericana, se encontró que los consumidores que tienen, en compras de poco volumen monetario, una buena experiencia, se lo cuentan a un promedio de cinco personas. Pero, narran a un promedio de 9 ó 10 personas sus experiencias con un mal servicio. Si existe un argumento que favorezca, por sí solo, los esfuerzos que deben realizarse para elevar los niveles de satisfacción de los clientes, es este planteamiento.

De acuerdo con esta investigación, cuando se trata de grandes compras, los clientes hablan a otras ocho personas sobre sus experiencias positivas y narran a otras 16 personas los casos en que han tenido problemas que no han podido solucionar.

Conclusión : La comunicación boca a boca sobre el mal servicio parece que tiene mayor un mayor impacto en la reducción de las ventas que la que tienen los comentarios sobre el buen servicio de su incremento.

B) Incremento de la productividad en los empleados.

Uno de los beneficios más significativos del servicio es que incrementa la productividad de los empleados.

Por ejemplo, en la compañía Celanese, S.A. de C.V., después de haber implantado un sistema de servicios a la clientela, la productividad mejoró en forma sostenida, a tal grado, que se obtuvieron ganancias superiores en un 45% en relación al año anterior, con el mismo número de empleados.

C) Quejas de los clientes.

Otro de los beneficios que produce en sistema de calidad en los servicios es que se quejan más los clientes. El servicio a la clientela estimula las quejas, y eso es bueno. Las quejas son oportunidades. Ofrecen la oportunidad de corregir los problemas que, de otra forma, nunca hubiesen llegado a ser del conocimiento de la empresa (a menos que el sistema de servicios no estimule a los clientes a señalarlos).

Pero, los empleados evitan las quejas porque nunca se les ha enseñado a gestionarlas. Así, por ejemplo, se ha demostrado que el 80 por ciento de las cartas de quejas y sugerencias se quedan sin respuesta.

Además, un sistema de servicio que estimula y simplifica la presentación de quejas tiende a incrementar los beneficios, ya que los clientes que tienen la oportunidad de presentar sus quejas a la empresa muestran una menor tendencia a comentar sus problemas en círculos sociales (como se ha mencionado, estos comentarios negativos hacen perder negocios a la empresa).

D) La lealtad de los clientes.

Uno de los beneficios más importantes del servicio es que eleva los niveles de lealtad de los clientes. Esto es especialmente cierto, ya que la gran mayoría de los negocios que hacen las empresas son operaciones repetidas con los mismos clientes. La lealtad es una ventaja competitiva que evita que los competidores erosionen su base de clientes.

Pocas empresas pueden depender de un flujo continuo de nuevos clientes. Antes o después deben consolidar una base de clientes leales. En la medida en que el servicio sea mejor, mayor será esa base de clientes. Los clientes leales que compran una y otra vez, constituyen los pilares del éxito a largo plazo.

En consecuencia, es mucho más inteligente (y más barato) poner el énfasis en el servicio a los clientes y, de esa forma, retener a la mayoría de clientes que la empresa tiene, en vez de gastarse una gran parte del presupuesto tratando de atraer nuevos prospectos.

Francis Tritt, de Kansas City, quien dirige seminarios sobre el servicio a la clientela, dice que las empresas que dedican todas sus energías al desarrollo de nuevos productos y a la captación de nuevos clientes, comienzan a darse cuenta de que deben elevar sus esfuerzos para retener a los clientes que ya tienen.

Capítulo 2

ASPECTOS GENERALES DEL SERVICIO DE AUDITORÍA

2.1 ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA

Las auditorías han existido aproximadamente desde el siglo XV. El origen exacto de estas es objeto de controversia, pero se sabe que hacia el siglo XV, algunas familias adineradas establecidas en Inglaterra recurrían a los servicios de auditores para asegurarse de que no había fraude en las cuentas que eran manejadas por los administradores de sus bienes. Aunque el origen de la función de Auditoría es remoto, su verdadero desarrollo corresponde al presente siglo.

2.1.1 Auditorías independientes anteriores a 1900.

El origen de la función de auditoría en Norteamérica, es sin lugar a dudas, británico. La contaduría como profesión fue introducida en este continente por los británicos en la segunda mitad del siglo XIX. Los contadores norteamericanos adoptaron de los británicos el modelo de informe de auditoría, lo mismo que sus procedimientos de análisis.

En el Reino Unido, en aquel entonces, como ahora, las corporaciones públicas se constituían bajo una Ley nacional conocida como la Ley de empresas a la

cual debían someterse todas las empresas públicas. Cuando la auditoría fue exportada a los Estados Unidos, los contadores de este país adoptaron los modelos británicos de información, aunque allí no había estatutos comparables a los de los británicos. De otra parte, mientras que a las empresas públicas de Reino Unido se les exigía la ejecución de auditorías, a las empresas norteamericanas no se les imponía dicho requisito. Aún en la actualidad, las leyes estatales bajo las cuales se constituyen las corporaciones en los Estados Unidos generalmente no exigen auditorías. Ahora bien, los requisitos de auditorías comúnmente se derivan de los mismos requisitos establecidos por la Bolsa de Valores, de disposiciones de la Comisión de Valores, y del reconocimiento generalizado de la utilidad de un auditor independiente en los Estados Financieros.

La ausencia de requerimientos estatutarios para que los accionistas dispusieran de auditorías, condujo en el siglo XIX a la existencia de una gran diversidad de auditorías que comprendía desde auditorías de balance general hasta los más amplios y detallados análisis de todas las cuentas de una corporación. Los auditores generalmente eran contratados por la gerencia o por las juntas directivas de una corporación y su informe estaba destinado a estos funcionarios más que a los accionistas. Los informes a los accionistas sobre

los manejos administrativos eran poco frecuentes. En cambio, a los directores de las corporaciones les interesaba obtener de los auditores la seguridad de que no había fraudes ni errores de información.

2.1.2 Desarrollo de la Auditoría en el siglo XX.

Hacia 1900 la revolución industrial tenía casi 50 años y las empresas industriales habían alcanzado un crecimiento notable. Había un mayor número de accionistas distantes, muchos de los cuales empezaron a recibir informes de auditores. La mayoría de los nuevos accionistas no comprendían el significado de la labor de los auditores. Las concepciones erróneas acerca de la función de auditoría estaban muy arraigadas incluso entre los comerciantes y banqueros. Por ejemplo, existía la creencia generalizada de que el dictamen del auditor era una garantía de la exactitud de los estados financieros.

La contaduría se desarrolló rápidamente en América después de la Primera Guerra Mundial. Las concepciones erróneas de la función de los auditores independientes estaban tan extendidas que en 1917 el Tribunal Federal de Reserva publicó, en el Boletín Federal de Reserva, un documento preparado por el Instituto Americano de Contadores, estableciendo una contaduría

uniforme. Este pronunciamiento técnico en los Estados Unidos fue el primero de los que serían emitidos por la colectividad profesional americana en el presente siglo.

2.2 CONCEPTO DE AUDITORÍA

Quizá la función más conocida del contador público es la auditoría. En términos generales, la auditoría trata de incrementar la confianza que se tenía en la información suministrada por el aparato administrativo normal de la empresa. Tal confianza puede definirse como la congruencia existente entre el mensaje transmitido y la realidad que se describe.

En base a este objetivo, es decir aumentar la confianza que se puede depositar sobre cierta información, puede esbozarse el siguiente concepto de auditoría :

" Es el examen de información por parte de una tercera persona, distinta de la que la preparó y del usuario, con la intención de establecer su razonabilidad dando a conocer los resultados de su examen mediante un informe, a fin de aumentar la utilidad que tal información posee , tomando en cuenta que ésta, será utilizada para una adecuada toma de decisiones que ayuden al mejoramiento de una compañía".

Así pues, la auditoría es uno de los muchos servicios proporcionados por la profesión contable y puede ser hecha con varios propósitos diferentes. Los más frecuentes son:

- La expresión de una opinión independiente sobre los estados financieros de un compañía.
- El control del uso de los recursos dentro de una organización.

Un servicio de auditoría no debe circunscribirse sólo a la revisión de la información financiera *sino permitir que tal trabajo contenga un valor agregado para la compañía.*

2.3 CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

2.3.1 Tipos de Auditoría.

La labor de la auditoría puede ser desarrollada por contadores independientes o bien por los mismos empleados o funcionarios de la organización. La auditoría realizada por Licenciados en Contaduría independientes para expresar una opinión sobre la información examinada es denominada auditoría externa o independiente. La auditoría realizada por los empleados o funcionarios de la organización, con propósitos de control, es comúnmente denominada auditoría interna.

La auditoría interna es una actividad apreciativa, independiente de los sectores objeto de revisión. Por lo tanto, reporta a los máximos niveles de la organización y depende de ellos. Tiene por objeto la revisión de las operaciones para servir de base a la administración. Por este motivo, es un control que se describe independiente, pues mide y evalúa la eficiencia de otros controles.

La auditoría interna trabaja en forma separada a las operaciones de la organización. En síntesis, es un mecanismo de control selectivo e

independiente de los engranajes de control interno habituales a la operación normal de la empresa.

Mientras que la auditoría interna depende de la administración del ente, la auditoría externa es totalmente independiente de la organización. Para dar a conocer la razonabilidad a las manifestaciones que la administración hace a través de sus sistema de información, los interesados requieren de la opinión de un profesional totalmente desligado de los intereses de esa organización.

La labor de la auditoría externa implica una competencia profesional singular, caracterizada por una serie de atributos tales *como independencia, educación y conocimientos especializados, dedicación al servicio*, etc.

Además, por sobre todo ello, deben existir aspectos de ética profesional a ser tomados en cuenta durante el desarrollo de la labor y durante todo el transcurso de la vinculación profesional.

2.3.2 Clasificación de la Auditoría de acuerdo a la función que realiza.

El campo de acción del auditor puede ser muy amplio o bien restringido a determinados fines, según instrucciones recibidas por el cliente. Esto da origen a distintas clases de auditoría :

A) Auditoría Administrativa.

En un sentido más amplio, la auditoría puede estar enfocada a la gestión de negocios de la empresa, tanto en lo referente a su actividad esencial, que bien puede ser agrícola, industrial, comercial, de beneficencia, financiera, etc., como al manejo mismo de dicha actividad. Si tal es el caso, el auditor deberá contar con los conocimientos y con la experiencia suficientes para juzgar acerca de la eficiencia de los administradores al manejarla. Esto hace que con frecuencia la auditoría administrativa se encomiende a técnicos especializados, o a firmas de consultores que cuenten con ingenieros industriales, economistas, abogados, etc., cuya opinión pueda ser útil para la mejor conducción de los negocios de la empresa.

B) Auditoría Operacional.

Se refiere, no propiamente a la administración de la empresa, sino a sus procedimientos ; es decir, a la forma en que las operaciones se realizan, se registran y acerca de las cuales se informa a la administración. Esto implica tener conocimientos de organización para el mejor aprovechamiento de los elementos materiales y humanos con que cuente la empresa y evitar así que unos y otros se desperdicien; todo ello con miras a mejorar su rendimiento operacional haciendo que la empresa sea más eficiente.

C) Auditoría Financiera.

Esta rama de la auditoría está orientada hacia el análisis de los recursos monetarios de la empresa y de su adecuado manejo. Por el carácter de estas actividades el auditor comienza por examinar el contenido de los estados financieros, y profundiza su investigación al estudio del sistema de control interno como un medio para analizar las operaciones realizadas durante el ejercicio sujeto a revisión.

2.4 LA RELACIÓN CLIENTE-AUDITOR

En la actualidad, muchos tipos de organizaciones presentan informes sobre la administración de sus recursos. Una lista suficientemente amplia, aunque no exhaustiva, podría incluir: Corporaciones industriales y comerciales, bancos, ferrocarriles, líneas aéreas, servicios de energía eléctrica y de gas, compañías aseguradoras, hospitales, y organismos gubernamentales, tales como las alcaldías, los distritos y el gobierno federal.

A pesar de la diversidad de actividades que desarrollan estas organizaciones, todas ellas emiten algún tipo de informe sobre el cumplimiento de responsabilidades. Las compañías reglamentadas, tales como bancos, los servicios de energía eléctrica y de gas, las empresas de transporte, de seguros y de comunicaciones presentan informes a las autoridades competentes encargadas de supervisarlas. Las instituciones de crédito, utilizan los informes financieros para evaluar la capacidad de pago antes de extender un crédito, y también como garantía de cumplimiento con el préstamo acordado. Hay muchos ejemplos de tales informes, y a todos ellos se puede aplicar la función de auditoría; pero el tipo de informe más corrientemente asociado con la labor de un auditor independiente es el informe a los accionistas y a los acreedores.

Estos informes son las declaraciones de la dirección acerca de su eficiencia en la administración de los recursos a los accionistas y acreedores; es decir a los proveedores de los recursos. Las asociaciones representadas por los administradores son clientes de los contadores públicos pero los informes de éstos están destinados al público.

La relación auditor – cliente – público es compleja y delicada. La empresa (cliente) contrata a un auditor y le paga sus honorarios. Otras profesiones diferentes a la auditoría limitan sus responsabilidades casi exclusivamente a sus clientes. Sin embargo, durante muchos años los auditores independientes han reconocido responsabilidades para con otros diferentes de quienes los contratan y pagan sus honorarios.

Una de las principales razones para que se lleve a cabo una auditoría independiente es el conflicto potencial entre la administración de una entidad y los usuarios de sus estados financieros. Eventualmente, la administración podría tener algún interés en falsear la información presentada en los estados financieros debido a que estos pueden ser uno de los medios utilizados para medir su desempeño.

La administración actúa con una gran discreción al preparar los estados financieros y al utilizar los recursos que se le han confiado para el manejo de

la entidad. Una auditoría proporciona una garantía razonable de que la conducta de la administración en ambas actividades ha sido apropiada. Por consiguiente, una auditoría tiene valor porque las declaraciones de la administración acerca de su desempeño son examinadas y reportadas a través de un control externo de administración realizado por expertos.

En un sistema económico como el de los Estados Unidos, el auditor es escogido y remunerado por quienes reciben los efectos de su labor. Por lo tanto, la independencia total es imposible. Por otro lado, una auditoría de estados financieros implica una estrecha relación de trabajo con la administración. El auditor necesita un conocimiento amplio de muchas de las decisiones y juicios de la administración en razón de su efecto sobre los estados financieros. Un auditor independiente se halla expuesto a presiones en conflicto. Sus honorarios procesen de los clientes y necesariamente tiene con esas personas una relación estrecha. Sin embargo, a menudo tiene que persuadir al cliente de revelar una información desfavorable para él, cumplimiento de las obligaciones impuestas por la función de auditoría.

En consecuencia, los colegios de contadores han adoptado ciertas reglas de ética y ciertas normas profesionales para orientar a los auditores en la búsqueda de soluciones a los conflictos que inevitablemente surgen.

2.5 LOS ÓRGANOS REGULADORES DE LA AUDITORÍA

Desde los inicios de la contaduría pública en nuestro país, los miembros de la profesión sintieron la necesidad de agruparse no sólo para uniformar su práctica profesional y autoimponerse una serie de normas de carácter ético y técnico, sino también para proteger los intereses de los usuarios de sus servicios y del público en general.

Fue así como en 1917 se formó la primera agrupación profesional, la cual fue denominada Asociación de Contadores Públicos, contando con once miembros. Años más tarde, el 6 de octubre de 1923 se constituyó el Instituto de Contadores Públicos Titulados de México, cuya finalidad era agrupar a los miembros de la profesión.

Sin embargo, el crecimiento mismo de la profesión y el nacimiento de la Ley General de Profesiones, originaron el nacimiento de otras agrupaciones regionales de contadores (Monterrey, México, La Laguna y otras).

Por tal motivo, en 1965 el Instituto Mexicano de Contadores Públicos adquirió el carácter de Organismo Nacional, con el propósito de representar a la profesión contable nacional, obteniendo en 1977 el reconocimiento oficial de Federación de Colegios de Profesionistas.

En la actualidad, la constitución y funcionamiento de nuestro Instituto, están regulados básicamente por sus estatutos y reglamentos, en vigor desde el 30 de octubre de 1987.

Uno de los objetivos fundamentales del instituto, que están consagrados en sus estatutos, consiste precisamente en propugnar por la unificación de los criterios y lograr la implantación y aceptación de normas, principios y procedimientos básicos de ética y actuación profesional por parte de sus asociados.

COMISIÓN DE NORMAS Y PROCEDIMEINTOS DE AUDITORÍA.

Una de las comisiones normativas más antiguas y trascendentes de nuestro Instituto es la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría, la cual fue establecida en el año de 1955, con el propósito fundamental de determinar los

procedimientos de auditoría recomendables para el examen de los estados financieros que sean sometidos a la opinión del contador público.

En agosto de 1917, dicho propósito fue ampliado a cuatro objetivos principales que se conservan a la fecha y que son:

- a) Determinar las normas de auditoría a que deberá sujetarse el Licenciado en Contaduría independiente que emita dictámenes para terceros, con el fin de confirmar la veracidad, pertinencia o relevancia y suficiencia de información de su competencia.
- b) Determinar los procedimientos de auditoría para el examen de los estados financieros que sean sometidos a dictamen de contador público.
- c) Determinar los procedimientos a seguir en cualquier trabajo de auditoría, en sentido amplio que lleve a cabo el contador público cuando actúa en forma independiente; y
- d) Hacer las recomendaciones de índole práctica que resulten necesarias como complemento de los pronunciamientos técnicos de carácter general

emitidos por la propia Comisión, teniendo en cuenta las situaciones particulares que con mayor frecuencia se presentan a los auditores en la práctica de su profesión.

2.6 LAS NORMAS DE AUDITORÍA

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 profesional de responsabilidad social por lo que la profesión, desde su principio, se ha preocupado por asegurar que el desempeño de servicios profesionales se efectuó *a un alto nivel de ética*, consecuente con el carácter profesional de la auditoría y con las necesidades de las personas que utilizan los servicios del auditor y de las que utilizan el resultado de su trabajo.

En alguna época se pensó que ese 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 las base 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 e 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, y en ocasiones en un mayor grado, en sus cualidades personales que son las que hacen que el cliente le tenga confianza para el desempeño de un trabajo cuyas características técnicas en ocasiones el propio cliente está imposibilitado para juzgar. Por esta razón, se hace indispensable el que existan normas que definan las cualidades personales que debe reunir el profesional.

El trabajo profesional de auditoría, tiene una finalidad y unos 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 tiene una finalidad y un objetivo que no depende ni de la voluntad personal del auditor ni de la voluntad personal del cliente, si no que se desprenden de la misma naturaleza de la actividad profesional de la auditoría. 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.

Por lo mencionado anteriormente, podemos conceptualizar a las normas de auditoría como los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, el trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de este trabajo.

Las normas de auditoría se clasifican en:

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

Para efectos de este trabajo, sólo hablaremos de las normas personales.

NORMAS PERSONALES.

Las normas personales se refieren a las cualidades que el auditor debe tener para poder asumir, dentro de las existencias 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 toda 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.

El entrenamiento técnico básico que se logra mediante el cumplimiento de los requisitos académicos que culminan con la obtención del título de Licenciado en Contaduría, debe complementarse con su aplicación práctica

bajo la dirección de auditores experimentados durante un periodo razonable.

El auditor, antes de ofrecer sus servicios como tal, debe tener una preparación y capacidad que lo coloquen en condiciones de prestar satisfactoriamente sus servicios. El hecho de que una persona ofrezca sus servicios como profesional dentro de una rama cualquiera de las actividades profesionales, viene a constituir una especie de declaración pública, por lo cual esa persona se manifiesta capacitada para desempeñar satisfactoriamente las actividades que de modo ordinario corresponden a esa profesión. Si ese ofrecimiento se hace sin tener las cualidades de preparación y capacidad necesarias para el desempeño de la actividad profesional, se está cometiendo, desde el principio, un engaño al público que puede solicitar los servicios del profesional. De ahí que sea necesario, como requisito previo indudable, que la persona que ofrezca sus servicios profesionales como auditor, tenga previamente, un entrenamiento técnico adecuado y una capacidad que le permita realizar las actividades normales de la auditoría de modo satisfactorio para sus clientes y las personas que van a depender del resultado de su trabajo.

bajo la dirección de auditores experimentados durante un periodo razonable.

El auditor, antes de ofrecer sus servicios como tal, debe tener una preparación y capacidad que lo coloquen en condiciones de prestar satisfactoriamente sus servicios. El hecho de que una persona ofrezca sus servicios como profesional dentro de una rama cualquiera de las actividades profesionales, viene a constituir una especie de declaración pública, por lo cual esa persona se manifiesta capacitada para desempeñar satisfactoriamente las actividades que de modo ordinario corresponden a esa profesión. Si ese ofrecimiento se hace sin tener las cualidades de preparación y capacidad necesarias para el desempeño de la actividad profesional, se está cometiendo, desde el principio, un engaño al público que puede solicitar los servicios del profesional. De ahí que sea necesario, como requisito previo indudable, que la persona que ofrezca sus servicios profesionales como auditor, tenga previamente, un entrenamiento técnico adecuado y una capacidad que le permita realizar las actividades normales de la auditoría de modo satisfactorio para sus clientes y las personas que van a depender del resultado de su trabajo.

- **Cuidado y diligencias profesionales.**

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

El auditor deberá desempeñar su trabajo, con meticulosidad, cuidado y esmero, poniendo siempre toda su capacidad y habilidad profesional, con buena fe e integridad.

Para que el profesional cumpla con su compromiso implícito con su clientela y con la sociedad, no basta que tenga la capacidad para el desarrollo de las actividades de su profesión. Es necesario, además, que en el desempeño de su trabajo ponga la atención, el cuidado y la diligencia que humanamente pueden esperarse de una persona con sentido de responsabilidad.

El auditor, como todo profesional, no es infalible y por ello no es responsable por meros errores de juicio.

La actividad profesional, como todas las actividades humanas, está sujeta a la condición general de la falibilidad humana. Pero los márgenes de esa falibilidad deben ser reducidos, por el compromiso profesional adquirido, al mínimo posible, para lo cual requiere que el auditor, al desempeñar su trabajo, lo haga con meticulosidad, con el cuidado y dedicación que son de esperarse de una persona que ha asumido actividades de carácter profesional.

- **Independencia.**

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

El Licenciado en Contaduría no podrá actuar como auditor en aquellos caso en los que existan circunstancias que pueda esperarse que influyan sobre su juicio objetivo y que, por consiguiente, reduzcan su independencia mental, o en aquellos casos en los que las circunstancias puedan establecer en la mente pública una duda razonable sobre su independencia y objetividad. El Código de Ética Profesional define las circunstancias particulares en que se considera que no hay independencia ni imparcialidad para emitir una opinión profesional.

La actividad profesional del auditor tiene, además de los requisitos comunes a otras profesiones, un requisito profesional derivado de su propia naturaleza. El auditor es llamado para dar su opinión con respecto a la información financiera formulada por una empresa. En ese sentido el auditor juzga el trabajo realizado por las personas que prepararon dicha información para que ésta pueda ser adecuadamente utilizada por los interesados.

Para que la opinión del auditor sea útil, es necesario, que además de estar fundada en su capacidad profesional sea emitida con independencia mental. Se entiende que existe independencia mental en una persona, cuando sus juicios se fundan en los elementos objetivos del caso. No existe independencia mental cuando la opinión o el juicio es influido por consideraciones de orden subjetivo.

La independencia mental es, evidentemente, una cuestión relativa al fuero interno. Hablando estrictamente, se puede mantener independencia mental en cualquier condición, porque la voluntad del hombre puede sobreponerse a las condiciones más desfavorables; sin embargo, no es lógico suponer normalmente, una actitud de voluntad

extrema que, en circunstancias ordinarias, se sobreponga a las presiones de carácter personal, cuando éstas son suficientemente fuertes como para ejercer influencia decisiva en el juicio.

Por otra parte, la utilidad de los servicios del auditor depende no solamente del hecho de que él asuma una actitud de independencia mental, sino también, en grado muy importante, de que las personas que van a utilizar el resultado de su trabajo, crean que éste fue hecho con dicha independencia.

2.7 LOS ORGANISMOS QUE PROPORCIONAN EL SERVICIO DE AUDITORÍA.

Como ya se mencionó, el servicio de Auditoría Financiera puede ser proporcionado por profesionales externos a la empresa, los cuales pertenecen a organismos denominados Despachos de Auditoría o de Consultoría, la diferencia entre unos y otros es el tipo de servicios que ofrecen, ya que un Despacho sólo puede tener el servicio de auditoría financiera, o brindar toda un serie de servicios de Consultoría, Asesoría de Negocios, Comercio Internacional, Auditoría Financiera, etcétera.

En México existe un gran número de Despachos, desde pequeños, medianos hasta las grandes firmas con representación internacional, entre las que destacan:

- 1.- KPMG Cárdenas Dosal S.C.
- 2.- Arthur Anderson (Ruiz Urquiza en México)
- 3.- Price Waterhouse

Estas firmas son las más grandes a nivel nacional e internacional, y están en constante competencia para figurar como el Despacho de Consultoría líder en el mercado mundial.

Evidentemente éste liderazgo será determinado por la capacidad que tenga cada una de ellas para ofrecer más y mejores servicios, ya que la calidad de los estos será determinada por los clientes, que son los que le darán la supremacía al Despacho que proporcione el mejor servicio : *Con Calidad.*

Capítulo 3

EL ELEMENTO CLAVE: LA CALIDAD

3.1 ANTECEDENTES DE LA CALIDAD

La evolución del Control Total de Calidad, como la conocemos hoy en día, ha abarcado todo este siglo. Desde el punto de vista histórico, los cambios principales en el enfoque del trabajo han ocurrido aproximadamente cada 20 años. Se pueden resumir en ocho etapas que se describen a continuación.

1. En la primera etapa del desarrollo de la calidad, el papel importante lo realizó el OPERADOR, era parte inherente de la fabricación hasta finales del siglo XIX. En este sistema un número muy reducido de trabajadores tenía la responsabilidad de la manufactura completa del producto, por lo tanto, cada uno podía controlar totalmente la calidad de su trabajo.
2. Ha principios de 1900 surgió el CAPATAZ, hubo un progreso en el concepto de la calidad, porque muchos trabajadores agrupados desempeñaban tareas similares y eran supervisadas por un capataz. El capataz asume la responsabilidad de tener calidad en el trabajo de sus subalternos. Durante este periodo se puede percibir lo que significa el concepto de factorías modernas.

3. Los sistemas de fabricación se hicieron más complicados en la Primera Guerra Mundial, este fenómeno involucró tener mayor control en los grandes números de trabajadores por cada uno de los capataces de producción. Toda esta problemática originó que aparecieran en escena los primeros inspectores de tiempo completo y con esto se inició el tercer paso, que se denominó INSPECCIÓN.

4. Este paso condujo a las grandes organizaciones de inspección en los años de 1920-1930 separadas de la producción y suficientemente grandes para ser encabezadas por superintendentes. Este programa tuvo mucho éxito, hasta que hubo la necesidad de duplicar la enorme producción en masa, requerida por la segunda guerra mundial.

5. En esta etapa es cuando se desarrolla el CONTROL ESTADÍSTICO, no se podían dar el lujo de parar la producción un solo instante, trabajaron día y noche. Sin duda esta fase fue una extensión de la inspección, se le proveyó con herramientas estadísticas, tales como muestreo y gráficas de control.

6. La mayor contribución de esta etapa fue la introducción de la inspección por muestreo, aunque estuvo restringido a las áreas de producción y su desarrollo fue muy lento.

Las recomendaciones resultantes de las técnicas estadísticas, con frecuencia no podían ser manejadas en las estructuras existentes en la toma de decisiones, por lo tanto, no logró la efectividad esperada en los grupos de inspecciones.

7. Las empresas empezaron a crear una estructura operativa y de toma de decisiones para la calidad del producto que fuera lo suficientemente efectiva, para tomar acciones adecuadas, y es cuando nace el CONTROL TOTAL. Este marco referencial de calidad total, hizo posible revisar las decisiones regularmente, en lugar de ocasionalmente. Permitió revisar y analizar el proceso para tomar acciones correctivas y preventivas en el momento, no cuando se presentara el problema.

8. Esta etapa proporcionó estructura en las primeras herramientas del control estadístico de la calidad, pudieron ser reunidas por otras técnicas adicionales tales como medición, confiabilidad, equipo de información de

calidad, motivación para la calidad y las otras técnicas asociadas ahora en el campo moderno de control de calidad y con el marco general funcional de calidad de un negocio.

Estos conceptos, y el movimiento moderno de calidad que está tomando auge en el mundo entero, y en especial en nuestro país, tiene sus orígenes en el pensamiento de cuatro hombres cuyas filosofías y aportaciones especiales sobresalen en todos los programas de calidad en todas partes del mundo:

- Joseph M. Juran
- W. Edwards Deming
- Philip B. Crosby
- Kaoru Ishikawa.

3.2 CONCEPTO DE CALIDAD

Existen muchos conceptos de calidad, desde las del diccionario que la conceptualizan como el conjunto de características o cualidades de las cosas y de las personas, nobleza y otros términos más etéreos.

De hecho, siendo estrictos, la calidad debe ser definida por los clientes, tanto internos como externos; debemos tomar en cuenta que el cliente es lo más importante para una empresa, ya que representa un activo triple: Es su fuente de ingresos, también es una factible fuente de recursos financieros o de futuras asociaciones benéficas para ambos y, finalmente, *es la mejor y más barata publicidad*. Por otra parte, la eficacia de una organización depende de la eficacia que tengan las áreas internas al funcionar conjuntamente.

El doctor J.M. Juran conceptualiza a la calidad como “ cumplimiento de los requisitos y adecuación al uso ”.

Crosby, por otra parte, dice que para cambiar nuestra actitud hacia la calidad debemos definirla como algo tangible y no como un valor abstracto y filosófico. Para él, la calidad es el cumplimiento de las especificaciones.

Sostiene, asimismo, que hay calidad o que no la hay, y que no es válido hablar de alta o baja calidad, o de calidad de exportación, por ejemplo. Si las especificaciones no se cumplen simplemente no hay calidad.

El doctor Deming no da un concepto específico de calidad, más bien lo plantea como problemas y hace un sinnúmero de preguntas molestas, pero muy efectivas: ¿ Cómo define usted la calidad de cada uno de sus productos ? ¿ Cómo puede usted decir si sus productos o servicios son buenos ?, ¿ Tiene usted definiciones operacionales para la calidad ?, y sugiere 14 puntos que son las guías para que la administración de la empresa mejore la eficacia de sus operaciones y la satisfacción del personal y de los clientes.

Por su parte el doctor K. Ishikawa no establece una definición concreta de calidad, aunque sí aclara su concepción del control total de calidad.

El concepto es más amplio que el tradicional estadounidense en el que se considera a un área como única responsable de la calidad en la empresa. Y quizá esta sea una contribución muy valiosa de Japón. La calidad en Oriente es responsabilidad de todos, y esta concepción ya está invadiendo a los Estados Unidos y a Europa:

El control total de la calidad es un sistema efectivo de los esfuerzos de varios grupos en una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad, con el fin de hacer posibles la Mercadotecnia, la ingeniería, la fabricación y el servicio, a satisfacción total del consumidor y al nivel más económico.

3.3 PRINCIPIOS ABSOLUTOS DE LA CALIDAD

Primer principio absoluto:

Calidad es cumplir con los requisitos.

Mejoramiento de la calidad.

El mejoramiento de la calidad se alcanza haciendo que todo el mundo “ haga las cosas bien desde la primera vez”. La clave para conseguir esto es, lograr que los requisitos sean comprendidos con claridad y, luego, no colocar obstáculos en el camino de las personas.

En realidad, los directivos de una compañía tienen tres tareas que realizar:

1. Establecer los requisitos que deben cumplir los empleados.
2. Suministrar los medios necesarios para que el personal cumpla con los requisitos.
3. Dedicar todo su tiempo para estimular y ayudar al personal a dar cumplimiento a esos requisitos.

Cuando se hace evidente que la política de la dirección es el hacer las cosas bien desde la primera vez, todo el mundo lo hará de esta manera. Todos tomarán tan en serio esos requisitos, como lo hagan los directivos de la empresa.

Los conflictos se presentan cuando la dirección muestra titubeos en su dedicación a las políticas y a los procesos. Cuando nadie puede contar con nada, nadie se dispondrá a hacer las cosas bien desde la primera vez.

Pero la causa no está en la técnica de los procesos o los procedimientos, no se trata tampoco de una falta de conocimientos acerca de cómo hacer las cosas ni es la falta de deseo de los trabajadores para poner orden en sus vidas productivas. La causa es la definición de la dirección sobre lo que es la calidad: "Lo bueno".

Como ya se ha mencionado, una de los conceptos de la calidad más aceptado, es: *Cumplir con los requisitos*. Este concepto permite a la organización operar con algo más que la opinión o la experiencia. Significa que los mejores cerebros y los conocimientos más valiosos se invertirán en establecer

previamente los requisitos, y no en lo que se puede hacer para eliminar asperezas.

El ejecutivo resuelto, tiene que sufrir un cambio de visión en cuanto a calidad se refiere. Cuando alguien trate de presionar a que se acepte algo que ha sido rechazado por un pequeño defecto, el ejecutivo tendrá que detenerlo con preguntas tales como: ¿ Por qué queríamos enviar a nuestros clientes algo que no nos solicitaron ?

El ejecutivo decidido no tiene más remedio que insistir en el mismo punto, una y otra vez, hasta que todo el mundo crea en la calidad. La primera vez que se acepte una desviación, bastará para que todos se enteren *antes de que la tinta se seque en el papel*. Las personas dirán : “ Ah, ya veo que hay algunas cosas que no tienen que estar del todo bien ”.

Ejemplo :

Un ejecutivo de grupo de una empresa de computadoras se dio cuenta un día de que se programaba pasar un producto nuevo del departamento de desarrollo al de producción. No obstante, una junta que revisó la situación halló que ese producto aún no había aprobado todas las pruebas requeridas. Dejarlo salir significaría que de nuevo el desarrollo terminaría durante el

proceso de fabricación. A su vez, producción no podría terminar su trabajo por completo y, luego, habría que llamar a los del servicio postventa para poner a funcionar el producto en las propias oficinas del cliente. En un par de años, saldrían los defectos.

Esta manera de proceder se daba por supuesto, pues se había utilizado durante años. El ejecutivo conocía el costo del sistema y con qué frecuencia habían quedado defraudados los clientes con el funcionamiento de los nuevos productos; de modo que se decidió no cumplir con la fecha de entrega que se había programado varios meses antes. El desarrollo del producto no iba a certificarse como terminado, cuando en realidad no lo estaba. Para ello el departamento de Mercadotecnia tendría que hacer malabares, habría que devolver el depósito a algunos de los clientes y perder algún prestigio en el mundo de la industria.

Sin embargo lo hicieron, y el efecto no fue tan malo como se había temido. El producto sólo salió un poco más tarde, porque el desarrollo de la producción no tardó tanto tiempo, al existir la oportunidad de trabajar con estándares claros y definidos. La confiabilidad del producto era la mayor jamás alcanzada en una línea nueva.

Después de esa experiencia, los productos nuevos culminaban su desarrollo a tiempo. No se necesitó incurrir en ningún costo adicional y la confiabilidad del funcionamiento del producto aumento aún más. Una vez que todos se dieron cuenta de que la dirección seguía tomando en serio la calidad, el procedimiento se hizo rutinario.

Segundo principio absoluto:

El sistema de la calidad es la prevención.

El costo más visible relacionado con los criterios convencionales de la práctica de calidad, reside en el área de la verificación. Las compañías manufactureras etiquetan a las personas como inspectores, personal de pruebas, y así por el estilo. Las empresas de servicio realizan las mismas actividades, pero con otros nombres. La gran diferencia es que en la manufactura esas personas se identifican, se capacitan y son dirigidas. Se convierten en una fuerza potente para descubrir y ayudar a proporcionar medidas correctivas. Tienen gran impacto en toda la empresa.

En las compañías de servicio, esas medidas son aisladas y con frecuencia no se canalizan conjuntamente. Es muy difícil identificar problemas que afecten a la totalidad de la empresa. Resulta más difícil efectuar una medida correctiva y, a veces, ni siquiera se le presta atención. En realidad, todas esas labores se podrían llevar a cabo con facilidad; sólo que en la cultura de las empresas de servicios no están acostumbrados a hacerlo.

La verificación, ya sea que se le llame comprobación, inspección, prueba o con cualquier otro nombre, siempre que se hace después de que ocurre algo. Si esas acciones se utilizan en procuración de la aceptación, lo que hace es separar el producto bueno del malo. Cada acción produce una pequeña pila de material o papel que tiene que seguir evaluándose.

Para tener una idea clara del proceso, basta visitar una planta manufacturera de equipos o producción similares. Cada lote de trabajo, por lo habitual, se carga en una caja. Cada caja va acompañada de una carpeta que contiene los dibujos y especificaciones correspondientes al material de esa caja.

En la tapa de la carpeta aparece una lista de la ruta que la caja debe de recorrer. Se indica cada paso del proceso: Corte, taladro, inspección, quitar

sobrantes, moldeado, y así sucesivamente. Todo dispuesto por el ingeniero industrial.

La hoja de ruta tiene una casilla para anotar cuántas piezas sobreviven a cada operación. Si la caja empezó la travesía con cien piezas, uno podría pensar que debía de terminar las operaciones con todas ellas. Pero esto no es así. Después de cada paso, el operario anotará las piezas que subsistieron al proceso de calidad.

Cuando los niveles de defecto se conocen de antemano, el personal que maneja el almacén sabe cuantas piezas tiene que poner en la caja para que se pueda producir la cantidad requerida; tal ves ciento diez para obtener cien.

Esta clase de actitud es una de las principales razones por las que las muchas industrias están sumidas en problemas. Tan sólo multiplíquese cada cajita de cien piezas por decenas de miles de cajas, y no será difícil que se llegue a cantidades increíbles de desechos.

El personal de servicio hace la misma cosa al disponer a más personas de las necesarias para realizar un determinado trabajo. Pronto cada obstáculo en

camino tendrá quien se ocupe de él. Los sistemas de datos tienen sistemas de apoyo. Las formas nuevas tienen pronto otros formatos.

La verificación es una forma cara y poco confiable de obtener calidad. Verificar, seleccionar y evaluar sólo filtra lo que ya está hecho. Lo que hace falta es *prevención*. El error que no existe, no puede ser pasado por alto.

La prevención es algo que sabemos realizar si comprendemos nuestro proceso.

Si un vendedor se dirige desde el aeropuerto que no conoce a una ciudad que tampoco conoce, es preferible que pida información antes de lanzarse por la autopista.

Si un pintor desea conseguir un mismo color, mejor será que se lleve una muestra a la tienda de pinturas.

Si el dueño de un restaurante desea tener huevos frescos todas las mañanas, tiene que buscar a alguien que venda huevos frescos y que, además, realice sus entregas a tiempo.

sobrantes, moldeado, y así sucesivamente. Todo dispuesto por el ingeniero industrial.

La hoja de ruta tiene una casilla para anotar cuántas piezas sobreviven a cada operación. Si la caja empezó la travesía con cien piezas, uno podría pensar que debía de terminar las operaciones con todas ellas. Pero esto no es así. Después de cada paso, el operario anotará las piezas que subsistieron al proceso de calidad.

Cuando los niveles de defecto se conocen de antemano, el personal que maneja el almacén sabe cuantas piezas tiene que poner en la caja para que se pueda producir la cantidad requerida; tal ves ciento diez para obtener cien.

Esta clase de actitud es una de las principales razones por las que las muchas industrias están sumidas en problemas. Tan sólo multiplíquese cada cajita de cien piezas por decenas de miles de cajas, y no será difícil que se llegue a cantidades increíbles de desechos.

El personal de servicio hace la misma cosa al disponer a más personas de las necesarias para realizar un determinado trabajo. Pronto cada obstáculo en

camino tendrá quien se ocupe de él. Los sistemas de datos tienen sistemas de apoyo. Las formas nuevas tienen pronto otros formatos.

La verificación es una forma cara y poco confiable de obtener calidad. Verificar, seleccionar y evaluar sólo filtra lo que ya está hecho. Lo que hace falta es *prevención*. El error que no existe, no puede ser pasado por alto.

La prevención es algo que sabemos realizar si comprendemos nuestro proceso.

Si un vendedor se dirige desde el aeropuerto que no conoce a una ciudad que tampoco conoce, es preferible que pida información antes de lanzarse por la autopista.

Si un pintor desea conseguir un mismo color, mejor será que se lleve una muestra a la tienda de pinturas.

Si el dueño de un restaurante desea tener huevos frescos todas las mañanas, tiene que buscar a alguien que venda huevos frescos y que, además, realice sus entregas a tiempo.

Si el comprador de una tienda quiere conseguir las tallas correctas que satisfagan a su clientela, sólo hay una manera de hacerlo: El fabricante deberá de recibir una orden con la selección de tallas especificadas con claridad, a través de una notificación que sea inteligible para ambas partes.

Sería difícil no estar de acuerdo con estos actos de simple sentido común. Resulta demasiado tarde verificar las tallas en el momento en que llega la mercancía o abrir cada huevo y examinarlo o correr de un lado a otro tratando de recordar los colores, o escudriñar el mapa mientras se va conduciendo en la autopista, con una enorme fila de automóviles detrás de uno.

¿ Cómo es posibles que esta manera de pensar no forme parte del sistema normal de operar ? ¿ Por qué brincamos de un lado a otro del departamento de producción en vez de pensar cómo lo podemos hacer bien desde la primera vez ?

La prevención es una de esas cosas de las que los empresarios simplemente no hablan. Cierta, el tema de : “ Hagámoslo bien esta vez” o “ piensen antes en esto un poco más detenidamente”, se plantea con cierta frecuencia, pero nadie lo toma en serio.

El concepto de la prevención se basa en la comprensión del proceso que requiere de la acción preventiva. El concepto es el mismo, ya se trate de la manufactura de circuitos impresos o de la preparación de pólizas de seguros, “...hay que hacer algo grande a partir de algo pequeño”.

El secreto de la prevención estriba en observar el proceso y determinar las posibles causas de error. Estas causas pueden ser controladas. Cada producto o servicio está formado por un gran número de componentes, cada uno de los cuales debe tratarse por separado, con el fin de eliminar las causas de los problemas. Ejemplo:

Un caso es el del presidente de una empresa de seguros de vida, quien era acosado por varios importantes agentes independientes, muy molestos por los errores cometidos por el personal de oficinas. Se enviaban cartas a lugares equivocados, los nombres de los clientes tenían errores, se confundían los números de ciertos motores; en suma, siempre había algo equivocado.

La empresa decidió inicialmente montar una oficina con doscientos empleados que verificasen todos los paquetes antes de su envío. Puesto que el costo del

sistema era muy elevado, y que en realidad contribuía muy poco a la confianza, no fue difícil sugerir que se buscará una solución alterna al problema.

Después de un tiempo se desarrolló una alternativa con los agentes independientes. Había ciento cincuenta de ellos, que representaban un elevado porcentaje de los negocios de la empresa. Se determinó que la mayoría de las pólizas, tales como las de riesgos automovilísticos, eran de tipo estándar. Estas pólizas de rutina eran las que siempre presentaban problemas; en cambio cuando alguien quería asegurar algún bien fuera de lo común, se manejaba con la mayor facilidad.

La empresa colocó terminales en las oficinas de cada uno de los agentes de ventas. Esto permitió al personal de esas oficinas anotar mecánicamente la información en las planillas de póliza y transmitirla a la computadora de la empresa de seguros. Después de unos segundos la computadora confirmaría la información y la póliza se mecanografiaría automáticamente, con lo que todo el mundo estaría contento. Cualquier error numérico o de ortografía iba a ser responsabilidad del agente. Esto resolvió el problema del presidente de la empresa.

Esta solución en realidad complació al departamento de Mercadotecnia, porque ahora los agentes independientes trajeron más negocios a la compañía. Esta ahora instala terminales de computadora en todos los lugares donde le es posible.

Se eliminaron numerosas oportunidades de error y es éste precisamente el cometido de la prevención. Esas terminales costaron a la compañía apenas una pequeña parte de lo que hubiese requerido la función de verificación.

Tercer principio absoluto:

El estandar de realización es cero defectos.

El establecimiento de los requisitos es un proceso de fácil comprensión. Pero la necesidad de cumplir con estos requisitos es todo momento, es algo que no se comprende tan fácilmente.

Una compañía es un organismo con millones de pequeñas acciones, aparentemente insignificantes, que la hacen existir y producir. Todas y cada

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

una de estas acciones deberán de realizarse conforme a lo planificado, para que todo salga como debe ser.

El estándar de realización es el medio que permite a la compañía progresar, puesto que sirve para que todas las personas reconozcan la importancia de cada una de esas millones de acciones. Cuando una compañía fomenta entre las personas la idea de no hacer todas las cosa bien, algunas de esas acciones no se llevarán a cabo. Nadie sabe con exactitud qué habrá o no habrá de ocurrir.

El New York Times Magazine, del 29 de agosto de 1989, traía un artículo de J. Jeremy Cherfas y John Gribbin, acerca de la necesidad de actualizar los conocimientos sobre la ascendencia humana. Los autores relataron los resultados de su estudio de la historia a través del examen de las moléculas de diferentes especies. En lugar de examinar los huesos y las herramientas de pasadas civilizaciones, estudiaron las moléculas de los cuerpos de organismos vivos. Determinaron, entre otras cosas, que un hombre, un gorila y un chimpancé son semejantes desde el punto de vista bioquímico. En efecto, cuando a ADN, sólo tienen el uno por ciento de diferencia.

El ADN es un componente de toda célula humana y contiene todas las instrucciones necesarias para reproducir ese cuerpo completo. Si conociéramos el proceso clínico, podríamos extraer el ADN de las células y crear una línea de montaje para producir la misma persona una y otra vez. Las pestañas, las huellas digitales, el corazón y todo lo demás sería idéntico.

Sin embargo, si hubiéramos de hacer todo esto con un estandar de realización que permitiera cierto grado de error, podríamos encontrar con una parte de gorila y otra parte de aquello con que empezamos. Obviamente no obtendríamos la misma persona cada vez.

Una compañía con millones de actividades individuales no puede admitir un uno o dos por ciento de errores. El no cumplir totalmente con los requisitos de un estandar de realización, puede provocar cualquier trastorno.

Las compañías tratan por todos los medios, de ayudar al personal a No cumplir con los requisitos. Por ejemplo:

- *Nivel de calidad de producto despachado.* Esto significa prever cierta cantidad de errores. Posiblemente, los refrigeradores tengan tres o cuatro; las computadoras ocho o más; los aparatos de televisión tres o más. El objetivo del nivel de calidad respecto a un producto despachado, es permitir a la dirección, saber cuántas personas de servicio postventa se requieren.
- *Nivel aceptable de calidad.* Se fija generalmente para los proveedores; este número establecerá supuestamente el plan de aceptación para el personal de inspección o de control de calidad. Sin embargo, representa en realidad la cantidad de unidades que, aun cuando no cumplen con los requisitos, pueden tolerarse dentro de un lote aceptable.

Estas y otras variantes de un mismo tema convencen a las personas de que la decisión de hacer las cosas bien no existe, ya que se piensa que el plan de cero defectos es una meta imposible. No obstante, es fácil ubicar dentro de una compañía, áreas que por lo habitual carecen de defectos. Solo basta con ver el departamento de nóminas, y tratar de establecer con qué frecuencia surgen errores. Siempre que aparece algún problema en la nómina de alguien, se debe

por lo general a que la persona, el inspector o el departamento de personal hicieron algo mal.

El departamento de nóminas no comete errores.

¿ Será porque son personas muy dedicadas? Ciertamente que lo son, pero no es la importancia de ese trabajo la que tiene que crear estándares de realización.

Si así fuera, uno podría pensar que las personas que trabajan en la fabricación de equipos de exploración espacial nunca cometen errores. Uno puede llegar a acostumbrarse a todo, y eventualmente, los malos estándares de realización también pueden ocurrir.

La razón por la cual el Departamento de Nóminas tiene tan buenos resultados, es que allí no se toleran errores. Cuando hay errores en los cheques de pago, las cosas se toman de una manera muy personal. No porque crean que la compañía los quiera engañar, pues saben que todo se habrá de arreglar, sino

porque piensan que la compañía no se preocupa por ellos, ni siquiera hasta el punto de pagarles de manera correcta.

Según los criterios convencionales, los errores son inevitables. En tanto al estándar de realización lo requiera, este vaticinio prefabricado habrá de cumplirse.

Sólo alguien que ha tenido como tarea propiciar la calidad dentro de una organización, podrá comprender la importancia de un estándar específico de realización. Cuando la situación se enfrenta desde un punto de vista intelectual o académico, se vuelve difícil comprender que los empleados de todos los niveles actúen conforme a los criterios de los líderes y no según las pautas de un procedimiento o de un proceso.

En 1961 se comenzó a hablar del concepto *cero defectos*, este concepto afirmaba que había que establecer con precisión lo que queríamos que hicieran las personas. No se requerían niveles de calificación como los que se usan en las escuelas, ni tampoco se querían niveles de calidad como los que existían dentro de la estadística.

Se deseaba simplemente, realizar bien el trabajo desde la primera vez. Para convencer a todos de que se decía en serio, se tuvo que desarrollar una constante comunicación. A través de los años se fue perfeccionando. Por desgracia, Cero Defectos fue adoptado por la industria como un programa de motivación.

Aunque se insistía en explicar que se trataba de un estándar de realización que le indicaba a las personas lo que se esperaba de ellas, y sólo eso. Sin embargo, los expertos de la profesión de la calidad atacaron esta idea, considerándola poco práctica. En consecuencia, fue menospreciada y pasada por alto en casi toda la Unión Americana.

Sin embargo, los japoneses pensaron que era maravillosa y la han estado utilizado todos estos años para explicar lo que la administración espera que hagan las personas.

Mientras tanto, los norteamericanos pudieron haberse esforzado en aprender cómo se hacen las cosas bien, en lugar de gastar tiempo en la búsqueda de esa tan evasiva "economía de la calidad". (Solo basta recordar el potencial y el creciente desarrollo económico del país del sol naciente)

Dentro de una compañía, todos los resultados son alcanzados por las personas. Cada servicio o producto es creado a través de las miles de tareas que se realizan dentro de la empresa y en su trato con los proveedores. Cada una de estas tareas deberá de hacerse de una forma apropiada si se desea alcanzar los resultados finales requeridos. Las personas tienen que saber que pueden confiar unas en las otras. Un " beisbolista " debe saber dónde se encuentra la primera base siempre. Lo que un departamento le envía a otro deberá de ajustarse a lo prometido. Cuando así sucede, las personas pueden tomar en serio los requisitos que se imponen unos a otros. Nadie tendrá que pedir algo dos veces más grande con el doble de rapidez de lo necesario para obtener lo que en realidad se desea.

Cuarto principio absoluto:

La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

El principal problema de la calidad como preocupación gerencial, es que no se enseña en las escuelas. No se le considera como una función administrativa, sino más bien como una función técnica. Esto se debe a que la calidad nunca

se visualiza en términos financieros, como ocurre con todo lo demás. Sin embargo con la fuerte demanda de calidad que ha surgido en todo el mundo y la dificultad de lograr que la alta dirección haga algo al respecto, se hace evidente que se requiere de una nueva medida de calidad. La mejor medida es la misma que para todo lo demás: El dinero.

El costo de la calidad ha sido tema de discusión durante los últimos veinticinco años. Sin embargo, sólo se ha utilizado como un medio para medir defectos en la línea de producción. No ha sido empleado como instrumento gerencial. La razón de ello es que no ha sido presentado a los directivos en términos comprensibles con claridad.

El costo de la calidad se divide en dos áreas: El precio del incumplimiento (PI) y el precio del cumplimiento (PC). El precio del incumplimiento de los requisitos lo constituyen todos los gastos realizados en hacer las cosas mal. Comprende los esfuerzos por corregir los pedidos de los vendedores cuando se reciben, corregir los procedimientos establecidos para elaborar los pedidos, rectificar el producto o servicio sobre la marcha, volver a hacer el trabajo o pagar la garantía y demás reclamaciones debido a la falta de cumplimiento de los requisitos. Cuando se suma todo esto, vemos que representa una cantidad

enorme de dinero que asciende al veinte por ciento o más de las ventas de las compañías manufactureras y el 35% de los costos de operación de las empresas de servicio.

El precio del cumplimiento con los requisitos es lo que hay que gastar para que las cosas resulten bien. Abarca la mayoría de los costos de las funciones profesionales de la calidad, los esfuerzos de prevención y la educación en calidad. Comprende asimismo áreas tales como la calificación de procedimientos o de productos. Todo esto representa por lo habitual entre un 3 y un 4% de las ventas en una compañía bien dirigida.

Calcular el costo de la calidad no es una tarea difícil, pero en muy pocas ocasiones se hace en las compañías. La razón principal es que las personas encargadas de determinarlo tratan de incluir hasta el último centavo. Luego intentan explicarlo de alguna forma crítica. En consecuencia, las empresas han estado haciendo esfuerzos de años para determinar sus costos de calidad.

De hecho podría obtenerse en unos cuantos días. Dentro del primer análisis se podría abarcar entre un setenta y un ochenta del total, aunque eso daría de todos modos una cifra tan alarmante que no se necesitaría lo demás. A través de los años se va conociendo cada vez mejor la manera de calcular y calibrar el costo, pudiendo ampliarse y ajustarse según la necesidad.

3.4 LA CULTURA DE LA CALIDAD

La calidad en los servicios es uno de los aspectos de mayor innovación que se están implementando en los procesos de calidad. Con la apertura comercial, este tema toma nuevas dimensiones debido a la competitividad nacional e internacional que existe.

El concepto de calidad ha ido evolucionando en los últimos años hasta llamarse Control Total de Calidad. Hace referencia a una conceptualización más amplia del concepto tradicional, involucra todos los aspectos de control de la operación de una organización. Anteriormente se hablaba de calidad cuando se referían a aspectos de producción o diseños de productos, hoy en día ese término se ha ampliado y aborda la calidad desde las perspectivas de los servicios que se prestan.

La calidad debe ser visualizada en nosotros como consumidores de productos, en nuestros clientes que adquieren nuestros servicios y con nuestros distribuidores que nos surten de productos (o servicios), es decir, con toda aquella entidad con la cual tenemos algún grado de interrelación aunque sea mínima. El enfoque del Control Total de Calidad debe ser sistemático.

Para implementar un sistema de calidad debe haber un compromiso profundo y total con la alta dirección y no es únicamente responsabilidad de los ejecutivos o de las áreas de staff, es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, pero quién debe dirigir todo ese esfuerzo es el director general o el presidente de la misma, como condición primordial para involucrarse en el cambio organizacional.

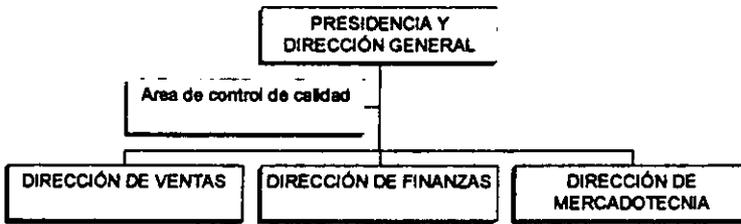
Para que tenga éxito cualquier programa o proyecto de calidad es imprescindible contar con una cultura organizacional encaminada hacia la calidad. Esto se logra básicamente con los elementos que a continuación se presentan:

A) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La dirección general debe ser capaz de contar con una estructura organizacional necesaria, orientada a la creación y aseguramiento de la calidad.

La experiencia tanto nacional como internacional ha demostrado que las empresas orientadas hacia la calidad poseen una estructura estable, donde la función fundamental es de staff de calidad o asesora de toda la organización, trabajando al unísono con la dirección general y presidencia de la empresa

(Como se muestra en la figura siguiente).



Aunque no es responsabilidad directa del asesor o del área de calidad, la responsabilidad debe recaer proporcionalmente en cada una de las personas que conforman la organización, no obstante la responsabilidad integral directa de la calidad es el primer nivel jerárquico de la empresa.

Para que una empresa esté orientada hacia el control total de calidad es necesario que el asesor, consultor, gerente, o el director del área de calidad, posea un nivel de staff o que dentro de la estructura organizacional tenga acceso directo a la Dirección General para proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones. Por lo general presentan informes de problemas, reportes de avances, causas, soluciones y sugerencias.

Cuando cuentan dentro de su estructura, con un organigrama tradicional, en que no contemplen o consideren el área de calidad, hace casi imposible la posibilidad de buscar un mejoramiento en la calidad, debido a que no hay acceso directo entre el administrador de la calidad y el responsable directo de que se efectúe (Dirección General).

B) CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

La calidad empieza con la capacitación y termina con la capacitación, esto es casi un axioma cuando se empieza a implementar un proceso de calidad. La capacitación en el Control Total de Calidad, es la acción destinada a desarrollar la actitud y las aptitudes de mejoramiento continuo en la calidad de los trabajadores, con el propósito de prepararlo para que se desempeñe eficazmente en su puesto de trabajo de acuerdo a su función.

Para que la capacitación cumpla su cometido, es necesario que afecte las áreas afectivas del pensamiento de los trabajadores, para que se de un buen nivel de aprendizaje. La capacitación en la calidad busca modificar algunas actitudes o habilidades de los trabajadores en beneficio de la organización y por consecuencia lógica de ellos mismos. La capacitación tiene que ver con atención, memoria, análisis, actitudes y valores del individuo.

El adiestramiento, es la acción destinada a desarrollar y perfeccionar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar su eficiencia en la productividad. Cuando se habla de capacitación y adiestramiento en el trabajo se refiere a las acciones tendientes a proporcionar a los individuos a un patrón o empresa, conocimientos para incrementar la eficiencia de su puesto de trabajo. El adiestramiento tiene que ver con los aspectos de los sentidos y las habilidades motoras.

Es importante saber cuales son las necesidades de capacitación y adiestramiento que tienen tanto el trabajador como la empresa, porque de esa forma podemos darle solución a la problemática de capacitación y esto eleva la calidad de vida en la organización.

En la organización se presentan dos tipos de necesidades de capacitación y adiestramiento; las necesidades manifiestas y las encubiertas. Las manifiestas son las carencias de capacitación y adiestramiento evidentes, es decir, aquellas que no requieren de investigación para ser localizadas o conocidas, por lo general se presentan en trabajadores de nuevo ingreso, en aquellos que acaban de ser promovidos o en casos de cambios tecnológicos, administrativos u

operativos. Las necesidades encubiertas, son carencias no detectables a simple vista, cuya identificación requiere de una investigación sistemática y exhaustiva.

C) TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo es uno de los aspectos más importantes para construir una cultura encaminada hacia la calidad. El ser humano por naturaleza es un ser social, como tal tiene la necesidad de estar rodeado de otras personas, la mayor parte de nuestro tiempo estamos en conglomerados humanos. Son las personas las que nos permiten tener el marco de referencia para alcanzar nuestros objetivos sociales, personales y hasta profesionales. Uno por sí mismo, no tiene valor en la sociedad y menos en organizaciones laborales, hay que aprender a sacarle provecho a nuestras habilidades poniéndola al servicio de los demás.

En toda organización, el trabajo en equipo representa una de las herramientas para alcanzar las metas que fija la empresa. Las metas son precisamente los que nos une en un solo pensamiento y nos impulsa a diario a poner nuestro esfuerzo al servicio del equipo. El verdadero trabajo en equipo es la unión con otras personas en una tarea común, por lo tanto, la unión es el primer paso que

debemos entender para descubrir el éxito. La unión con los demás se logra cuando aceptamos las metas del trabajo y de nuestros compañeros como compromiso para alcanzarlas.

Es imprescindible que la empresa realice todo su esfuerzo organizacional para que le quede claro a sus colaboradores qué esperan de ellos y sus trabajadores qué esperan de la empresa. En este punto juegan un papel importante la comunicación de sus líderes.

En una organización, el trabajo de todos es importante. Independientemente del nivel de jerarquía o puesto que desempeñe; el esfuerzo colectivo da la vida a un verdadero equipo de trabajo, esta reunión implica hasta cierto punto una renuncia a nuestro aspecto individual para asumir el rol del equipo. Esto indica que nuestro esfuerzo debe estar sincronizado con el equipo de trabajo y no con nuestra perspectiva de crecimiento, esto se logra si cada uno de los miembros del equipo colabora para llegar a una integración de objetivos comunes. Es difícil porque cada miembro del equipo es diferente al otro por condición de la naturaleza humana, tiene su propia personalidad y ambiciones, unos con defectos y otros con virtudes, por eso que hay que hacer un esfuerzo diario y sostenido para conservar la calidad de vida en el trabajo. Hay que

tener disciplina laboral, respetar los puntos de vista de los demás, ser humilde en nuestras actuaciones, tener una actitud de servicio hacia los compañeros, son nuestros principales clientes de la empresa.

Uno de los secretos de trabajar en equipo es identificar con claridad la tarea común. Se trabaja unidos por objetivos, el personal debe sentir las tareas rutinarias como algo de ellos y de la empresa que tiene mutuo beneficio.

D) CÍRCULOS DE CALIDAD

Los círculos de calidad, son una herramienta utilizada para obtener información sobre los problemas que afectan la operación de la organización. Lo integra un grupo de ocho a diez personas que realizan el mismo trabajo, bajo la dirección del mismo supervisor. Se reúnen cerca de una hora por semana con el fin de identificar, analizar y resolver problemas relacionados con el producto o servicios que ofrece la organización.

Los círculos de calidad utilizan los conceptos desarrollados por los humanistas de la administración que fueron escritos en un principio por Douglas McGregor, Abraham Maslow, Frederic Herzberg y David McClelland. Se basan en una técnica de resolución participativa de los problemas.

Este concepto va más allá de pedirle a los empleados que aporten sus ideas y sugerencias que son evaluadas en grupo, para luego ser implantadas por consenso. Esto tiene implicaciones psicolaborales, porque al pedirle a los empleados que participen con sus ideas y que además lo implementen, restablecen y aumentan sus sentidos de pertenencia, integración, colaboración en la empresa y le da importancia al trabajo que desempeñan, haciéndolo sentir valioso para la empresa.

Esta dinámica produce un sistema de intercambio en ambas partes porque favorece y satisface ciertas necesidades del empleado, como del empleador. Se obtienen grandes beneficios en lo que se refiere a la productividad. En realidad el experto es aquel que realiza la función y en muchas ocasiones un subalterno de bajo nivel dentro de la estructura organizacional, sabe más de los problemas que están aconteciendo cotidianamente porque lo vive a diario. Entre los grandes beneficios que se obtienen de esta dinámica está, la mejora continua, cambio de actitud hacia la empresa, aumentan las relaciones interdepartamentales y por lo tanto, el aspecto humano.

E) PLANEACIÓN DE VIDA Y CARRERA.

Antes de entrar al concepto de planeación de vida y carrera, es importante resaltar que el término de planeación no sólo hace referencia al proceso organizacional y administrativo. Más bien es una condición del ser humano que permite elaborar planes y objetivos de nosotros mismos. El término carrera se refiere a una trayectoria de vida, estudio, trabajo, que lleva a una actualización permanente.

Un aspecto importante de la planeación de vida y carrera es que las personas no trabajan por el simple hecho económico, lo hacen por encontrar su propio desarrollo que le permita encontrarse así mismo, para lograr una estabilidad laboral. Esto se puede lograr cuando los objetivos individuales de las personas que trabajan en la organización, concuerden con la misión y objetivos de la empresa, esta conceptualización permite la cofacilitación de la intervención para crear una cultura organizacional, de tal forma que mejora la planeación de vida y carrera.

Para que tenga éxito este tipo de planeación, es importante establecer un plan que especifique las metas deseadas, pasos a considerar para la acción y fechas

programadas para cumplir dicha actividad. Este plan permite la congruencia entre trabajadores y empresa, ayuda a integrarlo en los planes de mejora continua y hace que ellos crezcan juntos con la empresa y no en contra de ellas.

A continuación se presenta un modelo general de un plan de vida y carrera que sirve para unificar criterios y propósitos de la empresa, también fusionan las mutuas necesidades del Hombre-Empresa

Para lograr esta unificación es imprescindible abordar al Hombre-Empresa desde una perspectiva existencial epistemológica, es decir, el trabajador debe tener la capacidad de analizar y reflexionar sobre sí mismo para tratar de entenderse. Este es uno de los aspectos más difíciles del ser humano, aunque parece simple, tratar de resolver su problemática existencial, ¿ QUIÉN SOY YO ?, esto puede durar toda una vida y jamás darse por enterado. Si logra averiguar quien es él, por sus propios medios o por ayuda profesional, tendrá mayor probabilidad de éxito en una organización porque le permite ubicarse dentro de su realidad individual.

Existen técnicas psicosociales que ayudan a salir al trabajador de ésta problemática como los psicodramas, grupos de trabajo y equipo de sensibilización entre otros. Una vez resuelto este primer nivel existencial organizacional, el trabajador está en capacidad de poder pasar a la siguiente etapa que es ¿ QUIÉNES SON LOS DEMÁS ?. Esta etapa le permite tener una conciencia organizacional y lo prepara para trabajar en equipos, esto facilita la capacidad de ubicarse dentro de una realidad social, el paso “ quién soy yo y quienes son los demás “, sirven para que las personas trabajen dentro de un contexto SOCIO-CULTURAL.

Una condición que hay que cumplir para tener éxito en este modelo, es que no deben saltar ninguna de las etapas, esto quiere decir, que para entender estas etapas, debe haber una continuidad en la estructura mental de trabajo.

Una vez asimilado y aplicado los dos primeros niveles, ya se está en condición de saber ¿ QUÉ VOY HACER ?, éste es uno de los elementos de mayor importancia en este sistema de aprendizaje, porque permite averiguar si sus objetivos individuales son congruentes con los de la organización. Al tener claro cuál es el objetivo que persigue, el segundo paso sería ¿ CÓMO LO VOY HACER ?, que en última instancia son los medios utilizados para

lograr lo planeado, en otro término, “ lo que voy hacer y cómo lo voy hacer “ vendría a ser la ESTRATEGIA DE ACCIÓN.

F) NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN

Uno de los problemas más serios al abordar una empresa de servicio es la integración de las necesidades individuales con las organizacionales, no sólo al iniciarse un puesto nuevo, sino a lo largo de toda su carrera laboral.

En este modelo se puede apreciar que el primer aspecto de análisis es lo INDIVIDUAL, es esta etapa del desarrollo la persona tiene actitudes individualistas, son solitarias, desconfiadas y actúan de acuerdo a sus propios intereses, lamentablemente existen organizaciones en que muchas de las personas funcionan a este nivel. En una empresa se trabaja rodeados de otras personas, lo cual indica que no se está solo y no se puede dar el lujo de actuar como si se estuviera.

Para poder pasar de este primer nivel de organización, es necesario haber superado la primer y segunda etapa del modelo anterior (quién soy yo y quiénes son los demás), si estos procesos fueron entendidos, asimilados y practicados, por personas que funcionan a este nivel, ellos están preparados

para subir al segundo nivel de organización, que son los GRUPOS. Pueden interactuar e interrelacionarse con otras áreas o departamentos de la empresa, están preparados para pretender a cualquier círculo o comité de calidad.

Como se puede observar estos dos modelos trabajan en formas dependientes, si llegara a faltar algún elemento de los modelos, no se podrían integrar armónicamente, porque la ausencia de uno afecta el subsistema del otro que forma parte del sistema total.

El tercer nivel es la ORGANIZACIÓN LABORAL, para que pueda funcionar adecuadamente, es condición necesaria haber pasado por todas las etapas del modelo anterior. Este nivel requiere de un alto grado de compromiso, se puede considerar como la máxima expresión de una empresa porque organizar significa tener un sistema administrativo acorde a la realidad de la empresa.

Estos tres niveles son los procesos para poder lograr la integración, siendo este el aspecto más importante para poder dar un servicio de calidad a los clientes.

G) PROCESO DE CALIDAD.

El proceso de calidad no se puede deslindar del proceso administrativo, están íntimamente ligados, ya que no podría haber calidad sin una administración adecuada, como tampoco puede existir una buena administración sin tener calidad.

El proceso de calidad se inicia con el compromiso de la alta dirección, donde se compromete a ser el responsable directo de que se establezca, luego se crean los círculos de calidad o equipos de trabajo para la búsqueda de información (áreas de oportunidad). Esto se hace con el objeto de ver en forma general donde están los problemas más comunes que afectan la administración. El objetivo es siempre la previsión, por eso se estudia el proceso para ver en donde está la desviación a la falla, evitando con eso que se convierta en problema. Esta es la filosofía del proceso de calidad.

Es importante resaltar que el control debe estar presente en cada una de las etapas del proceso administrativo, ya que la etapa de control es uno de los conceptos que permiten saber como andamos en la planeación, organización y ejecución, por lo tanto, una empresa de servicio no se puede dar el lujo de esperar a que se de todo el proceso administrativo para ejecutar el control.

Para tener calidad en el servicio esta etapa de control debe estar en cada una de las etapas del proceso.

H) CAMINO A LA EXCELENCIA.

Camino a la excelencia nace como una necesidad de explicación teórica para aquellos empresarios que se dedican a dar servicio a sus clientes y no cuentan con una herramienta integrada de trabajo. Es un diseño metodológicamente desarrollado para poder reorganizar los problemas multifactoriales que existen en sus sistemas de trabajo. A esta forma de trabajo se le denominó camino a la excelencia, bien entendido y aplicado le llamamos excelencia organizacional.

3.5 ¿ CÓMO LOGRAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE AUDITORÍA EN UN DESPACHO DE CONSULTORÍA?

Como primer paso, la Alta Dirección deberá estar convencida de que un Servicio de Calidad retendrá y hará llegar a nuevos clientes (ya que como se mencionó anteriormente, la recomendación de un cliente satisfecho es la mejor publicidad) por lo tanto, tendrá que estar dispuesta a aceptar el cambio, el reto y la inversión que tenga que realizar (porque perder a un cliente por un servicio ineficaz le resulta más caro que invertir en un programa de calidad).

De acuerdo a lo analizado en los temas 3.2 y 3.3, existen varios conceptos de calidad, por lo que es importante que la Alta Dirección del Despacho determine un concepto estandar de lo que sería un Servicio de Calidad, ya que por la naturaleza del mismo servicio, no bastaría simplemente con “cumplir con los requisitos”, por ejemplo. Pero si sería un buen comienzo.

3.5.1 El estandar de Calidad en el Despacho de Consultoría.

Siendo el Servicio de Auditoría una actividad cuyos resultados serán utilizados para la toma de importantes decisiones en una Compañía, es importante en primera instancia cumplir con las especificaciones (fechas de

entrega de informes, formatos adecuados, adecuada presentación del informe, etc.) ya que no podríamos empezar ha hablar de calidad si simplemente no cumplimos con los requisitos mínimos. Lo cual se logrará si la Alta Dirección da a conocer a los profesionales que realizaran el trabajo los objetivos y los requisitos que deben cumplir, así como también proporcionarles los medios necesarios para que cumplan con estos requisitos.

Hasta aquí, se ha cumplido con el trabajo (como cualquier otro Despacho lo hubiera realizado), y es el momento de darle un valor agregado al Servicio de Auditoria, para lo cual es necesario identificar quiénes son los clientes del Despacho, cuáles son sus necesidades, establecer métodos de Atención al Cliente post-venta del Servicio, mejorar las relaciones con los clientes, escuchar, analizar y resolver sus quejas y la retroalimentación.

3.5.2 ¿ Quiénes son los clientes de un Despacho de Consultoría ?

Al parecer es una pregunta sencilla, sin embargo no debe ignorarse sin pensar un poco en lo que significa. Es probable que la respuesta inmediata sea el usuario final de los resultados del Servicio de Auditoria, sin embargo todas las personas que participan en el proceso de la prestación del Servicio

(fotocopias, engargolados, mensajería, traducción, equipo de Auditoria) pueden ser considerados también como clientes (clientes internos), ya que cada persona depende directa o indirectamente del trabajo de otra, por ejemplo, de nada serviría que el equipo de Auditoria terminara a tiempo su trabajo si el área de engargolado lo retiene más tiempo de lo necesario.

Quizá no resulte fácil cambiar la actitud hacia los compañeros al considerarlos como clientes o proveedores, sea cual sea el caso. Sin embargo, si se desea brindar un Servicio de Calidad, no es posible ignorar los eslabones intermedios en la cadena.

El personal que entra en contacto directo con los clientes no podrá proporcionarles un buen servicio a menos que, a su vez, cuenten con un apoyo eficiente por parte de los demás integrantes de la cadena. Se debe capacitar al personal que tiene contacto directo con los clientes externos en cuanto a los conocimientos necesarios para atenderlos. Al utilizar los mismos conocimientos con cada cliente interno, se fortalecerá la cadena completa, lo que permitirá ofrecer un apoyo más integral al usuario final.

La cadena es tan fuerte como su eslabón más débil, es decir que no hay área o departamento pequeño.

El cliente externo es el usuario o los usuarios finales del resultado del Servicio de Auditoría.

3.5.3 ¿ Cómo identificar las Necesidades de los Clientes ?

Una vez que se estableció con claridad quiénes son los clientes en realidad, se debe seguir adelante a fin de detectar las necesidades genuinas y percibidas. En lo que concierne a los clientes internos, primero se deben separar las necesidades de los deseos y, una vez que se llega a un acuerdo con ellos, emprender acciones para satisfacer las necesidades genuinas dejando a un lado los aspectos suntuarios. Cuando se trata de clientes externos, quizá sea benéfico satisfacer sus necesidades, las reales y las percibidas, ya que quizá sea posible obtener una ventaja competitiva al satisfacer asimismo los requerimientos percibidos, lo que quizá sea redituado al cobrar un precio más elevado.

¿ De dónde hay que partir para satisfacer estas necesidades ? La respuesta obvia es preguntar sobre sus necesidades, y analizar las respuestas con los clientes, de manera que se comprenda con claridad lo que en realidad desean. A fin de lograrlo, es posible obtener ventajas si se tiene el máximo conocimiento posible de las necesidades de los clientes.

Para poder identificar de la mejor manera las necesidades de los clientes, se proponen los siguientes métodos:

- Análisis directo con los clientes
- Retroalimentación del propio personal
- Análisis de las quejas y comentarios
- Investigación de mercados
- Encuestas
- Cuestionarios

La tarea de actualizar los conocimientos sobre las necesidades de los clientes, sus aplicaciones y satisfacción , es algo interminable y cambia continuamente. Estos requerimientos cambiantes reciben la influencia de las variaciones en las necesidades en los mercados en los que se desenvuelven los clientes y por ofertas cada vez mejores que ofrecen los competidores. *Un anterior desempeño sobresaliente se convierte en el parámetro de hoy en día y será inaceptable mañana. Si se pretende tener éxito en el propósito de complacer a los clientes, será necesario mantenerse, cuando menos, un paso delante de la competencia.*

3.5.4 Elementos que influyen en la Atención al Cliente

Como ya se ha observado, los Servicios que proporcionan los Despachos que compiten en cualquier mercado, son en esencia, similares y cada día que pasa lo son más. Por lo tanto, las decisiones de los clientes para contratar un Servicio reciben la influencia de otros elementos además del propio Servicio.

Por lo general esto se conoce como “ valor agregado ajeno al Servicio “ y abarca todos los factores necesarios para demostrar un interés genuino por el cliente. Es una descripción muy precisa de “ atención a clientes “, ya que agrega valor más allá del mismo producto.

Los elementos que intervienen para poder brindar una adecuada atención al cliente son los siguientes:

- 1. La forma en que se maneja el contacto inicial.** El personal necesita de mucho tacto para asegurar que los clientes perciban la disposición de ayudarlos sin que sientan que se les está presionando en forma alguna. Es posible que el contacto inicial con los clientes se haga a nivel personal, por escrito o por teléfono. En todos los caso el Despacho debe establecer con claridad los parámetros del manejo de estos criterios iniciales. Ya que es

probable que la primera impresión que tenga el cliente, permanezca con el durante mucho tiempo y será difícil erradicar cualquier impresión negativa.

2. *El proceso de seguimiento.* Una vez realizado el contacto inicial con los clientes, es necesario asegurar que se aclare cualquier duda que pudiera surgir más adelante, estableciendo un contacto permanente con el cliente. El mismo comentario que se hizo sobre la necesidad de actuar con tacto se aplica en este caso. Los clientes no deben sentir que se les presiona, ya que el resultado de ello sería que no afloraran las dudas que pudieran tener, sino que se oculten mediante tácticas de dilatación. Es crucial en el momento inmediatamente posterior al contacto inicial, ya que los clientes aún no han llegado a una decisión y, en muchos casos, están confusos sobre sus propias necesidades y si acaso el servicio que ofrece el Despacho es capaz de satisfacer las necesidades conocidas. Este es el momento propicio para convertir los temores del cliente respecto a tomar una decisión errónea, en convicción de que el Servicio y el apoyo que se le brinda es lo que necesita. Los consejos útiles desempeñan un papel decisivo en una decisión positiva. Es por ello que resulta importante que el contacto inicial, investigue todo lo relacionado al negocio del cliente y así

poder hacer sugerencias interesante al cliente.

3. *Habilidades y actitudes de cuidado de los clientes.* Para asegurar un alto nivel permanente de cuidado del cliente, es necesario un esfuerzo consistente de la dirección y el personal con el paso del tiempo. No es posible dictarlo “ desde arriba “ (si bien la dirección debe impulsarlo), ni introducirlo con poco tiempo de antelación y como una medida transitoria. Es por esta razón que los Despacho tratan de diferenciarse de los competidores gracias a la Calidad del Servicio que brindan a los clientes: Se requiere una gran cantidad de tiempo y esfuerzo para emular las mejores prácticas de los competidores. La atención al cliente ha de convertirse en parte integral del pensamiento organizacional

4. *Promover las relaciones con los clientes.* Sin lugar a duda, uno de los objetivos de un Despacho debe ser crear relaciones con los clientes que no sólo satisfagan sus necesidades inmediatas, sino que también los dejen con una sensación de buena voluntad hacia el prestador del Servicio, que los haga desear continuar trabajando con “ el mismo Despacho “.

Los clientes desean tener relaciones que continuarán durante mucho tiempo, en tanto el proveedor del Servicio que conozca las necesidades del cliente y éste pueda confiar en su asistencia si y cuando lo requiera.

3.5.5 Las quejas como Herramienta de Retroalimentación.

En el pasado, era frecuente que la dirección tratara de evitar que las quejas que hacían los clientes y, cuando se presentaban, se manejaban a un nivel ejecutivo tan alejado como fuera posible de la alta dirección.

Durante la última década, se ha descubierto que las quejas son una forma valiosa de establecer las necesidades de los clientes y de escuchar sus opiniones y comentarios sobre los Servicios recibidos.

¿ Por qué surgió un cambio tan drástico en el enfoque ante las quejas ? Como resultaría obvio, es más caro adquirir un nuevo cliente que retener a uno ya existente. Además los clientes existentes tienden a contratar más servicios que los nuevos, y es mucho más probable que permanezcan y sean más felices y leales al Despacho.

Es por ello que resulta muy importante para un Despacho, alentar a los clientes a que expongan sus quejas, sugerencias y problemáticas que pudieron

haber surgido en el proceso de la prestación del Servicio, a fin de poder solucionarlos y poner especial atención en esos problemas para que no vuelvan a suceder

Finalmente, cabe mencionar que para que un Despacho de Consultoría pueda ofrecer Servicios de gran Calidad, no se debe de olvidar de que en un Despacho o en cualquier otra Organización, el elemento clave, es el factor humano. Y que de nada serviría realizar grandes inversiones en programas para mejorar la Calidad de sus Servicios si primero no satisfacen las necesidades (socio-económicas y culturales) de sus cliente internos.

CONCLUSIONES

La Calidad en el Servicio de Auditoría es una percepción del cliente que cambia constantemente, *y los Despachos de Consultoría conservarán a sus clientes en la medida en que puedan responder y satisfacer estas percepciones en todos ellos.*

No existen recetas mágicas ni medicinas para el inmediato plazo sino más bien lineamientos y recomendaciones, que llevándose a la práctica, han demostrado su efectividad y éxito. La responsabilidad de estudiarlos, aprenderlos y aplicarlos en primera instancia, es de la Alta Dirección del Despacho, y sin un compromiso real de ésta, la Calidad en el Servicio jamás se podrá alcanzar. Sin embargo, una vez que dicho compromiso se logra y el proceso de evolución se inicia, la responsabilidad de “ hacer las cosas bien y cada vez mejor “ es de todos los que participan directamente o indirectamente en el Servicio de Auditoría.

Es necesario que el Despacho busque ante todo el fortalecimiento de su constitución física, que desarrollen todo tipo de sistemas que le permita ser

más flexible y participativo con los clientes, que inviertan en el recurso humano para evolucionar hacia la cultura de la Calidad en el Servicio y busquen ante todo el incremento del “ *Valor Agregado en sus Servicios* “.

La calidad de lo que hacemos es el reflejo de la Calidad de lo que somos como Profesionistas, Humanos y Mexicanos...

Ricardo Hirata Okamoto

BIBLIOGRAFÍA

PHILIPS B., Crosby

CALIDAD SIN LÁGRIMAS

México, Editorial CECSA, 2da. edición 1995

STEBBING, Lionel

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

México, Editorial CECSA, 1a. edición 1996

PHILIPS B., Crosby

LA CALIDAD NO CUESTA

México, Editorial CECSA, 1a. edición 1987

JURAN, GRYNA

ANÁLISIS Y PLANEACIÓN DE LA CALIDAD

México, Editorial McGraw-Hill, 2da. edición 1992

ABURTO JIMÉNEZ, Manuel

ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD

México, Editorial CECSA, 3a. edición 1994

CERTO, Samuel
ADMINISTRACIÓN MODERNA
México, Editorial Trillas, 4a. edición 1994

ETZIONI, Amitai
ORGANIZACIONES MODERNAS
México, Editorial McGraw-Hill, 4ta. edición 1996

GUTIERREZ ANDE, Cuauhtémoc
ADMINISTRACIÓN Y CALIDAD
México, Editorial Limusa, 1a. edición 1995

HERNÁNDEZ SAMPIER, Roberto
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
México, Editorial McGRAW-HILL, 7a. edición 1995

SANTIAGO ZORRILLA, Miguel
GUÍA PARA ELABORAR TESIS
México, Editorial Iberoamericana, 6a. edición 1995