308908

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

1

"CONTROL TOTAL DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE AUDITORIA INTERNA"

T R A B A J O

QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO DE INVESTIGACION

PRESENTAN COMO TESIS

ANA MARIA AMIEVA ALONSO

JOAQUIN DIEZ DEL OLMO

PARA OPTAR POR EL TITULO DE

LICENCIADO EN CONTADURIA

BAJO LA DIRECCION DEL

C.P. FRANCISCO GARCIA NARANJO ALVAREZ

MEXICO, D. F. 2000

77823

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

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.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, quien me ha guiado para ser mejor cada día.

A quien con su constancia, trabajo y esfuerzo diario me ha enseñado que la responsabilidad y honradez son indispensables para lograr ser alguien en la vida: Mi padre, Carlos.

A quien con su dedicación, consejos y paciencia me ha inculcado los principales valores que debe tener un ser humano: Mi madre, Salud.

A la persona con quien comparto mi vida; él me ha enseñado a dar todo sin esperar recibir nada a cambio: Mi esposo, Joaquín.

A quienes han sido un gran apoyo y ejemplo a seguir, recibiendo de ellos cariño y comprensión en todo momento: Mis hermanos, Julián y Eva, Carlos y Marilines.

Al más pequeño quien con su espontaneidad, entusiasmo y compañía ha significado siempre un gran apoyo: Mi hermano, Gerardo.

Ana Maria Amieva

AGRADECIMIENTOS

A Dios, a quien diariamente dedico mi trabajo.

A ése emigrante español que a fuerza de empeño, sacrificio, honestidad y trabajo arduo, no deja de sorprender y enseñar con su ejemplo diario a todos los que lo admiramos: Mi padre, Ventura.

A la persona que nunca ha dejado de inculcarme la importancia de actuar como un ser humano íntegro, responsable y profesional a través de su ejemplo y paciencia: Mi madre, Carmina.

A la persona que me hace sentir vivo con su ejemplo, paciencia y compañía diaria: Mi esposa, Ana Mari

Al mejor amigo que podré encontrar y que siempre ha sido un "pequeño maestro" para mí: Mi hermano, Jochi.

A las dos personas que con su simpatía, sencillez y alegría, me han hecho más fácil, lo más difícil: Mis hermanas, Paloma y Marimar.

A las personas que me impulsaron con su ejemplo, unión y cariño a realizar este trabajo: Mis hermanos, Mari y Gonzalo.

A ése gran amigo y mentor que con su apoyo incondicional, consejos y enseñanzas diarias ha impulsado mi vida profesional: Mi hermano, Julián.

Joaquin Diez

INDICE

INTRODUCCION 1

1. Concepto e Importancia de la Calidad.

1.1. Definición de Calidad 5
1.2. Importancia de la Calidad 6
1.3. Procesos de Calidad 7
1.4. Servicio, Cliente y Productividad 9
1.4.1. Servicio 9
1.4.2. Cliente 11
1.4.3. Productividad 12

2. Calidad Total

2.1. Definición e importancia de la Calidad Total 14
2.2. Evolución del concepto de Calidad Total 15
2.2.1. Administración Tradicional 16
2.2.2. Administración por Objetivos 17
2.2.3. Administración por Calidad 18
2.2.3.1. Definición y Filosofía 18
2.2.3.2. Estructura General de la Administración por Calidad 19
2.3. Control Total de Calidad 20
2.4. Implicaciones de la Calidad Total 22
2.5. Criterios y Factores de evaluación de la Calidad Total 25
2.5.1. Criterios de evaluación 25
2.5.1.1. Enfoque 26
2.5.1.2. Implantación 26
2.5.1.3. Resultados 26
2.5.2 Factores de evaluación 27
2.5.2.1. Satisfacción del cliente 27
2.5.2.2. Liderazgo 30
2.5.2.3. Recursos humanos 31
2.5.2.4. Información y análisis 37
2.5.2.5. Planeación 38
2.5.2.6. Aseguramiento de la Calidad 40
2.5.2.7. Efectos del entorno 45
2.5.2.8. Resultados 48

2.6. Importancia de las medidas en los resultados de un modelo de Calidad Total 52

2.7. Herramientas de medición de la Calidad Total 54

3. Servicio y su importancia.

3.1. ¿Qué es el Servicio? 60
3.1.1. Relación Persona y servicio 60
3.2. El Servicio como trabajo 62
3.3. El Servicio como virtud 62
3.4. El Espíritu del Servicio 63
3.5. Empresas de Servicios 64
3.5.1. Productos (tangibles) y Servicio (intangible) 64
3.5.2. Relación producto/servicio en la actualidad 65
3.5.3. La Era del Servicio 66
3.5.4. El Servicio en toda empresa: servicio de productos y servicio de servicios 67
3.5.4.1. Servicio de Productos 68
3.5.4.2. Servicio de Servicios 70

4. Calidad Total en los servicios de Auditoría Interna.

4.1. Naturaleza de la Auditoría Interna 73
4.1.1. ¿Qué es Auditoría Interna? 73
4.1.2. La Auditoría Interna como elemento de control 74
4.1.3. Antecedentes históricos de la Auditoría Interna 75
4.1.4. Situación actual de la Auditoría Interna 76
4.1.5. Integración natural de la Auditoría Interna y la Auditoría Operacional 78
4.2. Función de la Auditoría Interna 79
4.2.1. Relación de la Auditoría Interna con otras actividades de la empresa 79
4.2.2. Relación de la Auditoría Interna con el consejo de Administración 80
4.2.3. Relación entre la Auditoría Interna y Auditoría Externa 81
4.2.4. Participación de la Auditoría Interna en la integración con la Administración 82
4.2.5. Apoyo a la Administración en perspectiva 83
4.3. Estándares de la Auditoría Interna 83

CONCLUSIONES 107

BIBLIOGRAFIA 111

El origen, desarrollo y perfeccionamiento de la profesión del Contador Público en todos sus ámbitos de actuación sustentan su existencia en una sola palabra: "SERVICIO".

En nuestra etapa de formación como profesionales dentro de la Universidad Panamericana, en incontables ocasiones profundizamos en temas que invariablemente contribuyeron a despertar en muchos de nosotros un especial interés en el tema del SERVICIO. Casi simultáneamente nuestro entorno sufría cambios trascendentales que conducían a la economía, sociedad, familia, política y religión a enfocar sus esfuerzos en lograr una mejora incesante del quehacer diario; es decir, el mundo ha seguido girando y debemos recordar para qué estamos en él. Estos cambios nos han orillado a esforzarnos a servir mejor en todos los ámbitos conocidos, servir mejor a Dios, a nuestro país, en nuestro trabajo diario, en nuestra profesión, en nuestra familia y en nuestra sociedad; la piedra angular de cualquier actividad debe de ser: el SERVICIO.

Por todos estos cambios en nuestro entorno es que encontramos motivación en el tema del SERVICIO; por su actualidad, por su importancia para nuestra profesión y su sano desarrollo; pero también por su contenido humanístico, ya que no debemos olvidar que el núcleo del SERVICIO es el "hombre", al cual en la actualidad se le reconoce como un instrumento productivo fácilmente desplazable y no como un ser humano dotado de dignidad, capaz de entregarse a los demás por medio de su trabajo. No hay que olvidar que el desarrollo y la perfección buscada por el hombre la puede encontrar en la realización diaria de su trabajo.

Hoy no basta fabricar las cosas bien, no basta vender ni dar un SERVICIO al público; no es suficiente generar utilidades, ni mantener los costos bajos; no basta tener gente preparada y capaz, ni tener productos excepcionales. Hay que hacer todo mejor. Hay que realizar las operaciones (SERVICIO y producto) con un alto grado de perfección, para lo cual es necesario un cambio de actitudes.

Dentro de los muchos ámbitos de actuación del Contador Público dentro de una empresa, existe uno donde el profesional de la Contaduría tiene una mayor oportunidad de ofrecerse a los demás a través de la prestación de un SERVICIO: LA AUDITORIA, la cual es una actividad

proactiva que no sólo busca la detección y recomendación, su objetivo y su razón de existir va más allá; la Auditoría propone, desarrolla, es innovadora y previene, es decir, da soluciones y a la vez certifica y dota de confianza, valor y veracidad su quehacer diario.

La Auditoría Interna busca en su objetivo primordial definir su razón de servir, ese objetivo primordial se centra en: "la prevención" y la búsqueda de la "productividad" a través del desarrollo de técnicas y habilidades que dotan al profesional de la Auditoría Interna de un juicio profesional envidiable y codiciado por muchos otros profesionales.

El Auditor Interno ayuda a las organizaciones en su interior a encontrar la forma de hacer bien su trabajo, lo cual además de potenciar el perfeccionamiento de las organizaciones (procedimientos, sistemas, políticas, labores y del personal mismo), encamina el objetivo profesional de la Auditoría Interna a encauzar sus esfuerzos hacia la prestación de un SERVICIO DE CALIDAD.

Las funciones del Auditor Interno en una organización son muchas y muy variadas, pero una muy importante es lograr, a través de sus operaciones y juicios, que el personal de una organización entienda la relevancia de su labor y de la realización correcta de ésta desde la primera vez, que sepa que la organización confía en la responsabilidad, individualidad e iniciativa de cada persona; es por ello que uno de los principales promotores de la filosofía de CALIDAD TOTAL dentro de la organización es el AUDITOR INTERNO.

El Auditor Interno en la actualidad debe estar consciente de la importancia de su labor en lo que a CALIDAD TOTAL se refiere, lo que lo conduce a ser promotor de dicha filosofía, pero el orientar a la organización a la misma, obliga al Auditor Interno a aplicarla en su labor diaria y lograr que sea percibida en la organización a través de su propio trabajo, ya que no debemos olvidar que "EL BUEN JUEZ POR SU CASA EMPIEZA."

Este trabajo de investigación busca precisamente aplicar la filosofía de CALIDAD TOTAL en el quehacer diario del Auditor Interno, y encontrar los fundamentos de la filosofía de CALIDAD TOTAL DEL SERVICIO y de la profesión conocida como AUDITORIA INTERNA con el fin de estudiarlos y analizarlos, proponiendo ciertas ideas y puntualizaciones que permitan que este trabajo sea visualizado como una pequeña aportación al

cambio hacia el SERVICIO y la CALIDAD; dos aspectos fundamentales y cada vez más demandados por nuestra profesión y nuestro país.

Con todo lo anterior podemos afirmar que el objetivo de esta investigación es:

Integrar el concepto de CALIDAD TOTAL al de SERVICIO y visualizado como un mismo y único proceso, aplicarlo a la función de la Auditoría Interna.

Para realizar este trabajo de investigación nos concentramos en exponer su contenido bajo tres enfoques: administrativo, de SERVICIO y humanístico; ya que la filosofía de CALIDAD TOTAL considera como núcleo de su filosofía al hombre, al que define como una persona dotada de dignidad, capaz de perfeccionarse en su trabajo, adaptándose al proceso administrativo existente en cualquier organización o actividad profesional.

Para lograr el objetivo de esta investigación (bajo los tres enfoques ya mencionados) se consultaron fuentes originales de los principales promotores de la CALIDAD TOTAL, documentos editados referentes al SERVICIO, libros de administración, documentos informativos de humanidades y bibliografía referente a la función de la Auditoría Interna publicada por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C.

Analizamos los conceptos de CALIDAD, CALIDAD TOTAL Y SERVICIO, esquematizando el trabajo de investigación con una metodología de investigación documental, ya que apoyamos ideas, principios y afirmaciones existentes de las autores de la CALIDAD TOTAL, intentando además contribuir con puntualizaciones y comentarios, mismos que dan un matiz personal al tema elegido.

La organización del contenido de este trabajo de investigación se realizó de manera deductiva, componiéndose de cuatro capítulos.

En el capítulo I enfatizamos la importancia de la CALIDAD TOTAL, y desarrollamos todos sus conceptos básicos, incluyendo temas trascendentales como son: Productividad, Cliente y SERVICIO.

En el capítulo II nos adentramos al tema de CALIDAD TOTAL, profundizando y dejando claros todos los factores y criterios que cualquier

organización o actividad profesional tiene que cubrir para lograr el cambio a CALIDAD TOTAL.

En el capítulo III hacemos un análisis del SERVICIO y su importancia, abordando dos facetas del mismo: la filosófica y la de SERVICIO, aplicado en toda institución.

En el capítulo IV integramos el concepto de CALIDAD TOTAL al concepto de SERVICIO, concentrándonos en la función de la Auditoría Interna. En este último capítulo y basándonos en las consideraciones, factores y criterios observados en los tres capítulos anteriores, proponemos el establecimiento de "Los Estándares Profesionales para la Calidad Total en el SERVICIO de Auditoría Interna"; analizando de manera detallada y minuciosa todos los conceptos y características, que en nuestra opinión nos conducirán a la "Calidad Total en los SERVICIOS de Auditoría Interna."

Capítulo 1

CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA CALIDAD.

1.1. DEFINICION DE CALIDAD:

El diccionario de la Real Academia Española define a la CALIDAD como la "Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie."

En su significado más amplio, el término CALIDAD se aplica a algo que es excepcionalmente bueno en su clase e implica un nivel de superioridad y una medida de excelencia.

Sin embargo, para hablar de la CALIDAD en el campo de la Administración Moderna es necesario recurrir a algunas definiciones que han evolucionado a través del tiempo hasta llegar a significar mucho más que las anteriores.

Joan Ginebra y Rafael Arana de la Garza en su obra "Dirección por SERVICIO. La Otra Calidad", definen a la misma como "la acumulación de actos de SERVICIO, es decir, acumulación de experiencias satisfactorias repetidas"[1]; lo que en términos más llanos significa que CALIDAD es que el producto o SERVICIO que se proporciona sirva adecuadamente para el fin que se diseñó, que se dé oportunamente, a un costo justo y que dure el tiempo esperado.

Jacques Horovitz, en su libro "La Calidad del SERVICIO", la define como "el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa, al mismo tiempo, la medida en

[1] GINEBRA, Joan; ARANA DE LA GARZA Rafael; Dirección por Servicio: La Otra Calidad; p. 84

que se logra dicha calidad"[2]. A su vez, Horovitz señala que la clientela clave "es aquélla que, por sus expectativas y sus necesidades, impone a la empresa el nivel de SERVICIO que deba alcanzar."

En virtud de lo anterior, se puede establecer que la CALIDAD solo la define el cliente, en la medida que el bien o SERVICIO que adquiere, satisfaga sus necesidades y cumpla con sus expectativas; en otras palabras los requisitos y atributos indispensables que el concepto de CALIDAD engloba necesariamente se refieren a:

- Satisfacción del cliente.
- Satisfacción de expectativas.
- Cumplimiento de requisitos.
- Cumplimiento de promesas.
- Cumplimiento de compromisos.

1.2. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD

La realidad económica que vivimos y el estado de alta competitividad existente en los mercados, derivado de la globalización de todos los sectores del quehacer humano y de los avances tecnológicos que cada día crean más y mejores alternativas para los consumidores, han hecho que la CALIDAD se convierta en un motivo de preocupación primaria, y que se haya colocado como el factor más significativo en las decisiones que toman los compradores, quienes son la clave para el desarrollo de cualquier empresa, ya que si ésta conoce a fondo sus necesidades podrá satisfacerlas, creando así consumidores adictos, los que a la larga se convertirán en clientes.

"Hoy en día el objetivo principal de toda empresa radica en asegurar un producto o SERVICIO de calidad." [3]

La importancia de la CALIDAD radica en que ésta constituye un factor de competitividad, que coadyuva a la atracción y aseguramiento de los clientes, lo que se refleja necesariamente en una mayor percepción de utilidades. La CALIDAD no radica únicamente en la satisfacción de las estrictas necesidades del cliente, sino en tener una constante preocupación

[2] HOROVITZ, Jacques; La Calidad del Servicio; p.12

[3] Cfr., Ibidem

por mantenerlo siempre contento, brindándole un SERVICIO cada vez mejor y más completo.

Otro punto que hay que mencionar en relación a la CALIDAD y su importancia, es que ésta también propicia el desarrollo y perfeccionamiento del ser humano, ya que la CALIDAD se refiere tanto al producto como a la realización de un buen trabajo o la prestación de un buen SERVICIO. Si tomamos a la CALIDAD como una filosofía y un modo de vida, cada persona hará bien su trabajo desde la primera vez, y si pensamos que la empresa tomará esta misma filosofía de CALIDAD, entonces habrá un involucramiento total de la organización y una unificación de objetivos, por lo tanto, nunca se perderá de vista el bien común y se alcanzarán las metas trazadas con mayor rapidez.

1.3. PROCESOS DE CALIDAD:

Joan Ginebra y Rafael Arana de la Garza, en su ya citada obra, manejan la idea de crear dos líneas imaginarias de CALIDAD dentro de la empresa: la vertical y la horizontal. En base a esto establecen dos procesos que generan CALIDAD[4]:

A. CALIDAD vertical.
B. CALIDAD horizontal.

A. CALIDAD vertical.

Este proceso surge del corazón de la operación del negocio, y busca lograr un producto o SERVICIO que cumpla todas las necesidades del cliente, en lo que se refiere a diseño, habilidad, funcionalidad y rendimiento; es decir, que aporte la parte substancial y medible de la función comercial para que el producto o SERVICIO sea capaz de competir adecuadamente en el mercado y con esto lograr tener a los clientes completamente satisfechos.

En otras palabras la CALIDAD vertical se genera en el producto o SERVICIO mismo, de acuerdo a lo que los clientes esperan recibir de él, dando origen a una competitividad cada vez más creciente, ya que las empresas al ir cumpliendo con las especificaciones o necesidades del cliente, se van pareciendo más unas a otras. Esto es debido a que el cliente

[4] Cfr; GINEBRA, Joan; ARANA DE LA GARZA Rafael; Op. Cit., p.84

diferencia un producto o SERVICIO de otro, midiendo la satisfacción extra que conlleva dicho producto o SERVICIO. Por lo tanto las empresas, con el transcurso del tiempo deberán igualar sus productos o SERVICIOS a las expectativas del cliente. Para entender este cambio en las empresas no hace falta más que analizar el comportamiento de los principales bancos que operan en nuestro país; en donde los horarios de atención a clientes han ido cambiando de acuerdo a sus necesidades, lo cual los ha obligado a ampliar sus tiempos de SERVICIO, para inclusive ofrecerlos en los días que tradicionalmente no son laborables.

Es por eso que el deber de cualquier empresa responsable, es el de tener clientes completamente satisfechos. De aquí se deriva el otro proceso.

A. CALIDAD horizontal.

Este proceso se genera en todas las áreas de la empresa para garantizar que la misma, en su totalidad, sea una empresa de CALIDAD.

Para entender mejor éste concepto, es importante definir y reflexionar en qué es lo que "realmente" compra el cliente. El siguiente ejemplo nos ayudará a entender mejor:

Cuando una persona requiere de alguna operación, no solamente va a buscar un hospital donde operen bien, sino que también buscará que éste cuente con habitaciones que tengan todos los SERVICIOS como agua, luz, teléfono, SERVICIO de enfermería a todas horas, el tipo de trato de todo el personal del hospital, etc., es decir, compra el "producto" completo. Lo más fácil de copiar para las empresas competidoras del mismo ramo sería la operación, pero lo más difícil son todos los demás elementos que integran el producto, en los cuales el cliente percibe la CALIDAD.

Aquí nos encontramos con el término de CALIDAD PERCIBIDA, y es en ésta donde la CALIDAD toma características personales, donde cada cliente percibe las cosas de diferente manera debido a las distintas expectativas que cada uno tiene cuando compra un bien o adquiere un SERVICIO; debido a esto, el cliente crea su estándar de CALIDAD. Es por esto que las empresas centradas en el cliente (en la CALIDAD percibida) son las que ganan, sacando así del mercado a las empresas centradas en el producto.

Para lograr un mayor éxito en lo que se refiere a CALIDAD percibida, es recomendable tomar en cuenta otro elemento, el cual se refiere al efecto "sorpresa", es decir, a recibir más de lo que uno espera. En términos económicos a esto se le conoce como "valor agregado", el cual es la diferencia entre el costo que representa para la empresa el crear un bien o generar un SERVICIO, y la CALIDAD percibida por el cliente. Esto se puede evidenciar en la actualidad en muchas empresas de SERVICIOS; tal es el caso, por mencionar alguno, el de las compañías que ofrecen SERVICIO automotriz, en las cuales los encargados se toman la molestia de hablarles por teléfono a sus clientes para recordarles que en días próximos su automóvil deberá recibir SERVICIO.

En resumen podemos decir que un proceso de CALIDAD interno dirigido al cliente, ayuda a lograr el buen éxito de una empresa, ya que solo el cliente nos puede decir que es lo que más le molesta, o por que nos dejaría de comprar. Es por eso que las "prioridades de avance de CALIDAD las debe marcar el cliente".

1.4 . SERVICIO, CLIENTE Y PRODUCTIVIDAD:

Al hablar de CALIDAD consideramos de suma importancia referirnos a tres factores indispensables en el desarrollo de un producto o SERVICIO, éstos son:[5]

1.4.1. SERVICIO.
1.4.2. Cliente.
1.4.3. Productividad.

En la actualidad, la percepción de la CALIDAD por parte del cliente es más evidente, ya que no existe empresa productora o generadora de SERVICIOS en la que no se perciba la voluntad de cambio hacia la CALIDAD. Esto se ha reflejado en una competencia completamente volcada a lograr la satisfacción plena del cliente, pero nunca nos hemos preocupado por entender el por qué de esa competencia y los cambios que ésta implica.

Por lo anterior, es necesario reflexionar en estos tres factores, los cuales consideramos que nos darán una perspectiva más objetiva del por qué

[5] DE J. ARRONA, Felipe; Calidad. El Secreto de la Productividad, P.62

las empresas actuales tienden a mejorar sus productos o SERVICIOS sin que esto forzosamente signifique un fuerte costo para la empresa.

1.4.1. SERVICIO

El SERVICIO es considerado como el elemento fundamental cuando se habla de CALIDAD, ya que no hay CALIDAD sin un buen SERVICIO, con esto podemos dar algunas definiciones de SERVICIO. El verbo SERVIR, de acuerdo al diccionario Enciclopédico Espasa Calpe[6], significa estar al SERVICIO de otro.

En términos de administración, la mayoría de los estudiosos del tema, definen al SERVICIO como la producción de una experiencia de compra satisfactoria, la cual se da cuando existe un saldo positivo entre lo que el comprador percibe y lo que esperaba. Esta es la esencia misma del acto de SERVICIO.

Hay que poner mucha atención en cuidar la regulación entre la percepción (que es generada por la operación) y las expectativas (que en algunas ocasiones son motivadas por el exceso de mercadotecnia); ya que es importante el entender que no hay que prometer más de lo que se puede ofrecer, es decir, la operación tiene que estar totalmente apegada a lo que se está prometiendo, y no olvidar el hecho de que si se logra obtener una percepción positiva o muy satisfactoria, con esto se levantan las expectativas para las compras siguientes.

Es evidente que las empresas deben en todo tiempo brindar la máxima CALIDAD en el SERVICIO y elevar el nivel de percepción para satisfacer las expectativas de sus clientes, y por ningún concepto o bajo ninguna circunstancia llegar al "Si pero... ya no es como antes", porque un elemento importante para lograr ser una empresa de CALIDAD, es la perseverancia y constancia en el otorgamiento del SERVICIO.

Una de las dificultades para comprender el SERVICIO es no percatarse de que lo que compra la gente son funciones y no productos. Por ejemplo, un cliente no compra un automóvil sino todo aquello que puede hacer con él; no compra la comida en un restaurante, sino también el trato que recibe; no compra el hospedaje en un hotel, sino además todas las

[6] Diccionario Enciclopédico Espasa; Tomo XXI; p.364

comodidades que se le ofrecen. Al cliente le importa que lo traten con amabilidad, pero también le interesa que le den fielmente aquello que busca y que le prometieron. La prestación de un SERVICIO con CALIDAD le asegurará a quien lo provee la fidelidad o preferencia por parte de sus clientes. Por lo tanto, la clave de un SERVICIO adecuado está en la idea de pensar centralmente en la "función", que es la satisfacción de una necesidad concreta del consumidor; y no tanto en el "producto", es decir, que hay que orientarse al cliente y no al producto; y siempre procurar perfeccionar el cumplimiento de la "función", satisfacer al cliente cada vez mejor y evitar dejarse aplastar por la competencia cada vez más dura.[7]

Resulta muy difícil determinar por qué algunas experiencias del cliente resultan satisfactorias y otras no; esta satisfacción o insatisfacción se produce siempre en contactos de índole muy diversa, lejos de la dirección general, por lo que es necesario darle primordial importancia a los puntos de contacto que se realizan entre un cliente y una empresa de negocios que trata de servirlo.

1.4.2. CLIENTE

El punto de partida de toda empresa que aspire lograr la CALIDAD debe ser el CLIENTE. Si se olvida al cliente, el proceso dará una experiencia negativa, no satisfactoria; es decir: "NO HABRA CALIDAD".

Para que la empresa pueda cumplir cabalmente con su misión y consecuentemente obtener utilidades que satisfagan las expectativas de sus inversionistas, debe conocer antes que nada las necesidades del cliente para así poder satisfacerlas. Esto es una verdad elemental de enorme exigencia, ya que no hay que olvidar que el cliente es un ser cambiante, exigente y caprichoso; por lo que la empresa debe seguir esos cambios para no salirse del mercado. Pero esto a su vez representa un gran problema para las empresas, ya que existe una gran cantidad de compradores que acuden a ellas y todos quieren las cosas a la medida, sin embargo las empresas no pueden ser especialistas en todo.

> "Son muy pocas las empresas que operan de tal forma, que toda su vida gire alrededor del cliente, de servir al cliente tal como quiere ser servido."[8]

---

[7] Cfr., GINEBRA, Joan; ARANA DE LA GARZA, Rafael; Dirección por SERVICIO: La Otra Calidad; Op. Cit. P.14

[8] Cfr., Ibidem; P.10

En muchas ocasiones, el cliente siente un mal trato a causa de que no se le ofrece lo que él esperaba o lo que se le había prometido. Unas veces es el mal trato recibido en el contacto con la persona que lo atiende; pero en otras es algo más profundo que se refiere al diseño del producto y / o de los procesos. Es por esto que la cultura de la organización (entendida como el conjunto de valores, actitudes, códigos de comportamiento y motivaciones en el grupo humano) es decisiva para solucionar los problemas del mal trato recibido por parte del prestador del SERVICIO. Pero cuando los problemas son de diseño del producto o de los procesos, se deben resolver con ingeniería y dirección.

Cuando se le ofrece al comprador todo aquello que él espera encontrar es decir, cuando se llega a descubrir el segmento al que pertenece el comprador, entonces es cuando queda satisfecho y esta satisfacción induce a la repetición, por lo que el comprador se convierte en cliente; y un cliente es un comprador adicto.

1.4.3. PRODUCTIVIDAD

Habiendo concretado lo que el SERVICIO y el cliente representan como factores necesarios para la existencia de la CALIDAD, es importante destacar que para una empresa, el cumplir con las expectativas del cliente puede significar un costo muy alto, si ésta no tiene claro lo que se considera SERVICIO y lo que significa CLIENTE para dicha empresa.

Cuando hablamos de un costo muy alto, necesariamente nos tenemos que referir a la PRODUCTIVIDAD, puesto que como define Felipe de J. Arrona, en su libro "Calidad. El Secreto de la Productividad": "Productividad es la creación de un bien o SERVICIO al menor costo posible."[9]

La Fundación Mexicana para la Calidad Total, define que la PRODUCTIVIDAD es la obtención de más productos con menos insumos; o una igual producción con menos insumos.[10]

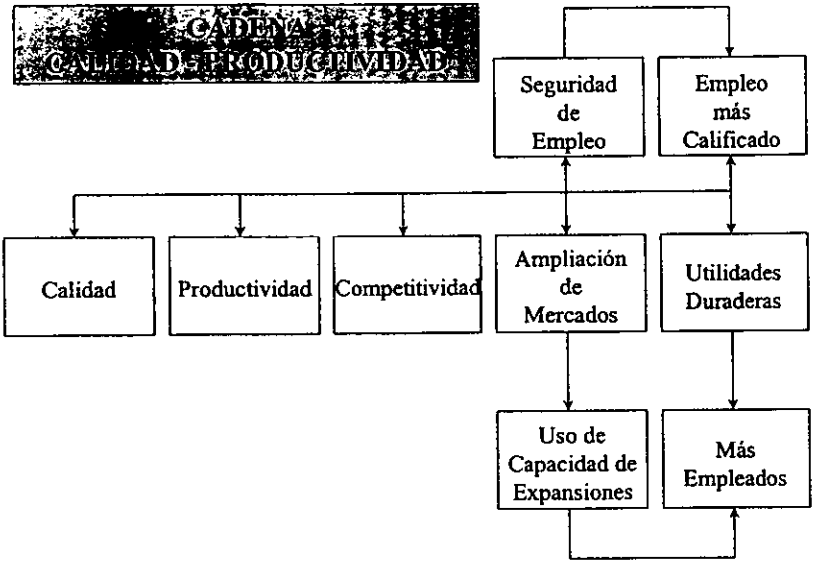
---

[9] Cfr; DE J. ARRONA, Felipe; Op. Cit., p.62

[10] PEÓN ESCALANTE, Joaquín; Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C., Monografía 4

Como consecuencia de lo anterior debemos entender que al crear un producto o generar un SERVICIO con CALIDAD, en cualquier empresa se obtiene una reacción en cadena que como resultado final tendrá un empleo más calificado, lo que a su vez se traducirá en utilidades duraderas. Es aquí donde radica el significado de la productividad, que en resumidas cuentas es el producir un producto o SERVICIO de acuerdo a las expectativas del cliente, al menor costo posible.

Para entender mejor el papel relevante de la CALIDAD - PRODUCTIVIDAD, y la reacción en cadena que producen en las empresas, es conveniente atender al siguiente esquema:



Cuando se mejora la Calidad, se incrementa la productividad, lo que origina que la empresa sea más competitiva, logrando así poder ampliar sus mercados manteniendo una seguridad en los empleos; lo que finalmente se ve reflejado en la obtención de utilidades duraderas, lo que a su vez provoca tener empleos más calificados; con todo esto también se logra incrementar la moral de los trabajadores ya que el trabajo se reduce al disminuirse el

número de errores y el de desperdicio; es decir se incrementa la producción con menos esfuerzo.

En nuestra opinión la obtención de utilidades, a través de contribuir al bien común, representa no solo una obligación sino que también es una actividad noble de la empresa, la que por exigencia tanto ética como social, debe contribuir al bienestar del hombre y propiciar su realización como persona.

Capítulo 2

CALIDAD TOTAL

2.1. Definición e importancia de la CALIDAD TOTAL:

Habiendo estudiado y desarrollado el concepto de CALIDAD, ahora hablaremos de lo que es la CALIDAD TOTAL, la cual se define como el resultado de los esfuerzos unidos de los distintos departamentos en una empresa para lograr la CALIDAD de acuerdo a las especificaciones del cliente. Con esto se entiende que para que se dé la CALIDAD TOTAL es indispensable que todos los departamentos de la empresa trabajen dirigidos hacia un mismo fin: CALIDAD Y SERVICIO.

El proceso de CALIDAD TOTAL es casi inverso al de CALIDAD tradicional, ya que en éste último, el producto o SERVICIO define primero cuales son sus criterios de CALIDAD; y después controla que se cumplan; por el contrario en CALIDAD TOTAL, la definición de lo que es bueno o deseable se origina en una cadena que empieza con el último cliente y termina con el cliente interno inmediato, a quien hay que satisfacer de acuerdo a sus criterios, que se traducen en medidas. Por lo que para lograr el buen funcionamiento de esa cadena, se requiere de una gran receptividad y humildad. La CALIDAD TOTAL no es arrogante, es flexible y adaptable.[11]

Por eso al hablar de CALIDAD TOTAL debemos tratarlo como un asunto formal y trascendente que debe ser manejado con cuidado y seriedad, ya que existe el peligro de que se mal interprete, que se le corrompa debido a que las nuevas ideas seducen a personas mal informadas, deseosas de que ocurran milagros en sus empresas.

Una parte fundamental del modelo de la CALIDAD TOTAL lo juegan las cadenas cliente / proveedor interno, aquí el Director General es el responsable de todo, con él se inicia el proceso y por lo tanto debe transmitir a toda a toda la organización el espíritu de SERVICIO al cliente externo e

[11] Cfr; Ibidem; p.2

interno como misión de cada uno de los individuos que componen la empresa.

En la empresa, todo el personal colabora, ya sea directa o indirectamente en la elaboración del producto / SERVICIO, es decir que todos satisfacen necesidades de uno o varios clientes internos. Esto origina una cadena en la cual todos son clientes de unos y proveedores de otros. Por medio de esta cadena, cada persona interviene en la elaboración del producto / SERVICIO y las necesidades del cliente externo se integran a los procesos de la empresa para lograr su satisfacción.

Para obtener un mejor resultado, es indispensable definir en cada operación cuáles son los clientes de cada proveedor y establecer un convenio cliente - proveedor interno para marcar un compromiso entre ambas partes. Hay que dejar por escrito y en concreto cuál es el objetivo de dicho convenio y las necesidades, tanto del cliente interno como del proveedor interno. Por lo que se refiere al cliente, éste tiene que hacer una lista en donde se incluyan todas las características que el proveedor interno debe dar al producto, y en lo que respecta al proveedor, éste enlistará los elementos, que a su juicio el cliente requiere. Se comparan ambos listados y surge como resultado un "nuevo producto" ya definido.

En el convenio, es recomendable hacer una descripción del nuevo producto, anotando con detalle las responsabilidades que tienen tanto el cliente como el proveedor. Se recomienda elaborar pocos convenios que abarquen las principales características del producto, y cada convenio se debe celebrar entre un solo cliente interno y un solo proveedor.

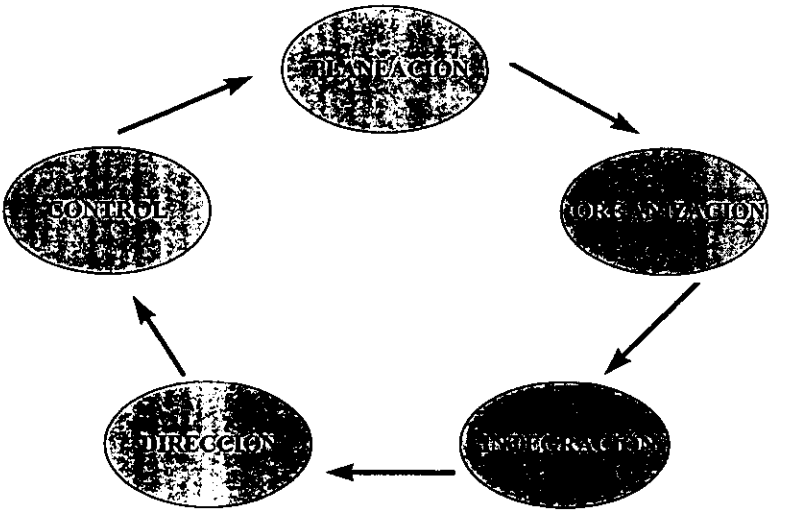
2.2. Evolución del concepto CALIDAD TOTAL:

El concepto de CALIDAD nace como consecuencia del desarrollo de las diferentes corrientes administrativas que se han dado a través del tiempo. Esta evolución ha dado como resultado la definición de lo que actualmente conocemos como CALIDAD TOTAL, debido a que cada corriente ha aportado elementos que conforman este concepto. Dichas corrientes administrativas son:[12]

[12] REYES PONCE, Agustín; Administración, Teoría y Práctica I; P.12

2.2.1. Administración Tradicional:

La Administración Típica o Tradicional es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, integrar, ejecutar, dirigir y controlar para determinar y florar los objetivos manifestados, mediante el uso de recursos.[13] En otras palabras, es un proceso periódico que se debe aplicar a toda actividad humana que se desea optimizar. A continuación veremos como es este proceso periódico:



A. PLANEACION:	Determina los objetivos y cursos de acción. Abarca los objetivos, políticas, procedimientos, programas y presupuestos.
B. ORGANIZACION:	Consiste en distribuir el trabajo entre el grupo y establecer relaciones jerárquicas.
C. INTEGRACION:	Adecuar los recursos humanos y materiales.
D. DIRECCION:	Impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro.

[13] Cfr., Ibidem; P.16

E. CONTROL: Medir resultados, comparándolos con lo esperado.

La administración tradicional cuenta con las siguientes características:[14]

- Tiene un objetivo o fin.
- Es una actividad.
- Es planeado.
- Lleva un orden.
- Es intangible.
- Es ciencia social.

La Administración nace con Frederick W. Taylor (1856 - 1917), quien es considerado el padre de la Administración, él decía que no solo importa la prosperidad de la empresa, sino también la del personal, ya que es el objetivo fundamental en todo negocio.

Henry Fayol, en 1930 contribuyó al desarrollo administrativo, él ve a la administración en forma general, y no como un segmento aislado. Le dio gran importancia al hecho de que la gente es un factor importante en la administración, en el establecimiento y logro de los objetivos.

Elton Mayo, en 1950 aplica el comportamiento humano dentro de las matemáticas y estadísticas. Mas tarde nace la inquietud en relación a la toma de decisiones.

2.2.2. Administración por objetivos:

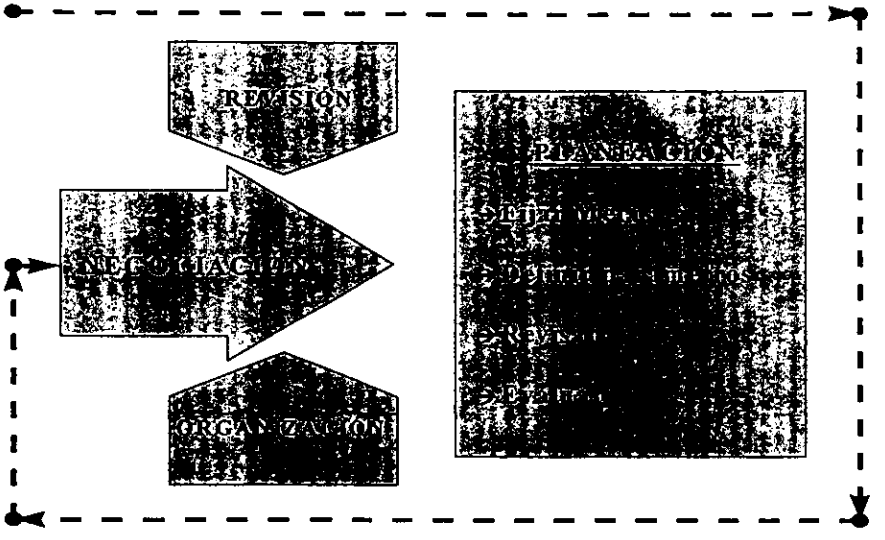
Debido a lo anterior fue que surgió el enfoque de la Administración por Objetivos. En México, su extensión fue en la década de los setentas.

En esta administración, hay un problema que se da por el poco énfasis que hay en la planeación del proceso administrativo, por lo que es muy importante el insistir en forma relevante en la fijación y compromiso de las metas, así como en el desglose de acciones y sus parámetros de medición que deben tomarse a fin de alcanzar dichas metas.

---

[14] Cfr., Ibídem; P.189

El proceso de Administración por Objetivos es el siguiente: [15]



Los administradores, bajo este sistema de Administración por Objetivos, lograron más resultados concretos, pero sin embargo se olvidaron de la CALIDAD del producto / SERVICIO y llegaron a una terrible deshumanización.

2.2.3 Administración por CALIDAD:

2.2.3.1 Definición y Filosofía:

Administración por Calidad es un sistema de administración que busca lograr que todos y cada uno de los que forman la empresa conozcan y entiendan claramente su trabajo, para llegar a hacerlo "bien" desde la primera vez, y siempre en un clima de cordialidad y satisfacción en donde cada día se tenga un reto al iniciar y un logro al terminar. Lo más importante de este concepto es que va dirigido a todo el personal de la empresa, desde la alta gerencia hasta el último de los trabajadores; es decir va por todo lo ancho y

[15] ALBRECHT ENDERBERG, Ger; MANNANE LOTTW, Golc; AVILA Gabriela; El Sistema de Administración por Objetivos. Aspecto Teórico y Práctico; P.68

largo de la empresa y con esto, o la CALIDAD se vuelve asunto de todos, o no funciona.

Esta Administración toma en cuenta las características de nuestra industria para poder lograr su desarrollo. Dichas características son, entre otras:[16]

- Relaciones Obrero - Patronales.
- Nivel Educacional.
- Grado de Integración del Personal.
- Estilos Generales.
- Características particulares de cada empresa / institución.

Administrar por Calidad es lograr que la gente:

1. Sepa lo que tiene que lograr, es decir que tenga metas y objetivos particulares.
2. Sepa como hacerlo, hay que darle capacitación y estandarización.
3. Tenga con que hacerlo, que cuente con los medios adecuados y suficientes.
4. Quiera hacerlo, debe haber una integración de la empresa / institución.

2.2.3.2 Estructura General de la Administración por CALIDAD:

La Administración por Calidad abarca todos los conceptos y directrices para lograr la CALIDAD TOTAL y su control.

A continuación presentaremos los puntos necesarios para estructurar un sistema adecuado de Administración por Calidad:[17]

- Formación de un comité directivo que defina la misión de la organización, determine estrategias y emita lineamientos generales de operación para la CALIDAD. Todo comité debe mostrar con ejemplo su convencimiento y brindar apoyo total al sistema y a los esfuerzos que se requieran para el cambio.

[16] LARIOS GUTIERREZ; Juan José; Hacia un Modelo de Calidad; P.92

[17] Cfr., J. ARRONA, Felipe; Calidad. El Secreto de la Productividad; P.172

- Administración y coordinación, que incluye al proceso administrativo del sistema, sin olvidar la importancia del personal y su nivel educacional.

2.3. Control Total de CALIDAD.

Kaoru Ishikawa, en su libro: "¿ Qué es el control total de calidad?" lo define como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de CALIDAD realizados por los diversos grupos dentro de una organización; de tal forma que sea posible producir bienes y SERVICIOS a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes. Por lo tanto se exige la participación de todas las divisiones, incluyendo las de mercadeo, diseño, manufactura, inspección y despacho. En otras palabras, el control total de Calidad significa que todo individuo en cada departamento de la empresa deberá estudiar, practicar y participar en el control de CALIDAD.

También es considerado como una herramienta de la administración, la cual busca el desarrollo de la misma en el sentido más amplio, en todo el personal y en toda actividad que se lleva a cabo en la empresa. Su implementación requiere un profundo convencimiento de cambio de los sistemas tradicionales de administración a un sistema participativo, tomando en cuenta que los hombres son seres humanos, capaces de entender su conocimiento y desarrollo, con verdadero sentido dentro de la empresa.

"La empresa tendrá un verdadero avance cuando todo el personal se desarrolle". [18]

Los objetivos del Control Total de Calidad son tres:

- La productividad de los recursos de la empresa.
- La calidad de sus productos y actividades.
- La integración de su personal.

La empresa, con el Control Total de la Calidad, podrá: [19]

---

[18] ISHIKAUA, Kaoru; ¿ Qué es el Control Total de la Calidad?; P.8

[19] Cfr., Ibidem; P.11

- Lograr de la empresa, un lugar de trabajo confiable, atractivo; de satisfacción y autodesarrollo para los que en ella trabajan.

- Hacer de la empresa un centro productivo, eficiente y rentable para sus accionistas, garantizando así su continuidad y desarrollo.

- Hacer de la empresa una fuente de suministro de producción confiable, seguro y económico para sus clientes y usuarios.

Si desglosamos la palabra **CONTROL TOTAL DE CALIDAD**, tenemos dos elementos existentes:

- **CALIDAD**
- **CONTROL**

CALIDAD: es el cumplimiento fiel de los requisitos, en respuesta exacta a lo que pide el cliente, el cual puede pedir artículos de primera o tercera clase, y satisfacer ese pedimento concreto es CALIDAD.

CALIDAD es el "logro mismo", ya que no hay calidad en sí, sino en relación con algo, que es el consumidor. No hay más o menos calidad: HAY O NO HAY CALIDAD. CALIDAD también se refiere a ofrecer un SERVICIOS; es dar lo que se necesita y se quiere a quien corresponda.

La Empresa esta para servir, pero para lograrlo, debe operar como una constelación de SERVICIO, lo que se llama "el siguiente en el proceso es el cliente".

CONTROL: El control tiene mucho de conocimientos, pero más de decisión y voluntad.

El control recopila hechos, los hace datos, los diagnostica, pronostica, compara, duda con las alternativas de acción correctiva, vuelve a evaluar si éste surtió efecto, etc.

El proceso administrativo se rejuvenece al convertirse en proceso de control: quiere cumplir con los requisitos de SERVICIO; implica planear, ejecutar, medir, comparar, evaluar y corregir. Esto es CONTROL DE CALIDAD, esto es autocontrol.

Resumiendo, CONTROL TOTAL DE CALIDAD es una herramienta que busca en todo momento cumplir con los requisitos de CALIDAD que requiere un producto / SERVICIO para lograr la CALIDAD TOTAL.

2.4. Implicaciones de la CALIDAD TOTAL.

Para poder lograr la CALIDAD, es necesario incorporar cambios tanto en la cultura como en los valores, lo cual no es nada fácil. Lo primero que se debe hacer es un diagnóstico y análisis para poder conocer y decidir lo que se debe cambiar y por qué. No debemos olvidar que los cambios que se efectúen van a impactar desde la educación elemental y sus sistemas, hasta la educación superior. Dichos cambios también van a afectar las formas de dirigir y de trabajar con la gente, por lo que se ven involucrados todos los ámbitos de la vida personal y social en la empresa.

En la implantación de los cambios hay que tener constancia y paciencia, ya que las creencias y valores que conforman la cultura de una organización se forman a largo plazo.

"Es importante distinguir entre lo regular y lo bueno, y entre lo bueno y lo mejor. Nos deleita el triunfo. Nos encanta ser los mejores. Nos motiva el saber que podemos ser tan capaces como los mejores, o mejor que los mejores."[20]

El cambio cultural a CALIDAD TOTAL, por su complejidad, abarca diversos aspectos que conjuntamente influyen en el logro de una cultura de CALIDAD. Entre los principales están[21]

a. SERVICIO.
b. Cliente.
c. Volteo del Organigrama.
d. Dirección.

---

[20] FUNDAMECA; Monografía 4; P.1

[21] ALBRECHT, Karl; La Revolución del SERVICIO; P.19

a. SERVICIO:[22]

El cambio a SERVICIO supone modificaciones en los esquemas y actitudes, debido a la gran cantidad de nuevas ideas, de nuevos puntos de vista y de nuevos planteos que existen hoy en día.

El cambio de mentalidad a SERVICIO y CALIDAD TOTAL ha hecho ver que la CALIDAD se define en términos de SERVICIO: una empresa se vuele flexible para responder con capacidad a los requerimientos del SERVICIO.

b. Cliente:[23]

Para la CALIDAD TOTAL, en cualquier empresa hay dos tipos de clientes:

1. **Clientes internos:** que se refiere al personal que labora en la empresa.
2. **Clientes externos:** son aquellas personas que compran el producto o SERVICIO que la empresa ofrece.

Cliente interno:

La tarea o "el hacer diario" de cada persona que labora en la empresa tiene sentido en la medida en que sirve a alguien; es decir, que satisface necesidades del cliente interno por medio del cual la persona se relaciona o vincula con las necesidades del cliente externo.

Hay dos preguntas que le confieren al "hacer diario" la finalidad de "servir para", y el empleado siempre se las debe cuestionar:

- ¿Para quién trabajo?
- ¿Quién compra el producto o SERVICIO?

En este punto, el cambio esta enfocado a servir al cliente externo a través de una cadena mediante la cual, los proveedores internos sirven al cliente interno, logrando así el grado óptimo de CALIDAD en la empresa,

---

[22] Cfr., GINEBRA, Joan; ARANA DE LA GARZA, Rafael; Op. Cit., P.11

[23] Cfr., Ibidem; P.95

mismo que se alcanza cuando el enfoque a las necesidades del cliente externo es permanente y sistemático.

Cliente externo:

Hay que aceptar que el cliente externo es el único capacitado para definir lo que es la CALIDAD, ya que es él quien compra el producto o SERVICIO y define sus especificaciones. Todos los procesos de la empresa deben enfocarse y adecuarse a la satisfacción del cliente externo.

c. Volteo del Organigrama:[24]

El volteo del organigrama, como su nombre lo indica, es ver la estructura ordinaria de un organigrama pero al revés; es decir, que aquí el Director General queda en la parte inferior del organigrama y el papel principal lo tiene el cliente interno. Este volteo se debe dar ya que todo lo anterior nos lleva a un cambio de las relaciones de poder a las relaciones de SERVICIO. Esto implica que el jefe debe servir al subordinado y facilitarle su trabajo. Cuanto más alto se está en la organización, se es más importante, no por "mandar a muchos", sino por "servir a muchos", la premisa básica del director es que es más importante aquél que tenga más clientes internos.

Esto también nos conduce a pensar en las formas de retribución o pago de cada empleado las cuales, decididamente tienen que ir relacionadas a la satisfacción de sus clientes internos.

El volteo del organigrama es un estimulante decisivo para poder pasar de actitudes de poder a actitudes de SERVICIO.

d. Dirección:

La dirección debe de ser el elemento promotor de la CALIDAD TOTAL. Es necesario que los jefes practiquen lo que predican. La incongruencia entre el hacer y el decir es una de las causas principales de falla en los sistemas de Administración por Calidad. Otro aspecto que no deben olvidar los jefes es en relación a la claridad y negociación de los

[24] Cfr., ALBRECHT, Karl; Op. Cit., P.103

objetivos, y al establecimiento y seguimiento de planes de acción o programas de actividades, para que de esta forma los subordinados sepan qué tienen que hacer y cómo hacerlo.

En general, el estilo de liderazgo debe ser participativo y los jefes deben pensar en sus colaboradores como seres humanos, dignos de respeto, capaces de aportar ideas y de innovar métodos. Un líder siempre debe tomar en cuenta cuáles son sus funciones primordiales:

- revisión periódica y oportuna de avances.
- enseñar y aconsejar a sus colaboradores.
- indicar áreas de oportunidad

La CALIDAD empieza por las personas, quienes pueden y deben alterar las tareas, los procesos y la estructura cuando así lo requiera el cumplimiento de la misión de la empresa.

2.5. Criterios y factores de evaluación de la CALIDAD TOTAL:

2.5.1. Criterios de Evaluación.

Cada empresa debe establecer su propio sistema de CALIDAD, tomando en cuenta sus características específicas; sin embargo, existen ciertos criterios y factores que son necesarios para lograr el cambio a CALIDAD TOTAL. Son siete los factores que van determinar la situación real de la empresa. Estos factores (que serán analizados en el siguiente inciso) se tienen que evaluar tomando en cuenta uno o varios de los siguientes criterios:[25]

2.5.1.1.Enfoque.
2.5.1.2.Implantación.
2.5.1.3.Resultados

[25] Cfr; FUNDACIÓN MEXICANA PARA LA CALIDAD TOTAL, A.C., Monografía 4; El Premio Nacional de Calidad; P.13

2.5.1.1.Enfoque.[26]

Es el criterio que se refiere a los principios, conceptos, metodologias y sistemas utilizados para alcanzar la CALIDAD TOTAL. Este enfoque de CALIDAD TOTAL, también conocido como "estrategia", debe tener la siguiente orientación:

- prevenir más que corregir.
- mejorar los procesos de SERVICIO mas que corregir los SERVICIOS mismos.
- la toma de decisiones basada en cifras y datos mas que en opiniones.
- estimular la evaluación mas que la supervisión.

2.5.1.2.Implantación.[27]

Una vez determinado el enfoque, entonces se verá el alcance y extensión de la aplicación del mismo, esto último es lo que se hace a través de la implantación, es decir la implantación se encarga de ver el cómo se ha establecido realmente la CALIDAD TOTAL en las diferentes áreas, funciones y actividades de la organización.

Pero la implantación no únicamente abarca lo anterior, sino que también se refiere a las interacciones cliente-proveedor, tanto del interior de la organización como de su contorno.

2.5.1.3. Resultados.[28]

Como su nombre lo indica, los resultados son los logros obtenidos como consecuencia del proceso de mejoramiento de la CALIDAD. A través de los resultados se pueden evaluar los siguientes puntos:

- los niveles de CALIDAD obtenidos por una empresa mediante la comparación con la competencia nacional e internacional.
- la tendencia al mejoramiento continuo y la rapidez de dicha mejora.
- el impacto de los logros en la competencia, participación en el mercado y rentabilidad de la organización.
- el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados y trabajadores.

---

[26] Cfr., Ibidem.

[27] Cfr., Ibidem.

[28] Cfr., Ibidem.

- el bienestar de los clientes.
- el desarrollo de los proveedores.

2.5.2. FACTORES DE EVALUACION.

Como ya se comentó en incisos anteriores, en cualquier empresa existen diversos factores fundamentales de evaluación para lograr la CALIDAD TOTAL, los cuales deben enfocarse a los criterios de evaluación de la misma es decir, que los factores de evaluación deben enfocarse, implantarse y/u obtener resultados hacia la CALIDAD TOTAL.

Dichos factores son:[29]

2.5.2.1. Satisfacción del cliente.
2.5.2.2. Liderazgo.
2.5.2.3. Recursos Humanos.
2.5.2.4. Información y análisis.
2.5.2.5. Planeación.
2.5.2.6. Aseguramiento de la CALIDAD.
2.5.2.7. Efectos en el entorno.
2.5.2.8. Resultados.

2.5.2.1.Satisfacción del cliente

A través de este factor podemos conocer qué tan efectivos son los sistemas con los que cuenta una organización para determinar y satisfacer la necesidades de sus clientes. Cuando el comprador queda satisfecho, es decir, cuando se le ofrece todo aquello que desea comprar y se cuida de darle un trato adecuado, esta satisfacción induce a la repetición, y la repetición satisfactoria crea adicción; por lo tanto el comprador se convierte en cliente.

"Un cliente es un comprador adicto"[30]

Las relaciones con el cliente son parte integral de un trabajo, y no una extensión del mismo. No hay que olvidar que el cliente es lo más importante para una empresa, ya que sin ellos la empresa no existiría, y a su

[29] Cfr., Ibidem; P.15

[30] Cfr., GINEBRA, Joan; ARANA DE LA GARZA, Rafael; Op. Cit.; P.26

vez se debe tomar en cuenta que los clientes satisfechos son indispensables para el éxito de cualquier negocio, ya que éste crece por medio de ellos los cuales, además de regresar a comprar o a recibir el SERVICIO que presta la empresa, la recomendarán con sus familiares o conocidos.

Dada la importancia de la satisfacción del cliente dentro del proceso de CALIDAD TOTAL, toda empresa deberá inculcar a la totalidad de su personal el interés de brindar un SERVICIO DE CALIDAD al cliente, ya que este interés se aprende, mas no se hereda, y recordar que es a través de la práctica y de la experiencia como se logrará dominar cualquier habilidad y se podrá ser apto para sobresalir en la atención del cliente.

Para poder lograr la satisfacción del cliente, es necesario conocerlo mejor, para lo cual podemos utilizar algunas técnicas y herramientas que además nos serán útiles para obtener información valiosa de nuestros clientes:[31]

- Observación.
- Encuestas.

■ Observación:

Por medio de la observación podemos conocer algunas características de la gente y su comportamiento. Las ventajas que tiene esta técnica estriban en la ayuda que ofrece para permitirnos obtener información que la gente no nos proporciona directamente o por sí misma, además de que evita contestaciones parciales.

Sus desventajas son que se requiere de buenos observadores y que no se puede usar para conocer las motivaciones reales e internas de las personas, sino únicamente su comportamiento.

■ Encuestas:

También se le conoce como "Sondeo de Opinión Pública" y consiste en hacer entrevistas con las cuales se obtiene más información que con la observación, y su aplicación es mayor. Una de las desventajas de las encuestas es que no constituyen una herramienta fiable de investigación

[31] FERNANDEZ SOSA, Luis; Comunicación Vol.21; P.116

comercial, ya que se necesita que tenga una redacción muy estudiada para evitar tener respuestas automáticas o mal contestadas.

Al analizar y estudiar los resultados obtenidos en las encuestas, no debemos olvidar que la gente tiene tendencia a marcar lo convencional, "lo que siente que debería hacer", lo que influye en la poca confiabilidad de los resultados, por lo que recomendamos el uso de otra herramienta conocida como "la entrevista larga, no estructurada y no registrada". Esta técnica ya ha sido aplicada con buen éxito por Joan Ginebra y Rafael Arana [32] y consiste en la realización de entrevistas con los clientes, las cuales no serán apoyadas por cuestionarios, con lo que se logra que las mismas se vayan desarrollando amistosamente, en un tono de confianza con el entrevistado.

Cuando decimos que es una entrevista no registrada, nos referimos a que el entrevistador guarda todo en la memoria para luego transcribirlo en cuanto la entrevista termine.

Después de analizar los principales puntos a enfatizar para lograr la satisfacción del cliente, podemos concluir que:

- Debemos conocerlo
- Hacerlo sentir como el centro de atención.
- Recordar su nombre y su cara.
- Tener contacto visual con él, ya que tiene mucho impacto en la comunicación.
- Tener retroalimentación con él, ya que ésta provee información invaluable.
- Servirle rápido y eficazmente.
- Hacerlo sentir reconocido e importante.
- Nunca ser rudos o groseros con él.
- Tomar la delantera en cuanto a lo que él espera recibir de nuestro SERVICIO.

2.5.2.2.Liderazgo:

Al establecer un programa de CALIDAD TOTAL en cualquier empresa, es indispensable renunciar a sentir el poder o el mando. Para que esto sea más fácil, es conveniente que desde un principio se le dé una buena introducción al personal y que todo quede bien claro. Si se desea obtener

[32] Cfr., GINEBRA, Joan; ARANA DE LA GARZA, Rafael; Op. Cit.,

buenos resultados, es indispensable que la Alta Dirección (Presidente y / o Director General de la empresa y los ejecutivos que le reportan directamente) se involucren de lleno y modifiquen su modo de impulsar a la organización, ya que hay que producir grandes movimientos de masa y un gran sentimiento grupal. Esto es LIDERAZGO.

Este criterio de liderazgo examina o revisa el papel y la participación de la Alta Dirección como dirigente principal y como el primer responsable del proceso de mejora de CALIDAD TOTAL en la organización. Hay que vivir y difundir el liderazgo como un modo de impulsar a la organización hacia el cambio. En otras palabras, liderazgo no significa "empujar", sino "arrastrar". Se trata de no tener que usar el poder como investidura de mando, dando permisos, castigos u órdenes.

Hay cuatro características distintivas que la gente debe ver en un líder para seguirlo:[33]

a. Debe ser capaz.
b. Debe buscar y querer el bien del trabajador.
c. Debe plantear algo que valga la plena.
d. Debe ser apasionadamente empeñado.

El papel y la participación directa de la alta dirección como líder, dirigente o responsable principal y último del proceso es de primordial importancia para alcanzar la CALIDAD TOTAL en la organización y en el establecimiento adecuado de un proceso de CALIDAD. Por lo tanto, el papel de la Dirección siempre debe ser tomando en cuenta la visualización, concepción, diseño y enfoque del proceso de CALIDAD TOTAL.

2.5.2.3.Recursos Humanos.

Es de suma importancia que el personal de la empresa se desarrolle, se estimule y se involucre al proceso de CALIDAD TOTAL. Pero para poder lograrlo, es necesario que primero conozcamos al personal para obtener así un máximo desarrollo integral tanto en el campo personal como en el profesional y en el humano. El punto de partida de este factor es que los jefes vean a su personal como una persona humana que tiene dignidad, de lo contrario, difícilmente podrán lograr su comprensión y desarrollo, lo que traería como consecuencia un mal funcionamiento dentro de la empresa.

[33] BITTEL LESTER, R.; Liderazgo-Ejecutivos; P.90

Lo anterior no sería posible si no se conoce o no se tiene ninguna definición de persona. Boecio y la doctrina tomista señalan que: "persona es un individuo subsistente de la naturaleza racional".[34]

Víctor García Hoz, en su libro "El Concepto de Persona" define a la persona como "sustancia individual de la naturaleza racional".[35]

De la primera definición se desprenden cuatro conceptos, los cuales iremos analizando para poder entenderla mejor:

a. Individuo.
b. Subsistente.
c. Naturaleza.
d. Racional.

a. Individuo:

Se refiere a que el ser humano es uno, completo e irrepetible, separado de los demás y no separable en sí.

El ya mencionado autor Víctor García establece que "la persona humana es una, única, idéntica a sí misma, irrepetible, pero abierta a la comunicación en relación constante, en crecimiento y desarrollo continuos". Es un todo distinto o unidad sustancial concreta, pero se relaciona con los demás, establece lazos de mutua dependencia. En el momento en que la persona humana sale de sí misma y trasciende de sí, con su inteligencia y con la intencionalidad de hacerlo, es cuando se le puede considerar realmente persona, por que en el salir de sí misma va adquiriendo también su propia perfección. Este afán de plenitud, de realización como humano, está además, en el bien y en la felicidad". [36]

La persona humana, con todas las características antes mencionadas, convive con otras personas que comparten su naturaleza: también son individuos racionales. Con esto se refleja una característica específica del comportamiento humano: la sociabilidad. Por lo que el hombre, al

[34] GARZA HOZ, Víctor; El Concepto de la Persona; p. 8

[35] Cfr; Ibidem; p. 12

[36] Cfr; Ibidem

relacionarse con otros hombres, se abre ante ellos, sale de sí para comunicar su ser con los demás, trasciende de sí en busca de su propia plenitud. Este trascender de la persona logra establecer relaciones cuando se produce un encuentro con los espíritus de los otros hombres.

Con esto vemos que la relación del ser humano con los demás hombres no es puramente material, sino que también es espiritual, ya que el hombre es una criatura espiritual encarnada.

b. Subsistente:

Es decir, que es en sí mismo y no en otros.

c. Naturaleza:

Es la misma esencia de las cosas, pero como principio de operación.

d. Racional:

Lo que significa que el hombre tiene inteligencia y voluntad, por lo que las operaciones que realiza son racionales y libres, y es debido a su naturaleza racional que la persona humana tiene una dignidad por encima de los seres irracionales.

Tomando en cuenta las características del ser humano, es necesario que la empresa considere lo siguiente:

a. **Superioridad de las operaciones.**
b. **Dirección de recursos humanos.**
c. **Capacitación.**
d. **Reconocimiento.**
e. **Clima de la organización.**
f. **Calidad de vida en el trabajo.**

a. Superioridad de las operaciones:

Como ya se dijo, el ser humano, debido a que posee las potencias superiores: inteligencia y voluntad, es superior al resto de las criaturas terrenales.

La persona, a través de sus actividades, de sus obras va realizando su propio ser, ya que está en camino de llegar a su fin: alcanzar la felicidad. Pero aún cuando las facultades superiores elevan al hombre a la categoría de ser espiritual y racional, él necesita hacer su vida en sociedad, debido a que posee una inteligencia y voluntad limitadas, lo que le impide alcanzar por sí mismo su propio desarrollo. De ahí que el hombre tenga la facultad de hablar y expresar con gestos sus pensamientos y sentimientos, con los que puede relacionarse con las demás personas y así, uniendo sus inteligencias, los hombres llegan realmente a dominar la naturaleza inferior a ellos.

Lo que nos permite hablar de "dignidad de la persona humana" es esa superioridad del ser humano sobre los que carecen de razón, lo que motiva que todo hombre y toda mujer deban ser tratados por ordenamientos jurídicos como sujetos de Derechos, debiendo por imperativos del Derecho Natural (derechos fundamentales que por ser exigidos por naturaleza, suelen llamarse naturales) reconocerles una esfera de libertad individual mediante el reconocimiento de una serie de derechos fundamentales.

Por lo tanto, es importante concluir que lo mencionado en párrafos anteriores nos sirve para comprender al ser humano y saber tratarlo en toda institución, de acuerdo a su naturaleza, sin olvidar que todo hombre o mujer son personas dotadas de inteligencia y libre albedrío y que, por lo tanto, tienen por si mismos, derechos y deberes universales e inviolables.

b. Dirección de Recursos Humanos:

Para lograr encauzar apropiadamente las facultades del ser humano, es necesario darle una adecuada capacitación para que pueda adquirir confianza en sí mismo, desarrollar sus capacidades e involucrarse en la empresa. Dicha capacitación debe darse a todos los niveles jerárquicos, "empapando" a todo el personal de los conceptos y necesidades de la empresa. También se debe enseñar a dirigir dichos conceptos hacia la CALIDAD TOTAL, como un cambio a una cultura de CALIDAD. Por otro lado, la empresa debe confiar en el personal, dándole responsabilidades y

autoridad, tomando en cuenta la capacidad que tiene de innovar, aportar ideas y tomar decisiones inteligentes a su debido tiempo.

El ser humano es el elemento dominante en todas las organizaciones. Él, junto con sus compañeros, crean los objetivos, las innovaciones y las realizaciones en una empresa.

A medida que los desafíos de la sociedad han ido aumentando su nivel de complejidad, las organizaciones han respondido con mayor perfeccionamiento. Uno de los campos de avance fue el de "Dirección de Recursos Humanos", denominado también "Dirección de Personal", cuyo objetivo es mejorar la eficacia de los recursos humanos de las organizaciones.

La finalidad de la Dirección de Personal es proporcionar a las organizaciones una fuerza laboral eficiente. Para lograr este fin, se debe estudiar el modo en que los patrones obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan, mantienen y retienen los tipos y las cantidades correctas de trabajadores (sin olvidar las características que su naturaleza exige). Para alcanzar esto, los especialistas en personal se dedican a actividades que producen una fuerza de trabajo eficaz para la organización. Estas actividades se llevan a cabo para obtener, desarrollar, aprovechar, evaluar, mantener y conservar a los empleados.

c. Capacitación:

Hoy en día la capacitación debe ir enfocada a la CALIDAD y debe impartirse en todas las áreas o categorías de la empresa, para que de esta forma, se pueda llegar a los objetivos establecidos, enfatizando dicha capacitación en temas como son: el trabajo en grupo, liderazgo y desarrollo individual.

Con la capacitación, se proporciona el desarrollo a los empleados y nuevas capacidades, para asegurar su utilidad continua para la organización y satisfacer sus deseos personales de avance.

Se debe evaluar el rendimiento individual para que así se puedan verificar las diversas actividades del personal. Con esto, no solo se valora hasta que punto se comportan correctamente las personas, sino que también indica lo adecuadas que son las actividades de dirección de personal.

d. Reconocimiento:

Cuando el rendimiento de los trabajadores es aceptable, se recomienda que se les dé un reconocimiento, el cual incluye aumentos de sueldo y prestaciones, tales como seguros, vacaciones extras, etc. Las comunicaciones y los esfuerzos de asesoramiento son otras técnicas utilizadas para mantener la satisfacción y el buen rendimiento de los empleados, aunque es necesario establecer que el reconocimiento no debe enfocarse únicamente en la medición del desempeño individual, sino que debe incluir también el grupal, por lo que en la empresa se debe desarrollar una verdadera conciencia de la importancia que tiene el cumplimiento o la superación de todas las metas, incluyendo las metas de CALIDAD.

Por lo anterior, la empresa y su Dirección de Personal deberán fijar políticas de reconocimiento que se otorguen a los individuos y grupos en los diferentes niveles, ya que mediante el buen manejo de éstos, la dirección logrará, en parte, despertar la motivación del personal y procurará su satisfacción, lo cual se verá reflejado en un mejor rendimiento.

Es importante mencionar que el hombre, por su naturaleza libre, no es condicionado por los incentivos antes mencionados, por eso sólo se puede prever que en la medida que se le reconozca, se sentirá motivado a trabajar, mas no puede asegurarse su colaboración, ya que es libre de elegir en su actuación.

e. Clima de la organización:

Este punto se refiere al ambiente favorable o desfavorable que una persona siente en la organización. Algunas organizaciones viven mediante la aplicación de las reglas y son burocráticas; otras sin embargo, son amistosas y flexibles.

Algunas compañías hacen hincapié en el trabajo individual y otras en el trabajo en equipo. La diferencia entre ambas puede parecer muy pequeña, pero en realidad es muy significativa en el clima de la organización, ya que el trabajo en equipo favorece la unificación de objetivos, las buenas relaciones de trabajo y el logro de las metas; mientras que el trabajo individual es egoísta, lo que impide muchas veces el logro de los objetivos,

ya que probablemente cada persona persigue sus propios objetivos, sin que dentro de ellos exista compatibilidad con los objetivos de la empresa.

f. Calidad de vida en el trabajo:

Con esto, se busca desarrollar al hombre y poner los medios para que él se realice como tal y trascienda en su quehacer humano. Esta es la verdadera satisfacción en el trabajo. Por ella, la empresa siempre procura la satisfacción del personal en su trabajo y por su trabajo.

Así como se debe cuidar el bienestar, la salud, la seguridad y el trato digno y respetuoso de la persona, también se debe de mejorar la CALIDAD DE VIDA del trabajo, para lo cual, los esfuerzos deben enfocarse a lograr que los empleados sean más productivos y satisfactorios.

Los estudiosos del tema, definen a la CALIDAD DE VIDA en el trabajo como la aplicación concreta de una filosofía humanista, a través de la introducción de métodos de participación, con intención de modificar uno o varios aspectos del entorno de trabajo, para crear una situación nueva más favorable para la satisfacción de los empleados de la empresa.

Con lo anterior se puede decir que la CALIDAD DE VIDA en el trabajo es una dinámica de organización, que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre, con el fin de lograr una mayor congruencia en todos los aspectos de su vida.

Un modelo de CALIDAD DE VIDA debe tomar en cuenta los siguientes factores:

- Naturaleza de la tarea de cada persona.
- Entorno de la tarea.
- Características del individuo.
- Satisfacción frente a la vida en general.

Hay que partir de la base de que el bienestar debe estar íntimamente ligado a la satisfacción en el trabajo. Dicha satisfacción debe tratar como causa y no solo como consecuencia de la CALIDAD DE VIDA en el trabajo, en otras palabras, la satisfacción en el trabajo trae como consecuencia una alta CALIDAD DE VIDA en el trabajo.

Otro punto que se relaciona con esto es el referente al nivel de autonomía, aquí el trabajador siente mayor satisfacción en su trabajo si dispone de mayor autonomía.

Las condiciones físicas del trabajo, tales como ventilación, iluminación, calor y ruido entre otras, no deben poner en peligro la vida y la salud del trabajador. Este interés por el mejoramiento de la CALIDAD DE VIDA en el trabajo no es accidental, ofrece un paralelo y, en algunos aspectos, refleja los cambios sociales. Los obreros están mejor preparados en la actualidad y menos dispuestos a aceptar la autoridad, sin discutirla. Estos cambios impulsan a los obreros a participar con mayor amplitud en el mejoramiento del ambiente de trabajo.

Hay que tomar en cuenta que los puestos, dentro de una empresa, son el enlace entre la empresa y los recursos humanos. La realización combinada de cada puesto permite a la organización alcanzar sus objetivos. Así mismo, los puestos representan no solo una fuente de ingresos, sino también un medio para la satisfacción, por tal motivo los puestos deben proporcionar una CALIDAD elevada de vida de trabajo, es decir, que los puestos deben y tienen que estar bien diseñados.

2.5.2.4. Información y Análisis:

Por medio de este factor, se examina y evalúa la efectividad de la empresa en el uso de la información, (siendo ésta última un instrumento básico para la Administración de la CALIDAD TOTAL) en el tipo de datos que maneja y las fuentes de donde se obtienen.

A través de la información se ve reflejado el grado de avance que tiene el proceso de CALIDAD TOTAL en la organización, tanto horizontal como vertical. Por lo tanto, es indispensable que la empresa cuente con procedimientos y tecnologías necesarios para asegurar la confiabilidad, consistencia y actualización de dicha información. También es recomendable que se maneje un sistema adecuado de comunicación en todos los niveles que permita la entrada y salida de la información en el momento oportuno.

Para poder entender mejor lo anterior, hay que ver que significa comunicación: "Es la transmisión de conocimientos, información, ideas, emociones; mediante palabras, símbolos, imágenes o cifras."[37]

[37] Cfr., FERNANDEZ SOSA, Luis; Op. Cit.; P.10

En otras palabras, comunicación es el proceso de dar y recibir un mensaje. La comunicación es necesaria en toda la empresa para la coordinación de todos los esfuerzos, a fin de alcanzar los objetivos establecidos por la organización.

Hay que analizar todos los datos que se tengan en la empresa. De este análisis se obtendrán resultados, los cuales contribuirán al logro de los objetivos de CALIDAD TOTAL.

2.5.2.5. Planeación:

Agustín Reyes Ponce, en su libro: Administración de empresas. Teoría y Práctica I y II, establece que[38]: "la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización".

En otras palabras, la planeación equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos la futura acción.

La planeación tiene tres principios fundamentales:[39]

a. Precisión.
b. Flexibilidad.
c. Unidad.

a. Precisión:

La planeación debe hacerse con la mayor exactitud posible, ya que va a regir acciones concretas. Si el fin buscado es impreciso, los medios que se coordinan serán ineficaces total o parcialmente.

b. Flexibilidad:

Todo plan debe dejar un margen para los cambios que puedan surgir, por lo que se deben prever en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir, de la siguiente forma:

---

[38] Cfr., REYES PONCE, Agustín; Op. Cit.; P.58

[39] Cfr., Ibidem

- Fijando máximos y mínimos, con un tendencia central entre ellos.
- Proveyendo de antemano caminos de substitución para las circunstancias especiales que se presenten.
- Estableciendo sistemas para su rápida revisión.

c. Unidad:

Los planes deben de ser de tal naturaleza, que parezca que existe un solo plan para cada función, y todos los que se apliquen en la empresa deben estar coordinados e integrados de tal modo, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general. Mientras existan planes inconexos para cada función, habrá contradicciones, dudas. De aquí surge la necesidad de que todos cooperen en la formación de los planes.

Para lograr la CALIDAD TOTAL en una empresa, se deben de aplicar dos tipos de planeación:[40]

a. Planeación estratégica.
b. Planeación operativa.

a. Planeación Estratégica:

Se refiere a la participación del personal, del cliente y de los proveedores en la elaboración del plan. Esta planeación da una visión y un enfoque integral, participativo, difundido y aceptado por todo el personal, en donde se incluye un diagnóstico real de lo que favorece o frena el proceso de mejoramiento continuo de la empresa. Aquí se plantea la misión, las prioridades, los objetivos de la organización en cuanto a la CALIDAD TOTAL.

b. Planeación Operativa:

Se refiere a lo que se va a hacer en concreto para traducir todas las estrategias anteriormente establecidas, a procesos prácticos. Esta planeación refleja a su vez como se integran los planes de cada departamento en otros.

[40] Cfr., FUNDACIÓN MEXICANA PARA LA CALIDAD TOTAL, A.C.; Op. Cit; P.18

En otras palabras, la planeación operativa es la aplicación práctica de lo establecido en la planeación estratégica.

Resumiendo, podemos concluir que la planeación dentro de una empresa es indispensable por que:

- La eficiencia no proviene de la improvisación.
- Para lograr con buen éxito el desarrollo de una acción, es indispensable hacer planes sobre la forma en que ésta ha de dirigirse.
- Todo plan tiende a ser económico, y por lo tanto a economizar.
- Todo control será imposible si no se compara con el plan previsto.

2.5.2.6. Aseguramiento de la CALIDAD:

Aquí hay que hacer hincapié en que la mayor parte de las empresas, cuando nacen, empiezan con un enfoque muy cuidadoso hacia el mercado, como una etapa inicial; esto se debe a que inician con una posición débil en el mercado, y la única forma de sobrevivir es apegarse a las necesidades del cliente. En su inicio, debido a la falta de recursos, tienen pocas posibilidades de establecer un sistema sofisticado para el aseguramiento de la CALIDAD; sin embargo, tratan de darlo aunque tengan problemas y variaciones, poca estabilidad, poca o deficiente documentación de procesos y equipo poco adecuado. El director general vive todo el proceso muy de cerca y él mismo inspecciona y suple con su presencia la falta de sistemas adecuados.

Pero cuando la organización empieza a situarse ya en el mercado y la gente así lo siente, entonces también se empieza a olvidar la CALIDAD y la atención, por lo tanto, la obsesión por servir con CALIDAD al cliente, y la preocupación por que todo salga bien se va perdiendo. Como consecuencia de esto, se ve al cliente como alguien caprichoso y se suplanta su opinión por una serie de opiniones de los mismos ejecutivos. Ya no se escucha, sino que todo se resuelve con reuniones que no son, en lo más mínimo, representativas del cliente y sus preferencias. El director general casi nunca tiene tiempo para hablar con sus clientes, y las ideas van surgiendo de departamentos que no tienen nada que ver con el cliente. También se van degradando los procesos internos, en los cuales van apareciendo cada vez más problemas relacionados con la CALIDAD del producto o SERVICIO.

Todo este análisis lleva al director general a cuestionar el cómo devolver a la empresa lo que nunca debió abandonar, así como también la

manera de instaurar un PROCESO DE CALIDAD permanente, manteniendo el impulso desde el primer momento.

La respuesta a los anteriores cuestionamientos la encontramos en la "GARANTIA DE CALIDAD", la cual constituye la esencia misma del CONTROL TOTAL DE CALIDAD.

Al hablar de GARANTIA DE CALIDAD, debemos tener en cuenta los siguientes puntos importantes:

- La empresa debe garantizar una CALIDAD acorde con los requisitos de los consumidores (características de CALIDAD reales).

- Los altos ejecutivos deben reconocer la importancia de la GARANTIA DE CALIDAD y asegurarse que toda la empresa dé el máximo para alcanzar esta meta común. Si la empresa lleva a cabo la GARANTIA DE CALIDAD, podrá traer felicidad y satisfacción a sus clientes, lo que se verá reflejado en un aumento en las cifras de venta, lo que proporcionará a la empresa buenas utilidades a la larga, y esto será satisfactorio tanto para los ejecutivos y accionistas, como para los empleados. En otras palabras podemos decir que la GARANTIA DE CALIDAD es asegurar la CALIDAD en un SERVICIO o producto, de modo que el cliente pueda comprarlo con confianza y utilizarlo largo tiempo, para que así quede satisfecho.

- Otro punto de gran importancia para la GARANTIA DE CALIDAD es la satisfacción del cliente, ya que el producto no puede tener fallas ni defectos, aunque solo eso no basta. Es necesario asegurar la CALIDAD de diseño, viendo que el SERVICIO o producto sea realmente funcional, tal como el cliente espera. Es por esto que se puede considerar a la GARANTIA DE CALIDAD como un contrato celebrado entre el productor y el cliente

Para dar una verdadera GARANTIA DE CALIDAD, los ejecutivos deben fijar políticas firmes que abarquen las siguientes divisiones:[41]

- Investigación.
- Planificación.
- Diseño.

[41] Cfr., GINEBRA, Joan; DE LA GARZA, Rafael; Op. Cit.; P.89

- Manufactura.
- Ventas.
- SERVICIO.

Estas políticas también deben llegar hasta los proveedores que suministran la materia prima a la empresa, así como también, hasta los diversos sistemas de distribución.

La responsabilidad por la GARANTIA DE CALIDAD incumbe a toda la organización, la cual debe satisfacer a sus clientes con la CALIDAD de los artículos que produce o de los SERVICIOS que ofrece. No se puede dar una GARANTIA DE CALIDAD completa, si no participan todos, incluyendo a los empleados, proveedores y distribuidores.

La GARANTIA DE CALIDAD debe cumplir con las siguientes etapas:[42]

a. GARANTIA DE CALIDAD orientada hacia la inspección.
b. GARANTIA DE CALIDAD orientada al proceso.
c. GARANTIA DE CALIDAD con énfasis en el desarrollo de nuevos productos / SERVICIO.

a. GARANTIA DE CALIDAD orientada hacia la inspección:

En Occidente, hay gente que todavía piensa que la Inspección equivale a GARANTIA DE CALIDAD, lo cual se debe a la suposición de que el hombre es malo por naturaleza, por lo que es preciso supervisarlo muy estrictamente.

Durante el período en que se hacía énfasis en la inspección, el CONTROL DE CALIDAD correspondía a dos divisiones: a la de CONTROL DE CALIDAD y / o a la de Inspección, lo cual ocasionó algunos problemas, pero gracias a esto se logró detectar lo siguiente:

1. Los inspectores son personal innecesario, que reducen la productividad global de la empresa. La inspección solo es necesaria por que existen defectos y artículos defectuosos; por lo tanto, si los productos y

[42] Cfr., Ibidem; P.90

SERVICIOS defectuosos desaparecieran, los inspectores serían innecesarios.

2. La responsabilidad por la GARANTIA DE CALIDAD incumbe tanto a los productores como a los proveedores y fabricantes. Los compradores inspeccionan al momento de comprar, pero si el proveedor es confiable en materia de CALIDAD, la compra puede llevarse a cabo sin la inspección. A esto se le llama "Sistema de Compra Garantizado."

No hay que olvidar que el hombre es perfectible, y por lo tanto tiene ciertas aptitudes que debe desarrollar por medio de la educación, la cual abarca tres niveles:

- El afectivo o volitivo: se logra perfeccionar a través del desarrollo.
- El psicomotriz: se perfecciona con el adiestramiento.
- El cognoscitivo: se perfecciona por medio de la capacitación.

La educación es un proceso que garantiza la CALIDAD en la empresa, y también ayuda a colocar a la persona indicada en el puesto idóneo, en relación a sus aptitudes.

3. Si al trabajador de línea, responsable de algún producto o SERVICIO, se le asigna la tarea de autoinspección; la retroinformación es instantánea, lo que permite tomar acción inmediatamente. Con esto se logra una gran reducción en el número de productos y SERVICIOS defectuosos.

4. Cuando el ritmo de trabajo se acelera, los trabajadores no pueden inspeccionar, por lo que se tendría que considerar la inspección automatizada.

5. Hay un gran número de artículos cuya CALIDAD no se puede asegurar solamente mediante la inspección, debido a que la CALIDAD de muchos materiales y ensamblados se desconocen, hasta el momento en que se utilizan.

b. GARANTIA DE CALIDAD orientada al proceso:

La CALIDAD debe incorporarse dentro de cada proceso, para lo cual se requiere de la participación de todos los miembros de la empresa.

Esto significa que además de la división de inspección, tienen que trabajar conjuntamente las divisiones de compras, ingeniería de producción, manufactura y mercadeo, cumpliendo así sus obligaciones respectivas de CONTROL DE CALIDAD.

Cabe mencionar que el control de procesos tiene sus limitaciones y no se puede dar una GARANTIA DE CALIDAD únicamente mediante el control de PROCESOS, pues tal control no puede ocuparse de la utilidad de los productos / SERVICIOS en manos de los consumidores. Por lo tanto, si bien el control de procesos sigue siendo importante y debe continuar, es indispensable tener una GARANTIA DE CALIDAD que comience en la etapa de desarrollo de nuevos productos. Y es aquí donde pasamos a la tercera etapa.

c. **GARANTIA DE CALIDAD con énfasis en el desarrollo de nuevos productos / SERVICIOS:**

El concepto de GARANTIA DE CALIDAD juega un papel muy importante en el desarrollo de un nuevos productos debido a tres razones:[43]

1. Si no se efectúa una buena GARANTIA DE CALIDAD durante la etapa de desarrollo de un nuevo producto, la garantía que se logre no podrá ser adecuada.
2. Si una compañía no desarrolla nuevos productos, estará en peligro de quiebra, ya que éstos deben de ser el asunto de mayor interés para la empresa.
3. Si se efectúa la GARANTIA DE CALIDAD en el desarrollo de nuevos productos / SERVICIOS, todas las divisiones de la empresa podrán efectuar el control y GARANTIA DE CALIDAD.

Es indispensable la plena participación en el control y la GARANTIA DE CALIDAD, empezando con los encargados de la planificación e investigación de mercados y terminando con los empleados que se encargan de ventas y SERVICIOS a los compradores. Lo más importante en el control y la GARANTIA DE CALIDAD es impedir que los errores se repitan.

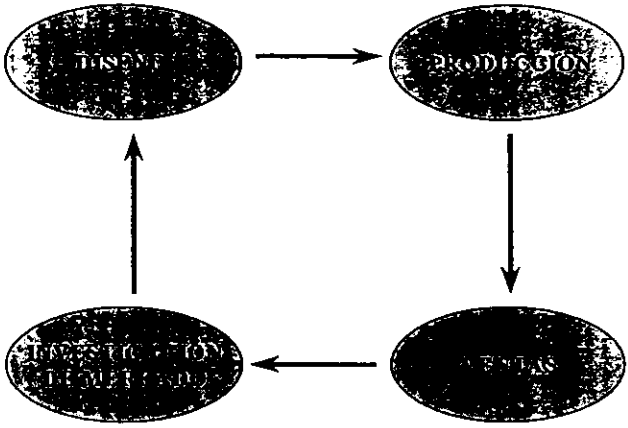
El Dr. William Edwards Deming, en su libro "Out of the Crisis"[44], habla de un ciclo de CALIDAD que va de diseño a producción, de

---

[43] Cfr., Ibidem; P.125

[44] DEMING, William Edwards; Out of the Crisis; p. 192

producción a ventas, de ventas a investigación de mercados y de aquí se vuelve a empezar el ciclo con diseño. Gráficamente, el ciclo se puede representar así:



Este proceso es un proceso continuo de diseñar y rediseñar, que mejora el nivel de CALIDAD, previniendo la repetición de errores. Para evitar esto último, hay un punto importante que debemos tomar en consideración: eliminar el síntoma y la causa del problema.

Con todo lo anterior, podríamos decir que el factor "Aseguramiento de la CALIDAD" examina los procesos de producción para orientarlos hacia la mejora continua, empezando por el diseño del producto o SERVICIO (orientado hacia el cliente).

2.5.2.7. Efectos del Entorno:

Aquí se examina la medida en que la empresa presente su esfuerzo de CALIDAD TOTAL y mejoramiento continuo en su entorno físico, social y económico, así como la forma en que este entorno es favorablemente impactado en el proceso de CALIDAD TOTAL.

En la Monografía 4, "El Premio Nacional de Calidad", de la Fundación Mexicana para la Calidad total, A.C., se define al entorno como: "todos los factores que afectan de una manera directa o indirecta a una empresa en su alrededor"[45]. Dichos factores son:

a) **Gobierno.**
b) **Situación económica del país y sus implicaciones (pacto de solidaridad, tratado de libre comercio)**
c) **Ecosistemas.**
d) **Clientes.**
e) **Proveedores**

a) Gobierno:

La empresa debe dirigir sus actividades de CALIDAD TOTAL al mejoramiento continuo del país y tomar en cuenta todos los requisitos que demande el gobierno para el establecimiento y funcionamiento de la empresa.

b) Situación económica:

Si se enfocan las actividades de la empresa al mejoramiento de CALIDAD TOTAL, se logrará ayudar al país en su situación económica, convirtiendo a la empresa en una empresa de competencia, ofreciendo un SERVICIO especializado.

c) Ecosistemas:

Toda empresa debe tomar en cuenta en relación a su programa de CALIDAD TOTAL, el cómo evitar que los productos y SERVICIOS, así como sus diseños, dañen el medio ambiente. Es muy importante que hoy en día, las empresas desarrollen un plan para mejorar el medio ambiente, tanto dentro como fuera de sus instalaciones, y que cumplan con las normas y reglamentos de la autoridad en materia de ecología.

[45] Cfr., Fundación Mexicana para la Calidad Total; Op. Cit., p. 18

El ecosistema es un tema que nos concierne a todos y, por lo tanto debemos de hacer todo lo posible por conservar la naturaleza, reduciendo los niveles de contaminación, o al menos procurar no incrementarlos.

d) Cliente:

La empresa debe considerar de manera muy especial a sus clientes, ya que es el único monitor de la CALIDAD. Por lo tanto, la preocupación de darle un SERVICIO de CALIDAD debe de ser su piedra angular.

Es de suma importancia conocer las especificaciones que el cliente busca en un producto o SERVICIO. Como los gustos o preferencias del cliente van cambiando debido a la moda, la sociedad, la época, el nivel económico, la edad, etc., la empresa debe de estar al tanto de todo esto e ir actualizándose constantemente.

Para lograr un trato personalizado con el cliente, es necesario analizar la situación de la cartera de clientes: "Planteamos la conveniencia de limitar el número de clientes".[46]Esto último es uno de los elementos innovadores en CALIDAD TOTAL. Aquí la preocupación se centra no tanto en el número de clientes, sino en la clase de SERVICIO que se les dé. Mas vale tener pocos clientes pero que estén bien atendidos y queden completamente satisfechos, a tener muchos pero que no se les pueda atender debidamente.

Esto también tiene mucho que ver con el entorno, ya que al haber cada día más competencia, normalmente las empresas buscan de manera impulsiva, dominar el mercado, abarcando un gran número de clientes. No hay que olvidar que "El que mucho abarca... poco aprieta".

e) Proveedores:

Hay que hacer notar que la empresa hace presente su esfuerzo de CALIDAD TOTAL en su entorno, considerando el desarrollo de pequeños y medianos proveedores, es decir, que hace mas allá de su empresa para lograr difundir y hacer ver la importancia de los valores de CALIDAD para que sean aceptados y vividos en otras organizaciones particularmente pequeñas y medianas.

---

[46] Cfr., Ibidem; p.50

Viviendo una situación económica, como en la que vivimos hoy en día, es indispensable que nos ayudemos entre todos a salir adelante, para así alcanzar un desarrollo homogéneo del país en toda industria, empresa o institución mexicana, logrando de esta manera, no solo actualizarnos, sino ir más allá obteniendo mayor competitividad, productividad y desarrollo personal y común (Bien Común).

Toda empresa actualizada debe establecer medios para facilitar y estimular a otros miembros de la comunidad para que desarrollen programas de CALIDAD TOTAL.

Concretamente, resulta muy difícil para una empresa ó institución, por muy enfocada que este al mercado, reaccionar rápidamente a las necesidades de sus clientes, si no logra vincular y convencer a sus proveedores de su misma filosofía.

Anteriormente, el desarrollo de los proveedores era catalogado como una búsqueda constante de tenerlos en mejor número y más baratos. Lo único que se negociaba era el precio, la CALIDAD y la oportunidad no se consideraban importantes. Esto traía como consecuencia el tener proveedores poco confiables, tanto en CALIDAD como en oportunidad, y sus costos ocultos eran altísimos. Con la inflación, esta situación empeora, pues le siguen dando mucha importancia al precio, y se olvidan de aspectos más importantes como son: la CALIDAD, la tecnología, la innovación. Todo esto orilla a que los proveedores se descapitalicen y caigan en plantas totalmente obsoletas.

La solución a este problema está en el acercamiento e involucramiento con los proveedores, buscando una relación de largo plazo, planteando responsablemente las necesidades de los clientes, poniendo mayor atención en la innovación, la CALIDAD y la oportunidad.

De esta forma, proveedores y empresas hablarán el mismo idioma, lo que dará como resultado una reducción notable de trabajo, de defectos en los productos o SERVICIOS, de desperdicio, de duplicación de labores (se reduce la inspección); tampoco habrá necesidad de tener inventarios de seguridad, y el riesgo de obsolescencia será menor, y al mismo tiempo, se ayuda a los proveedores en su desarrollo y actualización.

2.5.2.8. Resultados:

Aquí se evalúan los indicadores numéricos de niveles y tendencias de mejoramiento de la CALIDAD TOTAL; tanto en el producto o SERVICIO, como en las operaciones internas.

En lo que se refiere al producto o SERVICIO, se examina en que se han mejorado los mismos, proporcionando datos verificables y gráficas con tendencias cuantificadas, claras y específicas.

En cuanto a mejora en las operaciones internas, es necesario determinar en que se han mejorado los SERVICIOS de los proveedores (tanto internos como externos) y las áreas de apoyo o staff, tales como:[47]

- Finanzas.
- Contabilidad.
- Mercadotecnia.
- Ventas.
- Cobranza.

Al hablar de resultados es necesario:

a) Conocer como se han reducido los costos de CALIDAD y cual ha sido el impacto cuantificable de mejoramiento de los procesos de los proveedores, tales como en reducción de procesos.

b) Determinar también cual ha sido el mejoramiento en otros aspectos, como por ejemplo:

- Reducción de errores.
- Tiempo de entrega del producto o SERVICIO.
- Sistema de mantenimiento.

[47] Cfr., FUNDACIÓN MEXICANA PARA LA CALIDAD TOTAL, A.C.; Op. Cit.; P.19

c) Identificar y explicar los niveles y tendencias poco satisfactorios de los proveedores, tanto internos como externos, y mencionar lo que se ha hecho al respecto.

Una vez obtenida toda esta información, se debe indicar cuales fueron sus fuentes y las bases utilizadas para proporcionar estos datos comparativos. Con esto, se señalan los niveles y las tendencias de la empresa en relación a las empresas de su mismo ramo, y también en comparación con otros líderes de CALIDAD en el extranjero.

Para poder evaluar correctamente los resultados de CALIDAD TOTAL, es necesario tomar en cuenta los siguiente:[48]

- Establecer una planeación básica o estratégica de CALIDAD.
- Definir las mediciones de CALIDAD.
- Establecer los medios para evaluar el desempeño en cuanto a CALIDAD se refiere.

Para saber si realmente se ha logrado una mejora en el producto o SERVICIO, es conveniente hacer la pregunta:

¿Realmente el producto o SERVICIO satisface los deseos y necesidades del cliente?

Para encontrar la respuesta de la pregunta, hay dos métodos formales, que son:[49]

- Comunicación expresa y directa con el cliente.
- Por medio de sondeos y encuestas.

Cuando se conocen y se enlistan las necesidades y deseos del cliente y sus variantes, es recomendable realizar el siguiente proceso:[50]

---

[48] Cfr., Ibidem; P.20

[49] ESPINOZA, Antonio; Diplomado en Calidad Total; Tecnológico de Monterrey; P.68

[50] Cfr., ESPINOZA, Antonio; Op. Cit.; P.68

Necesidades del cliente.
(en su lenguaje)

↓

Traducción.

↓

Necesidades del cliente.
(con otro cliente)

↓

Unidades de medición.

Ejemplo:

NECESIDADES DEL CLIENTE	TRADUCCION	MEDICION (PARAMETRO)
1. Comer bien	Cantidad de comida Rapidez del SERVICIO	Gramos por menú Minutos en espera
2. Comida sabrosa	Variedad	Número de platillos diferentes.
3. Olvidarse del trabajo	Oportunidad de socializar Ambiente del comedor	Número de mesas libres Temperatura y decoración

Para medir y cuantificar la CALIDAD de un producto o SERVICIO, es necesario llevar a cabo un proceso que nos permita conocer a fondo la Institución y el cambio a CALIDAD TOTAL, de tal forma que se mida el desempeño y CALIDAD de trabajo en la empresa.

Ya hemos hablado de las necesidades del cliente externo, y de como satisfacerlas, pero no debemos olvidar que también existe el cliente interno, el cual también tiene necesidades.

Lo primero que se debe hacer es identificar el producto o SERVICIO que se le proporciona al cliente interno. Toda organización debe contar, por escrito y en cada departamento, con una identificación bien establecida de los clientes internos y sus productos.

Después se deben identificar las necesidades del cliente interno, para lo cual existen una serie de métodos, como son: las discusiones con los empleados a través de entrevistas personales, compartir ideas o tener conversaciones con los clientes. Así se logrará una actualización de las prioridades para el SERVICIO y el cliente, las cuales están consideradas como los objetivos claves de cada departamento.

Así como se generan los objetivos, claves o prioridades mediante la interacción entre superiores, empleados y clientes, de la misma forma surgirán las medidas que se establezcan para lograr mejor estos objetivos.

Para algunos objetivos las medidas son obvias (como en el caso del objetivo de reducción de la tasa de errores, ya que aquí puede medirse contando el número de errores y comparándolo contra el total de unidades manejadas), pero en el caso de otros, la medida es algo indirecta, por ejemplo: la efectividad del producto o SERVICIO puede ser medida con cierta precisión, mediante el número de quejas o devoluciones. Sin embargo existe la posibilidad de que los productos o SERVICIOS inferiores sean aceptados de todos modos; o bien, que productos o SERVICIOS buenos sean rechazados.

No es recomendable establecer muchas medidas para un departamento, lo ideal es tener entre tres y seis prioridades. Así mismo, no todas las medidas tienen igual importancia. Es común asignar un peso o ponderación a cada una a través de discusiones, para identificar los objetivos y medidas del área.

Las medidas seleccionadas deberán ser ajustadas periódicamente, para que no se vayan a quedar obsoletas.

Todo directivo debe estar consciente de que las medidas son para estimular el mejoramiento continuo, ya sea por un mejor control de los directivos tomando como base los resultados medidos; o bien debido a la auto-mejora de los propios empleados al contar con una medición de su propio desempeño. Por lo tanto, una parte importante en el proceso para implantar medidas debe ser el diseño de los medios necesarios para comunicar los resultados obtenidos, tanto a empleados como a directivos.

Lo importante en la CALIDAD TOTAL de un producto o SERVICIO es medir los aspectos del trabajo más apreciados por el cliente. Las medidas también pueden servir como herramientas que alimenten y premien a los

empleados, para que hagan bien su trabajo. Con esto tendríamos como resultado, un producto de CALIDAD con un SERVICIO eficiente y por lo tanto, más alto valor para el cliente.

2.6. Importancia de las medidas en los resultados de un modelo de CALIDAD TOTAL

Para evaluar el desempeño del trabajo, se pueden comparar el producto / SERVICIO con las medidas establecidas, o el presente con el pasado.

Cada cliente tiene diferentes necesidades por lo tanto, puede valorar diferentes aspectos de la producción o del SERVICIO realizado por un grupo de empleados. Por eso es indispensable ajustar el enfoque a CALIDAD TOTAL en respuesta a las necesidades del cliente, ya que es uno de los mayores beneficios proporcionados por un sistema para medir la actuación.

El punto de partida para establecer las medidas correctas es una mezcla de planeación estratégica de la empresa con la participación de los empleados, y de los clientes tanto internos como externos. Las diferentes características que se establecen como medidas pueden determinarse en base a los objetivos de la empresa o del departamento en particular, los cuales deben ajustarse a las múltiples necesidades del cliente.

Ya establecidos claramente los objetivos claves y sus medidas principales con base en la CALIDAD TOTAL, el siguiente paso es establecer los medios para evaluar el desempeño de dichas medidas. Por cada departamento o persona se establecerá una matriz que identifique los parámetros comunes (CALIDAD y productividad); y los que indican énfasis adicional, especificando las unidades de cada medida para ser evaluados.

Para entender mejor lo anterior, veamos el siguiente ejemplo:

PARAMETRO DE MEDICIÓN	UNIDAD DE MEDICIÓN
* CALIDAD	• Número de errores • Número de rechazos • Número de trabajos repetidos
* °PRODUCTIVIDAD	• Rendimiento material • Rendimiento tecnológico • Rendimiento humano
* AUSENTISMO	• Porcentaje de ausentismo • Porcentaje de retraso del personal
* INNOVACION	• Porcentaje de éxito con innovaciones
* ROTACION DEL PERSONAL	• Veces por año • Satisfacción.

En el ejemplo anterior establecimos un cuadro de algunas de las medidas más comúnmente usadas como herramientas básicas para la medición de resultados dentro de cada una de las unidades que integran una empresa. Cabe mencionar que dicho cuadro se presenta en forma enunciativa mas no limitativa, ya que dentro de la organización pueden existir infinidad tanto de parámetros como de unidades de medición.

2.7. Herramientas de medición de la CALIDAD TOTAL

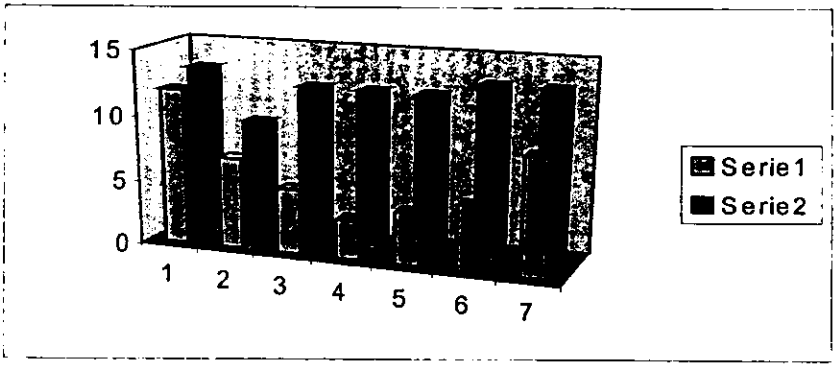
Existen en la actualidad siete herramientas estadísticas que según Kaoru Ishikawa pueden resolver el 95% de los problemas que puedan surgir en el camino hacia procesos, productos y SERVICIOS de CALIDAD, con la productividad que los mismos conllevan. Estas herramientas son:[51]

1. Diagrama de Pareto.
2. Diagrama de causa - efecto.
3. Histograma.
4. Estratificación.
5. Hoja de verificación.
6. Diagrama de dispersión.
7. Gráfica de control.

[51] Cfr; ISHIKAWA, Kaoru; Op. Cit., p. 124

1. DIAGRAMA DE PARETO:

En todo tipo de procesos de producción y de prestación de SERVICIOS llegan a existir aspectos que deben de ser mejorados o bien, se presentan algunos problemas que deben ser solucionados. Por ejemplo, en un restaurante en donde no existe una persona que reciba al cliente, le dé la bienvenida y le asigne una mesa; o en un despacho de contadores donde la declaración de impuestos de un cliente no es presentada en forma y tiempo; etc. Cada problema o efecto es provocado ya sea por una o varias causas, por lo que resulta difícil saber por donde vamos a atacarlo. Además no todos los problemas tienen la misma importancia; y por otro lado, no es posible resolverlos todos al mismo tiempo. Por esta razón es conveniente asignar prioridades a los distintos problemas e intentar resolver primero los de mayor importancia. Para establecer estas prioridades usamos el diagrama de pareto, el cual consiste en una gráfica en la que se presenta en forma ordenada el

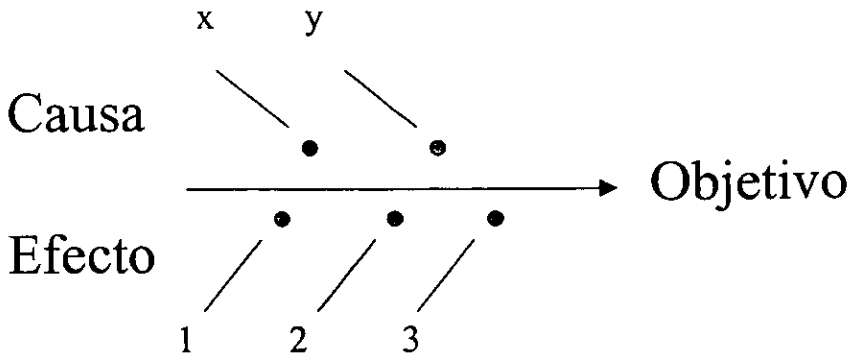


problema existente, entendiendo como forma ordenada la prioridad que se le atribuye a cada problema, así como la frecuencia y las causas por las que ocurren cada uno de éstos.

2. DIAGRAMA DE CAUSA - EFECTO:

El grado de dispersión de una variable con respecto a la media, es un aspecto que se debe controlar y corregir al mínimo posible, con el objeto de evitar el riesgo de producir productos y / SERVICIOS que en realidad no cumplan con las expectativas reales del cliente. Para conocer el grado de dispersión o el alejamiento de una variable de medición a la realidad de un producto y / SERVICIO es necesario utilizar el diagrama de causa - efecto en el que se muestran, como su nombre lo indica, las causas y efectos del problema que se analiza. Este diagrama, por su forma, también es conocido

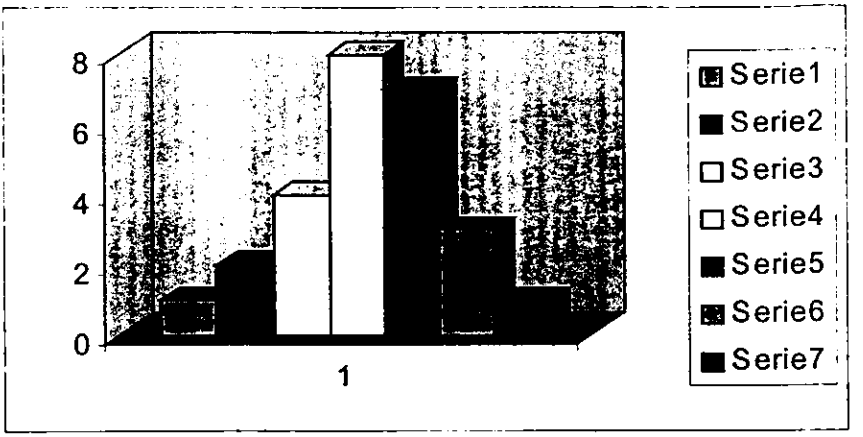
como "esqueleto de pescado"; en el cual la espina dorsal es el camino que conduce a la cabeza del pescado, que es donde se coloca el problema que se desea analizar; las espinas que lo rodean indican las causas que lo provocan y los efectos que éste ocasiona.



3. HISTOGRAMA:

Para el uso de cualquier medida estadística siempre ha sido necesario establecer la población a la cual queremos analizar, estableciendo ciertos parámetros en los cuales se logra estratificar de tal forma la población - objetivo, que llegamos a obtener resultados muy importantes para nuestra investigación, por lo que la podemos llegar a conocer casi en su totalidad. Para ejemplificar esto, supongamos un grupo de universitarios compuesto tanto de maestros y alumnos en el que investigamos el porcentaje de ellos que visitan discotecas y bares el fin de semana., si además de esto queremos conocer también sus edades, lo podremos conseguir como resultado de la misma investigación. De esta forma estableceremos un histograma, el cual nos muestra la distribución de las edades de los maestros y alumnos, basándonos en ciertos rangos, y la frecuencia con que se presentan será el tamaño que irá tomando el histograma con respecto a la población estudiada. Es por esto que el comportamiento de las barras del histograma toma la figura de una campana, esto es, que a partir de una barra de mayor altura ubicada en el centro del histograma, las barras de ambos lados disminuyen gradualmente de altura. Esto se debe a que la frecuencia con que ocurre la característica tiene siempre una tendencia central, lo cual regresando al ejemplo anterior, nos mostraría como la barra de mayor altura la de los maestros y estudiantes de entre 18 y 25 años; ya que los menores a 18 de años normalmente no visitan

esos lugares por restricciones legales, y los mayores a 25 prefieren visitar otros lugares.



4. ESTRATIFICACION:

Cuando los datos obtenidos en una investigación se clasifican en grupos con características semejantes, a cada categoría se le llama "estrato". Los estratos utilizados dependerán de la situación que se vaya a analizar, para lo cual si estudiamos el mismo ejemplo que en el inciso anterior, el estrato en este caso serían los rangos de las edades previamente establecidas. Para poder determinar los estratos, se recomienda:

a) Determinar cual es la situación de la característica analizada, estableciendo esta situación primero por estratos y luego mezclados.

b) Listar las posibles causas que conducen a la característica de CALIDAD estudiada, usando las herramientas estadísticas de análisis.

c) Analizar adecuadamente esta información, ya que así se podrán determinar las acciones que lleven a mejorar la CALIDAD en todos los estratos, y en consecuencia, la CALIDAD de la característica analizada.

SERVICIO "A"	SERVICIO "B"

5. HOJA DE VERIFICACION:

El objeto de la aplicación de las hojas de verificación es la comprobación constante de la recavación de datos solicitados; es decir, si se han efectuado determinados trabajos. De forma general, el contenido de estas hojas es el siguiente:

a) Como encabezado se registran los datos generales a los que se refieren las observaciones y verificaciones por hacer.

b) En la parte inferior se recolectan los resultados de dichas observaciones.

NOMBRE	MUESTRA "A"	MUESTRA"B"
Prueba No.1	✓	✓
Prueba No. 2	X	✓
Prueba No. 3	X	X
Prueba No. 4	✓	✓

Algunas de las aplicaciones de las hojas de verificación son las siguientes:

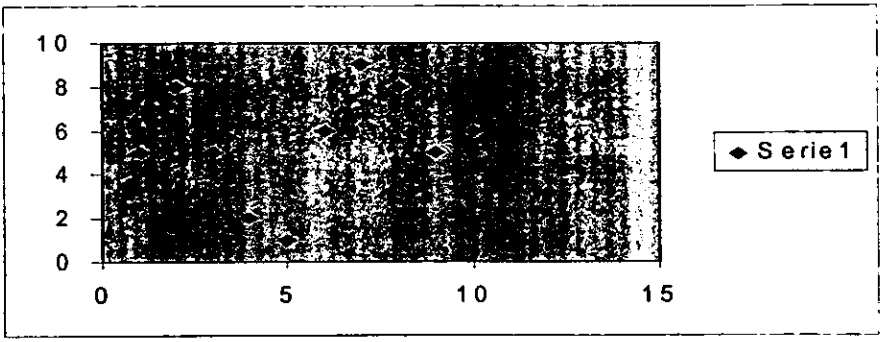
1. Para verificar la distribución en un proceso de producto o de SERVICIO.
2. Para verificar las deficiencias en la prestación de un producto o un SERVICIO.
3. Para la localización de dichas deficiencias.
4. Para confirmar si se han realizado las verificaciones programadas.

Esta hoja debe de contener todos los puntos a verificar, con el espacio correspondiente donde se pondrá el símbolo que exprese que la verificación fue llevada a cabo.

6. DIAGRAMA DE DISPERSION:

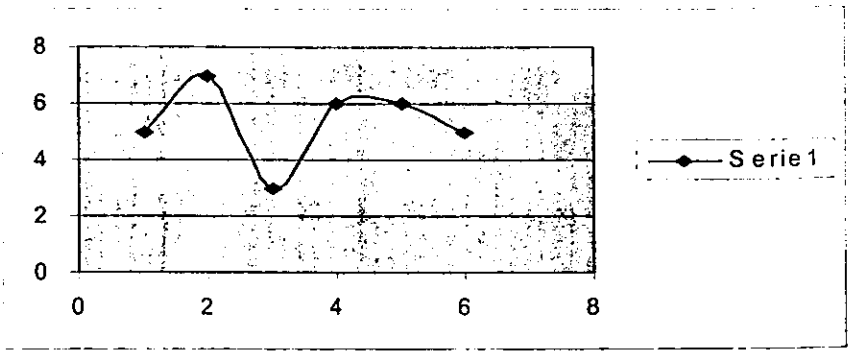
En todo proceso de producción o prestación de SERVICIOS pueden llegar a presentarse una gran cantidad de variaciones o características cuyo comportamiento es deseable conocer, con el propósito de mejorar el control sobre dicho proceso. Como mencionamos anteriormente, los métodos de colección, organización y análisis de datos referentes a una variable y su presentación en histogramas, nos brindan un buen soporte en esa dirección,

pero esto no es lo único que tenemos que observar si queremos llegar a obtener resultados positivos en nuestras investigaciones; además, debemos analizar la relación que pudiera existir entre las características seleccionadas para nuestro estudio, lo que a su vez nos ayudará a rectificar si nuestra población - objetivo y los estratos seleccionados sobre la misma son efectivos para cumplir con los objetivos primordiales de la investigación. Podemos ejemplificar esto cuando en una población que no se encuentra bien estratificada encontramos desviaciones importantes dentro de nuestros datos. Por lo anterior, un diagrama de dispersión es una gráfica en la que cada punto trazado representa un par de valores observados, cada punto codifica dos características mediante variables "X" y "Y", en donde el valor de una característica esta sujeta al valor de la otra y viceversa.



7. GRAFICA DE CONTROL:

Las gráficas de control son herramientas estadísticas que permiten obtener un mejor conocimiento del comportamiento del proceso a través del tiempo, ya que en ellas se transcribe tanto la tendencia central del proceso como la amplitud de su variación; es decir, son gráficas que se usan para conocer cambios dinámicos en la operación o en el proceso, y confirmarlos, observando los estándares para identificar situaciones anormales.



Para finalizar, enunciaremos algunos de los beneficios que normalmente resultan del uso de estas siete herramientas básicas:

a. Mejoras en la CALIDAD y diseño del producto o SERVICIO.
b. Mejora en la moral y actitud de los empleados.
c. Mejora en la inspección y métodos de prueba.
d. Reducción de costos y pérdidas operativas.
e. Reducción de cuellos de botella.

Capítulo 3

SERVICIO Y SU IMPORTANCIA

3.1. ¿Qué es el SERVICIO?

La palabra SERVICIO tiene su origen etimológico en el término latino "servillis", "servire", que significa ser esclavo, y empezó a utilizarse en el castellano para designar todo aquello que es a propósito para un fin, aquello de lo que se puede valer para conseguir algo.

Para que el significado de SERVICIO quede mas claro, hay una palabra o término que podría parecer el sinónimo de servir: ser útil. Cabe hablar de la utilidad (lo útil) como una cualidad que poseen las cosas, los animales, las personas o lugares que las hace a propósito para un fin, una cualidad que permite obtener un provecho. Este provecho posibilita el valerse de algo para conseguir un objetivo.

3.1.1. Relación Persona y SERVICIO:

El fundamento del SERVICIO está en el ser mismo de la persona, en el amor y en la libertad; ya que en el SERVICIO la persona se compromete libremente a servir a los demás sin esperar nada a cambio, debe ser espontáneo, es decir, natural de quien lo ofrece, es por ello que cuando hablamos de SERVICIO siempre lo relacionamos con la palabra "vocación de" Debe existir voluntad plena para ofrecerlo, de lo contrario se percibe de inmediato la obligación de hacerlo, la actuación.

Una definición de SERVICIO puede ser: "la prestación o actividad realizada por una persona en favor de otra, de manera regular y continua"[52]

En esta definición queda de manifiesto el SERVICIO como una capacidad connatural de la persona. En ella se pueden distinguir algunos elementos importantes:[53]

---

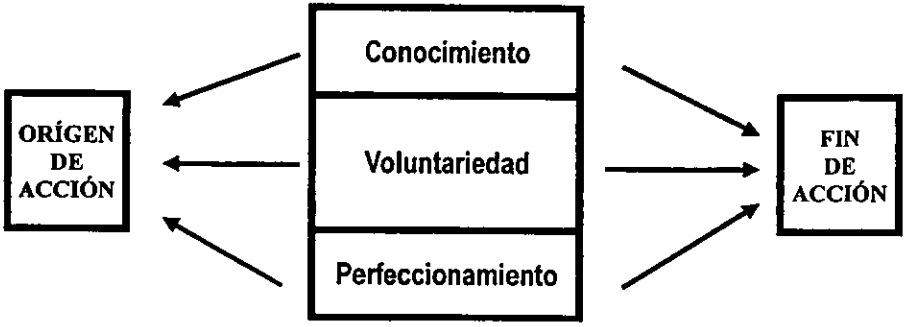
[52] DE LA VALLINA VELARDE, J.; Gran Enciclopedia Rialp; Tomo XXI, Voz SERVICIO, P.204

a) El SERVICIO implica la ejecución de una acción o prestación.

b) Tiene como fin primario brindar algo que necesita la otra persona. Esto implica reconocer su propia dignidad y sus necesidades.

c) Tiene como fin complementario el perfeccionamiento, no solo quien es sujeto del SERVICIO, sino también aquél que es origen del mismo.

A continuación veremos el signo con el que se pretende representar el SERVICIO:[54]



Ante todo, el SERVICIO es una disposición de la persona a satisfacer las necesidades tanto materiales como espirituales de la otra persona. Dicha disposición sale del interior de cada persona como una expresión natural del propio ser; por lo tanto es necesario que el SERVICIO esté dotado de la peculiaridad de la persona que sirve. En otras palabras, el SERVICIO debe tener un sello personal, de lo contrario no puede considerársele como tal.[55]

Es importante aclarar que quien puede valorar al trabajador como persona que trabaja, es capaz de ver en el trabajo una acción personalizada que posee la dignidad del ser que lo realiza.

Hoy en día existe un gran miedo y repulsión al SERVICIO originado por la falsa concepción que se tiene de la persona, el trabajo y la sociedad. Se

---

[53] Cfr., Ibidem; P.206

[54] CORTES RIO, Ma. Guadalupe; La Operación Humana; Fundamento Gnosceslogico de la Persona; P.79

[55] LLANO, Carlos; "Las Formas actuales de la Libertad"; P.69

procura "servirse de" o "ser servido" en vez de "servir a" o "servir para", por lo tanto es importante entender el significado de SERVICIO, es decir, entender que al hablar de SERVICIO nos referimos al otorgar a alguien y no a buscar el que alguien se sirva de la persona para conseguir algo.

3.2. El SERVICIO como trabajo.

Debido a la naturaleza del hombre, existen para él deberes y derechos tanto corporales como espirituales; a su vez, éstos son paralelos a las necesidades de las personas. Existen diversas actividades humanas orientadas a la satisfacción de tales necesidades. Como ejemplo tenemos las profesiones (entendidas como aquel trabajo que es el medio por el cual se consigue el propio sustento) que ponen a la persona que trabaja en contacto directo e inmediato con otra persona, las que tienen como finalidad específica, el prestar un SERVICIO que satisfaga las necesidades que suelen denominarse como básicas: [56]

- Manutención: alimentos, hospedaje, ropa, limpieza.
- Salud.
- Educación.

Con todo esto, ya podemos hablar del SERVICIO que se convierte en trabajo, de que el trabajo es esencial y específicamente un SERVICIO. No hay que olvidar que el SERVICIO no se limita a actos aislados, sino que puede convertirse en un hábito, "salir de sí" aprovechando la propia capacidad de darse a los demás.

3.3. El SERVICIO como Virtud.

Como ya se sabe, el hombre es un ser perfectible, con capacidades a desarrollar, defectos a superar y virtudes a conseguir para llegar a su fin último.

Hay que destacar la importancia que tiene la virtud del SERVICIO en las empresas y su influencia en la sociedad; ya que solo teniendo una visión correcta y adecuada de lo que la virtud del SERVICIO abarca, se logrará elevar la CALIDAD de los SERVICIOS en las empresas.

---

[56] HOFFNER, Joseph; Manual de la Doctrina Social Cristiana; P.151

La virtud del SERVICIO es una de las exigencias que lleva consigo la naturaleza humana y que dignifica al hombre, perfeccionando su ser. Esta virtud consiste en la "disposición estable o hábito (repetición de actos de SERVICIO) que hace al hombre bueno, acompañado del deseo de servir a los demás desinteresadamente: depende de nuestra voluntad, que esta regulada por la razón, en la forma que la regularía el hombre verdaderamente sabio."[57]

El hombre a través de su trabajo se va perfeccionando, ya que al conseguir la virtud del SERVICIO, consigue otras virtudes que lo enriquecen y perfeccionan sirviendo a los demás. Esto debe ser el fin a alcanzar en toda profesión o trabajo. Por lo tanto, es muy importante que el hombre se de cuenta de que puede convertir toda su actividad en SERVICIO, dándole así un sentido más amplio y profundo a su profesión.

3.4. El Espíritu de SERVICIO.

Esta es otra de las virtudes que deben acompañar al ser humano. Una persona que posee espíritu de SERVICIO, es la que sirve a los demás. Esta acción hecha de buena manera tiene una trascendencia social ya sea directa o indirectamente, teniendo una repercusión positiva en el ambiente.

Tener espíritu de SERVICIO es un afán de servir a los demás, sin esperar nada a cambio.

"Si los hombres se esforzaran y luchasen por desarrollar esta virtud tan importante, la comunidad entera vería muchas de sus necesidades satisfechas".[58]

Es indispensable que todo el personal de la empresa reciba una capacitación en cuanto a la naturaleza humana, entendiendo plenamente su importancia y el gran significado de SERVICIO. De esta manera, se podrá conocer el sentido de servir y sus positivas consecuencias; ya que un SERVICIO hecho con altura, forma y perfecciona al individuo, elevando su dignidad.

---

[57] TORRES BAESA, María Luisa; Valor y Dignidad del SERVICIO de la Administradora de Instituciones; S.P.I. ESDAI; P.21

[58] GARCÍA HOZ, Víctor; "Calidad de Educación, Trabajo y Libertad"; P.79

Dentro de las instituciones de SERVICIO, todos aquéllos que desarrollan un trabajo técnico o intelectual, han de hacerlo con una perfección humana e informado por un rasgo fundamental: el espíritu de SERVICIO, el deseo de trabajar para contribuir al bien de los demás hombres. Esta es la persona que cuida de dar la CALIDAD del SERVICIO.

"El trabajo bien acabado, que progresa y hace progresar, que tiene en cuenta los adelantos de la cultura y de la técnica, realiza una función siempre útil si los mueve la generosidad y no el egoísmo; el bien de todos y no en el provecho propio."[59]

El espíritu de SERVICIO debe estar presente en todos los hombres, porque necesariamente nos servimos todos, unos a otros.

3.5. Empresas de SERVICIO.

3.5.1. Productos (tangibles) Y SERVICIO (Intangible):

En las décadas de los 50's y los 60's, existía una clara distinción entre la fabricación y la promoción de los bienes tangibles, en relación a la desarrollada por los SERVICIOS (intangibles), sobresaliendo en importancia los primeros. Esto explica la directa orientación que tenían las empresas hacia el producto y el proceso.

En esa época se definía al producto bajo una mera perspectiva industrial. Esta idea del producto originó que se recalcara la diferencia entre éste y el SERVICIO. Al producto se le ha considerado como algo tangible, o una realidad presente en el momento de la venta. Por otro lado, el SERVICIO es lo intangible o la promesa futura de los beneficios que el cliente recibirá.

El SERVICIO es más la ejecución de alguien, que la elaboración de algo. Es acción, desempeño, actuación.

A continuación mostraremos algunos puntos que diferencian claramente al SERVICIO con un producto:

[59] OTERO, Oliveros; " La Realización Personal en el Trabajo"; P.90

Como se puede observar, esta definición es aplicable tanto a productos tangibles tradicionales, como a los intangibles o SERVICIOS.

Tanto el SERVICIO como el producto, tienen un valor y un posicionamiento para cada cliente. La diferencia está en que todo producto exige un SERVICIO, el cual es el punto de unión entre el proceso productivo de un producto y su consumidor final. Todo esto trae como consecuencia un fuerte cambio de mentalidad, dando actualmente un lugar privilegiado al SERVICIO en todas las empresas.

3.5.3. La Era del SERVICIO.

Hoy en día la economía se ha preocupado por determinar el peso de las actividades de la agricultura, industria y SERVICIO en el conjunto económico del país.

Se ha enfocado especialmente el análisis de ese peso relativo en comparación con la ocupación poblacional que cada sector genera, y como resultado aparece una relación muy elevada entre el nivel general de desarrollo de un país y la parte de la población ocupada en el sector SERVICIOS.

Según la ley de Engel, cuando el ingreso familiar aumenta, la distribución del gasto cambia, y cada vez una mayor parte de la renta disponible total se va a los SERVICIOS.[61]

"Y donde confluye el dinero, acude la iniciativa de los hombres de negocios para captarlo: las llamadas empresas de SERVICIOS proliferan y ocupan, por su importancia, posiciones cada vez mas destacadas en los países."[62]

Con todo lo anterior, nos viene a la mente la siguiente pregunta:

¿Qué es lo que ha originado el avance tan rápido de los SERVICIOS?

Entre los factores que más se señalan como impulsores de este fenómeno social, están:[63]

---

[61] Cfr., GINEBRA, Joan; ARANA DE LA GARZA, Rafael; Op. Cit.; P.16

[62] Cfr., Ibidem; p. 16

[63] Cfr., Ibidem.

- Desarrollo del nivel de vida.
- Desarrollo urbano.
- Desarrollo de profesiones y profesionistas.
- Desarrollo de tecnología en computación y comunicaciones.
- Integración de empresas en corporaciones.
- Necesidad de "confort".

A pesar de este surgimiento tan veloz de los SERVICIOS, todavía no se ha generado una aparición tan rápida de técnicas para su adecuada administración, su control de CALIDAD y su mercadotecnia. Es por eso que actualmente se buscan constantes soluciones y técnicas administrativas adecuadas para lograr un SERVICIO de CALIDAD. Todo esto ha originado un gran esfuerzo en investigaciones para comprender mejor la operación de empresas de SERVICIO.

Las llamadas empresas de productos cada vez se convierten más en empresas de SERVICIO, aún en el sentido tradicional de la palabra; no hay mas que pensar en la cantidad de gente que trabaja en SERVICIOS en las empresas industriales (áreas financieras, de investigación o comerciales), o en el enorme componente de SERVICIO que tienen hacia afuera dicho tipo de empresas.

3.5.4. El SERVICIO en toda empresa: SERVICIO de productos y SERVICIO de SERVICIOS:

Ya quedó claro que el SERVICIO como tal existe en toda empresa, ya sea de productos o de SERVICIOS. Por lo tanto se podrá establecer que el SERVICIO es "el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del SERVICIO básico de una empresa, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo."[64]

Es muy importante establecer la importancia del contacto humano inmediato con el cliente, pues en el SERVICIO, la propia operación es un punto de contacto. Por este motivo, el primer contacto del cliente con la empresa tiene su importancia fundamental, tanto más si éste es múltiple. Las actividades del personal hacia el cliente son indispensables, ya que la

[64] PICAZO MANRIQUEZ, Luis R.; MARTÍNEZ VILLEGAS, Fabián; "Ingeniería de SERVICIOS"; P.64

- Desarrollo del nivel de vida.
- Desarrollo urbano.
- Desarrollo de profesiones y profesionistas.
- Desarrollo de tecnología en computación y comunicaciones.
- Integración de empresas en corporaciones.
- Necesidad de "confort".

A pesar de este surgimiento tan veloz de los SERVICIOS, todavía no se ha generado una aparición tan rápida de técnicas para su adecuada administración, su control de CALIDAD y su mercadotecnia. Es por eso que actualmente se buscan constantes soluciones y técnicas administrativas adecuadas para lograr un SERVICIO de CALIDAD. Todo esto ha originado un gran esfuerzo en investigaciones para comprender mejor la operación de empresas de SERVICIO.

Las llamadas empresas de productos cada vez se convierten más en empresas de SERVICIO, aún en el sentido tradicional de la palabra; no hay mas que pensar en la cantidad de gente que trabaja en SERVICIOS en las empresas industriales (áreas financieras, de investigación o comerciales), o en el enorme componente de SERVICIO que tienen hacia afuera dicho tipo de empresas.

3.5.4. El SERVICIO en toda empresa: SERVICIO de productos y SERVICIO de SERVICIOS:

Ya quedó claro que el SERVICIO como tal existe en toda empresa, ya sea de productos o de SERVICIOS. Por lo tanto se podrá establecer que el SERVICIO es "el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del SERVICIO básico de una empresa, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo."[64]

Es muy importante establecer la importancia del contacto humano inmediato con el cliente, pues en el SERVICIO, la propia operación es un punto de contacto. Por este motivo, el primer contacto del cliente con la empresa tiene su importancia fundamental, tanto más si éste es múltiple. Las actividades del personal hacia el cliente son indispensables, ya que la

[64] PICAZO MANRIQUEZ, Luis R.; MARTÍNEZ VILLEGAS, Fabián; "Ingeniería de SERVICIOS"; P.64

un precio mayor para obtener una asistencia completa; sin embargo, otros prefieren pagar una cantidad menor y asumir personalmente parte del SERVICIO.

Por lo anterior, es indispensable conocer profundamente al cliente, dentro de nuestro segmento de mercado bien determinado, para así saber que es lo que busca y poder ofrecerle el producto que más se adecue a sus necesidades y grado de despreocupación.

- Valor agregado para el cliente:

El cliente también examina el valor que el proveedor añade a su producto. Este valor añadido puede ser de diferentes tipos:

- Puede ser el "status" social que el producto refuerza.
- Puede ser la ayuda para resolver problemas, como el apoyo financiero (ayudar al cliente a conseguir un crédito o concederle facilidades de pago), etc.
- Puede ser creado en torno al apoyo posventa: reparaciones, garantías, disponibilidad de piezas de repuesto, etc.
- Puede significar rapidez o flexibilidad: rapidez en la entrega o fabricación; y flexibilidad en la posibilidad de modificar la demanda en curso.

Corresponde a cada empresa definir sus prioridades y optar por una política de SERVICIO que apoye a su producto, y según las características de su producto debe optar por distinguirse con su política de grado de despreocupación o por una política que imprima un valor agregado al producto.

3.5.4.2. SERVICIO de SERVICIOS:

Como ya se mencionó anteriormente, los SERVICIOS son intangibles, es decir, no son materiales. Solo existen como experiencias vividas. En la mayoría de los casos, el cliente de un SERVICIO no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume.

El SERVICIO de los SERVICIOS comprende dos dimensiones:[65]

[65] Cfr., HOROVITZ, Jacques; Op. Cit.; P.5

- La prestación que busca el cliente.
- La experiencia que vive en el momento de que hace uso del SERVICIO.

- La prestación que busca el cliente:

El SERVICIO de los SERVICIOS es importante, no solo porque refuerza los beneficios que el comprador o el cliente busca en la prestación del SERVICIO, sino que también por que el SERVICIO se ha convertido en un arma competitiva, básica e indispensable en todos los sectores. Hay que lograr prestar un SERVICIO completo y diferenciado que salga de los requisitos indispensables que busca el cliente. Es necesario perfeccionarlo y lograr su crecimiento.

- La experiencia que vive en el momento de que hace uso del SERVICIO:

El SERVICIO de los SERVICIOS puede provocar un impacto fundamental en la experiencia del consumidor y determinar así su grado de satisfacción. La experiencia vivida por el cliente podrá ser positiva o negativa, de acuerdo a los siguientes puntos:

- La posibilidad de opción.
- La disponibilidad.
- El ambiente.
- La actitud del personal del SERVICIO: amabilidad, cortesía, ayuda, iniciativa; tanto durante la venta como durante la prestación del SERVICIO.
- El entorno.
- El riesgo percibido al escoger el SERVICIO, que va unido a la imagen y a la reputación de la empresa.
- La rapidez y precisión de las respuestas a sus preguntas.
- La personalización de los SERVICIOS.

Es indispensable tener una definición precisa de todo SERVICIO para su promoción y posicionamiento. Definir un SERVICIO desde las perspectivas del valor y beneficio que tienen para el cliente, es responder fielmente a lo que él necesita o desea. Con la definición precisa del SERVICIO se pueden evaluar los beneficios y el valor que éste proporciona al cliente, así como someterlo a una continua innovación para que genere y mejore su valor agregado.

Este proceso está estrechamente relacionado al concepto de CALIDAD, ya que al determinar las necesidades de nuestros clientes y hacer todo un plan de SERVICIOS para lograr satisfacerlos, estamos hablando de CALIDAD en el SERVICIO.

3.6. Calidad en el producto y calidad en el SERVICIO

De todas las diferentes fuerzas motoras para poder competir, la que ha recibido mayor atención es la que se refiere a la CALIDAD (tanto en el producto como en el SERVICIO), seguramente porque cualquier otra fuerza o factor competitivo, en una u otra forma, tienen relación con la CALIDAD.

Con el concepto de CALIDAD TOTAL, se han logrado obtener productos y SERVICIOS de CALIDAD, la cual debe darse en función de la definición de CALIDAD del cliente, por eso y como ya se ha dicho anteriormente, es indispensable conocer sus deseos, necesidades y expectativas. Para poder lograr tener ventajas competitivas, se debe proporcionar CALIDAD tanto en el SERVICIO de productos como en el SERVICIO de SERVICIOS.

Para entender mejor la diferencia entre un producto de CALIDAD y un SERVICIO de CALIDAD, veamos las siguientes frases:

- Un producto de CALIDAD es lo QUE el cliente recibe. (una cosa, un producto, algo tangible)
- Un SERVICIO de CALIDAD es COMO lo recibe el cliente. (algo intangible)

Ofreciendo ambas cosas es como se logrará tener al cliente satisfecho.

Este es el objetivo de toda empresa, pero además, deberá mantener un equilibrio constante entre la CALIDAD del producto y la CALIDAD del SERVICIO; definidas las dos desde las perspectivas del propio cliente. Este enfoque bidimensional de la CALIDAD, tanto en el producto como en el SERVICIO, sugiere un análisis estratégico que debe concentrarse tanto en la participación que la empresa tiene en el mercado, como en la capacidad de la misma para proporcionar SERVICIO de productos y SERVICIO de SERVICIOS, los cuales deben superar los que la competencia ofrece.

Capítulo 4

CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO DE AUDITORIA INTERNA

Una vez analizados los conceptos de Calidad, Calidad Total y SERVICIO en los capítulos anteriores, finalmente integraremos estos conceptos con el objeto de proponer una nueva cultura de trabajo en el ámbito de actuación de la Auditoría Interna, una filosofía que llevará a esta dimensión de la profesión contable a establecer las bases necesarias para contribuir desde su posición en la organización, al logro de su objetivo final.

Esta propuesta supone nuevos retos para el profesional de la Auditoría Interna y se traduce en el establecimiento de nuevos compromisos y responsabilidades, mismos que aportarán un nuevo carácter a la función del Auditor Interno, un carácter emprendedor y comprometido hacia la prestación de un SERVICIO de Calidad Total.

A continuación proponemos las bases para lograr la: **"CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO DE AUDITORÍA INTERNA"** con el objeto de no solo cumplir con la función misma del Auditor, sino también al logro del objetivo primordial de la organización y por último contribuir al fin supremo de la misma: "una mejor calidad de vida para todos".

4.1.NATURALEZA DE LA AUDITORIA INTERNA

4.1.1. ¿QUE ES AUDITORIA INTERNA?

Lo primero que tenemos que hacer para hablar de Auditoría Interna es conocer su significado. La Asociación Profesional que agrupa a auditores internos, conocida como "Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de Norteamérica", en los estándares para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, emitidos en Mayo de 1978, define a la Auditoría Interna como: "una función independiente de evaluación establecida dentro de una

organización para examinar y evaluar sus actividades como un SERVICIO a la misma organización."[66]

La palabra "auditoría", por un lado, puede hacer referencia al chequeo de la veracidad aritmética de cifras o la existencia de activos, y por otro a la revisión y evaluación a fondo de los altos niveles operacionales; pero en ambos casos se hace referencia a la evaluación, al chequeo, a la revisión.

El término "interna" se aplica para dejar perfectamente claro, que es una actividad llevada a cabo por la misma organización, empleando su propio personal.

Al decir que es una función independiente, se refiere a que el auditor interno se desarrolla con plena libertad, sin restricciones que puedan limitar significativamente el alcance de la revisión o el reporte y conclusiones de la auditoría.

Al mencionar que el trabajo del auditor interno es un SERVICIO, se refiere a que el producto final de su trabajo tiende hacia la asistencia, el apoyo o la ayuda.

4.1.2. LA AUDITORIA INTERNA COMO ELEMENTO DE CONTROL:

Hay que reconocer que el trabajo del auditor interno es como un control dentro de la misma organización, cuya función es medir y evaluar la eficiencia de otros controles.

Cuando en una empresa u organización se establecen planes en todos los niveles y la forma de llevarlos a cabo, es indispensable que dichos planes sean vigilados para asegurar el logro de los objetivos establecidos. Esto se obtiene a través de la auditoría interna; pero no hay que olvidar que dentro de la misma empresa existen diversos tipos de controles, y la auditoría interna también se aplica para evaluar y medir esos controles. De aquí se deriva la dualidad o doble función de los auditores internos: por un lado su propio trabajo de control (SERVICIO) y por el otro la naturaleza y alcance de los otros controles (asesoría).

---

[66] BRINK V., Witt H., Auditoría Moderna; p. 13

4.1.3. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA AUDITORIA INTERNA:

La función de auditoría interna se da cuando cualquier persona se ocupa de revisar algo que ella misma hizo, y se pregunta que tan bien lo ha hecho y evaluará la posibilidad de como hacerlo mejor si tuviera que volverlo hacer. Cuando una segunda persona se ve involucrada en esta acción, la función se expande y se incluye la revisión de las actividades de las segundas personas. Por ejemplo, en los negocios pequeños el dueño o el gerente son los que normalmente revisan lo que están haciendo sus empleados. Aquí, la función de auditoría interna se está llevando a cabo como una actividad básica de la administración. Sin embargo, debido a que las operaciones tienden a crecer tanto en volumen como en complejidad, cada vez se vuelve más difícil para el dueño o gerente conservar un contacto estrecho sobre todas las operaciones. Es por esto que surge la necesidad de crear un sistema de supervisión, el cual se encargará de revisar el adecuado cumplimiento de todas las operaciones de la empresa. Es en este punto donde se puede decir que la Auditoría Interna tiene su inicio formal, con un sentido y orientación específicos.

La asignación del primer auditor interno normalmente se origina para satisfacer necesidades de operaciones básicas, como por ejemplo verificar si los activos de la organización están adecuadamente protegidos, si las políticas y procedimientos de la empresa están siendo respetados, si los registros financieros son confiables; pero también se les encomendó la tarea de detectar fraudes. Todo esto trajo como consecuencia que al auditor interno se le considerara como un empleado de criterio estrecho y se le veía asimismo como una persona de limitada responsabilidad, se le llegó a ver más como policía que como colaborador.

Actualmente las operaciones en todo tipo de organización se han ido incrementado progresivamente, tanto en volumen como en complejidad, y no sólo eso, las empresas en la actualidad ante mercados más competidos y clientes más preparados, enfocan como su objetivo primordial, el aseguramiento de productos y SERVICIOS de calidad, todo esto ha provocado que surgan problemas administrativos que están presionando a la alta dirección, por lo tanto, ésta última se ha visto en la necesidad de utilizar los SERVICIOS de la auditoría interna (ya no únicamente para supervisar operaciones básicas). Gracias a esto, los auditores tuvieron la oportunidad de

abrirse hacia nuevas áreas, por lo que su trabajo se fue extendiendo, abarcando tanto áreas financieras como no financieras de la organización.

4.1.4. SITUACION ACTUAL DE LA AUDITORIA INTERNA:

En los últimos años esta situación ha sufrido varios cambios, el más significativo es que hoy en día los auditores internos no se enfocan únicamente a las áreas financieras, sino que, como ya se mencionó, han ido abarcando otras áreas, y con esto han podido ofrecer un mejor SERVICIO a la alta dirección, con lo que han logrado ubicarse en los altos niveles operativos de la organización, demostrando así que son un elemento importante y respetable dentro de la empresa. Pero ésa importancia y respeto, generan un alto grado de responsabilidad, la cual surge desde el momento mismo en que el Auditor Interno asume su posición de prestador de SERVICIOS y/o asesor, ya que se convierte en pieza fundamental e insustituible de la operación del negocio.

Actualmente las funciones que los auditores internos están desempeñando dentro de la organización se caracterizan por lo siguiente:

1. La Auditoria Interna tiene una posición a nivel "staff".
2. Funcionando bajo la dependencia de diferentes niveles en la organización.
3. Está integrada a los departamentos contables y otras áreas operativas.
4. Aunque su campo de acción está enfocado hacia aspectos eminentemente financieros, su orientación está cambiando para abarcar toda la organización.

Adicionalmente consideramos desde un enfoque de "SERVICIO y Calidad" y buscando analizar la naturaleza de su función, que el auditor interno ha asumido su papel de "Prestador de SERVICIOS", abarcando este SERVICIO a todas las áreas operativas de la organización, entendiendo el SERVICIO como el elemento fundamental cuando se habla de calidad. Esto nos lleva a ubicar el trabajo del auditor como: "fundamental" y "estrictamente necesario" en cualquier empresa que en la actualidad haya adoptado un sistema de calidad, y que a su vez se encuentre comprometida consigo misma como entidad, con su cliente y con la sociedad como una empresa lista para afrontar los retos del nuevo siglo, una empresa comprometida con el cumplimiento de sus metas, pero también comprometida con la calidad, elemento esencial en la empresa de cualquier ámbito y por sobre todas las cosas: comprometida con sus CLIENTES. Para el Auditor Interno el concepto de Cliente adquiere 3 dimensiones: por un

lado la administración, por otro el área a la que propondrá una mejora y por último al Cliente Final (relación costo-SERVICIO-utilidad).

Con el paso del tiempo, la labor del Auditor Interno ha ido adquiriendo mayor importancia, ya que su función primordial se centra en la prestación de un SERVICIO hacia dentro de la organización, y como prestador de este SERVICIO debe percatarse de que lo que el cliente interno adquiere son: "FUNCIONES".

Para ser más claros en el punto anterior a continuación lo ejemplificaremos:

El departamento de compras de una organización en la época actual, ya no solicita al auditor interno su opinión acerca del diseño del sistema que maneja la empresa para realizar un "proceso de compra"; lo que solicita es su "asesoramiento" y "experiencia" para mejorar dicho sistema; y es precisamente aquí donde radica el principal elemento del SERVICIO del Auditor Interno: "LA PREVENCIÓN". El Auditor Interno en la actualidad ha asumido un papel "preventivo" antes que "correctivo", "proactivo" antes que "reactivo"; y esto lo caracteriza como pieza fundamental en la organización de una empresa, ya que las empresas pueden tener problemas internos, pero si existen los medios y el personal profesional para analizar posibles problemas, no estaremos diagnosticando "síntomas" en una organización sino diagnosticando "RESULTADOS" y por el contrario si lo que diagnosticamos es un "síntoma" seguramente ya existe una enfermedad dentro de la organización.

Lo anterior nos lleva a recordar lo mencionado en anteriores páginas de esta investigación: "Al cliente interno y externo no solo le importa que lo traten con amabilidad, lo que más le interesa es recibir fielmente aquello que busca en nosotros"[67], es por esto que no debemos olvidar que lo que el cliente adquiere del Auditor Interno son "FUNCIONES" y que estas les generen "RESULTADOS".

Es necesario comentar al hablar de la situación actual de la Auditoría Interna, que dentro de la actualidad misma de la empresa ya existen esfuerzos comunes y voluntad de todas sus áreas de convertirse en empresas de CALIDAD, y en donde el papel del Auditor Interno tan trascendental y tan importante como el que juega cualquier otro integrante de la organización, ya

[67] Cfr., Ibidem; p. 14

que para llegar no solo a la CALIDAD, sino a la CALIDAD TOTAL se deben "unir los esfuerzos de los distintos departamentos de una empresa y lograr la CALIDAD de acuerdo a las especificaciones del cliente".

4.1.5. INTEGRACION NATURAL DE LA AUDITORIA INTERNA Y LA AUDITORIA OPERACIONAL:

Recientemente ha habido una gran tendencia por parte de algunos auditores internos en adoptar el término de auditor operacional en lugar del tradicional auditor interno. Esto se debe a que éste último término está muy ligado a la auditoría financiera, incluyendo las actividades básicas de control financiero y la revisión de estados financieros, por lo que hay un gran deseo de enfocarse más hacia otras actividades operativas que proporcionan la oportunidad de incrementar las utilidades y brindar un mejor SERVICIO a la dirección. Pero esta separación no es válida, ya que en la actividad del auditor interno hay aspectos substanciales que involucran las dos áreas: operacional y financiera.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Consideramos que tradicionalmente el auditor interno ha sido identificado con la contabilidad y otros aspectos de tipo financiero. La cobertura de estas materias ha servido para proporcionar la oportunidad de expansión hacia otras áreas operativas; dado que los registros contables, directa o indirectamente reflejan todas las actividades operacionales de la organización. Esta última necesita que se cubran tanto las áreas contables como financieras, hecho que invariablemente lleva a las operaciones. Como consecuencia el auditor interno debe involucrarse en éstas áreas en beneficio de su propia actividad, de la organización y de la CALIDAD TOTAL, ya que no podemos dejar atrás la importancia de visualizar que es indispensable el trabajo de todos los departamentos de la empresa hacia un mismo fin: CALIDAD y SERVICIO.

Debido a lo anterior podemos concluir que hay una relación estrecha entre las llamadas áreas financieras y las no financieras, por lo tanto la auditoría financiera y la operacional pueden encontrar su más completa expresión dentro del campo de la auditoría interna moderna, por lo que no debe de hablarse de auditoría interna y auditoría operacional, sino que debe hacerse referencia a la auditoría interna moderna, y a su vez enfatizar en la importancia que juega esta misma dentro del proceso de CALIDAD TOTAL adoptado por la empresa del siglo XXI, una empresa que de manera inherente

(por consecuencia de los requerimientos y culturización interna) se encuentra comprometida con la CALIDAD permanente.

4.2. FUNCION DE LA AUDITORIA INTERNA

4.2.1. RELACION DE LA AUDITORIA INTERNA CON OTRAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

Para comprender mejor la naturaleza de la auditoría interna, creemos que es indispensable hacer un análisis de la relación que hay entre ésta y las demás actividades de la empresa:

a) El trabajo de auditor interno requiere ser independiente de las operaciones rutinarias de una empresa, es decir si por cualquier motivo se deben suspender dichas operaciones, ya sea total o parcialmente por algún trabajo de revisión, esto no debe afectar en lo absoluto, la marcha normal de las operaciones diarias de la empresa.

b) La actividad del grupo de auditoría interna algunas veces efectúa acciones de tipo rutinario (como por ejemplo la validación de los egresos, elaboración de conciliaciones bancarias, entro otras) por lo que no es necesario llevar a cabo revisiones complementarias. Esto ocasiona que el auditor interno acepte responsabilidades de rutina que no le corresponden, pero esto lo puede perjudicar, ya que esto provoca que el profesional pierda independencia en sus futuras intervenciones. No hay que olvidar que el auditor interno es un elemento de nivel staff, por lo que no debe ocupar el papel y la responsabilidad de otro empleado.

c) Todo el personal de una empresa está encomendado a realizar su trabajo con efectividad. Esta filosofía se va incrementando de acuerdo a la escala organizacional, incluyendo a los grupos staff, por lo que estos últimos están más obligados por ser los analistas y asesores en aspectos operacionales. Frecuentemente se crean grupos especiales de estudio e investigación para resolver problemas específicos de la dirección. Con esto se podría pensar entonces que el auditor interno, con su doble función (SERVICIO y asesoría) no es necesario para la empresa, pero no es así, ya que el auditor interno puede visualizar diferentes problemas desde un punto de vista independiente en términos de control general; los conocimientos que el auditor tiene en aspectos de control financiero le

proporcionan mayores elementos para cubrir cualquier área operativa de la empresa. Ningún otro grupo en la empresa puede reunir las características de imparcialidad, espíritu de SERVICIO a la organización y mayor capacidad en materia de control, incluyendo lo relativo a los controles financieros como es el grupo de auditoría interna.

Pero no debemos olvidar que la tarea o el quehacer de cualquier elemento de la organización y para la organización tiene sentido en la medida que sirve a alguien, es decir, que satisface necesidades del cliente interno, por lo que la labor del auditor interno reviste una importancia significativa desde el punto de vista de la CALIDAD TOTAL; es por ello que la Auditoría Interna debe incorporarse activamente como una disciplina de SERVICIO y asesoría en cada uno de sus clientes internos, y debe existir una mentalidad de cambio orientada hacia el SERVICIO, buscando con esto llevar el SERVICIO hacia los estándares requeridos por el cliente, es decir, hacia la CALIDAD TOTAL, ya que ésta finalmente, y como una regla natural, siempre se define en términos de SERVICIO.

4.2.2. RELACION DE LA AUDITORIA INTERNA CON EL CONSEJO DE ADMINISTRACION

Debido al crecimiento de las organizaciones, el consejo de administración va teniendo una participación más activa, por lo que está asumiendo responsabilidades de mayor importancia en sus relaciones con la administración de la organización y con los accionistas de la misma. Por lo tanto, para poder hacer frente a este incremento de responsabilidades el consejo de administración se ve en la necesidad de formar un comité de auditoría. Dicho comité se encargará de la revisión de la veracidad e integridad de la información presentada en los estados financieros, de la eficiencia del control interno contable y de lo adecuado del esfuerzo total de auditoría. En la práctica es común que el auditor interno reporte directamente al ejecutivo principal de la organización o al ejecutivo de finanzas.

Dentro de esta relación con el Consejo de Administración de la empresa existe mucha congruencia con la filosofía misma de la CALIDAD TOTAL, ya que dentro de este sistema se entiende que el principal funcionario de la empresa (en este y en muchos otros casos es el Departamento de Auditoría, por la importancia que reviste y por sus funciones) debe servir al Auditor Interno y facilitarle su trabajo; donde desaparecerán las actitudes de poder, las cuales serán sustituidas por

actitudes de SERVICIO, es decir, que la CALIDAD TOTAL inicia desde los más altos niveles de la organización ya sea en actitudes, funciones, operaciones, instrucciones y cualquier otro tipo de manifestación o actividad. Por último la dirección debe ser el elemento promotor de la CALIDAD TOTAL, y si se quiere permear esta filosofía dentro de la organización, se debe incluir forzosamente a la Auditoría Interna aún siendo una actividad "Staff" el Director General debe invitar al Auditor Interno a formar parte y tomar partido de esta filosofía dentro de la organización.

4.2.3. RELACION ENTRE LA AUDITORIA INTERNA Y LA AUDITORIA EXTERNA

Mucho hemos escuchado comentar (aquéllos que comenzamos nuestra experiencia profesional en algún Despacho de Auditoría) que la actividad del auditor interno es una extensión a los esfuerzos que ha desarrollado el auditor externo. En efecto, en un gran número de casos los programas de auditoría interna fueron creados por el auditor externo y utilizados para cubrir necesidades de éste último, frecuentemente el personal de auditoría interna es reclutado de firmas de auditores externos. Pero tenemos que reconocer que en la mayoría de los casos ambas actividades tienen algunos intereses en común (como es la solidez del sistema de control interno contable en la organización sujeta a auditoría), aún cuando sus objetivos sean completamente diferentes.

A continuación identificamos algunas diferencias entre estos dos auditores:

a. El auditor externo es una persona completamente ajena a la empresa en la que se esta llevando a cabo la auditoría; mientras que el auditor interno sí pertenece a la misma.

b. Por un lado, el auditor externo examina la razonabilidad de los estados financieros o información financiera, y por el otro el auditor interno evalúa la efectividad de las operaciones de la organización y sus resultados.

4.2.4. PARTICIPACION DE LA AUDITORÍA INTERNA EN LA INTEGRACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN

El cumplimiento de la función básica de SERVICIO del auditor interno hacia la administración empieza con la comprensión de los problemas

y necesidades de la misma, por lo que se establece una sociedad (INTEGRACIÓN) entre los auditores internos y los administradores en todos los niveles operativos. Esta relación se enfoca a ayudar a la administración en el logro de sus metas y objetivos.

Dicha relación de sociedad se puede lograr de diferentes maneras, una de las cuales es a través de un programa que contempla lo siguiente:

a) Habilidad para proveer SERVICIOS básicos de protección, al mismo tiempo que se coadyuva con la administración para determinar mejoras deseables.

b) Estar continuamente alerta para no involucrarse en responsabilidades operacionales; para poder así identificar, evaluar y soportar comentarios de interés positivo para la organización.

c) Capacidad para introducirse de manera persuasiva con directivos de todos los niveles. Aquí se da una combinación del conocimiento de las operaciones más la apariencia, presentación y conducta personal del auditor interno.

d) Los auditores deben evitar caer en la tentación de aprovecharse indebidamente (un aprovechamiento indebido puede ser el manejo de información confidencial de la empresa con personas ajenas a la misma) de su posición ante los directivos y demás personal del área donde están llevando a cabo la auditoría; ya que tales acciones provocarían resistencia por parte de los auditados, lo que podría llegar a bloquear cualquier tipo de relación positiva.

e) Tener el control como enfoque estratégico en el análisis y revisión de áreas operativas.

f) La combinación de los objetivos de asistencia a cualquier nivel de auditados, con la necesidad de considerar estos mismos objetivos dentro del panorama total de beneficios a la organización en su conjunto. Aquí se neutraliza todo posible conflicto que se haya presentado.

g) Dicho programa tiene que tener un enfoque hacia la CALIDAD TOTAL, también conocido como "ESTRATEGIA", la cual debe estar orientada a prevenir más que a corregir; a mejorar los procesos de SERVICIOS del Auditor Interno más que a corregir los SERVICIOS actuales del Auditor

Interno; a decidir sobre cifras y datos, más que sobre opiniones, y finalmente a estimular la evaluación, más que la supervisión.

4.2.5. APOYO A LA ADMINISTRACION ES PERSPECTIVA

A juicio nuestro, el principal objetivo de los auditores internos profesionales es el potencial de SERVICIOS de Calidad Total que puedan prestar a cualquier nivel de la organización, a través de la ayuda de la administración. Este potencial es el que justifica todo el esfuerzo de los auditores internos para ver el trabajo de la administración a través de los ojos de los administradores; y de esta forma dar todo el apoyo necesario para alcanzar los máximos logros de los mismos administradores.

Del mismo modo en que se incrementan las necesidades de la administración, también aumenta la asistencia de los auditores internos; y más aún cuando ha quedado demostrada su habilidad y credibilidad.

Por lo tanto, los auditores internos deben estar en alerta continua para prestar su ayuda a través de la aceptación y aplicación de sus recomendaciones por parte de la dirección.

4.3. ESTANDARES DE LA AUDITORIA INTERNA

En Junio de 1978, el Instituto de Auditores Internos (E.U.A.) emitió los "Estándares para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna". En su prólogo se definen a dichos estándares como: " los criterios por medio de los cuales son examinadas y evaluadas las operaciones de un departamento de auditoría interna." Aquí, se intenta determinar o establecer como debe de llevarse a cabo la práctica de la auditoría interna según el juicio del Consejo Directivo del Instituto. Estos estándares también sirven como un soporte necesario para analizar, de manera más detallada, la consideración de una auditoría interna moderna con un enfoque directo a la prevención y asesoría, más que a la detección y corrección de errores o problemas ya existentes.

Para calificar adecuadamente a una profesión, existe una serie de requerimientos tales como reconocer que tan bien está definida el área de SERVICIOS a la sociedad, los conocimientos especiales y la habilidad para proporcionar esos SERVICIOS, el código de ética y los procedimientos por los cuales dichos profesionales se pueden disciplinar. Es por esto que el

Instituto de Auditores Internos (E.U.A.) desarrolló un paquete especial de estándares para la práctica profesional de la auditoría interna, a través de los cuales los auditores internos en lo individual, agrupados en un departamento o como un cuerpo profesional cuentan con un elemento que sirve para normar sus propias actividades.

Son cinco los estándares establecidos por dicho instituto:[68]

1. Independencia
2. Capacidad Profesional
3. Alcance del Trabajo
4. Ejecución del Trabajo de Auditoría
5. Administración en el Departamento de Auditoría Interna.

Para quienes requieren los SERVICIOS profesionales de la auditoría interna, los estándares representan un elemento para medir lo que pueden esperar y recibir de dichos SERVICIOS.

Dada la importancia y el carácter asignado a estos "Estándares", y sin olvidar que a final de cuentas la última opinión sobre el SERVICIO del Auditor Interno la tiene aquél que lo recibe, y que en este caso es cualquier departamento, miembro o participante en la organización, en este trabajo de investigación nos propondremos diseñar los mecanismos necesarios para reforzar los beneficios que el cliente (interno ó externo) obtenga en la prestación del SERVICIO e identificar aquéllos que aún no percibimos; lo que ayudará a los profesionales de la Auditoría Interna a lograr la prestación de un SERVICIO completo y diferenciado, que sobrepase los requisitos indispensables que busca el cliente, y ¿por qué no?, que rebase los Estándares Profesionales de la Auditoría Interna, con el objetivo único de seguir complementando su dimensión, lo que conducirá finalmente a estos profesionales a lograr la: "CALIDAD TOTAL EN LOS SERVICIOS DEL AUDITOR INTERNO".

A continuación proponemos como mecanismo para reforzar los beneficios esperados por el cliente: "Los Estándares Profesionales para la Calidad Total en el SERVICIO de Auditoría Interna", sobre los cuales analizaremos de manera minuciosa y detallada los conceptos y características que nos conducirán a prestar SERVICIOS de Calidad Total.[69]

---

[68] Cfr., Ibidem; p. 16

[69] Cfr., Ibidem; p. 17-25

1. Independencia.
    1.1. Posición Organizacional.
    1.2. Objetividad.

2. Capacidad profesional.
    2.1. Departamento de Auditoría Interna.
        2.1.1. Personal.
        2.1.2. Conocimientos, Habilidades y Disciplinas.
        2.1.3. Supervisión.

    2.2. El Auditor Interno.
        2.2.1. Cumplimiento con Estándares de Conducta.
        2.2.2. Conocimientos, Habilidades y Disciplinas.
        2.2.3. Relaciones Humanas y Comunicación.
        2.2.4. Educación Continua.
        2.2.5. Debido Cuidado Profesional.

3.Alcance del trabajo.
    3.1. Confiabilidad e Integridad de la Información.
    3.2. Cumplimiento con Políticas, Planes, Procedimientos. Leyes y Reglamentaciones.
    3.3. Salvaguarda de Activos.
    3.4. Economía y Eficiencia en el Uso de Recursos.
    3.5. Cumplimiento de Objetivos y Metas Establecidas para las Operaciones o Programas.

4. Ejecución del Trabajo de Auditoría.
    4.1. Planeación de la Auditoría.
    4.2. Examen y Evaluación de la Información.
    4.3. Comunicación de Resultados.
    4.4. Seguimiento.

5. Administración en el Departamento de Auditoría Interna.
    5.1. Propósito, Autoridad y Responsabilidad.
    5.2. Planeación.
    5.3. Políticas y Procedimientos.
    5.4. Administración y Desarrollo del Personal.
    5.5. Auditores Externos.
    5.6. Control de Calidad.

1. INDEPENDENCIA:

"Los auditores internos deben ser independientes a las actividades que auditan."[70]

Se considera que los auditores internos son independientes siempre y cuando realicen su trabajo libre y objetivamente. Esta independencia les permite rendir juicios imparciales, esenciales para la propia conducción de las auditorías, y esto se logra a través de la posición organizacional, la objetividad y el liderazgo.

1.1. POSICION ORGANIZACIONAL:

"La Posición Organizacional del departamento de auditoría debe ser lo suficientemente relevante para que permita el cumplimiento de sus responsabilidades de auditoría."[71]

Para que los auditores puedan realizar bien su trabajo, deben contar con el apoyo de la administración y del consejo de administración para que al mismo tiempo tengan también la cooperación del área o departamento auditado. El propósito, autoridad y responsabilidad del departamento de auditoría deben ser bien definidos por escrito, en un documento formal. Este documento debe establecer la posición del departamento de auditoría dentro de la organización; autorizando así el acceso a registros, personal y recursos físicos relevantes para la ejecución de las auditorías y también debe definir el alcance de las actividades de auditoría interna.

La relevancia de la Posición Organizacional del departamento de Auditoría debe considerarse como uno de los puntos más importantes para lograr la independencia del Auditor Interno, ya que dicha posición debe estar enfocada a contar con el apoyo necesario de los altos mandos, para garantizar la eficacia del SERVICIO mismo del auditor, es por ello que la posición que debe guardar dentro de la organización debe permitirle cumplir sus responsabilidades iniciando su trabajo desde la parte superior de la organización y hasta el último departamento, actividad o procedimiento.

---

[70] Cfr., Ibidem; P. 17, 18

[71] Cfr, Ibidem; P. 17

Lo comentado en el párrafo anterior cuenta con una importancia relevante en la actualidad, ya que ante los cambiantes sistemas en las organizaciones, la modernización de los negocios y el incremento en los niveles de conocimiento y cultura del individuo, han llevado a crear sofisticadas formas de esconder o disfrazar situaciones, procesos, políticas, procedimientos, etc., dentro de la empresa, que finalmente se convierten en fraudes, pero estos se cometen en niveles antes insospechados y en organizaciones que creíamos invulnerables; es trascendente en la actualidad que el Auditor Interno tenga la suficiente autoridad para llegar hasta el último lugar de la organización.

1.2. OBJETIVIDAD:

"Los auditores internos deben ser objetivos en el desarrollo de sus actividades."[72]

Los auditores deben mantener una actitud de independencia mental durante el desarrollo de su trabajo; es decir no deben subordinar su juicio al de otros en materia de auditoría. Esta objetividad requiere que los auditores lleven a cabo sus revisiones de tal manera que se pueda tener una honesta confianza en el resultado de su trabajo y que no hayan creado dudas en relación a la calidad de lo auditado.

Las asignaciones de auditoría deben de hacerse de tal forma que no conlleven conflictos de intereses. En dado caso de que esto ocurra, los auditores deben de informar esta situación a sus directores para que vuelvan a reasignarlos. Es recomendable que los auditores sean rotados en sus asignaciones tanto como sea posible, pero aquellas personas que hayan sido transferidas, aunque sea temporalmente, al departamento de auditoría interna, no deben de ser asignadas para auditar actividades en las que previamente hayan trabajado, hasta que no transcurra un periodo razonable de tiempo.

Los auditores no deben asumir responsabilidades de operación, pero si este caso se llegara a dar por órdenes de la alta dirección, entonces debe quedar claramente especificado que los auditores internos no estaban trabajando como tales. Hay que aclarar que al auditor interno no pierde objetividad cuando recomienda estándares de control para sistemas o en la

[72] Cfr; Ibidedm; P. 17

revisión de procedimientos antes de que éstos sean implantados. El diseño, instalación y operación de los sistemas no es función del auditor, así como tampoco lo es el establecimiento de procedimientos integrales de un sistema. El ejecutar dichas actividades si presume perder objetividad en una auditoría.

En nuestra opinión, como parte de la objetividad requerida y necesaria en el trabajo del Auditor Interno, es importante que éste y su equipo se encuentren convencidos de prestar un "SERVICIO de Calidad Total", ya que del resultado de su trabajo depende la continuidad del negocio y la confianza de sus accionistas, colaboradores y empleados. Para poder lograr una objetividad infalible y lograr éxito en el trabajo del Auditor Interno, el primer paso que se debe andar es: "Ganar el compromiso del equipo de Auditoría", esto requiere su dosis de liderazgo y autoridad, pero lo que realmente debe lograr el Auditor Interno dentro de su entorno y equipo es:

a. Que el equipo entienda el objetivo de su trabajo y la necesidad de lograr llevarlo a cabo con éxito.
b. Que el equipo crea en el Programa de Auditoría y piensen que vale la pena que se lleve a cabo.
c. Que el equipo crea que dicho programa encierra la posibilidad de tener éxito.
d. Que el equipo crea en lo personal que valdrá la pena para ellos.

2. CAPACIDAD PROFESIONAL:

"Los auditores internos se deben conducir con capacidad y el debido cuidado profesional."[73]

La capacidad profesional es responsabilidad tanto del departamento de auditoría como de cada auditor interno en lo individual. El departamento debe asignar en cada auditoría a aquellas personas que en conjunto posean el conocimiento, las habilidades y las disciplinas necesarias para llevar a cabo la auditoría con propiedad, sin olvidar que parte de las habilidades necesarias para lograr un SERVICIO de auditoría interna de Calidad Total, es el conocimiento y la capacidad del personal para entender lo que significa la palabra: SERVICIO y orientarlo hacia él. Por lo que al medir la capacidad profesional del Auditor Interno debemos medir también: calor humano,

[73] Cfr; Ibidem; P. 17

preocupación por el cliente, habilidades interpersonales, espíritu de SERVICIO y adaptabilidad emocional.

2.1. DEPARTAMENTO DE AUDITORIA:

2.1.1. PERSONAL:

"El departamento de auditoría interna debe asegurarse que la capacidad técnica y los antecedentes educacionales de los auditores internos son adecuados para las auditorías que efectúan."[74]

El director de auditoría interna, cuando escoge a su personal, debe establecer criterios adecuados de educación escolar y experiencia, tomando en consideración el alcance del trabajo y su respectivo nivel de responsabilidad. Con esto se debe obtener una gran seguridad de las calificaciones y de la capacidad de cada prospecto a auditor. Es responsabilidad de la gerencia que el personal asignado, en lo individual, para realizar una auditoría sea capaz de llevar a cabo el trabajo requerido.

Si se conjuntan estos dos elementos: capacidad técnica y antecedentes educacionales, se logrará tener la certeza de que cada asignación de auditoría, en lo individual, será llevada a cabo por auditores debidamente calificados, sin olvidar la formación y el mantenimiento de una cultura de "SERVICIO", que llevarán a contar con mayores posibilidades para que la gente se adapte exitosamente a las exigencias interpersonales que implica el contacto con el cliente, sin tensionarse demasiado.

2.1.2 CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DISCIPLINAS:

"El departamento de auditoría interna debe poseer, o debe tener, los conocimientos, habilidades y disciplinas necesarias para hacer frente a sus responsabilidades de auditoría."[75]

El personal de auditoría interna debe poseer los conocimientos y habilidades necesarias para la práctica de su profesión dentro de la organización. Estos elementos abarcan la capacidad en la aplicación de los estándares, técnicas y procedimientos de auditoría interna, así como las

---

[74] Cfr; Ibidem; P. 17

[75] Cfr; Ibidem; P. 17

habilidades necesarias para la prestación de un SERVICIO de Calidad Total, que conlleven a una disciplina de SERVICIO.

El departamento de auditoría interna también debe contar con auditores calificados en áreas tales como: contabilidad, economía, finanzas, estadísticas, procesamiento electrónico de información, ingeniería, impuestos y leyes, para que así logre hacer un trabajo de auditoría de "Calidad Total", sin olvidar que para lograr que dicho SERVICIO se convierta en un "SERVICIO de SERVICIOS", es decir, en aquél cúmulo de satisfacciones repetidas para el cliente, el Auditor Interno debe volcarse a conseguir que se incluyan en la preparación de los profesionales de la Auditoría Interna, aquéllos aspectos que nos conduzcan a ello, aspectos como: orientación al cliente, liderazgo, aseguramiento de la calidad en el SERVICIO otorgado, espíritu de SERVICIO, visión, etc., todo aquello que conduzca al profesional a humanizar lo más posible su trabajo dándole ése "toque especial" que lo hará sobresalir.

2.1.3. SUPERVISION:

"El departamento de auditoría interna debe asegurarse que los auditores internos son adecuadamente supervisados."[76]

El director de auditoría interna es el responsable de encontrar los medios necesarios para llevar a cabo una supervisión adecuada. Hay que mencionar que la supervisión es un proceso continuo, el cual inicia desde la planeación y termina con la conclusión de la asignación de auditoría. Dicha supervisión incluye:

a. Proporcionar las instrucciones apropiadas a los subordinados al inicio de la auditoría, y autorizar el programa de trabajo.
b. Vigilar que el programa de auditoría sea respetado; si se llegaran a presentar algunas desviaciones, éstas deberán ser justificadas y autorizadas.
c. Verificar que los resultados y las conclusiones de la revisión estén adecuadamente soportadas en los papeles de trabajo.
d. Asegurar que los informes de auditoría sean veraces, objetivos, claros, concisos, constructivos y oportunos.
e. Determinar que se hayan cubierto los objetivos de la auditoría.

[76] Cfr; Ibidem; P. 17

Para evitar posibles confusiones o problemas es recomendable documentar y conservar toda la evidencia de la supervisión.

2.2. EL AUDITOR INTERNO:

2.2.1. CUMPLIMIETNO CON ESTANDARES DE CONDUCTA:

"Los auditores internos deben cumplir con estándares profesionales de conducta."[77]

El Código de Etica del Instituto de Auditores Internos (E.U.A.) establece estándares de conducta y proporciona bases para su cumplimiento. Dicho código se refiere a los altos estándares de honestidad, objetividad, diligencia y lealtad que deben observar los auditores internos.

2.2.2. CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DISCIPLINAS:

"Los auditores internos deben poseer los conocimientos, habilidades y disciplinas esenciales para llevar a cabo sus trabajos de auditoría."[78]

Aquí se hace hincapié en que la responsabilidad recae en el auditor interno, en lo individual, por lo que cada auditor interno debe contar con algunos conocimientos, habilidades y disciplinas tales como:

1. Capacidad en la aplicación de técnicas, estándares y procedimientos de auditoría interna para el ejercicio de su profesión. Entendemos como capacidad la habilidad para aplicar los conocimientos adquiridos a situaciones que se van presentando, y enfrentarse a ellas sin excederse en el uso de asistencia técnica o investigación.

2. Capacidad en técnicas y principios de contabilidad, ya que al auditor interno interviene constantemente en los reportes y registros financieros durante el desarrollo de su trabajo.

---

[77] Cfr; Ibidem; P. 17

[78] Cfr; Ibidem; P. 17

3. Comprensión de los principios de administración para que el auditor interno pueda estar en condiciones de reconocer y evaluar el impacto de las desviaciones a las buenas prácticas comerciales. A través de esta comprensión, se pueden llevar a cabo las investigaciones que sean necesarias para llegar a soluciones razonables.

4. Apreciación general en materas tales como contabilidad, economía, leyes mercantiles, impuestos, finanzas, métodos cuantitativos y sistemas de información computarizada. Con todo esto, el auditor interno podrá reconocer la existencia de problemas y así determinar las investigaciones necesarias o la asistencia a la cual podrá acudir.

2.2.3. RELACIONES HUMANAS Y COMUNICACION:

"Los auditores internos deben tener la habilidad para tratar a las personas y comunicarse con efectividad."[79]

Para el auditor interno es muy importante que comprenda las relaciones humanas y así lograr mantener buenas relaciones con el personal o grupo auditado. Para conservar una buena comunicación, el auditor interno debe ser hábil tanto en la comunicación oral como en la escrita, y de esta forma se pueden transmitir clara y efectivamente los objetivos de la auditoría, las evaluaciones y las conclusiones de la misma.

Asimismo debemos considerar que la persona humana tiene una naturaleza social y una capacidad de donarse, perfeccionándose con el transcurso de su trabajo. Por lo tanto, se puede precisar que el SERVICIO es una capacidad natural en la que la persona se compromete con la libertad a servir a los demás con el fin de satisfacer las necesidades tanto materiales como espirituales del otro.

La persona debe valorar su trabajo y verlo como una acción personalizada que la dignifica por el simple hecho de abrirse a los demás y la perfecciona al desarrollar sus capacidades naturales.

---

[79] Cfr; Ibidem; P. 17

2.2.4. EDUCACION CONTINUA:

"Los auditores internos deben mantener su competencia técnica a través de la educación continua."[80]

El auditor interno es responsable de su propia educación continua, la cual es indispensable para evitar caer en la obsolescencia o insuficiencia. Con la educación continua se mantienen informados acerca de la actualización y desarrollo reciente en materia de estándares, técnicas y procedimientos de auditoría. Dicha educación se puede obtener, entre otras formas, a través de la membresía y participación en asociaciones profesionales; asistiendo a seminarios, conferencias, cursos y programas de entrenamiento; participando en proyectos de investigación.

Por otro lado no debemos olvidar que todas las organizaciones cuyo objetivo primordial se orienta a lograr prestar SERVICIOS de Calidad Total, deben diseñar las estrategias necesarias para otorgar un seguimiento formal a la preparación y entrenamiento de su personal, en este caso se deben enfocar a la preparación profesional del Auditor Interno.

Lo que realmente determina la forma de comportamiento en el ser humano es el "LIDERAZGO", que reciben los empleados de sus superiores y las señales de refuerzo que reciben de su ambiente de trabajo.

2.2.5. DEBIDO CUIDADO PROFESIONAL:

"Los auditores internos deben ejercer el debido cuidado profesional al efectuar su trabajo de auditoría."[81]

Para comprender mejor este punto, partamos diciendo que "debido cuidado profesional" es la aplicación de una hábil, competente y razonable prudencia del auditor interno en una circunstancia igual o similar. Por lo tanto el cuidado profesional debe ser apropiado a la complejidad de la auditoría que se esta trabajando. Los auditores internos deben estar atentos para detectar errores por omisión, ineficiencia, desperdicios, conflictos de intereses; para encontrar actividades y circunstancias donde se presenten irregularidades con mayor frecuencia y también deberán identificar si hay controles inadecuados. Este debido cuidado profesional incluye la evaluación

[80] Cfr; Ibidem; P. 17

[81] Cfr; Ibidem; P. 17

de los estándares de operación establecidos y determinar si dichos estándares son aceptables o no. Además implica que el auditor realice sus exámenes y verificaciones con una profundidad razonable, ya que no todas las transacciones requieren de una auditoría detallada. Por otro lado, el auditor no debe tener una absoluta seguridad de que no existen deficiencias o irregularidades; por el contrario, siempre debe considerar la posibilidad de que las determine durante sus asignaciones de auditoría interna.

El ejercicio del debido cuidado profesional implica el uso de una habilidad y un juicio razonable como auditor, para lo cual el auditor interno debe tomar en cuenta la siguiente:

a. El alcance de trabajo requerido de auditoría para lograr los objetivos de la misma.
b. Importancia relativa de los asuntos susceptibles de aplicarles procedimientos de auditoría.
c. La adecuación y eficiencia de los controles.
d. El costo de la auditoría en relación con los beneficios potenciales.

3. ALCANCE DEL TRABAJO:

"El alcance de la auditoría interna debe cubrir el examen y evaluación de la adecuación y eficiencia del sistema de control interno de la organización y la calidad de ejecución en el desempeño de las responsabilidades asignadas."[82]

En este punto se hace referencia específicamente a la clase de trabajo de auditoría que se va a llevar a cabo y que es lo que va a abarcar, sin olvidar que la administración y el consejo de administración presentaran lineamientos generales respecto al alcance del trabajo y las actividades a auditar.

El propósito de revisar la adecuación del sistema de control interno es para tener la certeza de que el sistema establecido proporcionará una seguridad razonable de que los objetivos y las metas de la organización están siendo alcanzados en forma eficiente y económica. Al determinar la eficiencia de dicho sistema, los auditores se dan cuenta de que si éste está

[82] Cfr; Ibidem; P. 17

funcionando según lo planeado o no. Para lograr todo esto, el auditor no debe olvidar los objetivos primarios del control interno, los cuales son:

a. Confiabilidad e integridad de la información.
b. Cumplimiento con políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentaciones.
c. Salvaguarda de activos.
d. Económico y eficiente uso de recursos.
e. Cumplimiento de los objetivos y metas establecidos para las operaciones o programas.

Cuando se analiza la calidad de la ejecución, los auditores comprueban que los objetivos y metas de la organización realmente están siendo alcanzados.

3.1. CONFIABILIDAD E INTEGRIDAD DE LA INFORMACION:

"Los auditores internos deben revisar la confiabilidad e integridad de la información financiera y operacional, y los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y reportar esa información."[83]

Debido a que a través de los sistemas de información se obtienen datos para la toma de decisiones, y para controlar y cumplir con los requerimientos externos; los auditores internos deben examinar estos sistemas de información y asegurarse de que los controles sobre los registro y reportes financieros y de operación contengan información confiable, oportuna y útil, y tener en cuenta que los sistemas pueden ser los enemigos del SERVICIO, por lo que deberá cuidarse el diseño del sistema y su función, subordinados a la idea motriz y general de la CALIDAD TOTAL en el SERVICIO.

3.2. CUMPLIMIENTO CON POLITICAS, PLANES, PROCEDIMIENTOS, LEYES Y REGLAMENTACIONES:

"Los auditores internos deben revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento con políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en la operación

[83] Cfr; Ibidem; P. 17

y en los reportes, y deben determinar si la organización lo está cumpliendo."[84]

La administración es la responsable del establecimiento de sistemas diseñados para asegurar el cumplimiento de los requerimientos establecidos. Por su parte, los auditores internos son los responsables de determinar si estos sistemas son adecuados y efectivos y si las actividades auditadas están cumpliendo con los requerimientos apropiados.

Al mismo tiempo en que cumplimos adhieriendonos a ciertas políticas, planes y reglamentaciones de la organización, debemos tener un sistema de evaluación de la CALIDAD en el SERVICIO que informe a los supervisores, o a la administración y a toda la empresa, el desempeño real y el aporte de actitudes positivas y trabajo que el equipo de Auditoría Interna está demostrando en el desempeño de sus obligaciones y compromisos.

El sistema de Evaluación de la CALIDAD del SERVICIO debe presentar un informe o una serie de informes que le digan a éstos diferentes grupos de auditoría lo que necesitan saber para ser profesionales de la Auditoría Interna y de la CALIDAD TOTAL en el SERVICIO.

3.3. SALVAGUARDA DE ACTIVOS:

"Los auditores internos deben revisar los medios de salvaguarda de activos y verificar la existencia de tales activos."[85]

Es responsabilidad del auditor interno el revisar los medios utilizados para salvaguardar a los activos de cualquier tipo de riesgo, tales como robo, incendio, actividades impropias o ilegales, o que estén expuestos a los elementos de la naturaleza. Pero antes que nada los auditores internos, a través de procedimientos adecuados de auditoría, deben verificar la existencia real de los activos.

---

[84] Cfr; Ibidem; P. 18

[85] Cfr; Ibidem; P. 18

3.4. ECONOMIA Y EFICIENCIA EN EL USO DE RECURSOS:

"Los auditores internos deben evaluar la economía y eficiencia con que están siendo utilizados los recursos."[86]

La responsabilidad del establecimiento de estándares de operación para medir la economía y eficiencia en el uso de recursos de una actividad, recae sobre la administración, y es responsabilidad de los auditores internos determinar:

a. Que los estándares de operación hayan sido establecidos para medir la economía y eficiencia del uso de recursos y que dichos estándares han sido debidamente comprendidos y respetados.

b. Que en el caso de presentarse desviaciones a estos estándares y a los estándares de calidad total establecidos en las políticas y procedimientos, se hayan identificado, analizado y comunicado a los responsables y por lo tanto se hayan adoptado las respectivas medidas correctivas.

Cuando se realizan auditorías a la economía y eficiencia en el uso de recursos, se deben identificar condiciones tales como instalaciones subutilizadas, trabajo no productivo, procedimientos cuyo costo no se justifica y exceso o defecto de personal.

3.5. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS ESTABLECIDAS PARA LAS OPERACIONES O PROGRAMAS:

"Los auditores internos deben revisar las operaciones o programas (incluyendo los programas de Calidad Total) para asegurarse que los resultados son consistentes con los objetivos y metas establecidos y que las operaciones y programas están siendo llevadas a cabo según lo planeado."[87]

Aquí también vamos hacer una distinción entre las responsabilidades de la administración y las del auditor interno. La primera es responsable por el establecimiento de objetivos y metas, de operaciones o de programas desarrollando e implementando procedimientos de control y definiendo los resultados deseados. Mientras que los auditores internos son responsables de

[86] Cfr; Ibidem; P. 18

[87] Cfr; Ibidem; P. 18

asegurarse que tales objetivos y metas se cumplan y que éstos sean comunes o afines con los de la organización en su conjunto. También deben de trabajar junto con la administración encargada del desarrollo de objetivos, metas y sistemas (Sistema de Calidad Total en el SERVICIO entre otros) para que ambas determinen en común acuerdo lo siguiente:

a. Si los objetivos, metas y sistemas seleccionados son los apropiados.
b. Si la información disponible es confiable, actualizada y relevante.
c. Si los controles disponibles han sido incorporados a las operaciones o programas.

4. EJECUCION DEL TRABAJO DE AUDITORIA:

"El trabajo de auditoría debe incluir la planeación de la auditoría, el examen y evaluación de la información, la comunicación de resultados y el seguimiento."[88]

La responsabilidad del auditor interno en este punto recae en la planeación y conducción de la asignación de auditoría.

4.1. PLANEACION DE LA AUDITORIA:

"Los auditores internos deben planear cada auditoría."[89]

Cualquier trabajo de revisión o auditoría que va a ser realizado por el auditor debe ser planeado antes de llevarlo a cabo. Esta planeación se debe documentar incluyendo lo siguiente:

a. Objetivos de la auditoría y alcance de trabajo.
b. Información sobre antecedentes de las actividades que se van a auditar.
c. Determinación de los recursos necesarios para llevar a cabo la auditoría.
d. Comunicación a las partes que requieren saber de la auditoría a realizar.
e. La realización, en lo posible, de un estudio general a efectos de familiarizarse con las actividades y controles a auditar; identificando áreas que requieran mayor atención de auditoría e invitando a los auditados a que hagan comentarios y recomendaciones.
f. Programa por escrito de auditoría.

[88] Cfr; Ibidem; P. 18

[89] Cfr; Ibidem; P. 18

g. Determinación de cómo, cuando y a quién se comunicaran los resultados de la auditoría.
1. Aprobación del plan de trabajo.

4.2. EXAMEN Y EVALUACION DE LA INFORMACION:

"Los auditores internos deben recopilar, analizar, interpretar y documentar la información que soporta los resultados de auditoría."[90]

El proceso de examen y evaluación de la información es como se indica a continuación:

1. Se debe recolectar información respecto a todos los asuntos relacionados con los objetivos de la auditoría y el alcance de trabajo.

2. La información debe ser suficiente, competente, relevante y útil a efectos de que proporcione bases sólidas sobre los hallazgos y recomendaciones de auditoría. En seguida vamos a dar una breve explicación de estas características de la información:

   - SUFICIENTE: que esta basada en hechos reales, es adecuada y convincente.
   - COMPETENTE: que es confiable y la mejor forma de obtenerla es a través de la aplicación de técnicas apropiadas de auditoría.
   - RELEVANTE: soporta los hallazgos y recomendaciones de auditoría y es común con los objetivos mismos de ésta última.
   - UTIL: ayuda a la organización a alcanzar sus metas.

3. Los procedimientos de auditoría deben ser utilizados según se avance en la revisión, donde sea práctico su aplicación; y se pueden ampliar o reducir según las circunstancias que se vayan presentando.

4. El proceso de obtener, analizar, interpretar y documentar la información debe ser supervisado, para poder tener así la certeza, con cierta razonabilidad, de que se mantiene la objetividad del auditor y que se van logrando las metas de auditoría.

[90] Cfr; Ibidem; P. 18

5. Los papeles de trabajo que documentan la auditoría, deben ser preparados por el auditor y revisados por el responsable del departamento de auditoría interna. Estos papeles contendrán la información recopilada, los análisis realizados, las bases que soporten los hallazgos y las recomendaciones a reportar.

4.3. COMUNICACION DE RESULTADOS:

"Los auditores internos deben reportar los resultados de su trabajo de auditoría."[91]

Cada vez que se termine con un examen de auditoría, se debe emitir un reporte por escrito, el cual tiene que ser objetivo, claro, conciso, constructivo y oportuno y debe ir firmado por los auditores responsables. Estos reportes deberán contener el propósito, el alcance y los resultados de la auditoría; también pueden incluir las recomendaciones y puntos de vista de los auditados en relación a las conclusiones y recomendaciones del auditor.

Finalmente, el director de auditoría interna, o la persona designada deberá revisar y aprobar el reporte final de auditoría antes de su emisión; y deberá decidir a quién o quiénes se les distribuirá.

4.4. SEGUIMIENTO:

"Los auditores internos deben llevar un seguimiento para asegurar que se toman acciones apropiadas sobre los hallazgos reportados en la auditoría."[92]

Los auditores internos debe cerciorarse de que se ha tomado las acciones correctivas determinadas para alcanzar los resultados deseados, o que la administración o el consejo de administración asuman el riesgo por no adoptarlas.

El auditor interno tiene un gran interés en que se cumplan sus recomendaciones y esta dispuesto a ayudar para que éstas se lleven a cabo de una manera práctica.

---

[91] Cfr; Ibidem; P. 18

[92] Cfr, Ibidem; P 18

5. ADMINISTRACION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA:

"El director de auditoría interna debe manejar adecuadamente el departamento de auditoría interna."[93]

El director de auditoría interna es el responsable de la apropiada administración de su departamento en lo que se refiere a:

a) Que el trabajo de auditoría cumpla con los propósitos generales y las responsabilidades aprobadas por la administración y aceptadas por el consejo de administración.

b) Que los recursos del departamento de auditoría interna sean utilizados de manera efectiva y eficiente.

c) Que el trabajo de auditoría se apegue a los Estándares para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna.

d) Que el trabajo de auditoría se apegue a los Estándares Profesionales para la Calidad Total en el SERVICIO de Auditoría Interna".

5.1. PROPOSITO, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

"El director de auditoría interna debe tener establecido el propósito, autoridad y responsabilidad del departamento de auditoría interna."[94]

El director de auditoría es quien debe obtener la aprobación de la administración y la aceptación del consejo de administración mediante un documento formal y por escrito, para el departamento de auditoría interna.

5.2. PLANEACION:

"El director de auditoría interna debe establecer planes para llevar a cabo las responsabilidades del departamento de auditoría interna."[95]

---

[93] Cfr; Ibidem; P. 18

[94] Cfr; Ibidem, P. 18

[95] Cfr; Ibidem, P. 1

Estos planes deben ser afines con el manual del departamento de auditoría interna y con las metas de la organización. Es recomendable que dicha planeación incluya:

a. Metas: se deben fijar metas que se puedan cumplir de acuerdo con los planes de operación y los presupuestos establecidos. Estas metas también deben de ser medibles.

b. Esquemas del trabajo de auditoría: Este esquema deberá ser lo suficientemente flexible como para poder cumplir demandas no programadas de SERVICIOS del departamento de auditoría interna. Generalmente contiene la siguiente información:

    - las actividades que van a ser auditadas y cuando se van a auditar.

    - una estimación del tiempo requerido para la auditoría; tomando en cuenta el alcance del trabajo planeado de auditoría y la naturaleza y extensión del trabajo de auditoría llevado a cabo por otros auditores.

c. Planeación del personal y presupuesto financiero: aquí se incluyen el número de auditores y los conocimientos, habilidades y disciplinas requeridos para llevar a cabo el trabajo.

d. Reportes de actividades: se deben presentar periódicamente a la administración y al consejo de administración. A través de estos reportes se podrá comparar:

    - los logros alcanzados con relación a las metas establecidas por el departamento y el esquema del trabajo de auditoría.

    - los gastos reales contra los presupuestados.

5.3. POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS:

"El auditor interno debe allegarse de políticas u procedimientos por escrito que orienten al personal de auditoría."[96]

[96] Cfr, Ibidem; P. 18

Estas políticas y procedimientos pueden ser a dos niveles: para planeación y para implementación. En el primero, las políticas y los procedimientos son como base para una detallada elaboración y ejecución en el nivel de implementación. La forma y contenido de dichas políticas y procedimientos deberá de ser de acuerdo al tamaño y estructura del departamento de auditoría interna y a la complejidad de su trabajo.

5.4. ADMINISTRACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL:

"El director de auditoría interna debe establecer un programa para seleccionar y desarrollar los recursos humanos del departamento de auditoría interna."[97]

Este programa debe contener lo siguiente:

a) Descripción de actividades por escrito, por cada nivel o categoría de auditor.
b) Selección de auditores en base a sus calificaciones y competencia.
c) Oportunidades de entrenamiento y educación continua para cada auditor.
d) Evaluación del desarrollo de cada auditor, por lo menos una vez al año.
e) Orientación a los auditores internos respecto a su crecimiento y desarrollo profesional.

5.5. AUDITORES EXTERNOS:

"El director de auditoría interna debe coordinar los esfuerzos de auditoría interna y auditoría externa."[98]

Para poder lograr una adecuada cobertura de auditoría y minimizar la duplicación de esfuerzos, se deben coordinar los esfuerzos del trabajo de auditoría interna con la externa. Dicha coordinación se refiere a:

1. Reuniones periódicas para discutir asuntos de mutuo interés.
2. Acceso a ambos programas de auditoría y papeles de trabajo.

---

[97] Cfr; Ibidem; P. 18

[98] Cfr; Ibidem; P. 18

3. Intercambio de reportes de auditoría y comunicaciones a la administración.
4. Comprensión mutua de técnicas de auditoría, métodos y terminología.

5.6. CONTROL DE CALIDAD:

"El director de auditoría interna debe establecer y mantener un programa de control de calidad para evaluar las operaciones del departamento de auditoría interna."[99]

El propósito de dicho programa es el de asegurar que el trabajo de auditoría sea de acuerdo con los presentes estándares, con el manual del departamento de auditoría y con otros estándares aplicables. Este programa de aseguramiento de calidad debe incluir tres elementos:

(a) Supervisión: el trabajo de supervisión de los auditores internos debe ser llevado a cabo en forma continua para asegurar el cumplimiento con estándares y programas de auditoría interna y con políticas departamentales.

(b) Revisiones Internas: éstas deben efectuarse periódicamente por los propios miembros del personal de auditoría interna, con el fin de evaluar la calidad del trabajo desarrollado.

(c) Revisiones externas: tienen como objetivo evaluar la calidad de las operaciones del departamento y son llevadas a cabo por personas calificadas e independientes a la organización y que no tengan ningún conflicto de intereses. Se deben de realizar por lo menos cada tres años. Como resultado de dichas revisiones se deben emitir reportes formales por escrito; cada reporte deberá expresar una opinión en relación al cumplimiento por parte del departamento de auditoría interna de los presentes estándares y deben incluir recomendaciones de mejoras.

[99] Cfr; Ibidem; P. 18

CONCLUSIONES.

Sin tratar de cuestionar los desarrollos más importantes, la práctica de la Auditoría Interna ha fortalecido sus principales retos en la naturaleza y alcance de sus actividades básicas. Originalmente la Auditoría Interna surgió en las organizaciones para responder a la necesidad de asegurar exactitud en los registros contables básicos, cumpliendo con procedimientos y control de fraudes y deshonestidad en las acciones; el enfoque actual es el dar SERVICIO en la Administración de todas las áreas. De esta manera la Auditoría Interna ha alcanzado un nuevo carácter en términos de su filosofía básica y enfoque, llegando así a optimizar su SERVICIO a la Administración al cubrir, de hecho, todas las áreas de interés par ésta.

En la actualidad, el auditor interno ha asumido su papel de prestador de SERVICIOS y cuenta con un gran reconocimiento de la Administración de las organizaciones donde opera. Este reconocimiento ha incluido a los altos niveles organizacionales, grandes presupuestos de operación, facilidades para ambiciosos objetivos de revisión y un gran apoyo en esta profesión para otros tipos especiales de asistencia.

En la mayoría de las organizaciones el auditor interno y su personal son considerados como unos socios y colaboradores importantes en la administración de todas las operaciones. Toda esta aceptación y reconocimiento reflejan directamente el gran y sustantivo alcance de los SERVICIOS proporcionados por los auditores internos.

En vista de la importancia en la actuación del auditor interno dentro de la organización, en este trabajo de investigación hemos desarrollado una serie de ideas que se podrían considerar como un a aportación mas hacia la búsqueda de la Calidad Total en los SERVICIOS prestados por el auditor interno.

Dentro del análisis realizado se desarrollaron mejores enfoques y estándares en la actuación del auditor interno, que permitirán determinar el alcance y valor de los SERVICIOS que aporta la Auditoría Interna a cambio del costo que implica esta función. Esta es una situación compleja debido a que el valor de la función es medible con base en consideraciones tanto tangibles como intangibles; íntimamente ligada a esta situación esta el hecho de que los principales componentes de valor se ubican en la calidad de los SERVICIOS que proporciona el auditor interno.

Esto nos llevó a pensar en la forma en cómo se puede asegurar esta calidad, y aunque las principales ideas y propuestas para lograrlo están de algún modo expresadas a lo largo de este trabajo, queremos recalcar algunas de ellas:

- Calidad es la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente. Solo el cliente puede definir lo que es calidad, y el cliente del auditor interno, dada su posición dentro de la organización, puede ser cualquier empleado.

- Al producir con calidad (productos y/o SERVICIOS) en un departamento u organización completa, se obtiene una reacción en cadena que logra desde la productividad y competitividad hasta una alta seguridad y calidad de vida en todos los participantes de dicha organización.

- Se puede presentar a la Calidad Total como el resultado de los esfuerzos unidos de toda la empresa para lograr la Calidad en el SERVICIO, logrando hacer las cosas bien desde la primera vez.

- El cambio a Calidad Total en el SERVICIO de la Auditoria Interna se inicia con la identificación y descripción de los contactos "clientes-proveedor interno" (empleado-auditor interno) unido a su vinculación en los procesos de la empresa, sin olvidar un fuerte programa de "Detalles Inesperados" que logran hacer del SERVICIO del auditor interno, un SERVICIO de verdadera calidad, de CALIDAD TOTAL.

- El liderazgo es el ingrediente definitivo para que el departamento de Auditoria Interna logre la Calidad Total en el SERVICIO. El mejor liderazgo es el del ejemplo, ya que todos los jefes deben practicar lo que predican.

- Para lograr implantar un sistema completo y audaz de Calidad Total en el SERVICIO de Auditoria Interna, se deben enfocar, implementar y obtener resultados en cada una de sus labores de ciertos factores tales como: la satisfacción del cliente, un correcto y real liderazgo, el reconocimiento y capacitación del profesional de Auditoría Interna, mediante la comunicación de información clara, correcta, accesible, una planeación adecuada y un seguimiento de estándares profesionales para la

Calidad Total en el SERVICIO de Auditoria Interna propuestos en el presente trabajo.

- El cambio a los estándares antes mencionados no es tarea fácil, requiere de mucha paciencia y dedicación para lograr aplicar estos nuevos valores tanto en la cultura como en la forma de vida del auditor interno.

- El apoyo de la Dirección y la cooperación del profesional de Auditoria Interna son claves para lograr el cambio a la Calidad Total en el SERVICIO, ya que aspectos considerados relevantes como la tecnología, se terminan subordinando a las personas.

- La revisión periódica y oportuna de los avances en la aplicación de estos estándares es indispensable para lograr el aseguramiento y mejora diaria de dicha calidad.

- Es de vital importancia revalorizar el concepto de SERVICIO dentro del departamento de Auditoria Interna. Solo teniendo una visión correcta de lo que la virtud del SERVICIO representa, se logrará en dicho departamento elevar la calidad de los SERVICIOS.

- El trabajo del auditor interno, visto como una actividad que realiza un profesional con el fin de desarrollar sus propias capacidades, puede ser considerado como el medio más apto para que el SERVICIO de este profesional sea un medio de perfeccionamiento.

- Cuando el auditor interno ofrece un buen SERVICIO, de competencia técnica, con perfección humana y con la actitud de querer satisfacer las necesidades de sus clientes; no solo logrará poner de manifiesto la dignidad de la persona, sino alcanzar calidad total, lo que revestirá de seguridad y confianza las acciones emprendidas por los altos mandos de la empresa.

- La educación para la calidad debe proporcionarse desde los estudios profesionales del auditor interno, acostumbrándolo a hacer las cosas bien desde la primera vez. En la medida que el profesional de la Auditoria Interna forme en sí mismo el concepto de CALIDAD y existan dentro del departamento de Auditoria Interna condiciones para la misma, se logrará la VERDADERA CALIDAD.

- El auditor interno debe mantener su accionar alrededor de 10 valores principales, con los cuales perfeccionará día a día su actuación profesional. Estos son:

1. Honestidad
2. Lealtad
3. Respeto
4. Responsabilidad
5. Confianza
6. Educación
7. SERVICIO
8. Trabajo en equipo
9. Optimización de recursos
10. Perseverancia.

Es obvio que en la medida que crezca la competitividad y la Calidad Total en el SERVICIO del auditor interno, crecerá también la excelencia de sus SERVICIOS, aunado a la inercia y entusiasmo que aplique en su trabajo.

En el presente trabajo de investigación hemos hecho referencia a conceptos muy importantes, mismos que requieren de atención y cuidado, pero el más relevante es reconocer que nunca termina la búsqueda del valor y de la excelencia; tal búsqueda forma parte de la responsabilidad profesional de la Auditoria Interna.

Podemos terminar añadiendo la importante relación que guarda la labor del profesional de auditoria Interna con la Calidad Total en el SERVICIO, ya que su función nace en la importancia que su labor reviste en la toma de decisiones de una organización. Por lo tanto, el auditor interno debe luchar día a día por alimentar su espíritu de SERVICIO a través del perfeccionamiento en el trabajo. Su trabajo debe distinguirse siempre por bien hecho, y dada su posición en la organización, debe poner el ejemplo en todo momento, en cada detalle y necesidad detectada, pero siempre respetando la dignidad y características de la persona.

El auditor interno debe tener un enfoque claro y transparente y lograr con perseverancia una real y verdadera distinción en el SERVICIO que presta.

BIBLIOGRAFIA

- GARCIA HOZ, Víctor.
  Calidad de Educación, Trabajo y Libertad.
  1ª. Edición. Barcelona, España.
  Editorial Dossat, S.A.
  1982. Pags. 124.

- HOROVITZ, Jacques.
  La Calidad del SERVICIO.
  1ª. Edición. España.
  Editorial Mc. Graw Hill.
  1990. Pags. 105.

- DE J. ARRONA, Felipe.
  Calidad. El Secreto de la Productividad.
  1ª. Edición. México, D.F.
  Editorial Técnica.
  1990. Pags. 382.

- GINEBRA, Joan; ARANA DE LA GARZA, Rafael.
  Dirección por SERVICIO. La otra Calidad.
  1ª. Edición. México, D.F.
  Editorial Mc. Graw Hill.
  1990. Pags. 240.

- PEON ESCALANTE, Joaquín.
  Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C.
  Monografía 4; El Premio Nacional de Calidad.
  México, D.F.
  FUNDAMECA
  1990. Pags. 20

- REYES PONCE, Agustín.
  Administración, Teoría y Práctica
  México, D.F.
  Editorial Limusa.
  1978. Pags. 392

- ALBRECHT ENDERBER, Ger; MANANNE, Lotte; GOLE AVILA Gabriela.
  El Sistema de Administración por Objetivos. Aspecto Teórico y Práctico.

- ISHIKAWA, Kaoru.
  ¿Qué es el Control Total de Calidad?
  1ª. Edición. Colombia.
  Editorial Norma.
  1986. Pags. 209

- ALBRECHT, Karl.
  La Revolución del SERVICIO.
  1ª. Edición. Bogotá, Colombia.
  Editorial Legis.
  1990. Pags. 235.

- FERNANDEZ SOSA, Luis.
  Comunicación Vol. 21.
  U.S.A.
  Editorial South Western Publishing Co.
  1979. Pags. 217.

- BITTEL LESTER, R.
  Liderazgo-Ejecutivos.
  1ª. Edición. E.U.A.
  Mc. Graw Hill Book Company, Inc.
  1968. Pags. 488.

- DE LA VALLINA VELARDE, J.
  Gran Enciclopedia Rialp, Tomo XXI.
  Madrid.
  Editorial Rialp.
  1975.

- CORTE RIO, María Guadalupe.
  La Operación Humana: Fundamento Gnosceológico de la persona.
  S.P.I. U.P.
  1989. Pags. 112.

- LLANO, Carlos.
  Las formas actuales de la libertad.
  1ª. Edición. México.
  Editorial Trillas.
  1983. Pags. 188.

- HOFFNER, Joseph
  Manual de la Doctrina Social Cristiana.
  1ª. Edición. Madrid.
  Editorial Rialp.
  1974. Pags. 367.

- TORRES BAEZA, María Luisa.
  Valor y Dignidad del SERVICIO de la Administración de Instituciones.
  México.
  1978. Pags. 87.

- OLIVEROS, Otero.
  La realización personal en el trabajo.
  1ª. Edición. Pamplona, España.
  Editorial EUNSA.
  1978. Pags. 150.

- PICAZO MANRIQUEZ, Luis R; MARTINEZ VILLEGAS, Fabián.
  Ingeniería de SERVICIOS.
  3ª. Edición. México.
  Editorial Mc. Grawe Hill.
  1991. Pags. 254.

- BRINK, V., WITT, H.
  Auditoría Moderna. Evaluación de Operaciones y Controles
  4ª. Edición. México.
  Ediciones contables y administrativas, S.A. de C.V.
  1994. Pags. 797.