

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
COMO ASESOR EN LA CERTIFICACIÓN DE LAS NORMAS DE
CALIDAD ISO 9001:2000 DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA
AUDITORÍA INTERNA EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS
FUNERARIOS”**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE
LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

HENRY MAURICIO HERNÁNDEZ NÁJERA

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

LICENCIADO

GUATEMALA, MARZO DE 2011

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1°	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2°	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3°	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4°	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal 5°	P.C. José Antonio Vielman

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES
DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística	Lic. Nelton Estuardo Mérida
Área Contabilidad	Lic. Mynor René Suruy Contreras
Área Auditoría	Lic. Salvador Giovanni Garrido Valdéz

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Sergio Arturo Sosa Rivas
Secretario	Lic. José Adán de León
Examinador	Lic. Nelton Estuardo Mérida

Guatemala 16 de abril de 2010

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Señor Decano:

De conformidad con el dictamen emitido por la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas fui designado como asesor de tesis del estudiante HENRY MAURICIO HERNÁNDEZ NÁJERA, quién efectuó la investigación del punto de tesis titulado "LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR EN LA CERTIFICACIÓN DE LAS NORMAS DE CALIDAD ISO 9001:2000 DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA AUDITORIA INTERNA EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS FUNERARIOS", el cual deberá presentar para poder someterse al examen privado de tesis, previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado de Licenciado.

En mi opinión, el estudiante Hernández Nájera ha desarrollado su trabajo satisfactoriamente y conforme a la naturaleza del tema y el contenido del mismo constituye un valioso aporte sobre el particular.

Atentamente,


Lic. Marco Tulio Palma García
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 9530





FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

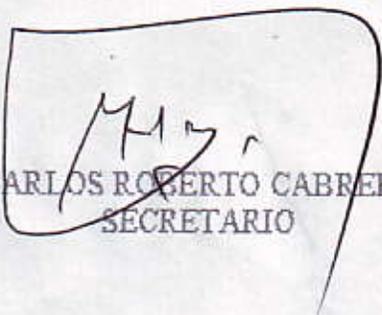
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CUATRO DE MARZO DE DOS MIL ONCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.3, subinciso 5.3.1 del Acta 2-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 8 de febrero de 2011, se conoció el Acta AUDITORÍA 221-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 10 de noviembre de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR EN LA CERTIFICACIÓN DE LAS NORMAS DE CALIDAD ISO 9001:2000 DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA AUDITORÍA INTERNA EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS FUNERARIOS", que para su graduación profesional presentó el estudiante HENRY MAURICIO HERNÁNDEZ NÁJERA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SEQUEIRA MORALES
DECANO



Smp.

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen Santísima: Por ser fuente inagotable de vida, por permitirme existir, por las bendiciones recibidas en cada momento, y de esa manera culminar mis estudios y desarrollarme como profesional.

A mis Padres: Arturo Hernández y Guillermina Nájera de Hernández, por darme la vida y su amor, por ser mi apoyo en los momentos más difíciles y darme siempre fortaleza para superarlos, gracias por sus consejos, por estar conmigo, este triunfo es de ustedes, es la recompensa a sus múltiples esfuerzos y sacrificios, Dios los bendiga por siempre.

A mi Hermana: Alexandra Valeska, por su amor, apoyo y respeto, por vivir cada momento de mi vida como propio; gracias por estar siempre a mi lado y compartir este momento tan importante en mi vida.

A mis Sobrinos: Daniel y Bryan, por su amor y ser la alegría de la familia.

A mi Familia: Por su comprensión. En especial a mi Tio Humberto por su cariño.

A mis Amigos: Con aprecio y cariño, por su incondicional apoyo.

Muy especialmente a: July, Edwin, Vinicio, Ronny, Carlos, Hector, Hugo, Rolando, por su cariño y experiencia compartida a lo largo del tiempo convivido.

A mi Supervisor y Asesores de Tesis: Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero, Lic. Marco Tulio Palma García y Lic. Erick Estrada por compartir su experiencia profesional en la elaboración de la presente tesis.

A Inversiones Centroamericanas, S.A.: Por estimularme a continuar preparándome, para enfrentar cada día nuevos retos en el desarrollo de mis actividades.

En especial a: Lcda. Lidia de Molina, por su paciencia, apoyo y comprensión a lo largo de toda mi carrera profesional, a los jefes de sección que han trabajado conmigo y mis compañeros de trabajo por brindarme su amistad.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala: Por permitir llevar a cabo uno de mis más grandes anhelos.

A usted: Por acompañarme en este día que inicia una nueva etapa en mi vida.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	i

CAPÍTULO I

LA EMPRESA DE SERVICIOS FUNERARIOS

1.1 Definición	1
1.2 Antecedentes históricos	3
1.3 Actividad económica principal	4
1.4 Planes	6
1.5 Políticas	7
1.6 Organización	8
1.7 Estructura organizacional	8
1.8 Procedimientos y descripción de puestos	10
1.8.1 Asamblea general de accionistas	10
1.8.2 Gerencia general	10
1.8.3 Gerencia administrativa	10
1.8.4 Supervisor administrativo	10
1.9 Principales clientes	11
1.10 Equipo técnico	11
1.11 Aspectos legales	13
1.12 Entes fiscalizadores	18
1.13 Objetivos	18

CAPÍTULO II
LA NORMALIZACIÓN Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO
9001:2000

2.1 ¿Qué significa norma?	19
2.2 Objetivos de la normalización	20
2.3 Tipos de normas	20
2.4 ¿Cómo se normaliza?	22
2.5 Normas ISO –Organización Internacional de Normalización-	22
2.5.1 Antecedentes Históricos	22
2.6 Normas ISO 9000	24
2.6.1 Objetos y campo de aplicación	25
2.7. Normas ISO 9001:2000	26
2.8 Objeto y campo de aplicación	27
2.8.1 Generalidades	27
2.8.2 Aplicación	27
2.9 Normas para consulta	27
2.10 Términos y definiciones	28
2.11 Sistema de gestión de la calidad	28
2.11.1 Requisitos generales	29
2.11.2 Requisitos de la documentación	30
2.12 Responsabilidad de la dirección	32
2.12.1 Compromiso de la dirección	33
2.12.2 Enfoque al cliente	34
2.12.3 Política de calidad	34
2.12.4 Planificación	35
2.12.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación	35
2.12.6 Revisión por la dirección	35

2.13	Gestión de los recursos	36
2.13.1	Provisión de los recursos	36
2.13.2	Recursos humanos	37
2.13.3	Infraestructura	38
2.13.4	Ambiente de trabajo	39
2.14	Realización del producto o prestación del servicio	41
2.14.1	Planificación de la realización del producto	41
2.14.2	Procesos relacionados con los clientes	41
2.14.3	Diseño y desarrollo	44
2.14.4	Compras	48
2.14.5	Operaciones de productos y servicios	52
2.15	Medición, análisis y mejora	53
2.15.1	Generalidades	55
2.15.2	Medición y seguimiento	55
2.15.3	Control de producto no conforme	56
2.15.4	Análisis de datos	56
2.15.5	Mejora	56
2.16	Cambios en la Norma ISO 9001:2000	57

CAPÍTULO III

COMPETENCIA Y ASESORÍA

3.1	Conocimientos básicos de la auditoría interna	63
3.1.1	Objetivos	63
3.1.2	Importancia	66
3.1.3	La auditoría interna como evaluación de control	64
3.1.4	Administración del Departamento de Auditoría Interna	64
3.1.5	Control Interno en auditoría interna	65
3.2	Competencia del Contador Público y Auditor como asesor en la	

certificación de normas de calidad ISO 9001:200	66
3.2.1 ¿Qué es un auditor de calidad?	68
3.2.2 Requisitos para la calificación de auditores	69
3.3 Conocimientos y habilidades en sistemas de auditoría de calidad	74
3.3.1 Beneficios de las auditorías de calidad y de la buena asesoría del Contador Público y Auditor	75
3.3.2 Reglas fundamentales de la auditoría de calidad	76
3.4 Cualidades personales	77
3.4.1 Conocimientos y habilidades	78
3.4.2 Desarrollo profesional continuo	79
3.5 Técnicas de entrevistas	80
3.5.1 Cortesía	80
3.5.2 Saber escuchar	80
3.5.3 Utilizar preguntas abiertas	81
3.5.4 Solicitar al auditado explicación de las situaciones	81
3.5.5 Utilizar preguntas silenciosas	81
3.5.6 Entendimiento completo	82
3.5.7 Agradecimiento al auditado	82
3.6 Tácticas de engaño del auditado	82
3.6.1 Manejar al auditor	82
3.6.2 Probar la fortaleza de carácter del auditor	82
3.6.3 Pérdida de tiempo	83
3.6.4 Respuesta limitada	83
3.6.5 Situación inesperada	83
3.6.6 Revisión de los hallazgos	83
3.7 Conocimiento, experiencia y entrenamiento como líder del equipo de auditoría	83
3.8 Mantenimiento y mejora de la competencia	84
3.9 Método de evaluación	85

CAPÍTULO IV
“LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO
ASESOR EN LA CERTIFICACIÓN DE LAS NORMAS DE CALIDAD ISO
9001:2000 DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA AUDITORÍA INTERNA EN
UNA EMPRESA DE SERVICIOS FUNERARIOS (Caso Práctico)

4.1 Auditoría previa	86
4.1.1 Objetivos	87
4.1.2. Beneficios	88
4.1.3 Planificación detallada de la distribución del trabajo	89
4.1.4 Ejecución para determinar si se cumplen con los requisitos del modelo de aseguramiento de la calidad aplicado a la empresa	90
4.2 Auditoría de certificación	177
4.2.1 Existencia de no conformidades	177
4.3 Certificación / Registro	178
CONCLUSIONES	181
RECOMENDACIONES	183
BIBLIOGRAFÍA	185
ANEXOS	

ÍNDICE DE FIGURAS

NO.	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
1.	El papel de la dirección en la definición de objetivos y políticas de calidad	33
2.	Proceso de la gestión de personas ó recursos humanos	38
3.	Esquema de requisitos establecidos en la gestión de procesos	42
4.	Esquema del proceso de diseño	45
5.	Esquema del proceso de compras	49
6.	Principales procesos que intervienen en una compra	50
7.	Esquema del proceso de selección, evaluación y reevaluación de proveedores	51
8.	Modelo del proceso ISO 9001:2000	54
9.	Diagrama de causa y efecto para el servicio	123
10.	El proceso de la certificación de la calidad	179

ÍNDICE DE GRÁFICAS

NO.	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
1.	Análisis sobre la comunicación del personal	126
2.	Análisis de realización de actividades del personal	127
3.	Resultados por notas obtenidas en capacitaciones al personal	154

INTRODUCCIÓN

Las empresas de servicios tienen que ser capaces de mejorar la calidad de los servicios que prestan para competir en el mundo globalizado. Los mercados mundiales exigen cada día más, sistemas de gestión de las organizaciones, donde se enfoquen a la calidad de sus servicios pero también al manejo responsable de sus finanzas, donde no dañen el medio ambiente y que también sean responsables con sus trabajadores y la sociedad.

Las empresas guatemaltecas se han desarrollado a grandes pasos, debido a la gran competencia de productos y servicios, al crecimiento económico y tecnológico, a la globalización en que el mundo vive hoy en día. Las empresas de servicios no escapan a las exigencias de los clientes en el mundo global, por ello deben estar altamente capacitadas y desarrolladas, especialmente cuando brindan servicios en las importaciones o exportaciones, donde compiten con empresas de cualquier parte del mundo.

En Guatemala existen empresas de servicios que aunque nacieron como una empresa familiar, buscan transformar su crecimiento a través de utilizar sistemas de gestión que son reconocidos en todo el mundo, para ello evalúan la posibilidad de implementar la norma de gestión de calidad internacional ISO 9001:2000, y como primer paso, realizar un diagnóstico del sistema de gestión de la calidad, evaluar su situación actual, y con ello identificar las áreas en donde se tiene problema, para poder optimizar los recursos, tanto financieros como humanos, y así poder alcanzar la certificación y no quedarse a la saga dentro de la competencia mundial.

Es en este momento donde la adecuada participación y asesoría del Contador Público y Auditor es importante en una organización comercial para lograr

obtener un sistema de gestión de la calidad respaldado con una certificación ISO 9001:2000, garantizando a los proveedores que se tiene la capacidad de brindar puntualmente productos y/o servicios de calidad consistentes; obteniendo beneficios de mayor uniformidad en las operaciones internas, ventajas competitivas en el mercadeo de una imagen de mayor calidad, reducción de costos, mejoras en el rendimiento de las instalaciones, conduciendo a niveles más altos de posición financiera tanto para la organización como para sus colaboradores.

Ante tales circunstancias, el presente trabajo de tesis pretende, entre otras, que el Contador Público y Auditor obtenga la documentación necesaria para la correcta evaluación del sistema de gestión de la calidad de la empresa de Servicios Funerarios, y a su vez satisfacer los criterios generales relativos a los organismos que realizan la certificación. Para lo cual se hace la siguiente descripción de capítulos:

En el capítulo I, se describe la importancia de conocer a la empresa de Servicios Funerarios objeto de estudio, sus antecedentes históricos, actividad económica, planes a corto y mediano plazo, ya que es una empresa joven en la materia exequial, políticas que buscan establecer controles en sus operaciones, así como su estructura organizacional.

Se describen para fines de aplicación e interpretación de los servicios desarrollados por esta empresa, una terminología propia de la industria exequial para conocer la asistencia que brindan las mismas.

El capítulo II, se centra principalmente en la normalización, cuáles son los objetivos y tipos de normas a seguir dependiendo de los distintos criterios,

antecedentes de las Normas ISO, su campo de aplicación, así como el conocimiento general de la Norma Internacional ISO 9001:2000 Sistema de Gestión de Calidad.

En el capítulo III, se reconoce la competencia y asesoría que debe tener el Contador Público y Auditor para ser considerado por cada organización que pretenda obtener sus servicios, así como los requisitos que recomiendan como mínimo por la complejidad de las actividades a auditar, y con ello tener los beneficios más importantes que puede obtener la administración de un sistema de auditorías, como lo es la imagen de la organización, que se asegure el grado de efectividad del Sistema de Gestión de Calidad y con ello reducir las quejas de los clientes respecto a los servicios que se prestan.

Como resultado de obtener conocimiento de la entidad, y lo que pretende alcanzar un efectivo sistema de gestión de la calidad, se elabora el caso práctico, siendo el capítulo IV, sobre la participación del Contador Público y Auditor como asesor en la certificación de las normas de calidad ISO 9001:2000 desde el punto de vista de la auditoría interna en una empresa de servicios funerarios. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones respectivas.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA DE SERVICIOS FUNERARIOS

1.1 DEFINICIÓN

Una empresa de servicios funerarios es un negocio que presta un servicio las 24 horas del día, los 365 días al año, debido a que la probabilidad del fallecimiento de una persona es incierto, este servicio comienza desde el momento que los deudos hacen la llamada a la misma para seguir los trámites que conlleva el manejo y entrega del cadáver antes de su velación. Dentro de estos trámites tenemos que el registro de defunción se hace en forma jurisdiccional, actualmente es en el Registro Nacional de la Población (RENAP), anteriormente era en la municipalidad de la jurisdicción, posteriormente se procede a solicitar el permiso al Centro de Salud de la localidad conjuntamente con el permiso de la Policía Nacional Civil, ya con estas dos autorizaciones se podrá movilizar el cadáver del lugar del fallecimiento a donde será velado, y posteriormente del lugar de velación hasta la inhumación.

La Capilla Funeraria “La Esperanza”, nombre que se le asignará a la unidad de análisis debido a la confidencialidad que fue solicitada para la realización del estudio, presta todos los servicios funerarios, que según la variedad y complejidad de los servicios desarrollados fue clasificada en categoría “A”, la cual incluye:

- a) Trámites necesarios para la inhumación y exhumación.
- b) Traslado nacional o internacional de cadáveres o sus cenizas.
- c) Preparación.
- d) Embalsamamiento.
- e) Velación.

- f) Inhumación y traslado nacional e internacional de restos exhumados, y
- g) Venta de cajas mortuorias y alquiler de equipo funerario.

Para los fines de aplicación e interpretación de los servicios desarrollados por estas empresas se entenderá por:

- a) Cadáver: Cuerpo humano en el que se ha comprobado clínicamente la pérdida de vida.
- b) Cenizas Humanas: Es el resultado del proceso de cremación de un cadáver.
- c) Centro de Tanatopraxia: Es el establecimiento mercantil que se dedica al embalsamamiento, preparación, cosmetización y restauración de cadáveres.
- d) Cremación: Reducción a cenizas, por medio de calor, de un cadáver o restos humanos.
- e) Embalsamamiento: Es el proceso particular y diferenciado para la conservación del cadáver, que consiste en la aplicación intra arterial de productos balsámicos y antisépticos con el fin de retardar el proceso natural de descomposición del mismo.
- f) Enfermedad sujeta a cuarentena: Es aquella enfermedad de carácter infecto-contagiosa que es declarada o considerada como epidémica por la autoridad de salud competente.
- g) Exhumación: Es el proceso de extraer restos cadavéricos de su lugar de sepultura, dentro del plazo establecido en la ley.
- h) Exhumación extraordinaria: Es el proceso de extraer restos cadavéricos de su lugar de sepultura, por disposición judicial.
- i) Funeraria: Es el establecimiento mercantil que se dedica a la prestación de servicios funerarios relativos a los procesos de preparación, embalsamamiento, inhumación, traslado nacional e internacional de

cadáveres, cenizas y restos exhumados, velación, venta de cajas mortuorias y alquiler de equipo funerario, según su clasificación.

- j) Inhumación: Es el proceso de enterrar o dar sepultura a los cadáveres.
- k) Preparación: La preparación es un término general que pretende minimizar la velocidad con que ocurre la descomposición cadavérica, independientemente de la técnica específica que para ello se aplique.
- l) Sales de metales pesados: Sustancias químicas, de naturaleza iónica, que cuentan con propiedades oligodinámicas, bacteriostáticas, y/o bactericidas y en cuya estructura están presentes elementos metálicos altamente tóxicos, bioacumulables, no degradables por el organismo humano.
- m) Velación: Es la exposición de cadáveres debidamente preparados o embalsamados para el efecto, previo a ser sometidos al proceso de inhumación, cremación o traslado nacional o internacional.

El presente capítulo contiene los datos más relevantes seleccionados en la empresa objeto de estudio, los cuales nos ayudan a conocer su estructura y organización, se analizará de acuerdo a lineamientos proporcionados en el Reglamento para la Prestación de Servicios Funerarios, emitido por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y con la ayuda de altos ejecutivos de la empresa.

1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El tema funerario data desde el inicio de la historia de la humanidad por el nacimiento del ser vivo, ya que según el ciclo de la vida, el destino final es la muerte. Con el pasar del tiempo, la cultura y la religión, así ha evolucionado el servicio funerario y la inhumación.

En los últimos 50 años ha habido un aumento en la práctica de la cremación o incineración de los cadáveres, esto impulsado por el recurso de tierra más escaso y de mayor costo. En lo que respecta a la cultura y la religión, estas tienen una influencia muy grande por la diversidad de costumbres al realizar el servicio, entre ellos el uso de crucifijos, reclinatorios y formas particulares de velación.

La industria exequial que aglutina todos los negocios relacionados con el servicio funerario, inhumación o cremación, en la mayor parte del mundo, son negocios típicamente familiares, a pesar que en Guatemala se tienen empresas funerarias constituidas como figuras en Sociedades Anónimas, la mayoría de ellas están formadas por capitales familiares. Las empresas funerarias más antiguas en Guatemala, que a la fecha existen datan de los años 1,960 entre las que se mencionan Capillas Ayala, Corporación Gayoso, S.A. y Funerales Mansilla, S.A.

La Capilla Funeraria “La Esperanza”, fue fundada en el año de 1,997 como una empresa de capital social y que debido a su clasificación y renombre comercial, es considerada en la actualidad como una de las tres principales funerarias que operan en el Departamento de Guatemala.

1.3 ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL

En la industria exequial se manejan principalmente tres conceptos en la adquisición de un contrato de servicios funerarios, estos son:

- a) Pre-necesidad: Actualmente en las empresas de servicios funerarios se utiliza la modalidad de venta anticipada de este servicio, por medio de una pre-necesidad, la cual consiste en pactar un valor por la prestación de los servicios y establecer un periodo de tiempo para el pago de ese valor, el cual

al terminar el plazo da derecho al titular de ese contrato para poderlo utilizar en el momento que así lo necesite. Estos contratos pueden ser:

- Universales: Cuando el titular del mismo lo puede ceder a un familiar o amigo. Existen contratos familiares que se limitan a ser otorgados únicamente a parentesco con primer grado de consanguinidad y primero de afinidad.
- Personales: Cuando el titular del mismo es el único beneficiario en hacer efectivo el contrato.

Cada uno de estos contratos varían en costo a pesar que en cada caso tengan las mismas características, especificaciones o formas de servicio, ya que entre más amplia sea la posibilidad de su utilización es menor el rendimiento que se le dará al capital.

- b) Previsión: Consiste en realizar un pago anual, y tener la protección que si el titular o su familia falleciera, podrán hacer uso de los servicios que la empresa funeraria haya pactado en esta modalidad. Es similar a la figura del seguro, sin embargo no está sujeta a la regulación de las compañías aseguradoras.

En esta modalidad de contrato, el número de integrantes de la familia y edad de los mismos influyen en el costo del pago anual que se hace por la protección, esto gracias al cálculo actuarial, determinado por la tasa de mortalidad en el país.

- c) Emergencia: Es no contar con un contrato funerario antes de la necesidad de su utilización, lo cual origina que en el momento del fallecimiento se compre dicho servicio.

Estos contratos en la mayoría de los casos tienen un costo mayor al ser comparados con los costos de las modalidades anteriores.

La actividad económica principal de una empresa funeraria se puede dividir en dos elementos, la prestación propiamente del servicio y el manejo financiero de los recursos.

En el primer caso consiste en tener instalaciones habilitadas las 24 horas del día, para responder a la prestación del servicios al momento que el titular de un contrato así lo solicite, esto representa una alta erogación de efectivo en las empresas por el costo fijo que representa tener un negocio a su disposición con personal en tres turnos de trabajo diario y en muchos casos, tiempo extraordinario en fines de semana, algunas empresas de esta industria con la intención de bajar costos fijos contratan personal temporal para cubrir el tiempo de descanso de las personas en planilla.

Cuando se atiende la solicitud de prestar el servicio se tienen gastos variables que se relacionan con el transporte para el traslado del cadáver del lugar de fallecimiento a la capilla de velación y luego al lugar de inhumación, kilometraje de la carroza fúnebre, depreciación, grasas, etc., así como los trámites previos que se hacen, y en la capilla de velación otros variables como energía eléctrica, cafetería, agua potable, insumos de limpieza, etc.

Y en lo que respecta al manejo financiero de los recursos podemos mencionar que se tiene que tener una buena inversión del capital, para obtener la mayor rentabilidad de un dinero que se tiene hoy disponible sin tener que desembolsar el costo total del contrato adquirido por el titular, esto tiene un gran impacto en la economía por el índice de precios que se maneja hoy en día.

1.4 PLANES

La empresa en estudio es joven en la materia exequial, actualmente no cuenta con el servicio de cremación. En Guatemala se cuenta con dos hornos de cremación, uno de ellos propiedad de Corporación Reforma y otro de Capillas

Señoriales, el promedio de utilización en cada una de ellas es aproximadamente de tres servicios por mes versus doscientos servicios tradicionales en donde los restos del fallecido tienen como destino final un cementerio.

Lo anterior nos demuestra que únicamente el 1.48% de la población guatemalteca ve la cremación como destino final, sin embargo esta tendencia seguirá creciendo principalmente porque el tema del precio en una propiedad tipo jardín o en un nicho son cada día más costosos.

Sumado a lo anterior la legislación guatemalteca no permite conservar restos humanos (cenizas) en un lugar distinto que no sea un cementerio, lo que ha limitado este tipo de servicio.

La Capilla Funeraria “La Esperanza”, tiene como plan a un plazo no mayor de 10 años en adquirir un horno de cremación, lo cual generará un ingreso extraordinario a la prestación de un servicio funerario tradicional.

Así también se tiene la expectativa de crear una nueva capilla de velación en un lugar más accesible, céntrico y que cuente con un área de descanso para niños, con personal calificado, y así los deudos y amigos puedan tener a la Capilla Funeraria “La Esperanza” como una opción renovada y moderna en prestar un servicio de velación.

1.5 POLÍTICAS

La Gerencia Administrativa establece algunas políticas con el aval de la Gerencia General y la Asamblea General de Accionistas, las cuales buscan establecer controles en todas las operaciones y áreas para poder tener información real, confiable y oportuna para la alta dirección.

Entre algunas políticas se está trabajando en el Reglamento de permanencia dentro de las instalaciones, tanto para visitantes como para empleados, entre

una de las cláusulas está la prohibición de fumar dentro de las capillas, el consumo de bebidas alcohólicas y comportamiento interno.

1.6 ORGANIZACIÓN

Es necesario que la empresa posea una Estructura Organizacional adecuada, que le permita reunir todos los elementos necesarios para cumplir sus funciones de manera eficiente, no descuidando lo más importante del negocio: La satisfacción del cliente y la orientación adecuada en el tema funerario.

1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

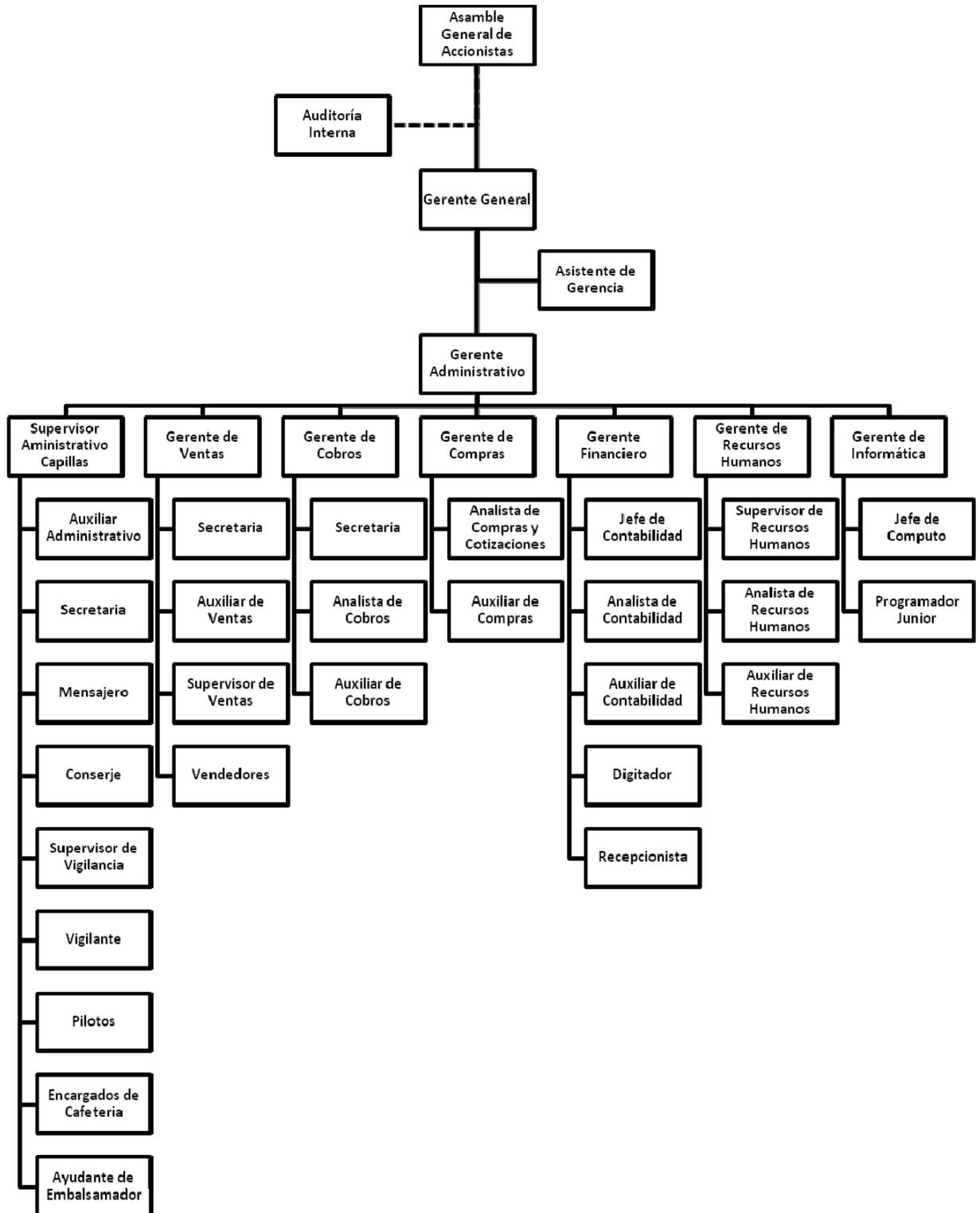
Representa la forma como las empresas se deben organizar para el logro de sus objetivos, esto conlleva la distribución del trabajo equitativo, para no cargar áreas que representan las funciones más importantes dentro de la organización, así como el establecimiento de la línea jerárquica correspondiente.

En La Capilla Funeraria “La Esperanza”, las actividades se agrupan y se forman en departamentos y áreas que constituyen una estructura o sistema de organización. Se establece una línea de mando que empieza desde la Asamblea General de Accionistas, hasta el personal operativo.

La Administración debe asumir la responsabilidad de dirigir las operaciones de la empresa para el logro de sus objetivos y tomar las decisiones adecuadas que conllevan al éxito de la misma. Por otro lado, debe existir una segregación de funciones y descripción de puestos, donde se define claramente la independencia de las operaciones de custodia, registro y ejecución de la información, lo cual reduce el riesgo que una persona cometa errores o fraudes en el desempeño de su trabajo.

Se presenta la estructura organizacional para La Capilla Funeraria “La Esperanza”:

ORGANIGRAMA PARA LA CAPILLA FUNERARIA “LA ESPERANZA”



Fuente: Elaboración propia.

1.8 PROCEDIMIENTOS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Para tener un entendimiento adecuado al organigrama presentado anteriormente, se describen los puestos más importantes, no así los procedimientos de los procesos operacionales, ya que no se encuentran regulados en ningún manual interno de la empresa.

1.8.1 Asamblea General de Accionistas

Es el órgano superior en la empresa, conformado por los propietarios de la misma y definen el curso a seguir de la empresa, aprobando los planes de operación, inversión y financiamiento para obtener así la rentabilidad esperada.

1.8.2 Gerencia General

Es la responsable de la empresa, debe rendir informe a la Asamblea General de Accionistas sobre todas las actividades realizadas, así como solicitar las autorizaciones que correspondan, es la que coordina todas las actividades que se realizan en la empresa.

1.8.3 Gerencia Administrativa

Es la encargada de rendir informe a la Gerencia General acerca de los planes de la organización, que los mismos se ejecuten en las condiciones pactadas, coordina y supervisa de manera más directa las labores desarrolladas en cada departamento según los proyectos de la empresa.

1.8.4 Supervisor Administrativo

Es el responsable de rendir informe a la Gerencia Administrativa acerca de las actividades operativas.

1.9 PRINCIPALES CLIENTES

Por ser una empresa de servicio, la persona más importante dentro de la misma es el cliente, no importando si es un cliente frecuente, intermedio o esporádico; el esmero y la atención es la misma para cada uno de ellos. Los clientes potenciales son de todas las edades y de clase económica selecta que desean un buen servicio en un acontecimiento tan difícil como lo es la partida de un ser querido.

1.10 EQUIPO TÉCNICO

La empresa cuenta con un software adecuado en lo que respecta al registro de las transacciones, esto para proporcionar información actualizada y oportuna a la alta dirección, así también tiene un hardware adecuado a la misma.

Respecto al equipo utilizado en el laboratorio con que cuentan las Capillas podemos mencionar:

- a) Bombas de inyección: Sirven para inyectar los químicos a la persona fallecida por medio del sistema circulatorio.
- b) Trocar (varias medidas): Sirve para succionar gases y sólidos de la caja torácica, pulmones, estomago; consiste en un tubo delgado con una punta punzo cortante que se introduce en el vientre.
- c) Hidro aspirador: Forma un vacío con la presión del agua con lo cual se succiona la caja torácica por medio del trocar.
- d) Mesas de acero inoxidable para embalsamar: En ellas se recuesta la persona fallecida para efectuar el embalsamamiento.
- e) Head Black: Sirve para colocar la nuca de la persona fallecida (como que si fuera una almohada).
- f) Agujas de diferentes tamaños y formas: Para suturar las aberturas en la piel.

- g) Bisturí: Para efectuar los cortes necesarios a fin de localizar las venas y arterias.
- h) Pinzas o Fórceps: Para desbloquear los tubos si se llegaran a tapar, así como para rellenar las fosas nasales y boca con algodón.
- i) Tijeras especiales: Sirven para morder o presionar la arteria o vena a los tubos que llevan los químicos.
- j) Dilatador o Aneurisma: Sirve para ir desgarrando los tejidos hasta encontrar la vena o arteria.
- k) Needle inyector: Sirve como una engrapadora, dispara un pin que se coloca en la encilla tanto en la superior como en la inferior las cuales llevan un fino alambre que se hala para cerrar la boca cuando esta ha quedado abierta y ya está rígida la persona.
- l) Inyector de cavidades: Se usa en forma manual para inyectar químicos en el vientre siempre usando la punta del trocar.
- m) Sani-tray: Dispensador donde se colocan los instrumentos para su esterilización.
- n) Hercules body and casket lift: Sirve para levantar los cuerpos de la mesa de embalsamamiento a la camilla o para trasladarlo al departamento de maquillaje.
- o) Químicos, desinfectantes y cremas para masaje: Como envirocede, eradicate, steadfast, blood salvent US jaundice, velvetone arterial, resolute 30, power 36, etc.
- p) Otros: Jeringas, batas, guantes, mascarillas, gorros para la cabeza, zapatos para efectuar el embalsamamiento.

1.11 ASPECTOS LEGALES

La Capilla Funeraria “La Esperanza” por ser una empresa comercial y constituida bajo la denominación de Sociedad Anónima, está regulada por la mayoría de la legislación guatemalteca, entre ellas:

a) Constitución Política de la República de Guatemala

Como ley suprema de la República de Guatemala, en la cual se rige todo el Estado y sus demás leyes.

b) Código de Comercio. Decreto 2-70

Para regular la normativa relacionada con las operaciones mercantiles, de los profesionales del comercio, los actos de comercio y sus efectos jurídicos.

c) Código Tributario. Decreto 6-91 y sus Reformas

Para que las leyes de esa materia sean armónicas y unitarias; se sujeten a lo preceptuado por la Constitución Política y para uniformar los procedimientos y otras disposiciones que son aplicables en forma general a cualquier tributo y para evitar la contradicción, repetición y falta de técnica legislativa en las leyes ordinarias.

d) Ley del Impuesto Sobre la Renta. Decreto 26-92 y sus Reformas

Decreto 14-09

Para establecer un impuesto, sobre la renta que obtenga la entidad, así como cualquier ente, patrimonio o bien que especifique esta ley, que provenga de la inversión de capital, del trabajo o de la combinación de ambos.

El régimen elegido por Capillas Funerarias “La Esperanza” respecto al pago anual del ISR es el Optativo, cuya forma de cálculo es el 31% sobre la renta imponible, y se realizan pagos trimestrales según el impuesto determinado en el periodo anterior dividido entre los cuatro trimestres del año.

- e) Ley del Impuesto al Valor Agregado. Decreto 27-92 y sus Reformas Decreto 20-2006

Para establecer un impuesto sobre los actos y contratos gravados por las normas de esta ley, siendo aplicados los siguientes:

- La venta o permuta de bienes muebles o de derechos reales constituidos sobre ellos.
- La prestación de servicios en el territorio nacional.
- Las importaciones.
- El arrendamiento de bienes muebles e inmuebles.
- La destrucción, pérdida o cualquier hecho que implique faltante de inventario salvo cuando se trate de bienes perecederos.

El régimen elegido por Capillas Funerarias “La Esperanza” respecto IVA de una persona jurídica son los pagos mensuales, cuyo calculo es la diferencia entre el IVA cobrado y el IVA pagado con una tasa del 12%.

- f) Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado especial para Protocolos. Decreto 37-92 y su Reglamento

Para establecer un impuesto sobre los recibos, nóminas u otro documento que respalde el pago de dividendos o utilidades, tanto en efectivo como en especie. Los pagos o acreditamientos en cuentas contables y bancarias de

dividendos, mediante operaciones contables o electrónicas, se emitan o no documentos de pago. Los dividendos que se paguen o acrediten mediante cupones en las acciones, también están afectos al pago del impuesto.

g) Ley del Impuesto de Solidaridad. Decreto 73-2008

Para establecer un Impuesto de Solidaridad a cargo de la entidad, el cual se pagará sobre la cuarta parte del monto que resulte mayor entre:

- Activos netos, o
- Los ingresos brutos.

Si el activo neto es mayor de 4 veces a los ingresos brutos, la base será sobre los ingresos.

La forma de acreditación optado por Capillas Funerarias “La Esperanza” es Impuesto de Solidaridad acreditable al Impuesto sobre la Renta. Y la forma de calcularlo según la Constancia de Inscripción y Modificación al Registro Tributario Unificado es tomando la base imponible por el tipo impositivo, según el artículo 8 de dicha ley.

h) Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles. Decreto 15-98

Para establecer un impuesto único anual, sobre el valor de los bienes inmuebles situados en el territorio de la República, en este caso, las capillas de velación y los inmuebles que ocupan las oficinas administrativas que sean propiedad de la empresa.

Para la determinación del impuesto anual sobre inmuebles, se establecen las escalas y tasas siguientes:

- Hasta Q 2,000.00 Exento
- De Q 2,000.01 a Q.20,000.00 2 por millar
- De Q. 20,000.01 a Q.70,000.00 6 por millar
- De Q. 70,000.01 en adelante 9 por millar.

- i) Ley del Impuesto de Circulación de Vehículos Terrestres, Marítimos y Aéreos. Decreto 70-94

Para establecer un impuesto anual sobre circulación de vehículos terrestres, marítimos y aéreos, que se desplacen en el territorio nacional, las aguas y espacio aéreo comprendido dentro de la soberanía del Estado, en este caso, Capillas Funerarias “La Esperanza” cancelarán dicho impuesto sobre las carrozas fúnebres y vehículos debidamente registrados a nombre de la empresa.

- j) Código de Trabajo. Decreto 1441

Se establece dicho código para regular los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo, y crea instituciones para resolver sus conflictos.

- k) Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Decreto 295

Al emplear los servicios de 3 trabajadores el patrono está obligado a inscribir su empresa en el Régimen de Seguridad Social, debiendo descontar la cuota laboral correspondiente a sus empleados, posterior a la inscripción.

- l) Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público.
Decreto 42-92

Para establecer con carácter de prestación laboral obligatoria para todo patrono, tanto del sector privado como del sector público, el pago a sus trabajadores de una bonificación anual equivalente a un salario o sueldo ordinario que devengue el trabajador. Esta prestación es adicional e independiente al aguinaldo anual que obligatoriamente se debe pagar al trabajador.

- m) Código de Salud. Decreto 90-97

Para establecer lo relativo a reducción de riesgos de salud vinculados con el desequilibrio ambiental ocasionado por contaminantes químicos, físicos o biológicos. El manejo de los cadáveres, la inscripción de defunción, y todo lo relativo a la exhumación, traslado nacional e internacional de cadáveres y la utilización de cadáveres, órganos y tejidos para fines terapéuticos, educativos y científicos están tipificados en dicha normativa.

- n) Reglamento para la Prestación de Servicios Funerarios. Acuerdo Gubernativo 375-2007. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

Para establecer la normalización de las actividades que realizan las personas individuales y jurídicas que se dedican a prestar servicios funerarios, relativos a los procesos de inhumación, preparación, embalsamamiento, traslado nacional e internacional de cadáveres, cenizas y restos exhumados, velación, venta de cajas mortuorias y alquiler de equipo funerario.

1.12 ENTES FISCALIZADORES

Como cualquier organización con ánimo de lucro, está fiscalizada por la Superintendencia de Administración Tributaria, el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, instituciones que velan por el cumplimiento de las leyes guatemaltecas y en lo que respecta a salubridad controlar la calidad de los productos químicos que pueden afectar la salud de la población y propiciar el desarrollo social y tecnológico que prevenga la contaminación del ambiente.

1.13 OBJETIVOS

La Capilla Funeraria “La Esperanza” trabaja siguiendo una política rigurosa de calidad en el servicio ofrecido, caracterizándose por:

- a) La profesionalidad y eficiencia en el personal y en cada uno de los trabajos que se prestan.
- b) La delicadeza en el trabajo con los clientes, en momentos de especial aflicción y delicadeza
- c) Una total transparencia en la gestión para todos los servicios que se prestan.

El cumplimiento de estos requisitos contribuyen a la realización efectiva de la visión y misión de la empresa, la cual se fundamente en ser una de las principales Capillas Funerarias en la ciudad de Guatemala, que busca la expansión a través de un crecimiento rentable y sostenible que satisface a los clientes, colaboradores y accionistas.

CAPÍTULO II

LA NORMALIZACIÓN Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001:2000

2.1 ¿QUÉ SIGNIFICA NORMA?

Una expresión muy utilizada que se puede interpretar como que es algo usual es “Esto es normal” y supone un comportamiento esperado y previamente determinado. En un sentido empresarial, para que algo sea normal es necesario fijar previamente un patrón de referencia. Este patrón es llamado “norma”. Dentro de una organización empresarial se utilizan diferentes tipos de normas.

- a) Internas.
- b) De la administración pública.
- c) Técnicas.
- d) Nacionales.
- e) Internacionales.

La normalización es la actividad que pretende establecer un proceso por el cual se unifican criterios respecto a determinados productos (bienes y servicios) y se posibilita la utilización de un lenguaje común en un campo de actividad concreto. La norma es un documento mediante el cual los fabricantes, los consumidores, los usuarios y la administración acuerdan las características que debe reunir un producto, un servicio, un proceso o un sistema.

Para tener normas se necesita emprender la tarea de normalizar, el diccionario nos dice que es “regularizar, poner en buen orden, estandarizar”. (1:389)

En este contexto la normalización viene a ser “el conjunto de normas técnicas adoptadas por acuerdo”. (4:18)

2.2 OBJETIVOS DE LA NORMALIZACIÓN

Los objetivos generales de la normalización son:

- a) La simplificación. Por medio de la normalización se intenta unificar y simplificar los productos y los procesos.
- b) La comunicación. Las normas deben tener en cuenta los intereses de todas las partes involucradas en la producción y el consumo de un bien o servicio, para lo que es necesario intercambiar ideas y participar activamente en todas ellas.
- c) La economía de producción. A través de la nacionalización y la optimización de los procesos productivos, se pretende compatibilizar los aspectos técnicos de las normas y la consecución de ventajas económicas para el productor y el consumidor.
- d) La seguridad, la salud y la protección de la vida. Casi todas las normas que afectan a la seguridad, a la salud y a la protección del medio ambiente adquieren carácter de obligatorias en la legislación de muchos países.
- e) La protección de los intereses de los consumidores. En la medida en que los consumidores toman conciencia de que un bien normalizado guarda relación con su calidad, se cumple con este objetivo.
- f) La eliminación de barreras comerciales. La existencia, el conocimiento y la aplicación de las normas facilitan los intercambios comerciales cuanto más se ajustan los bienes y servicios a las normas nacionales o internacionales de aceptación general.
- g) La actividad normalizadora pretende mejorar la calidad de los productos (bienes y servicios).

2.3 TIPOS DE NORMAS

Para clasificar las normas, es posible seguir diferentes criterios. Por ejemplo:

- a) Según la obligatoriedad. Hay normas de tipo informativo (recomendadas aunque no exigidas) y normas de obligado cumplimiento.
- b) Según el objeto de la norma. Hay normas de gestión y normas técnicas sobre bienes o servicios.
- c) Según el órgano emisor de la norma.

- Internas de la empresa. Las que la empresa ha determinado aplicar para el correcto funcionamiento de algún proceso administrativo o técnico. Su fin es establecer criterios comunes de actuación. Pueden ser generadas exclusivamente por la empresa o extraídas, total o parcialmente de otras normalizaciones.
- Provinciales y Comunales. Son las normas que, en una provincia o comunidad, desarrollan los organismos competentes.
- Nacionales. Son las normas que se desarrollan a través de las asociaciones de normalización de un Estado. Por ejemplo:

AS – Normas de Australia, reconocida por el gobierno como el máximo organismo de normalización en ese país.

UNE – Unificación de Normativas Españolas.

DIN – Organismo Nacional de Normalización de Alemania.

- Internacionales. Son las normas que se desarrollan entre países. Por ejemplo:

AQAP - o sus equivalentes españolas PECAL (publicación española de calidad).

CEI - Comisión Electrotécnica Internacional.

EN - Comité Europeo de Normalización.

ISO - Organización Internacional de Normalización.

2.4 ¿CÓMO SE NORMALIZA?

Un organismo de normalización funciona a través de comités y subcomités técnicos, donde se reúnen expertos en las diferentes materias y, en función de las necesidades del momento, desarrollan las normas, las someten a la aprobación provisional del organismo, las difunden para obtener sugerencias y, al cabo de un cierto tiempo, pasan a norma definitiva.

2.5 NORMAS ISO – ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN

Es el acrónimo de la Organización Internacional de Normalización, siglas en inglés de la International Organization for Standardization, que se fundó en 1946 con el fin de crear un conjunto común de normas para la manufactura, el comercio y los servicios.

La matriz de esta entidad se encuentra en Ginebra, Suiza, y está integrada por más de 200 países, cada uno cuenta con un voto dentro de su organización.

Guatemala forma parte de esta organización, siendo la Comisión Guatemalteca de Normas (COGUANOR) el organismo que coordina, con dependencia del Ministerio de Economía.

2.5.1 Antecedentes Históricos

Antes de la revolución industrial, la calidad del producto era responsabilidad individual del artesano que lo elaboraba, hasta la llegada de los talleres, cada artesano constituía una unidad empresarial individual. En el caso de los comerciantes, el control de calidad de las mercancías no era otro que el reconocimiento del producto al momento de la compra. Una eventual merma en la calidad del producto podía ser subsanada mediante la rebaja del precio durante la negociación.

Con la revolución industrial, el control de la calidad pasó de la persona que hacía el trabajo (obrero, operario) a la persona que controlaba el proceso (gerente, capataz). Este cambio conlleva una ruptura entre la persona que hace el trabajo y la que lo controla. Su gran inconveniente es la distancia que genera entre el producto solicitado y el producto realmente elaborado.

En la segunda guerra mundial, el ejército inglés creó un conjunto de normas de producción para poder mantener el volumen de su producción bélica, las cuales fueron tomadas y mejoradas por los norteamericanos, y es así como surgen las primeras normas de producción.

En la década de los setenta se planteó la necesidad de retrotraer el control de calidad más allá del proceso productivo. No era suficiente inspeccionar sólo la fabricación; era necesario controlar incluso la recepción de materiales y evaluar hasta los proveedores. A partir de este planteamiento, la calidad se convierte en un sistema de gestión basado en la prevención de errores dentro y fuera de la empresa.

En los años ochenta, esta tendencia se confirmó y se aceptó en forma unánime en todos los mercados, recibiendo el nombre de aseguramiento de calidad. Diversas organizaciones de países europeos empezaron a preocuparse por la calidad y la competitividad con la finalidad de enfrentarse a la industria japonesa y norteamericana. Estas medidas fueron apoyadas por los gobiernos de los países europeos. Ser competitivo ya no era un imperativo particular de cada empresa; se había convertido en una política de Estado con objetivos tales como aumentar la competitividad, mejorar la economía nacional y asegurar el desarrollo.

Surge en 1987 la primera versión de las normas ISO 9000, en 1994 se publica la segunda versión luego de varios años de discusión, cuya finalidad era el aseguramiento de la calidad que enfatizaba en documentar los procedimientos y la comprobación de su cumplimiento.

Al finalizar la década de los noventa se decidió cambiarle enfoque a las normas, basada en el sistema de gestión de la calidad, estandarización de los procesos, satisfacción del cliente y búsqueda de la mejora continua. Así surgió la versión ISO 9000:2000 y las demás normas, que inician su vigencia en el año 2003.

2.6 NORMAS ISO 9000

La familia de Normas ISO 9000 asiste a las organizaciones de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

- a) La Norma ISO 9000, describe los fundamentos y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.
- b) La Norma ISO 9001, es la única norma de certificación; especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad, aplicables a toda la organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación teniendo como objetivo la satisfacción del cliente. Los requisitos expresados en la Norma son genéricos y se aplican tanto a empresas de producción como de servicios, grandes o pequeñas y sirve de referencia para la certificación.
- c) La Norma ISO 9004, proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

La Norma presenta un sistema de autoevaluación que permite determinar la madurez de un sistema de gestión de la calidad.

- d) La Norma ISO 19011, proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

2.6.1 Objetos y campos de aplicación

Estas normas Internacionales son aplicables a:

- a) Las organizaciones que buscan ventajas por medio de la implementación de un sistema de gestión de la calidad.
- b) Las organizaciones que buscan la confianza de sus proveedores.
- c) Los usuarios de los productos.
- d) Aquellos interesados en el entendimiento mutuo de la terminología utilizada en la gestión de la calidad (por ejemplo, proveedores, clientes, entes reguladores).
- e) Todos aquellos, que perteneciendo o no a la organización evalúan o auditan el sistema de gestión de la calidad para determinar su conformidad con los requisitos de la Norma ISO 9001 (por ejemplo, auditores, entes reguladores y organismos de certificación).
- f) Todos aquellos, que perteneciendo o no a la organización asesoran o dan formación sobre el sistema de gestión de la calidad adecuado para dicha organización.

Los sistemas de auditoría son un factor importante en la competitividad, y por ende, en la planeación estratégica de las organizaciones, ya que si éstos son adecuados pueden proporcionar información confiable que

ayude a conocer la situación en la que se encuentra la compañía. En nuestro medio, las empresas, el gobierno y otros organismos no lucrativos utilizan mucho los servicios de auditoría. Por la inminente modernización de la economía nacional ante la globalización y sus repercusiones, la presente tesis nos presenta la participación del profesional de las Ciencias Económicas como asesor en la certificación de las Normas ISO.

2.7 NORMAS ISO 9001:2000

Esta versión sistémica nos recuerda que no se trata de lograr una meta o de satisfacer sólo a un cliente. Se trata de ampliar la visión para entender que un sistema de administración de la calidad va más allá de los clientes, al comprometerse también con la satisfacción de proveedores, empleados, accionistas y la sociedad en general.

“La Norma ISO 9001:2000 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que puede utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o fines contractuales. Se centra en la eficacia el sistema de gestión de la calidad para dar cumplimiento a los requisitos del cliente”. (3:7)

Estas partes interesadas se convierten en el origen y fin del sistema. En el origen está el planteamiento de los requisitos y en la finalidad se encuentra la satisfacción de dichos requisitos.

La dinámica del sistema se refleja en la articulación de cinco procesos:

- a) El sistema de gestión de la calidad.
- b) La responsabilidad de la dirección.
- c) La gestión de los recursos.
- d) La realización del producto o prestación del servicio.

e) La medición, análisis y mejora.

En todo sistema estos cinco procesos deben estar impregnados de los ocho principios para crear una cultura de calidad.

En síntesis, lo importante para una organización es contar con “un conjunto ordenado de principios que den forma a un sistema cultural que haga coherente el comportamiento de quienes la integran”. (4:44)

2.8 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

2.8.1 Generalidades

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, aplicables cuando una organización:

- a) Necesita demostrar su capacidad para suministrar de forma consistente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los requisitos reglamentarios aplicables.
- b) Pretenda conseguir la satisfacción del cliente a través de la efectiva aplicación del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los requisitos reglamentarios que le sean aplicables.

2.8.2 Aplicación

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones con independencia de su tipo, tamaño ó producto y servicio suministrado.

2.9 NORMAS PARA CONSULTA

La descripción de la Norma ISO 9001:2000 que se hará más adelante contiene disposiciones que, a través de referencias en este texto, constituyen instrucciones de esta Norma Internacional. Como la norma de referencia está

fecha, las modificaciones posteriores, o las revisiones, de la citada Norma Internacional son aplicables. Se recomienda a las partes que basen sus acuerdos en dicha Norma, estudien la posibilidad de aplicar la edición más reciente.

2.10 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Los términos siguientes, utilizados en esta edición de la Norma ISO 9001 para describir la cadena de suministro, se han modificado para reflejar el vocabulario actualmente en uso.

proveedor -----→ organización -----→ cliente

El término “organización” sustituye al término “proveedor” que se utilizó en la Norma ISO 9001:1994 para referirse a la unidad a la cual es de aplicación esta Norma Internacional. Igualmente, el término “proveedor” se utiliza actualmente en lugar del término “subcontratista”.

A lo largo del texto de esta Norma Internacional, cuando se utilice el término "producto", éste puede significar también "servicio".

2.11 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Un sistema de gestión de la calidad es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por las cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes. Entre dichos elementos, los principales son:

- a) Estructura de la organización: Responde al organigrama de los sistemas de la empresa donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión. En ocasiones este organigrama de sistemas no corresponde al organigrama tradicional de una empresa.

- b) Estructura de responsabilidades: Implica a personas y departamentos. La forma más sencilla de explicitar las responsabilidades en calidad, es mediante un cuadro de doble entrada, donde mediante un eje se sitúan los diferentes departamentos y en el otro, las diversas funciones de la calidad.
- c) Procedimientos: Responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.
- d) Procesos: Responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico.
- e) Recursos: No solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deben estar definidos de forma estable y circunstancial.

Estos cinco apartados no siempre están definidos ni son claros en una empresa.

Una definición más acerca de un sistema de gestión de la calidad sería: “Conjunto de la estructura de la organización, de responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos que se establecen para llevar a término la gestión de calidad”. (7:3)

“El sistema debe diseñarse de acuerdo a la empresa, a sus objetivos, su producción o servicios, a su economía, y especialmente debe ajustarse a las exigencias de los objetivos de calidad y a los requerimientos contractuales; es decir, a la relación existente entre el proveedor y el cliente”. (19:38)

2.11.1 Requisitos generales

La organización debe establecer, documentar, implantar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su aplicación de acuerdo con los requisitos descritos en la norma, siendo los siguientes:

- a) Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a lo largo de la organización.
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.

- c) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos son efectivos y eficaces.
- d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios con la que se cuenta para apoyar la operatoria y seguimiento de estos procesos.
- e) Realizar la medición, seguimiento y análisis de estos procesos.
- f) Implantar las acciones necesarias para alcanzar los resultados previamente planificados y la mejora continua de éstos procesos.

2.11.2 Requisitos de la documentación

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a) Declaraciones documentadas de una política de la calidad y objetivos de la calidad.
- b) Un manual de la calidad.
- c) Los procedimientos documentados (establecido, implantado y mantenido) requeridos en esta Norma Internacional.
- d) Los documentos requeridos por la organización para asegurar el control, funcionamiento y planificación efectivos de sus procesos, y
- e) Los registros de la calidad requeridos por la norma.

❖ Manual de Calidad

El Manual de Calidad de una organización, es un documento donde se especifican la misión y visión de una empresa con respecto a la calidad así como la política de la calidad y los objetivos que apuntan al cumplimiento de dicha política.

El Manual de Calidad entendido como tal, únicamente es de obligada realización en la implantación de la norma ISO 9001, en el

cual se recoge la gestión de la empresa, el compromiso de éste hacia la calidad, la gestión de recursos humanos, materiales. Ha de ser un documento público frente a clientes y proveedores, con una extensión preferiblemente no superior a las 20 páginas y se suele redactar al final de la implantación una vez documentados los procedimientos que la norma exige.

El Manual de Calidad debe incluir:

- a) El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.
- b) Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos.
- c) Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

❖ **Control de documentos**

La organización debe establecer un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a) Aprobar la suficiencia de los documentos antes de su edición.
- b) Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario así como para llevar a cabo su re-aprobación.
- c) Asegurarse que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos.
- d) Asegurarse que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.
- e) Asegurarse que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables.
- f) Asegurarse que se identifican los documentos de origen externo y que se controla su distribución, y

- g) Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y para aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

❖ **Control de los registros de calidad**

Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como del funcionamiento efectivo del sistema de gestión de la calidad. Deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios.

2.12 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

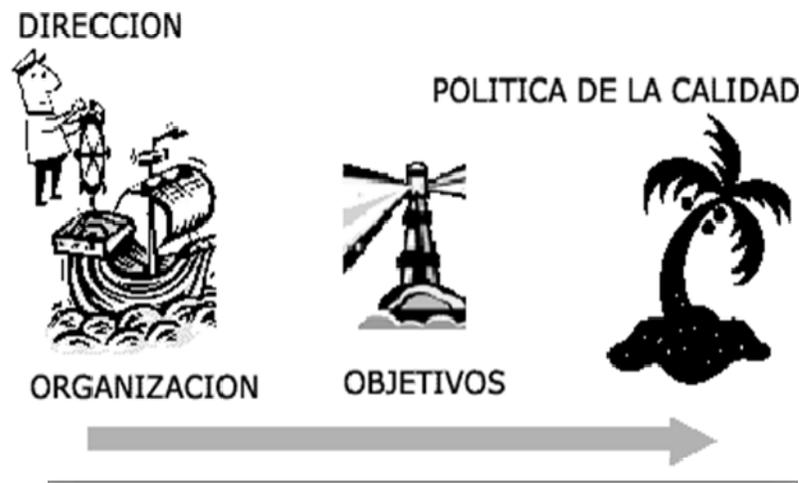
La máxima responsable de la organización es la Alta Dirección o aquella/s persona/s en que se delegue tan vital responsabilidad. Debe existir compromiso de las esferas superiores con la calidad, estableciéndose políticas y objetivos estratégicos que involucren los fines de la empresa y los intereses de las diferentes partes (clientes, proveedores, trabajadores) mediante un liderazgo unificado.

“El primer paso que deberán tomar en cuenta las altas direcciones de las empresas es predicar con el ejemplo, ya que ellos se vuelven promotores de la calidad y la mejora continua dentro de sus organizaciones”. (4:76)

Después de la dirección viene la implantación del sistema, que deberá hacerse contando con todo el equipo, liderándolo de forma que las personas estén motivadas, entusiasmadas, implicadas e integradas, cooperando con un fin común. La Alta Dirección deberá evaluar periódicamente el clima, la motivación y la cultura de la organización.

Figura 1

El papel de la Dirección en la definición de objetivos y política de calidad



Fuente: <http://www.portalcalidad.com>

2.12.1 Compromiso de la dirección

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso para el desarrollo e implantación del sistema de gestión de la calidad y para la mejora continua de su eficacia por medio de:

- a) Comunicar a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- b) Establecer la política de la calidad.
- c) Asegurar que se establecen los objetivos de la calidad.
- d) Llevar a cabo revisiones por la dirección y asegurar recursos a utilizar.

Estos lineamientos deberían hacerse mediante la labor de liderazgo que incluye tener las competencias necesarias para cumplir las funciones esenciales de dirección:

- a) Fijar objetivos y políticas.
- b) Comunicar e informar.
- c) Planificar y organizar.
- d) Conducir el equipo humano.
- e) Planificar la calidad.

Los directivos y mandos deben dedicarse a liderar y llevar a la práctica estas funciones, en lugar de arreglar cosas mal hechas o corregir fallos repetitivos, lo cual mejorará como resultado de su gestión y puesta en práctica de las competencias directivas.

2.12.2 Enfoque al cliente

La alta dirección debe asegurar que los requisitos del cliente se determinan y cumplen con el propósito de lograr la satisfacción del cliente.

2.12.3 Política de calidad

ISO 9000 define Política de calidad como el conjunto de intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad, expresadas formalmente por la Alta Dirección, asegurando que la misma:

- a) Es adecuada a los fines de la organización.
- b) Incluye el compromiso de satisfacer los requisitos y de mejorar continuamente la eficiencia y eficacia del sistema de gestión de la calidad.

- c) Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad establecidos.
- d) Se comunica, revisa y entiende dentro de la misma organización.

2.12.4 Planificación

La planificación se refiere a las acciones llevadas a cabo para realizar planes y proyectos de diferente índole.

2.12.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

“La alta dirección se asegurará que las responsabilidades se definan y comuniquen dentro de la organización”. (11:64) Esta debe designar un miembro de la dirección quien, con independencia de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya, asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, informar a la alta dirección sobre el desempeño y cualquier necesidad de mejora y asegurarse de que se promueva la toma de conciencia en la organización.

“El proveer de información a través de los diferentes medio de comunicación ayuda a las organizaciones a conocer su desempeño y mejora, para involucrar a la gente en la ejecución de los diferentes objetivos de calidad que se hayan planteado por parte de la alta dirección”. (4:97)

2.12.6 Revisión por la dirección

La alta dirección debe, a intervalos planificados, revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, para asegurar su continua consistencia, adecuación y eficacia. Esta revisión es efectuada por la auditoría interna y la misma debe incluir la evaluación de las

oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.

La información para la revisión por la dirección debe incluir:

- a) Resultados de auditorías.
- b) Retroalimentación de los clientes.
- c) Funcionamiento de los procesos y conformidad del producto.
- d) Situación de las acciones correctivas y preventivas.
- e) Seguimiento de las acciones derivadas de las revisiones anteriores de la dirección.
- f) Cambios planeados que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad.

2.13 GESTIÓN DE LOS RECURSOS

Establece lo que una organización debe cumplir de acuerdo a la normativa vigente, y consiste básicamente en identificar y proporcionar los recursos necesarios para la implantación, mantenimiento y mejora continua de la efectividad del sistema de gestión de la calidad, con el objeto de lograr la satisfacción del cliente y los objetivos de calidad previamente establecidos.

“Los recursos a que se requiere este requisito son aquellos que afectan la calidad del producto o servicio, y específicamente se orienta a la competencia de los recursos humanos para realizar el trabajo, a la infraestructura y al ambiente de trabajo necesarios en la elaboración del producto o servicio”. (4:105)

2.13.1 Provisión de recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) Implantar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y
- b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

2.13.2 Recursos humanos

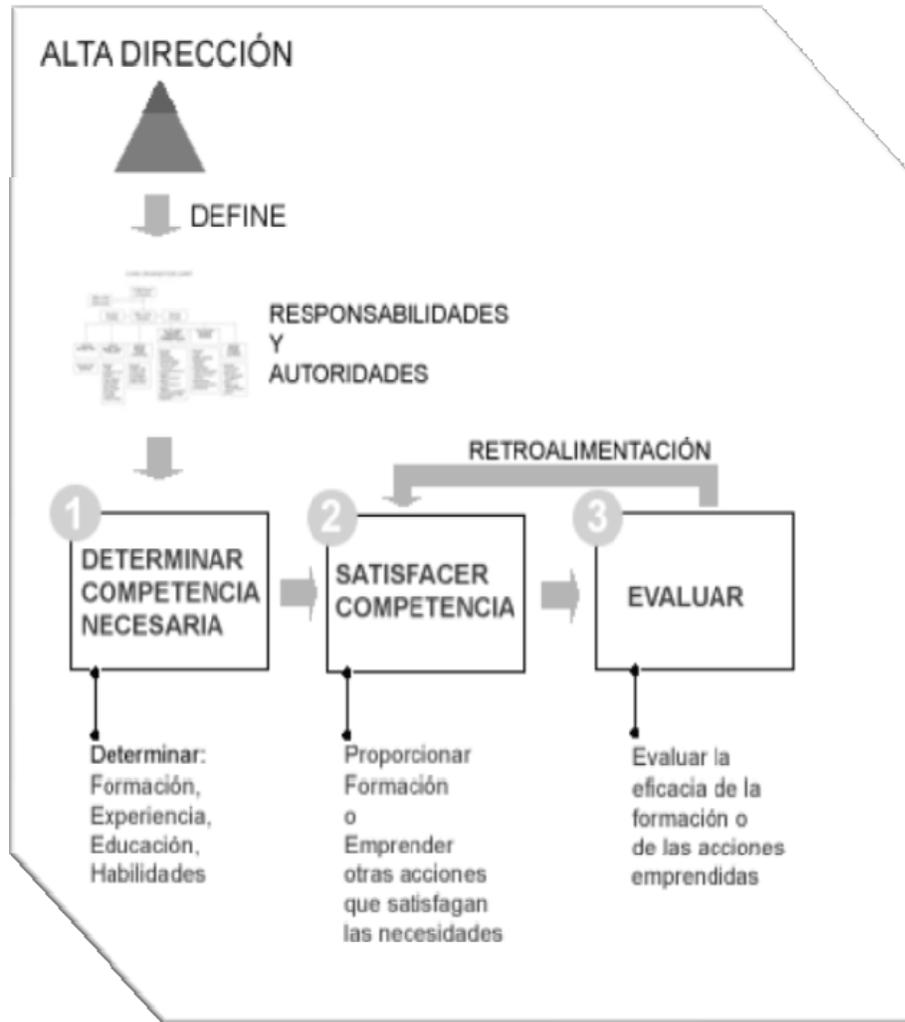
El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente en base a la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

“Para cumplir con esto es necesario determinar la competencia que debe tener el personal, proporcionarle el entrenamiento correspondiente y evaluar la efectividad de dichas actividades”. (4:110)

La gestión de las personas, ó recursos humanos, se aborda en la Norma exigiendo la ejecución de un proceso formado por la secuencia lógica de 3 actividades (3 subprocesos), exigiendo que se promueva entre todas las personas la toma de conciencia, y estableciendo que se mantengan registros de la competencia de las personas. A continuación en la siguiente figura cada uno de estos requisitos.

Figura 2

Proceso de la gestión de personas ó recursos humanos



Fuente: <http://www.portalcalidad.com>

2.13.3 Infraestructura

La norma establece en este requisito que la organización determine, proporcione y mantenga la infraestructura necesaria para la elaboración del producto o la prestación de servicios. La infraestructura incluye, por ejemplo:

- a) Edificios, espacio de trabajo e infraestructuras asociadas.
- b) Equipos para los procesos, tanto hardware como software.

El término “hardware” no debe asociarse únicamente a la informática, sino que comprende máquinas, equipos, herramientas, medios de transporte, edificios, mobiliario, equipos de comunicación y por supuesto, también equipos informáticos.

El término “software” hace referencia a los programas informáticos de toda índole que la organización utilice.

- c) Servicios de apoyo tales como transporte y comunicación.

Para gestionar la infraestructura ISO 9000 la resume en 3 palabras:

determinar -----> proporcionar -----> mantener

Determinar qué infraestructura requiere el sistema de gestión diseñado.
Proporcionar la infraestructura que se ha determinado necesaria.
Mantener la infraestructura en perfectas condiciones para su uso cuando se precise.

2.13.4 Ambiente de Trabajo

Bajo la denominación “Ambiente de Trabajo”, ISO 9001:2000 agrupa un conjunto de variables de las condiciones de ejecución de los procesos que no pueden ser catalogadas como elementos de infraestructura, y que son en muchas ocasiones tanto o más determinantes que éstos para proporcionar un producto que cumpla los requisitos.

“La Organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.”

(3:14)

Debemos acudir a la Norma ISO 9004:2000 si queremos obtener más información que nos ilustre sobre la naturaleza del ambiente de trabajo. Allí se explica que el ambiente de trabajo comprende una serie de variables como:

- a) Metodologías de trabajo creativas y oportunidades de aumentar la participación activa para que se ponga de manifiesto el potencial del personal.
- b) Reglas y orientaciones de seguridad, incluyendo el uso de equipos de protección.
- c) Ergonomía.
- d) La ubicación del lugar de trabajo.
- e) Interacción social.
- f) Instalaciones para el personal en la organización.
- g) Calor, humedad, luz, flujo de aire.
- h) Higiene, limpieza, ruido, vibraciones y contaminación.

Un error frecuente es considerar que gran parte de la determinación y gestión de estas variables ya quedan cubiertas con las acciones derivadas de la gestión de la Prevención de los Riesgos Laborales.

Determinar cómo debe cumplir una organización con este apartado es complejo. La norma no exige explícitamente que se deban tener evidencias documentales de haber determinado los factores del ambiente de trabajo, y tampoco de su gestión (control y dirección).

2.14 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO O PRESTACIÓN DEL SERVICIO

La realización del producto o prestación del servicio significa aplicar los principios de gestión por procesos a cualquier actividad en la que se realice un trabajo.

“La elaboración del producto o servicio es la piedra angular de cualquier sistema administrativo de la calidad, ya que en éste convergen todos los demás procesos de la organización con el propósito de producir y ofrecer un producto o servicio que satisfaga plenamente las necesidades, expectativas y requerimientos de sus clientes y demás partes interesadas”. (4:125)

2.14.1 Planificación de la realización del producto

Es bueno recordar que el término Producto, tal y como se define en ISO 9000:2000, se refiere al resultado de un proceso.

La Planificación de la Realización del Producto, tiene un papel doctrinal de ámbito general en los procesos que intervienen en la realización del producto. Este apartado contiene requisitos que deben cumplirse antes de iniciar la realización del producto, requisitos relativos a “pensar”, antes de ponerse a trabajar, cómo vamos a realizar el producto. Este “pensar” antes de hacer el producto, se refiere no sólo a la propia fabricación o prestación del servicio, sino a:

- a) Cómo se va a atender al cliente.
- b) Cómo se van a comprar o contratar servicios.
- c) Cómo se van a diseñar los productos, etc.

1.14.2 Procesos relacionados con los clientes

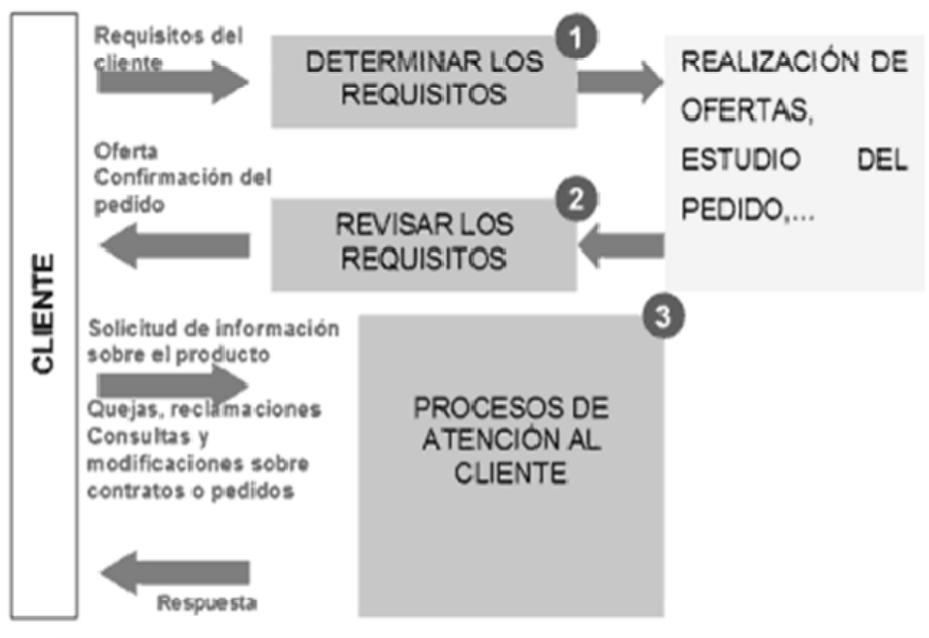
En este apartado se describen e interpretan estos requisitos con objeto de presentar una guía clara para su cumplimiento y aprovecharlos en

beneficio de la organización para la gestión de los procesos de carácter comercial y de asistencia al cliente.

Estos procesos se identifican en el siguiente esquema mediante números del 1 al 3:

Figura 3

Esquema de requisitos establecidos en la gestión de procesos



Fuente: <http://www.portalcalidad.com>

Como se aprecia en el esquema, los dos primeros requisitos constituyen etapas de un mismo proceso, el de la gestión de las solicitudes de los clientes. Podemos fijarnos que ambos requisitos constituyen actividades a realizar en los umbrales de la relación con el cliente, uno al principio, cuando atendemos la solicitud, y otro al final, antes de enviarle la oferta al cliente o aceptar un pedido.

❖ **Determinación de los requisitos relacionados con el producto**

La Norma indica que se deben determinar los requisitos relacionados con la solicitud del cliente (con las necesidades del cliente), entre los cuales figuran los directamente especificados por el cliente, y otros, son los siguientes:

- a) Los requisitos no indicados por el cliente pero necesarios para el uso especificado o previsto, cuando sea conocido.
- b) Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto solicitado.
- c) Cualquier otro requisito adicional impuesto por la propia organización.

❖ **Revisión de los requisitos relacionados con el producto**

Antes de aceptar un pedido, o enviar una oferta al cliente, alguna persona de la organización debe revisar los requisitos de la oferta o el pedido para asegurarse de que:

- a) Todos los requisitos relacionados con el producto han sido correcta y completamente definidos.
- b) Cualquier diferencia previa entre la organización y el cliente ha sido aclarada.
- c) La organización tiene capacidad para cumplir los requisitos del pedido o de la oferta.

❖ **Comunicación con los clientes**

Además de los procesos de atención de solicitudes de compra de productos, la organización debe definir los procedimientos necesarios para atender otro tipo de solicitudes relacionadas con sus productos, como son:

- a) Solicitudes de información sobre productos o servicios. En función de las necesidades de la organización, debería mantenerse actualizado un archivo documental para suministrar al cliente la información más comúnmente solicitada.
- b) Quejas y reclamos. Existen varias Normas que establecen requisitos para la gestión de procesos de quejas y reclamos que pueden servir de soporte para definir los procedimientos a aplicar (como por ejemplo ISO 10002:2004). Según las necesidades puede ser suficiente definir qué personas deben atender las quejas del cliente, en qué medio debe registrarse la incidencia, y quién tiene la responsabilidad de buscar una solución para el cliente y argumentar o negociar con él las acciones a emprender.
- c) Consultas y modificaciones sobre contratos o pedidos ya realizados. En muchas organizaciones es frecuente que el cliente quiera saber en qué etapa de la realización del producto se encuentra su pedido, o que quiera incluir alguna modificación a algún servicio solicitado.

2.14.3 Diseño y desarrollo

La organización debe tener establecidos los sistemas para la mejora continua que incluirá recolección de datos, confección de estadísticas, propuestas de mejora, medición y/o evaluación del producto / servicio.

❖ Planificación del diseño y desarrollo

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto, así como determinar:

- a) Las etapas de diseño y desarrollo.
- b) La revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo, y
- c) Las responsabilidades y autoridades para el diseño y el desarrollo.

El proceso de diseño se puede asimilar al siguiente esquema:

Figura 4
Esquema del proceso de diseño



Fuente: <http://www.portalcalidad.com>

Por otro lado, en los procesos de diseño existen otras entradas que la Norma agrupa en:

- a) Aspectos legales y reglamentarios asociados al nuevo producto, que se deben determinar y registrar con objeto de verificar que el producto los cumple.
- b) Información proveniente de diseños anteriores. Es muy probable que la organización se apoye en resultados de otros diseños.
- c) Cualquier otro requisito esencial. El demandante del diseño puede que no conozca todos los inconvenientes o la variabilidad de lo que solicita, la organización sí, ya que es experta en la materia. Por lo tanto debe determinar cualquier otro requisito esencial y tomar nota de él (registrarlo).

❖ **Elementos de entrada para el diseño y desarrollo**

Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantenerse registros (véase 2.11.2.3). Estos deben incluir:

- a) Los requisitos funcionales y de desempeño.
- b) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables.
- c) La información aplicable proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable, y
- d) Cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.

Estos elementos deben revisarse para verificar su adecuación. Los requisitos deben ser completos, no ambiguos y no deben estar en conflicto entre sí.

❖ **Resultados del diseño y desarrollo**

Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de manera que permita su verificación en relación a las entradas del diseño y desarrollo y deben aprobarse antes de su liberación.

Los resultados del diseño y desarrollo deben:

- a) Satisfacer los elementos de entrada del diseño y desarrollo;
- b) Proporcionar la información apropiada para las operaciones de compras, producción y de servicio;
- c) Contener o referenciar los criterios de aceptación para el producto, y
- d) Especificar las características del producto que son esenciales para su utilización segura y apropiada.

❖ **Revisión del diseño y desarrollo**

En las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo para:

- a) Evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos, e
- b) Identificar problemas y proponer las acciones necesarias.

Los participantes en dichas revisiones deben incluir representantes de las funciones comprometidas con la(s) fase(s) de diseño y desarrollo que se está(n) revisando.

❖ **Verificación del diseño y desarrollo**

Se debe realizar la verificación para asegurar que los resultados del diseño y desarrollo satisfacen los elementos de entrada del

diseño y desarrollo. Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y las subsiguientes acciones necesarias.

❖ **Validación del diseño y desarrollo**

Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con los preparativos planeados para confirmar que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su uso especificado o previsto o para su aplicación. Siempre que sea posible, la validación debe completarse antes de la entrega o implantación del producto.

❖ **Control de cambios del diseño y desarrollo**

Los cambios de diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, cuando sea apropiado, y aprobarse antes de su implantación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto entregado.

2.14.4 Compras

De los requisitos que componen la Norma, los que afectan a la realización de las compras y el control de los proveedores son de los que más pueden contribuir mejorar los resultados de las organizaciones y también, muy probablemente, los peor interpretados y asimilados.

“Esto implica necesariamente que la organización deberá evaluar y seleccionar sus proveedores con base en su capacidad para proveer productos y servicios en concordancia con los requerimientos de la organización”. (4:146)

❖ **Proceso de compras**

Las compras afectan a la calidad de la mayoría de organizaciones, aunque no en la misma medida. Para darnos cuenta de ello observemos el siguiente esquema:

Figura 5
Esquema del proceso de compras



Fuente: <http://www.portalcalidad.com>

Es una cadena. No hay organización que no requiera de algún producto ajeno para realizar sus actividades.

❖ **Información de las compras**

La información de compra debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado:

- a) Requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos.
- b) Requisitos para la calificación del personal, y
- c) Requisitos del sistema de gestión de la calidad.

El siguiente esquema ilustra de forma genérica los principales procesos que intervienen en la compra, ya sea de productos o servicios. El proceso “Evaluación de Proveedores” no se ejecuta en

todas las organizaciones, pero ya adelantamos que es un requisito de la Norma, así que debemos incorporarlo al proceso.

Figura 6

Principales procesos que intervienen en una compra



Fuente: <http://www.portalcalidad.com>

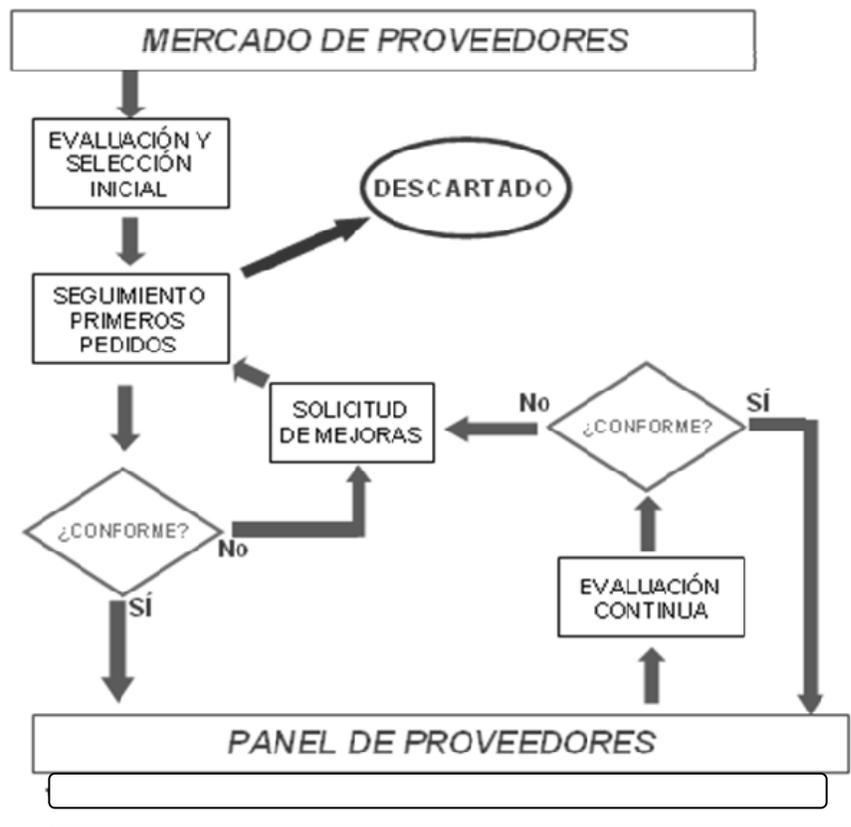
Los círculos del esquema denotan dónde hay requisitos, que resumidos en pocas palabras solicitan lo siguiente:

- a) Antes de comprar se deben determinar con rigor los requisitos de los productos a comprar. Es muy importante que se especifique con exactitud lo que se quiere.
- b) Se debe seleccionar a los proveedores en función de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de la organización, de ahí que el proceso “Seleccionar proveedor y comprar” reciba información del proceso “Evaluación de Proveedores”. El siguiente esquema

representa un proceso de selección, evaluación y reevaluación de proveedores:

Figura 7

Esquema del proceso de selección, evaluación y reevaluación de proveedores



Fuente: <http://www.portalcalidad.com>

- c) La organización debe asegurarse de que los productos comprados cumplen los requisitos solicitados.

- d) Se deben llevar a cabo actividades de evaluación con los proveedores. En el esquema se ha significado que la información para evaluar a los proveedores proviene de los procesos de inspección, pero también puede provenir de cualquier otro proceso del que se obtenga información sobre el proveedor y sus productos.

2.14.5 Operaciones de producción y de servicios

Para aplicar correctamente los dictados de la Norma, cobra en este caso mucha relevancia la correcta interpretación de lo que la Norma dice, ya que el abanico de productos que las organizaciones realizan es tan amplio, que los requisitos de ISO 9001:2000 se expresan en términos extremadamente genéricos.

❖ Control de las operaciones de producción y de servicios

La organización debe planificar y llevar a cabo las operaciones de producción y de servicio bajo condiciones controladas.

“Control” es la palabra clave, ya que la calidad del producto (o del servicio) consiste en hacer las cosas siempre bien, es decir, sólo haremos las cosas “siempre bien” cuando tengamos bajo control los procesos que las ejecutan.

❖ Validación de los procesos de las operaciones de producción y de servicios

La organización debe validar todo proceso de las operaciones de producción y de servicio en aquellos puntos en los que la salida resultante no pueda verificarse mediante actividades de seguimiento o medición.

❖ **Identificación y trazabilidad**

Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios apropiados, a través de la realización del producto. En procesos de servicio no suele ser tan apropiado, ya que está claro qué producto se está haciendo.

❖ **Propiedad del cliente**

La organización debe cuidar los bienes de los clientes mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la organización. La organización debe identificar, verificar, proteger y mantener los bienes del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto

❖ **Preservación del producto**

La organización debe preservar la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega final al destino previsto. Esto debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. Esto debe aplicarse también, a las partes constitutivas de un producto.

❖ **Control de los equipos de medida y seguimiento**

La organización debe determinar las actividades de medición y seguimiento a realizar y los equipos correspondientes requeridos para asegurar la conformidad del producto con los requisitos especificados.

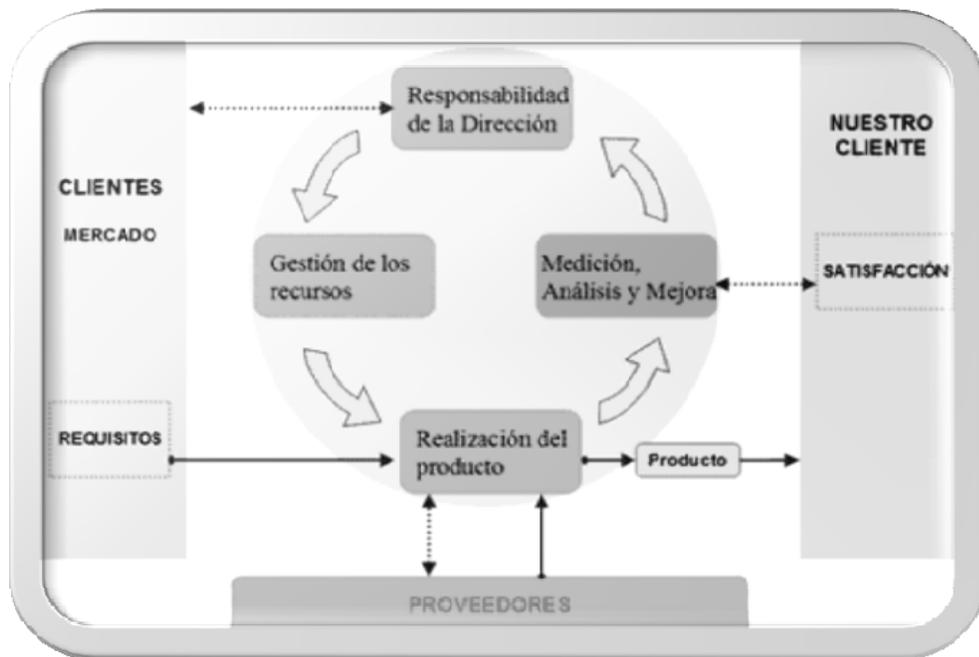
2.15 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

Esta sección contiene los requisitos exigidos a los procesos que cierran el círculo de la mejora continua, la última “cajita” antes de volver a comenzar.

Este requisito plantea la obligatoriedad que tiene la organización de implantar la mejora de procesos fundamentada en el seguimiento y la medición de su desempeño haciendo un especial énfasis en arraigar el hábito de tomar decisiones con base en el análisis de los datos generados por la medición.

“Los objetivos de su implantación se orientan a demostrar la conformidad del producto o servicio y del sistema de administración de la calidad, así como el mejoramiento continuo de la efectividad del mismo”. (4:162)

Figura 8
Modelo del proceso ISO 9001:2000



Fuente: <http://www.portalcalidad.com>

La utilización premeditada de 3 palabras para referirse al título nos divide el capítulo en 3 categorías de procesos: procesos de medición, procesos de análisis, y procesos de mejora.

2.15.1 Generalidades

La organización debe planear e implantar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a) Demostrar la conformidad del producto.
- b) Asegurar la conformidad del sistema de gestión de la calidad.
- c) Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

2.15.2 Medición y seguimiento

Este apartado se ocupa de la satisfacción del cliente, auditorías internas, y seguimiento y medición de procesos y productos.

❖ Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es la percepción que el cliente tiene sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. La satisfacción es un estado psicológico, y por tanto subjetivo, cuya obtención asegura fidelidad. La satisfacción del cliente es a la organización, lo que la felicidad es a la persona. En ISO 9001 la meta no es la calidad, es aumentar la satisfacción del cliente.

❖ Auditoría Interna

La organización debe llevar a cabo de forma periódica auditorías internas para determinar si el sistema de gestión de la calidad:

- a) Es conforme con los preparativos planeados, con los requisitos de la norma internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y
- b) Se ha implantado y se mantiene de manera eficaz.

❖ Medición y seguimiento de los procesos

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos

del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar resultados.

❖ **Medición y seguimiento del producto**

La organización debe medir y hacer un seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del producto. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con los preparativos planeados.

2.15.3 Control de producto no conforme

La organización debe asegurar que el producto que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir una utilización o entrega no intencionada. Los controles y responsabilidades relacionadas con los mismos, así como las autoridades para tratar los productos no conformes deben estar definidos en un procedimiento documentado.

2.15.4 Análisis de datos

La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la adecuación y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde pueden realizarse mejoras continuas del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir a los datos generados por las actividades de medición y seguimiento y por cualquier otra fuente relevante.

2.15.5 Mejora

“Se establece como invariable el cumplimiento de mejora como un hábito organizacional, normado para incrementar la efectividad del sistema de gestión de la calidad”. (4:186)

❖ **Mejora continua**

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad por medio de la utilización de la política de la calidad, objetivos de la calidad, resultados de las auditorías, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

❖ **Acciones correctivas**

La organización debe tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades con objeto de prevenir su repetición. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

❖ **Acciones preventivas**

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos.

2.16 CAMBIOS EN LA NORMA ISO 9001:2000

La nueva versión de la norma ISO 9001:2008 fue publicada en el mes de noviembre del 2009, fruto del trabajo realizado por el Comité ISO TC/176/SC2.

La norma ISO 9001:2008 mantiene de forma general la filosofía del enfoque a procesos y los ocho principios de gestión de la calidad, a la vez que seguirá siendo genérica y aplicable a cualquier organización independientemente de su actividad, tamaño o su carácter público o privado.

Si bien los cambios abarcan prácticamente la totalidad de los apartados de la norma, éstos no suponen un impacto para los sistemas de gestión de la calidad de las organizaciones basadas en la norma ISO 9001:2000, ya que fundamentalmente están enfocados a mejorar o enfatizar aspectos como:

- Importancia relevante del cumplimiento legal y reglamentario.
- Alineación con los elementos comunes de los sistemas ISO 14001.
- Mayor coherencia con otras normas de la familia ISO 9000.
- Mejora del control de los procesos subcontratados.
- Aumento de comprensión en la interpretación y entendimiento de los elementos de la norma para facilitar su uso.
- Eliminación de ambigüedades en el tratamiento de algunas actividades.

Los cambios más significativos se presentan a continuación:

Apartado de la norma	Cambios
4.1. Requisitos Generales.	Se sustituye el término “identificar” por “determinar” y se incorpora el matiz de “cuando sea aplicable”. Se sustituye “el control sobre dichos procesos” por “el tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos”, e “identificado” por definido.
5. Responsabilidad de la Dirección.	Se matiza que el representante tiene que ser un miembro de la dirección de la organización.
6. Gestión de los Recursos.	El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad de los requisitos debe de ser competente en base a la educación, formación, habilidades y experiencia. Proporcionar formación para lograr la competencia necesaria, cuando aplique. Asegurarse que la

	competencia necesaria se ha logrado (no la efectividad de las acciones tomadas).
6.2.1. Generalidades.	Se sustituye “calidad del producto” por “conformidad con los requisitos del producto”. La conformidad de los requisitos puede verse afectada por el personal que desempeña las tareas.
6.4. Ambiente de trabajo.	Se incorpora una aclaración sobre lo qué es “ambiente de trabajo” como las condiciones en las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo.
7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el producto.	Se aclara cuáles son las actividades posteriores a la entrega del producto: garantía, mantenimiento, reciclaje...
7.3.1. Planificación del diseño y desarrollo.	Se aclara la forma de cómo llevar a cabo y registrar la revisión, la verificación y la validación del diseño. De forma separada o en cualquier combinación que sea adecuada.
8.2.1. Satisfacción del cliente	Se aclara las distintas fuentes que se pueden usar para el seguimiento de la percepción del cliente: encuestas, datos del cliente, análisis de pérdida de negocio, felicitaciones, informes de comerciales...
8.2.3. Seguimiento y medición de los procesos.	Se aclara que el tipo y grado de seguimiento y medición debe estar relacionado con el impacto sobre la conformidad con los requisitos del producto y la eficacia del sistema.

Los certificados emitidos en base a ISO 9001:2000 tienen el mismo reconocimiento que los emitidos con la nueva norma. No obstante existe un periodo para que las organizaciones puedan migrar sus certificados después de una auditoría rutinaria de seguimiento o renovación.

CAPÍTULO III

COMPETENCIA Y ASESORÍA

El término auditoría es utilizado por algunas personas, en diferentes ámbitos, no siempre de una manera consistente. Esto se debe a que las personas usan definiciones de acuerdo a su experiencia, o a lo que leyeron o estudiaron. En sus orígenes, la palabra auditoria proviene de la época antigua donde la costumbre era que para registrar la carga de un barco el capitán gritaba el nombre y cantidad de los artículos que subían y el representante del rey, el auditor, registraba lo que el capitán decía; su misión era asegurar el registro exacto de los impuestos sobre la carga que transportaba el barco. De modo que, desde el principio, se asociaba a los auditores con controles y cumplimiento. De manera gradual, otras organizaciones empezaron a utilizar personas ajenas para dar seguridad y confianza a las partes interesadas en saber lo que sucedía dentro de la organización.

Hoy en día existe una amplia variedad de auditores como son: de calidad, fiscales, de productos y muchos más.

Las auditorias de calidad también han evolucionado desde los orígenes, cuando éstas se hacían a los productos finales, antes de entregarse al cliente, pasando por las auditorias en proceso donde las auditores trabajan como “policías de calidad” en la cual su función era detectar productos malos bajo el concepto de “pasa /no pasa”, hasta llegar a nuestros días donde las auditorias de calidad se realizan, tanto a procesos como a productos, pero considerando desde el inicio pasar por todas las etapas hasta llegar hasta el cliente, siendo ahora preactivas, es decir, ayudando a localizar las causas de los problemas y solucionarlos.

Las auditorías de calidad en especial y gracias a las normas ISO 9000 han tenido un gran auge, ya que para demostrar la calidad de un producto, ahora la filosofía es insistir en la evidencia real de que existe la calidad, en vez de suponerla mediante inspección o aceptar la garantía de un proveedor.

Las auditorías de sistemas de gestión de la calidad “son realizadas para verificar o comprobar si el sistema de gestión de la calidad documentado se está implantando sistemáticamente y adecuadamente, con base en requisitos contractuales y política de calidad establecida.” (16:27)

La evidencia real u objetiva confirma, que todas las actividades dentro de cada una de las funciones de diseño, compras, producción e instalación en el caso de los grandes proyectos, la construcción y el montaje de los equipos, se han llevado a cabo con las políticas de la calidad, y de acuerdo o conforme a los métodos o instrucciones de trabajo establecidos y documentados en procedimientos operativos.

Los procedimientos, junto con la documentación generada de su aplicación, en todas las actividades y funciones de una organización, son los que proporcionan la evidencia objetiva de la calidad. Sin embargo se preguntará: ¿Cómo es posible asegurar que se cumplan, en forma apropiada, los procedimientos de calidad y operativos incluyendo las políticas de calidad? La respuesta es, efectuar una auditoría al sistema de gestión de la calidad documentado y con ello seleccionar al mejor equipo de auditoría con las cualidades personales, la capacidad para aplicar los conocimientos y habilidades adquiridas mediante el nivel académico, la trayectoria laboral y la formación propiamente como profesional y la experiencia en el desarrollo de otras auditorías.

3.1 CONOCIMIENTOS BÁSICOS DE LA AUDITORÍA INTERNA

El comité del Instituto de Auditorías Internacionales, define la auditoría interna como: “Una Actividad de evaluación independiente dentro de una organización, dedicada al análisis de la contabilidad, de las finanzas y de las demás operaciones como base de un servicio a la dirección”. Es un control cuyas funciones son medir y evaluar la efectividad de otros controles.

3.1.1 Objetivos

Entre los objetivos prioritarios para instrumentarla de manera consistente tenemos los siguientes:

- De control, destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y lograr evaluar el comportamiento organizacional en relación con los estándares preestablecidos.
- De productividad, encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
- De organización, determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- De servicio, representan la forma en que se puede constatar que la organización esta inmersa en un proceso que la vincula cuantitativamente y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- De calidad, disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
- De cambio, la transforma en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

- De aprendizaje, permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
- De toma de decisiones, permiten tomar decisiones de acuerdo a los resultados, convirtiéndola en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

3.1.2 Importancia

La auditoría interna en una empresa es importante porque evalúa en forma permanente, el funcionamiento de los controles internos establecidos por la administración y recomienda las medidas que signifiquen mejorar su efectividad. Lo anterior, puede derivar en una evaluación general del sistema de control interno y/o áreas específicas, e incluso, de aspectos constitutivos del control, como la organización, los procedimientos, los métodos, los sistemas de información y el personal

3.1.3 La Auditoría Interna como evaluación del control

La auditoría interna orientará su esfuerzo hacia la evaluación y mejoramiento del proceso administrativo y de sus sistemas de administración y finanzas para promover un ambiente y estructura de control interno sólido, que garantice el cumplimiento de los objetivos y el uso adecuado de los recursos, así como en la generación de información oportuna y confiable en los procesos de toma de decisiones.

3.1.4 Administración del Departamento de Auditoría Interna

La administración del departamento de auditoría debe recaer en una persona conocedora del negocio y que tenga contacto y buenas relaciones con los accionistas o alta dirección de la empresa.

Deberá observar con detenimiento los aspectos siguientes:

- Personal
- Conocimiento, capacidad y disciplina
- Supervisión

El proceso de la auditoría interna, está basado en la teoría de sistemas, donde se producen entrada de insumos, existe un proceso de insumos y arroja resultados como salidas.

Dependiendo del tipo de trabajo que realice la auditoría interna, los resultados del proceso de la auditoría permitirá la retroalimentación de información hacia los sistemas integrados que se evalúen, así como de los controles internos a ellos incorporados, con base en los informes que contendrán recomendaciones para mejorar las debilidades de control interno y aumentar el grado de eficiencia, efectividad y economía en la ejecución de las operaciones.

3.1.5 Control Interno en Auditoría Interna

Dos subdivisiones de control interno son reconocidas en auditoría interna:

- El Control Interno Administrativo:
Que incluye plan de organización, procedimientos y registros relacionados con la toma de decisiones y autorización de transacciones por parte de la organización.
- El Control Interno Contable:
Que incluye plan de organización, procedimientos y registros relacionados con la salvaguarda de activos y confiabilidad de los registros contables.

3.2 COMPETENCIA DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR EN LA CERTIFICACIÓN DE NORMAS DE CALIDAD ISO 9001:2000

El término asesor proviene de la voz latina “Assessores-Oris” que significa el que se sienta al lado.

Asesor es el que tiene como función, el aconsejar, orientar, sugerir, informar e instruir a otros, sobre determinado tema o situación.

La asesoría es un tipo de actividad que actúa en el plano intelectual y se caracteriza por su alta responsabilidad.

Conviene establecer claramente los conceptos y diferencias entre asesor y consultor.

El término consultor proviene del vocablo latín “Consultare” que significa pedir consejo.

Consultor es el que da su parecer sobre algún asunto concreto.

La diferencia entre estos dos términos básicamente es la siguiente:

- El asesor, tiene una función y actividad, ligada y continua con la empresa, actúa desde su interior.
- El consultor, presta un servicio aislado y temporal, desde afuera de la empresa y sólo se lleva a cabo cuando esta eventualmente lo solicita.

La función laboral y social del asesor es tan compleja y su responsabilidad es tan grande que en la actualidad se sugiere la permanencia en la empresa asesorada de varios asesores especializados, concertados bajo un “coordinador”.

La asesoría, es un método por medio del cual se ayuda a las personas que desempeñan puestos ejecutivos de responsabilidad, a descubrir, comprender, hacer frente y resolver problemas y superar dificultades.

El asesor debe ayudar al asesorado a identificar sus problemas, formulando preguntas, escuchando y prestando apoyo.

Un asesor eficaz, es sobre todo una persona profesional que sabe escuchar. Con frecuencia los ejecutivos necesitan de alguien que los escuche con comprensión.

Saber escuchar no es tan sencillo como podría parecer, pero para el asesoramiento es algo más que escuchar con simpatía. Un asesor es a todas luces un facilitador del proceso suscitado asesorado-asesor y gran parte de su tarea es ayudar a su asesorado sobre la situación, dificultades, prioridades, opciones, ventajas y desventajas antes de decidirse a actuar.

El papel más importante, no se reduce a orientar, sugerir o aconsejar sobre lo que debe hacerse frente a una situación dada, sino más bien el objetivo real es promover la capacidad del asesorado para desenvolverse mejor en cada situación.

El papel fundamental del asesor es ayudar al asesorado a “buscar soluciones”. El papel de los asesores unas veces será como generalista en tanto otras veces deberá actuar como especialista.

La facultad de ser asesor, se va desarrollando de acuerdo con las oportunidades, según las experiencias que va adquiriendo, los conocimientos técnicos en los que va profundizando y su capacidad de actualización permanente. Sin embargo, el asesor debe tener presente siempre, un sentido de autocrítica constructiva, que será básica para la adquisición de madurez mental y amplitud de criterio.

La fiabilidad en el proceso de auditoría y la confianza en el mismo dependen de la competencia de aquéllos que la llevan a cabo en base a su educación, experiencia laboral, y capacidad técnica para verificar el sistema de gestión de calidad, utilizando la auditoría como una herramienta de gestión de la alta dirección.

Los siguientes requisitos deben en ser considerados por cada organización que pretenda calificar y certificar personal auditor, con el propósito de que los resultados que arroje éste aporten un beneficio, tanto a la organización auditadora como a la auditada, y se cumplan con los requisitos de las normas nacionales e internacionales, para homologar los criterios de certificación del personal auditor de sistemas de Gestión de la calidad.

3.2.1 ¿Qué es un auditor de calidad?

Según la definición de la norma ISO 9000:2000, un auditor es:

Persona con la competencia para llevar a cabo auditorías.

Hoy en día existe en el medio de la calidad la modalidad de clasificar, sin base alguna, a los auditores de la siguiente manera; internos, externos, de tercera parte y líder de equipo de auditoría.

Sus actividades y responsabilidades, entre otras son las siguientes:

- Cumplir con los requisitos aplicables de la auditoría.
- Preparar los documentos de trabajo.
- Aclarar los requisitos de la auditoría.
- Planear y ejecutar las actividades asignadas por el auditor líder en forma eficiente y efectiva.
- Verificar que los elementos del sistema existen y son implementados.

- Recopilar y analizar las evidencias de auditorías para emitir conclusiones.
- Confirmar que los procesos y toda la información relacionada con el sistema de Gestión de la calidad sea conocida, entendida y usada por el personal de la organización que está siendo auditada.
- Reportar al auditor líder los obstáculos mayores presentados durante la ejecución de la auditoria.
- Informar al auditor líder de los resultados obtenidos.
- Reportar claramente los hallazgos de la auditoria al auditor líder, para que sean informados durante la reunión de clausura.
- Verificar la efectividad de las acciones correctivas tomadas como resultado de la auditoria.
- Mantener y salvaguardar los documentos de la auditoria.
- Mantener una conducta ética.

Es importante indicar que al Contador Público y Auditor se le facilita el desarrollo de la auditoria de calidad por la base solida y los conocimientos profesionales para ejercer sus funciones, más sin embargo en la realización de la misma puede participar cualquier profesional.

3.2.2 Requisitos para la calificación de auditores

Los siguientes requisitos son los que recomiendan como mínimo las normas ISO 19011:2002, por lo que cada organización debe definir o acordar con los organismos de certificación el programa de capacitación con base al objetivo, alcance y la complejidad de las actividades a auditar, así como la puntuación máxima y mínima por cada requisito cubierto y por la totalidad de ellos.

a) Formación académica

Los candidatos a auditores deben haber terminado por lo menos la educación media superior u otra determinada por la propia organización. Los candidatos deben haber demostrado competencia para expresar conceptos e ideas, en forma clara y fluida, tanto oralmente como por escrito en el idioma oficial reconocido.

b) Entrenamiento

Los candidatos a auditores deben tener el entrenamiento necesario y suficiente para asegurar su competencia en las habilidades requeridas para efectuar y administrar auditorias

El entrenamiento debe incluir entre otros, lo siguiente:

- Conocimiento y comprensión de las normas contra las cuales pueden realizarse las auditorias a sistemas de gestión de la calidad.
- Técnicas de evaluación de exámenes, cuestionamientos, evaluaciones e informes.
- Habilidades adicionales requeridas para administrar una auditoria, tales como planeación, organización, comunicación y dirección.

Dicha competencia debe demostrarse a través de exámenes escritos, orales u otros medios aceptables.

La organización certificadora deberá definir el plan de entrenamiento, así como su alcance, para asegurar que el auditor o auditor líder tiene la aptitud requerida para ejecutar y conducir las auditorias.

c) Atributos personales

Estos permiten que las auditorias se lleven a cabo de una manera coherente, sistemática, confiable y oportuna, dichos atributos se describirán con detalle en el punto 3.3 de éste capítulo.

- Paciencia.
- Buen juicio.
- Mente abierta.
- Capacidad de comunicación a todos los niveles.
- Tenacidad.
- Capacidad para probar y cuestionar, hasta que tenga claros los hechos.
- No importarle que se le considere “hombre malo”.
- Capacidad para hacer conclusiones justas y lógicas.
- Tener don para “relaciones públicas”.
- Capacidad para escuchar.
- Analítico.
- Honesto, diplomático y disciplinado.

Las características que un auditor “no” debe tener, son las siguientes:

- Perezoso.
- Inflexible.
- Fácil de influenciar y de entrar en discusión.
- Ser el muchacho bueno o sabelotodo.
- Creer todo lo que oye.
- No ser comunicativo, cuando se requiere.
- Pobre planificador y poco profesional.

El auditor líder además de las características descritas debe llenar los siguientes requisitos:

- Haber actuado como auditores calificados en, por lo menos, tres auditorías completas efectuadas de acuerdo a la norma ISO 19011.
- Haber demostrado capacidad para comunicarse eficientemente, tanto en forma oral como escrita.

Es importante tomar en cuenta que si en la organización todos los auditores cuentan con la misma experiencia (mínima) el auditor líder será designado de acuerdo al responsable de la dirección para el sistema de gestión de la calidad.

Si la organización lo decide en su procedimiento para la certificación como auditor o auditor líder, puede tomar en consideración otros factores adicionales, tales como: liderazgo, juicio, madurez, capacidad analítica, tenacidad, trabajos realizados o participación en cursos de calidad.

Se recomienda que se mantenga archivado el (los) examen (es) aplicado (s) para dejar evidencia de la aptitud alcanzada por el candidato.

d) Certificación

El desarrollo y la administración de los exámenes de auditores o auditores líderes, es responsabilidad del panel de certificación designado. El panel de evaluación es una herramienta clave en la certificación de auditores, la cual en su operación puede ser externa o interna, cuyo propósito principal es evaluar la competencia de los candidatos a auditor.

El panel debe estar a cargo de una persona actualmente activa en administrar las operaciones importantes de auditoría. El panel debe incluir representantes de otras áreas con conocimientos actualizados del proceso de auditoría. Estos deben incluir clientes que requieran reportes de auditoría y auditados sometidos a auditorías regulares. El panel debe estar integrado por lo menos con dos miembros.

El certificado tiene validez generalmente 3 años, salvo lo que decida la organización, los documentos relativos a la certificación del personal, deberán ser mantenidos en los archivos de la organización auditora.

Los registros para la certificación deberán identificar como mínimo lo siguiente:

- Nombre de la organización.
- Nombre del auditor o auditor líder certificado.
- Fecha de la certificación o recertificación.
- Bases para su certificación.
- Firma del presidente del panel y del director de la certificadora.

e) Mantenimiento de la competencia

La competencia de un auditor líder debería ser mantenida por una o más de las siguientes técnicas:

- Participación regular y activa en el proceso de auditorías.
- Revisión y estudio de códigos, normas, procedimientos del sistema de Gestión de la calidad, así como sobre documentos relativos a las auditorías efectuadas al sistema de Gestión de la calidad.
- Participación regular en programas de entrenamiento.
- Revisar el desempeño por lo menos cada tres años.

f) Recertificación

La dirección de la organización debe definir las bases para la rectificación del auditor. En general se definen periodos de uno o tres años para la rectificación. Si el candidato a auditor o auditor líder no ha tenido una participación regular en el último año en la ejecución de auditorías, será conveniente que sea sometido a un curso de actualización antes de su recertificación para asegurar que mantiene la habilidad requerida.

3.3 CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES EN SISTEMAS DE AUDITORIA DE CALIDAD

La administración considera a las auditorias como una actividad secundaria para cubrir un requisito cuando hay un contrato en puerta, en vez de ser vistas como una ayuda para el apoyo de propuestas, reducción o eliminación de errores.

De hecho las auditorias contribuyen a la realización de muchos objetivos positivos.

Las auditorias son esenciales con el propósito de verificar que el sistema de gestión de la calidad concuerda con los estándares establecidos. Obviamente, las auditorias también son importantes para verificar que el sistema de gestión de la calidad de una organización concuerda con los programas de calidad exigidos por el cliente. Sin embargo, podemos considerar que los propósitos de las auditorias y la asesoría que el Contador Público y Auditor ó cualquier profesional brinda a la organización como auditor de calidad son las siguientes:

- Determinar la conformidad o no conformidad de los elementos del sistema de gestión de la calidad con los criterios de la auditoria.
- Determinar la efectividad del sistema de Gestión de la calidad implementado para cumplir objetivos de la calidad especificados.
- Proveer al auditado la oportunidad para mejorar el sistema de Gestión de la calidad.
- Cumplir requisitos regulatorios.
- Permitir el registro del sistema de Gestión de la calidad del organismo auditado.

El auditor de calidad generalmente inicia las auditorias por una o más de las siguientes razones:

- Evaluar inicialmente a un proveedor cuando se desea establecer una relación contractual.

- Verificar que el sistema de Gestión de la calidad, propio de una organización, continúa cumpliendo requisitos especificados y que está implementado.
- Dentro del marco de una relación contractual, para verificar que el sistema de Gestión de la calidad del proveedor continúa cumpliendo requisitos específicos y que está implementado.
- Evaluar el sistema de Gestión de la calidad, propio de una organización contra una norma de sistemas de Gestión de la calidad.

3.3.1 Beneficios de las auditorías de calidad y de la buena asesoría del Contador Público y Auditor

Las auditorías de calidad se realizan para asegurar el cumplimiento de las reglas que gobiernan la calidad de los productos y servicios para alcanzar los requisitos de los consumidores, así como comprobar y verificar que todo se realice según lo descrito y que se detecten posibles fallos, estableciendo de esa manera las no conformidades.

Los beneficios más importantes que se pueden obtener en la administración de un sistema de auditorías y de una buena asesoría de parte del profesional a cargo de las mismas podrán ser, entre otros, los siguientes:

- Imagen de la organización, no siendo solamente logotipos y símbolos de papel en diseño, sino la satisfacción del cliente, como una carta de presentación hacia ellos.
- Es una herramienta útil para la alta dirección, por la asesoría eficaz respecto al diagnóstico del sistema de gestión de la calidad.
- Se corrigen el número de no conformidades que pueden afectar económicamente a la organización.
- Detectar las necesidades de capacitación.
- Se mejoran los procesos de fabricación.

- Aseguran el grado de efectividad del sistema de Gestión de la calidad.
- Reduce las quejas de los clientes.

3.3.2 Reglas fundamentales de la auditoria de calidad

El Dr. Edward Deming decía “lo que no se mide no se mejora”, y las auditorias de calidad giran, por así decirlo, dentro de ese enunciado. Peter Drucker, dice que los trabajadores trabajan en el sistema, mientras que los gerentes lo hacen sobre el sistema. Para que los gerentes afectados sean capaces de trabajar sobre el proceso que se audita, se les deben presentar los resultados de la auditoria en términos y de manera que despierte su interés y que coincida con sus intereses.

Las auditorias en lugar de auditar el desempeño del pasado contra requisitos y normas, utilizan el presente para proyectar acciones futuras; el pasado es imposible modificarlo, lo que hacen las auditorias es utilizar el pasado para predecir el desempeño futuro, que éste es imposible modificar.

Las auditorias modernas deben ser una combinación de evaluaciones de desempeño y eficacia.

A fin de que los gerentes conozcan el funcionamiento de sus áreas de responsabilidad, es imprescindible que las auditorias de calidad sigan estas normas básicas:

- Auditar es una función de la gerencia.
- Los auditores deben ser competentes para realizar auditorías.
- Las mediciones se hacen contra normas bien definidas.
- Las conclusiones se basan en hechos, no en suposiciones.
- Los informes de auditoría se centran en los sistemas de control.

Las auditorias como se mencionó anteriormente examinan el cumplimiento de los métodos de trabajo existentes, así como la eficacia de los mismos. Por lo tanto los responsables de definir y verificar el cumplimiento de estos controles es la gerencia. Los auditores actúan como una extensión de la función de dirección.

La norma 9000:2000 así lo exige, cuando define al auditor como persona con la competencia para llevar a cabo una auditoria. Esta competencia consta principalmente de tres elementos:

- Conocimiento del proceso de auditoría.
- Habilidad para comunicarse en forma verbal y escrita.
- Conocimientos técnicos del proceso a auditar.

Los auditores además de esta competencia requieren de autoridad, ésta debe estipularse en el documento que describe el programa de calidad; este documento en especial para la ISO 9000 se conoce como Manual de Calidad.

En el caso de auditorías de segunda parte, esta autoridad debe encontrarse descrita en los contratos realizados con los proveedores.

Si no se cuenta con la autoridad para realizar auditorías, no deben llevar a cabo.

3.4 CUALIDADES PERSONALES

Los auditores deben poseer cualidades personales que les permitan actuar de acuerdo con los principios de auditoría, debiendo ser personas libres de prejuicios e imparciales.

Un auditor debe ser:

- Ético, es decir, imparcial, sincero, honesto y discreto.
- De mentalidad abierta, es decir, dispuesto a considerar ideas y puntos de vista alternativos.
- Diplomático, es decir, con tacto en las relaciones con las personas.
- Observador, es decir, activamente consciente del entorno físico y de las actividades.
- Perceptivo, es decir, instintivamente consciente y capaz de entender las situaciones.
- Versátil, es decir, se adapta fácilmente a diferentes situaciones.
- Tenaz, es decir, persistente, orientado hacia el logro de los objetivos.
- Decidido, es decir, alcanza conclusiones oportunas basadas en el análisis y razonamiento lógico.
- Seguro de sí mismo, es decir, actúa y funciona de forma independientemente a la vez que se relaciona eficazmente con otros.

3.4.1 Conocimientos y habilidades

Los auditores deberán tener conocimientos y habilidades en las siguientes tareas:

- Principios, procedimientos, y técnicas de auditoría.
- Métodos y técnicas relativas a la calidad.
- Situaciones de la organización.
- Leyes, reglamentos y otros requisitos aplicables a la organización.

Principios, procedimientos y técnicas de auditoría, permitiendo así aplicar sus conocimientos a las diferentes auditorías y para asegurarse de que se llevan a cabo de manera coherente y sistemática. Un auditor debería ser capaz de planificar y organizar el trabajo eficazmente; llevar a cabo las revisiones dentro del calendario acordado; establecer prioridades y

centrarse en los asuntos importantes; recopilar información a través de entrevistas eficaces, escuchando, observando y revisando documentos, registros y datos; entender lo apropiado y las consecuencias del uso de técnicas de muestreo para la auditoría, verificar la exactitud de la información recopilada; confirmar que la evidencia de auditoría es suficiente y apropiada para apoyar los hallazgos y conclusiones; evaluar aquellos factores que puedan afectar a la confiabilidad de los hallazgos y conclusiones; utilizar los documentos de trabajo para registrar las actividades de auditoría, preparar los informes de auditoría, mantener la confidencialidad y la seguridad de la información; comunicarse eficazmente, ya sea con las habilidades verbales o con el apoyo de un intérprete.

Métodos y técnicas relativas a la calidad, para permitir examinar los sistemas y generar hallazgos y conclusiones apropiadas. Los conocimientos y habilidades en esta área deberían contemplar la terminología de la calidad, principios de gestión de la calidad, herramientas de gestión y su respectiva aplicación.

Situaciones de la organización, procesos y productos sobre el ente que se auditará, para permitir comprender el contexto tecnológico en el cual se está llevando a cabo la auditoría, estos conocimientos y habilidades contemplan el tamaño de la organización, estructura, funciones, relaciones de la organización, la terminología específica del sector, características, técnicas de los procesos y productos y prácticas específicas del sector.

Leyes, reglamentos y otros requisitos aplicables a la organización, para permitir al auditor trabajar con ellos y ser consciente de su conocimiento

por parte del ente auditado. Se debería de contemplar los códigos, leyes y reglamentos, contratos, acuerdos, tratados, convenciones internacionales y otros requisitos que suscriba la organización.

3.4.2 Desarrollo profesional continuo

El desarrollo profesional continuo está relacionado con el mantenimiento y la mejora de los conocimientos, habilidades y cualidades personales. Esto puede lograrse a través de varios medios tales como experiencia laboral adicional, formación, estudios particulares, entrenamiento, asistencia a reuniones, seminarios, conferencias u otras actividades pertinentes.

3.5 TÉCNICAS DE ENTREVISTAS

Las entrevistas son muy importantes por lo que el auditor debe ser un experto en este campo, se deben seguir las siguientes técnicas:

3.5.1 Cortesía

Muchas veces la persona que está siendo entrevistada se encuentra nerviosa por ser interrogada por un auditor. Es responsabilidad de los auditores hacer que el individuo se sienta comfortable y sea accesible con las respuestas. El auditor no debe abrumar con palabras al individuo o comparar la operación con otra o con un juicio pesado.

3.5.2 Saber escuchar

El objetivo de una entrevista es deducir información. Es importante hacer preguntas pertinentes y permitir al auditado hablar y llevar la conversación. Escuche la respuesta y use las siguientes sugerencias.

- Mantenga contacto cara a cara.
- Muéstrese interesado.

- Tome notas en un tiempo mínimo durante la conversación.
- Acepte la información con una inclinación de cabeza ocasional.
- Observe el lenguaje del cuerpo.
- Hable claro y cuidadosamente, conozca sus preguntas, cuando no entiendan su pregunta replantéela con otras palabras.

3.5.3 Utilizar preguntas abiertas

Las preguntas abiertas tienen la intención de extenderse en una materia y suministrar más que una respuesta de sí o no. Por ejemplo: ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Por qué?, ¿Cómo?

En lugar de preguntar ¿Ha asistido a cursos que le ayuden al mejor desempeño de sus labores? Pregunte ¿A qué tipo de cursos ha asistido y que le hayan ayudado a su mejor desempeño laboral?, la primera pregunta es cerrada, se respondería sí o no, en cambio en la segunda le contarían como fue, cuando fue, etc.

3.5.4 Solicitar al auditado explicación de las situaciones

Es necesario tener explicaciones individuales de lo que ellos harían con respecto a las situaciones seleccionadas, para estar seguros de que ellos entienden su trabajo.

3.5.5 Utilizar preguntas silenciosas

Es conveniente usar el silencio para obtener respuestas adicionales durante una entrevista. El silencio es una técnica muy acertada. Cuando un auditor no dice nada pero mira al auditado, el último frecuentemente siente que debe alguna respuesta y con anhelo rompe el desagradable silencio diciendo algo útil para el auditor.

3.5.6 Entendimiento completo

Hay que asegurar que el auditado y el auditor entienden la pregunta, si es necesario replantee la pregunta. El auditor no debe temer indicar que no entendió la respuesta y solicitar que se la explique nuevamente. El auditor no debe temer hacer preguntas obvias, porque algunas deficiencias pueden ser encontradas.

3.5.7 Agradecimiento al auditado

Al dar por finalizada la entrevista, el auditor siempre debe agradecer al entrevistado el tiempo y la cooperación que tuvo para responder y aclarar las diversas dudas planteadas.

3.6 TÁCTICAS DE ENGAÑO DEL AUDITADO

El auditado probablemente tratará de ocultar y confundir al auditor en la obtención de evidencia respecto al área evaluada. Algunas de las tácticas de engaño que se utilizan están:

3.6.1 Manejar al auditor

Cuando el auditado tiene su propio programa de auditoría, puede proporcionar evidencia deliberadamente preparada. Esto con el fin crear confusión en el auditor y dar al mismo la información que crea conveniente.

3.6.2 Probar la fortaleza de carácter del auditor

Ofrecerle un soborno, darle obsequios al auditor, pedir que se compadezca, adularlo, amenazarlo, y hasta seducirlo, es una forma de probar la fortaleza del mismo.

3.6.3 Pérdida de tiempo

Esta táctica incluye al típico charlatán, es decir, personas que hablan mucho y al final no dicen nada, los diplomáticos que a la hora del almuerzo lo alargan lo más posible, los que llegan tarde, las interrupciones repetidas, no tener personal disponible, etc.

3.6.4 Respuesta limitada

A preguntas abiertas que el auditado responda en forma breve, a veces solicitando que se repita la pregunta varias veces, o diciendo continuamente que no entiende la pregunta, barreras de lenguaje, etc.

3.6.5 Situación inesperada

Cualquier asunto que pueda distraer al auditor, situaciones que maneja el acompañante del auditor entrevistado, razones tales como que una cierta área u operación en particular, no esté disponible o accesible en ese momento.

3.6.6 Revisión de los hallazgos

La evidencia de la auditoria debería ser evaluada frente a los criterios de auditoría para generar los hallazgos. Estos pueden indicar tanto una conformidad, como una no conformidad. Cuando los objetivos de la auditoria así lo especifiquen, los hallazgos pueden identificar una oportunidad de mejora.

3.7 CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA Y ENTRENAMIENTO COMO LÍDER DEL EQUIPO DE AUDITORIA

El auditor líder tiene bajo su responsabilidad todas las fases o etapas del proceso de la auditoria, debe tener capacidad administrativa y experiencia en la administración de problemas de auditorías y se le deberá dar la autoridad para

tomar decisiones finales con respecto a la conducción y a cualquier observación de la auditoría. Sus actividades y responsabilidades comprenden entre otras:

- Ayudar en la selección de los miembros del equipo auditor, incluyendo las calificaciones requeridas.
- Preparar el plan de auditoría.
- Orientar al grupo auditor, así como verificar el seguimiento y cierre de la auditoría.
- Distribuir o asignar las actividades a los miembros del grupo auditor.
- Definir los requisitos de la ejecución de la auditoría.
- Cumplir con los requisitos de la auditoría y de otras directrices aplicables
- Revisar la documentación sobre las actividades del sistema de gestión de la calidad existente para determinar su adecuación.
- Supervisar al grupo auditor durante la ejecución de la auditoría.
- Tomar decisiones sobre las conclusiones de la auditoría.
- Informar los hallazgos durante la reunión de clausura.
- Informar cualquier obstáculo importante presentado durante la ejecución de la auditoría, al representante de la organización o departamento que se esté auditando.
- Elaborar y/o coordinar la elaboración del informe de la auditoría.

3.8 MANTENIMIENTO Y MEJORA DE LA COMPETENCIA

Para implantar la calidad ISO, la excelencia o la mejora continua es necesario gestionar el conocimiento haciéndolo accesible a todas las personas. Nuevas formas de gestión, nuevas herramientas, así como nueva tecnología, impone nuevo conocimiento que las personas deben poseer, dominar y aplicar con resultado.

El desarrollo empresarial que se impone para subsistir, implica de por sí nuevo conocimiento que empresarios, gerentes, directivos, y mandos deben utilizar,

pero si pensamos que las empresas quieren además ser exitosas, rentables y líderes, se impone una gestión permanente del conocimiento como sistema.

Primero debe entenderse e implantarse la gestión de las competencias, hoy no es pensable que pueda asegurarse el futuro contando con mandos que no saben liderar, motivar, trabajar en grupo o simplemente utilizar técnicas adecuadas de comunicación. Luego las competencias deben formar parte de la gestión del desempeño de forma que puedan dirigirse las conductas de directivos, mandos y trabajadores para el logro de resultados, lo que debe llevar a una gestión integrada del conocimiento por la que todos puedan compartir nuevos avances, técnicas y herramientas que harán la vida más fácil, asegurarán la eficacia y eficiencia y muy especialmente lograrán la satisfacción del cliente interno.

3.9 MÉTODO DE EVALUACIÓN

Definir los perfiles de competencias para cada cargo es indispensable para la formación, pero también para la selección, ya que no podemos hoy estar perdiendo el tiempo contratando personas que nos recomiendan y que parecen ser buenas; la técnica se impone, la confección del perfil es el trabajo básico y a partir de ello tener datos concretos para medir y evaluar la conducta de los candidatos y poder hacer la valoración adecuada.

Describir las fichas de funciones tal como lo pide la norma ISO 9000 no es suficiente, debe agregarse un perfil de competencias para el cargo que permita sentar las bases para la gestión del conocimiento.

Las empresas líderes ya están por este camino, no son teorías, son sistemas actuales, prácticos, que demuestran su utilidad como ventaja competitiva y están siendo aplicados por aquellos que quieren liderar el mercado del siglo XXI y por las empresas que caminan por el camino de la excelencia garantizando el futuro.

CAPÍTULO IV

“LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR EN LA CERTIFICACIÓN DE LAS NORMAS DE CALIDAD ISO 9001:2000 DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA AUDITORÍA INTERNA EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS FUNERARIOS (Caso Práctico)

En la realización del presente caso práctico se tomaron de base las siguientes premisas:

- La Capilla Funeraria “La Esperanza” actualmente no se encuentra certificada en ISO 9001:2000.
- La alta dirección tomo la decisión que el Departamento de Auditoría Interna asesorará el proceso de implementación y mejora del sistema de gestión de la calidad de la empresa, previo a contratar un organismo certificador ISO 9001.2000.
- El equipo auditor que forma parte del Departamento de Auditoría Interna tiene la capacidad técnica y preparación profesional para efectuar la auditoria preliminar o de calidad para establecer el diagnostico del sistema de gestión de la calidad que la organización requiere, así también los integrantes de dicho equipo se encuentran certificados como auditores de calidad.

4.1 AUDITORÍA PRELIMINAR

Estas auditorías son realizadas dentro de la propia organización, con la finalidad de evaluar, dependiendo de la importancia de la actividad, uno, varios o la

totalidad de los elementos del sistema de gestión de la calidad documentado e implementado con base a su propio sistema de procedimientos.

Los auditores normalmente forman parte de la organización y no tienen responsabilidad directa sobre la actividad o área que será auditada; en algunos casos se contratan los servicios externamente para actuar en nombre de la misma organización.

Estas auditorías se encuentran bajo el control directo de la organización y son consideradas como una herramienta de la dirección para asegurar que se están cumpliendo los requisitos contractuales y la política de calidad establecida, así como también para determinar si el sistema de gestión de la calidad es adecuado y eficaz y que la política de calidad ha sido entendida, aplicada y mantenida en todos los niveles de la organización: además de que la homogeneidad de la calidad de los productos y servicios se mantienen constantes.

La Capilla Funeraria “La Esperanza”, con casi 12 años de experiencia en la industria exequial tiene como objetivo determinar con una auditoria de calidad, la brecha que existe actualmente con algunas clausulas del sistema de gestión de la calidad, y así tomar acciones de mejora asegurando la calidad hacia el futuro, para lo cual se encontró que la mejor forma de lograrlo era hacerlo a la luz de la norma ISO 9001:2000.

4.1.1 OBJETIVOS

General

- Verificar que el sistema de Gestión de la Calidad concuerda con los estándares establecidos.

Específicos

- Determinar la conformidad o no conformidad de los elementos del sistema de gestión de la calidad con los criterios de auditoría.
- Determinar la efectividad del sistema de gestión de la calidad implementado para cumplir objetivos de la calidad especificados.
- Proveer al auditado la oportunidad para mejorar el sistema de gestión de la calidad.
- Cumplir con los requisitos regulatorios.
- Permitir el registro del sistema de Gestión de la Calidad del organismo auditado.

4.1.2 BENEFICIOS

Las auditorías de calidad son un excelente medio que la gerencia puede utilizar para determinar si su organización está realizando eficazmente, en términos de calidad, el suministro de productos y servicios a los consumidores. Las auditorías de calidad se realizan para asegurar el cumplimiento de las reglas que gobiernan la calidad de los productos y servicios que se ofrecen para alcanzar satisfacer los requisitos de los consumidores.

La Capilla Funeraria “La Esperanza” espera obtener entre los beneficios más importantes, los siguientes:

- Proyectar la imagen de la organización.
- Contar con una herramienta útil para la dirección.
- Corregir el número de no conformidades que puedan afectar económicamente a la organización.
- Detectar las necesidades de capacitación.
- Compromiso de todo el personal con la mejora de las no conformidades.

- Reducir significativamente la queja de los clientes.
- Asegurar el grado de efectividad del sistema de gestión de la calidad.

4.1.3 PLANIFICACIÓN DETALLADA DE LA DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO (PROGRAMA DE AUDITORÍA)

Antes de proceder a realizar cualquier actividad de auditoría, se debe establecer un programa de auditoría, con el fin de identificar, en el caso de las auditorías internas, las áreas o departamentos que se auditarán dentro de la organización.

Es importante mencionar que si un sistema de gestión de la calidad se encuentra en la etapa de desarrollo e implementación, es natural y razonable, que no se podrá realizar un programa de auditorías internas, sin embargo se deben programar las áreas o departamentos a auditar en función del cumplimiento de los compromisos importantes y requeridos por los clientes.

El programa de auditoría establecerá una relación de todos los departamentos o áreas de la organización, la codificación designada a la auditoría, frecuencia y tiempo de duración de las auditorías.

En el caso específico de Capillas Funerarias “La Esperanza” se analizarán determinadas cláusulas del Sistema de Gestión de la Calidad, y de esa forma se tomarán las acciones de seguimiento y propuestas de mejora.

4.1.4 EJECUCIÓN PARA DETERMINAR SI SE CUMPLE CON LOS REQUISITOS DEL MODELO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD APLICADO A LA EMPRESA

La información contenida en este apartado, así como en las demás áreas fue obtenida en forma directa en la empresa, a través de varios canales:

- Observación directa, tanto en los procesos como en el desempeño de los empleados durante el desarrollo de estos.
- Entrevista con empleados de administración (Cédulas narrativas, entrevistas, encuestas y cuestionarios).
- Registros escritos, formularios y distintos tipos de documentos.

ORGANIZACIÓN

La Capilla Funeraria “La Esperanza”, cuenta con una organización bastante sencilla. La cantidad de personal en el área de ventas es bastante alta, esto debido a la naturaleza del negocio. Se ha mantenido un número reducido de personas en el área financiera y de gerencia, las cuales tienen asignadas diversas funciones. Algunas de estas funciones son propias del área; otras son en menor grado. El crecimiento que ha tenido la empresa hace necesario que sean atendidas a este nivel.

La división vertical del organigrama, relativamente pequeña, facilita la comunicación entre los distintos niveles de la organización; cada superior tiene un número reducido de subordinados a su cargo, lo cual le permite dedicar el debido tiempo a supervisar y atender a cada uno. El organigrama de La Capilla Funeraria “La Esperanza” no presenta cuellos de botella o duplicidad de funciones. Los canales de comunicación dentro de la organización son dos: la línea formal de autoridad y responsabilidad establecida por el organigrama, y la comunicación informal cruzada.



Capilla Funeraria “La Esperanza”

Auditoría Interna

Índice de papeles de trabajo

Auditoría ISO 9001:2000

Papeles de trabajo	Referencia	Página
Carta de solicitud de auditoría	P.T. 01	92
Programa específico de auditoría interna	P.T. 02	93
Reunión de apertura	P.T. 03	99
Listas de verificación	P.T. 04-08	102
Reunión de cierre	P.T. 09	163
Acciones correctivas	P.T. 10	167
Informe final de auditoría interna		173



	Cédula	P.T.001-1
	Iniciales	Fecha
Prep.	H.M.H.N.	02-mar-09
Rev.	C.E.P.A.	30-mar-09

Guatemala, 02 de marzo 2009

Licenciado
Henry Mauricio Hernández Nájera
Auditor Interno
Capillas Funerarias “La Esperanza”

Estimado Licenciado Hernández Nájera:

Esperando que tenga éxitos en sus actividades diarias, muy atentamente le solicito sus servicios para que en el mes de marzo del presente año, programe una auditoría de cumplimiento, para establecer la brecha que existe con respecto a la Norma de Calidad ISO 9001:2000 y los procesos con que actualmente cuenta la empresa, específicamente en las cláusulas siguientes:

4. Sistema de gestión de la calidad
 - 4.2 Requisitos de la documentación
5. Responsabilidad de la dirección
 - 5.1 Compromiso de la dirección
 - 5.2 Enfoque al cliente,
 - 5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación
 - 5.5.3 Comunicación interna
6. Gestión de los recursos
 - 6.2 Recursos humanos

A la espera del programa de auditoría para su aprobación.

Atentamente,

Lic. Carlos Enrique Pedroza Aragón
Gerente General



	Cédula	P.T.002-1
	Iniciales	Fecha
Prep.	H.M.H.N.	02-mar-09
Rev.	C.E.P.A.	30-mar-09

Capilla Funeraria “La Esperanza”
Programa de auditoria
Auditoria Interna
Del 02 al 30 de marzo 2009

Guatemala, 02 de marzo 2009

Licenciado
Carlos Enrique Pedroza Aragón
Gerente General
Capillas Funerarias “La Esperanza”

Estimado Licenciado Pedroza Aragón:

A continuación le presento el programa de auditoría solicitado en carta de fecha 02 de marzo de 2009, para su discusión y aprobación:

• Objetivos del programa de auditoría

Revisar el cumplimiento de las cláusulas del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000, siguientes:

4. Sistema de gestión de calidad

4.2 Requisitos de la documentación

La documentación del sistema de gestión de calidad debe incluir:

- a) Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad,
- b) Un manual de calidad,

- c) Los procedimientos documentados requeridos en esta norma internacional,
- d) Los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos, y
- e) Los registros requeridos por esta norma internacional.

5. Responsabilidad de la dirección

5.1 Compromiso de la dirección

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad, así como con la mejora continua de su eficacia, mediante:

- a) La comunicación a la organización de la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios,
- b) Estableciendo la política de la calidad,
- c) Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad,
- d) Llevando a cabo las revisiones por la dirección, y
- e) Asegurando la disponibilidad de recursos.

5.2 Enfoque al cliente

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.3 Comunicación Interna

La alta dirección debe asegurarse que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad

6. Gestión de los recursos

6.2 Recursos Humanos

El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.

La organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afecten la calidad del producto o servicio ofrecido,
- b) Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades,

- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d) Asegurarse que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

Alcance del programa de auditoría

Comparando el contenido de la norma del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000 contra los procedimientos obligatorios que realiza la empresa, los procesos técnicos operativos, su verificación con el personal y otras pruebas.

Responsabilidad y capacidad del auditor

La responsabilidad de la revisión es del auditor interno de la empresa, junto a su equipo de trabajo, quienes por primera vez ejecutarán una auditoría de cumplimiento de las cláusulas indicadas de normas del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000.

Recursos del programa de auditoría

Se contará con los insumos necesarios respecto a papelería y útiles de la oficina que se utilizarán en la ejecución de la auditoría y si es necesario algo no previsto, el representante de la dirección está autorizado para proveer cualquier material o recurso.

Procedimientos de auditoría

Actividad	Referencia	Responsable
Lunes 02 de marzo de 2009 Elaboración del Programa de auditoría.		
Martes 03 de marzo de 2009 Discusión y aprobación del programa de auditoría con el gerente general de 10:00 a 12:00.	P.T. 002	H.M.H.N
Instalación: Oficina gerente general.		

<p>Miércoles 04 de marzo de 2009</p>				
<p>10:00 a 11:00 Reunión de apertura Instalación: Sala de Juntas Presencia de: Gerente general, representante de la dirección, gerentes de todos los departamentos y auditor interno.</p> <p>Se recolectará la información por medio de listas de verificación, una para cada cláusula, su contenido iniciará con la norma a verificar, seguido con el objetivo principal de dicha cláusula, que hacer para cumplir dicho requisito, que beneficios trae implantar y cumplir el requisito, las dificultades y obstáculos al implantar y por último la técnica de auditoría que aplique, posteriormente se corroborará la respuesta contra la observación física, revisión de informes, etc.</p> <p>De 13:00 a 17:00 revisión de las cláusulas siguientes:</p> <p>4. Sistema de gestión de la calidad 4.2 Requisitos de la documentación Instalación: Oficina del gerente general Entrevistar a: Gerente general y supervisor administrativo.</p>	<p>P.T. 003</p>	<p>H.M.H.N</p>		
<p>Jueves 05 de marzo de 2009</p>				
<p>08:00 a 17:00 Revisión de las cláusulas siguientes:</p> <p>5. Responsabilidad de la dirección 5.1 Compromiso de la dirección Instalación: Oficina del gerente general</p> <p>Entrevistar a: Representante de la dirección y gerente general.</p>	<p>P.T. 004-1 P.T. 004-2 P.T. 004-3</p>	<p>H.M.H.N. H.M.H.N. H.M.H.N.</p>		
<p>08:00 a 17:00 Revisión de las cláusulas siguientes:</p> <p>5. Responsabilidad de la dirección 5.1 Compromiso de la dirección Instalación: Oficina del gerente general</p> <p>Entrevistar a: Representante de la dirección y gerente general.</p>			<p>P.T. 005-1 P.T. 005-2</p>	<p>H.M.H.N. H.M.H.N.</p>

Viernes 06 de marzo de 2009		
08:00 a 17:00 Revisión de la cláusula siguiente:		
5.2 Enfoque al cliente	P.T. 006-1	H.M.H.N.
Instalación: Oficina del gerente general y jefes de departamento	P.T. 006-2	H.M.H.N.
Medición de la satisfacción del cliente		
Martes 10 de marzo de 2010		
08:00 a 16:00 Revisión de la cláusula siguiente:		
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación	P.T. 007-1	H.M.H.N.
5.5.3 Comunicación Interna	P.T. 007-2	H.M.H.N.
Instalación: Oficina de gerente recursos humanos		
Entrevistar a: Gerente recursos humanos		
Jueves 12 y Viernes 13 de marzo de 2009		
08:00 a 17:00 Los dos días revisión de las cláusulas siguientes:		
6. Gestión de los recursos	P.T. 008-1	H.M.H.N.
6.2 Recursos humanos	P.T. 008-2	H.M.H.N.
Instalación: Oficina de gerente recursos humanos	P.T. 008-3	H.M.H.N.
Evaluación del desempeño y competencias	P.T. 008-4	H.M.H.N.
Lunes 16 de marzo de 2009		
10:00 a 17:00 Revisión de hallazgos, redacción del borrador de informe y preparación de la reunión de cierre.		
Instalación: Oficina de auditor interno		
Lunes 23 de marzo de 2009		
10:00 a 11:00 Reunión de cierre.	P.T. 009	H.M.H.N.
Instalación: Sala de juntas		
Presencia de: Gerente general, representante de		

la dirección, gerentes de todos los departamentos y auditor interno. Acciones correctivas o preventivas, cuando procedan.	P.T. 010	H.M.H.N.
Lunes 30 de marzo de 2009 El gerente general revisara los papeles de auditoría, informe final y aprobará o desaprobará el informe final.	Informe	H.M.H.N.

A la espera de su aprobación,

Atentamente,
Lic. Henry Mauricio Hernández Nájera
Auditor interno
Capillas Funerarias “La Esperanza”

Aprobación del programa
Guatemala, 02 de marzo de 2009

Lic. Carlos Enrique Pedroza Aragón
Gerente general
Capillas Funerarias “La Esperanza”



	Cédula	P.T.003-1
	Iniciales	Fecha
Prep.	H.M.H.N.	02-mar-09
Rev.	C.E.P.A.	30-mar-09

Capilla Funeraria “La Esperanza”

Reunión de Apertura

Auditoría Interna

Del 02 al 30 de marzo 2009

Guatemala, 02 de marzo de 2009, siendo las 09:00 horas, estando reunidos el gerente general, gerentes de departamentos y el auditor interno de la Capilla Funeraria “La Esperanza”, se inicia la reunión de apertura que constituye la primera fase de la revisión de las cláusulas del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000 que se describen en esta junta.

Puntos de la agenda:

Auditor responsable

Auditor interno

Objetivo de la auditoría

Revisar el cumplimiento de sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000 de las cláusulas siguientes:

4. Sistema de gestión de la calidad
 - 4.2 Requisitos de la documentación
5. Responsabilidad de la dirección
 - 5.1 Compromiso de la dirección
 - 5.2 Enfoque al cliente,
 - 5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación
 - 5.5.3 Comunicación interna
6. Gestión de los recursos
 - 6.2 Recursos humanos

Que se leen en detalle en el programa de auditoría.

Alcance de auditoría

Comparar el contenido de la norma del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000 contra los procedimientos obligatorios que realiza la empresa, los procesos técnicos operativos, su verificación con el personal y otras pruebas.

Comunicación durante la auditoría

El Gerente y el Supervisor administrativo acompañarán para aclarar cualquier duda y durante la ejecución de la revisión se le comunicara el progreso y los hallazgos.

Idioma

Se utilizará el idioma español.

Recursos

Se contará con los insumos necesarios respecto a papelería y útiles de la oficina que se utilizarán en la ejecución de la auditoría y si es necesario algo no previsto, el representante de la dirección está autorizado para proveer cualquier material o recurso.

Instalaciones

En el cronograma se establecen las instalaciones y el horario a utilizar.

Terminación anticipada

Se terminará anticipadamente la auditoría si existe inseguridad, hostilidad o amenazas a la integridad de los auditores.

Criterio de auditoría

El auditor interno manifiesta su opinión de las dos formas siguientes: No conformidad, es igual a decir que no se está cumpliendo con la cláusula ISO 9001:2000 que se revisó.

Conformidad, es igual a decir que se está cumpliendo con la cláusula ISO 9001:2000 que se revisó.

Confidencialidad

Lo que se conoce durante la auditoria es confidencial para el auditor y auditado.

Apelación

El criterio de auditoría puede ser apelado por los auditados y se tomarán en cuenta en el acta de la reunión de clausura.

Procedimientos de auditoría

Se recolectará la información por medio de listas de verificación, una para cada cláusula, su contenido iniciará con la norma a verificar, seguido con el objetivo principal de dicha cláusula, que hacer para cumplir dicho requisito, que beneficios trae implantar y cumplir el requisito, las dificultades y obstáculos al implantar y por último la técnica de auditoría que aplique, posteriormente se corroborará la respuesta contra la observación física, revisión de informes, etc. Por razones de estrecha relación de las cláusulas se podrá agrupar varias normas. Se procede a leer el procedimiento contenido en el programa de auditoría.

Entrega de informe final

El informe final se espera entregarlo el día lunes 30 de marzo de 2009.

Firma de los que asistieron a la reunión de apertura

Lic. Carlos Enrique Pedroza Aragón, gerente general _____

Lic. Luis Francisco Calderón, gerente administrativo _____

Lic. Manuel de Jesús Castellanos, supervisor administrativo _____

Lic. Pedro Saúl Vargas Cano, gerente de ventas _____

Lic. Sebastián Aníbal Rodas, gerente de cobros _____

Ing. Marco Tulio Sosa, gerente de compras _____

Lic. Jaime Peñalva Sáenz, gerente financiero _____

Licda. María Mercedes Aguilar, gerente recursos humanos _____



	Cédula	P.T.004-1
	Iniciales	Fecha
Prep.	H.M.H.N.	04-mar-09
Rev.	C.E.P.A.	30-mar-09

Capilla Funeraria “La Esperanza”

Lista de Verificación

Apartado 4.2 Requisitos de la Documentación

Auditoría Interna

Responsable de revisión: *Auditor Interno*

Involucrados: *Representantes de la dirección, jefes y analistas de departamentos*

Documentación requerida: *Procedimiento de control de documentos, manuales y toda documentación por escrita aprobada por la alta dirección.*

Objetivo: *Verificar el cumplimiento de la norma del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000 del apartado siguiente:*

4. Sistema de Gestión de la Calidad

4.2. Requisitos de la Documentación

En esta sección la norma pide documentar en forma obligatoria lo siguiente:

- La declaración de una política de calidad.
- Los objetivos de la calidad.
- Un manual de calidad.

- Los procedimientos requeridos por esta norma.
- La forma de asegurar la planeación, la operación y el control de los procesos.
- Los registros requeridos por esta norma.

Es importante aclarar que en cada organización la extensión de la documentación puede variar en función del tamaño, y el tipo de actividades de la organización, la complejidad de sus procesos y las habilidades de su personal.

Se incluye una nota aclaratoria sobre la documentación, la cual puede estar en cualquier formato o tipo de medio. Relativo al uso del término “procedimiento documentado” se refiere a que los procedimientos estén no solo documentados sino también, implantados y mantenidos.

Los documentos del sistema deben ser controlados, y esto incluye a los registros. Es obligatorio elaborar un *procedimiento documentado* para el control de los documentos, el cual contenga los controles para:

- La aprobación de documentos, previo a su emisión.
- La revisión, actualización, y la aprobación de los documentos cada vez que sea necesario.
- La identificación de los cambios y el estado de revisión vigente.
- Asegurar que los documentos permanezcan legibles, fácilmente identificables, en versiones vigentes y disponibles en los puntos de uso.
- Identificar y controlar la distribución de los documentos de origen externo.

- Identificar los documentos obsoletos que son retenidos por cualquier propósito, de tal forma que se pueda prevenir el uso no intencionado de ellos.

a) Que hacer para cumplir con este requisito: Se deben realizar las siguientes actividades:

Desarrollar el manual de calidad, los procedimientos, los documentos, los registros, la política de calidad y los objetivos.

- Elaborar un procedimiento para el control de documentos, en el que también se incluya el control de los documentos externos.
- Retirar documentos obsoletos oportunamente.
- Distribuir versiones actualizadas entre los involucrados.
- En caso de tener que retener documentos obsoletos, identificarlos convenientemente, de tal manera que no sean usados inapropiadamente.
- Asegurar que todos los documentos sean de fácil legibilidad, acceso e identificación para el personal involucrado.
- Generar todos los registros declarados dentro del sistema, conservarlos legibles y rápidamente recuperables.
- Elaborar un procedimiento para la identificación, almacenaje, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición de los registros.

b) Beneficios de implantar y cumplir el requisito

Definitivamente hay una gran cantidad de beneficios para las organizaciones; que realizan estas actividades relacionadas con la documentación, los principales son:

- Se tiene por escrito todos los componentes del sistema, lo que facilita su difusión y comprensión.
- La comunicación entre los involucrados y el acceso controlado en todos los documentos.
- Al documentar las actividades se disciplina y estandariza su ejecución, con ello se eliminan improvisaciones y muchos errores y se trabaja en forma más ordenada.
- Al contar con registros se tiene evidencia objetiva para conocer el comportamiento real de los procesos y así poder identificar las oportunidades de mejora; de igual manera se cuenta con los elementos que permiten generar aprendizaje colectivo sobre las fallas e incumplimientos
- Se evitan muchos riesgos por problemas de memoria de la gente, ya que todo lo importante está por escrito.

c) Dificultades y obstáculos al implantar

Algunas dificultades que se han encontrado a lo largo del estudio son las siguientes:

- La resistencia de algunas personas a poner por escrito la forma en que realizan su trabajo, pues “pueden ser descubiertos” o “dejar de ser indispensables”, además de que “otros pueden aprender lo que a ellos les han tomado años”, o “lo que hago es confidencial”, entre otras justificaciones.

- Hacer documentos en exceso que no reflejan la realidad de las actividades ni consideran las necesidades y expectativas del cliente, sólo burocratizan y no agregan valor, por lo tanto el personal deja de participar.
- Si bien el esfuerzo que representa elaborar la documentación es grande, puesto que es laborioso, se debe buscar los mecanismos más prácticos y sencillos.
- Hay muchas actividades relacionadas con la documentación y que deben añadirse para cumplir cabalmente con el Requisito 4 y esto implica algunas cargas adicionales de trabajo, sobre todo al iniciar estos procesos. Si los encargados de realizarlas no reciben apoyo de la empresa, las actividades pueden prolongarse demasiado por falta de tiempo o recursos e incluso paralizar el avance.
- Por supuesto que apoyarse en sistemas informáticos puede facilitar mucho esta tarea; sin embargo, el no contar con tecnologías de información sofisticadas no es impedimento para el desarrollo de un sistema documental eficiente.



Cédula		P.T.004-2
	Iniciales	Fecha
Prep.	H.M.H.N.	04-mar-09
Rev.	C.E.P.A.	30-mar-09

Capilla Funeraria “La Esperanza”

Cuestionario de Identificación de Control de la Documentación

	SI	NO	OBS.
1. ¿Se cuenta con los documentos en donde se declara que la Capilla Funeraria cuenta con un sistema de administración de la calidad?		X	Ref. a1
2. ¿Existe un Manual de Calidad dentro de la Capilla?		X	
3. ¿Se cuenta con un procedimiento para el control de los documentos?		X	
4. ¿Existe una lista maestra de control de documentos?	X		Ref. a2
5. ¿Está definido el personal autorizado para la revisión y aprobación de documentos antes de su emisión?	X		Ref. a3
6. ¿Existe un procedimiento para la identificación, almacenaje, Protección, recuperación y disposición de los registros?		X	
7. ¿Son identificados los documentos obsoletos definidos?		X	
8. ¿Se asegura que los documentos obsoletos no son utilizados?		X	Ref. a4
9. ¿Se tiene un sistema de control de cambios y modificaciones a los documentos?	X		
10. ¿Existe control de los documentos externos?	X		Ref. a5



	Cédula	P.T.004-3
	Iniciales	Fecha
Prep.	H.M.H.N.	04-mar-09
Rev.	C.E.P.A.	30-mar-09

Capilla Funeraria “La Esperanza”
Cédula Narrativa Gerencia Administrativa

Responsable de revisión: *Auditor Interno*

Entrevistado: *Luis Francisco Calderón, Gerente Administrativo*

Manuel de Jesús Castellanos, Supervisor Administrativo

La Capilla no cuenta con documentos escritos almacenados correspondientes a inspecciones que se hayan realizado en cada paso del servicio que se presta para verificar la calidad del mismo. (Ref. a1 Cuestionario)

La empresa no cuenta con un manual escrito completo que contenga las descripciones de cada puesto, su elaboración se encuentra en proceso. Se cuenta únicamente con las descripciones de puestos gerenciales, las cuales están en poder del supervisor de recursos humanos.

El supervisor de Recursos humanos cuenta además con una lista de control que contiene la versión actualizada de los documentos que se encuentran debidamente aprobados por la alta dirección acerca de políticas de nombramientos, altas y bajas de personal, normas y procedimientos generales de asistencia diaria a la empresa, normas y procedimientos específicos de la gerencia y los supervisores de ventas, normativa en los conflictos y cruces de ventas. (Ref. a2 Cuestionario).

Todo documento es revisado antes de ser expedido por una persona distinta de quien lo realizó, y quien lo distribuye se asegura que llegue al interesado. Se archiva una copia de todo documento formulado, y en este archivo se incluyen modificaciones y su razón. Tiene acceso a este archivo toda persona que participa en su manejo. (Ref. a3 Cuestionario)

El punto que debe cuidar la empresa que hasta el momento ha permanecido desatendido, es el retiro rápido de documentos obsoletos de los puntos de lectura. En ocasiones, estos permanecen colgados en la pared o puerta donde fueron colocados para su uso, hasta que se coloca un nuevo aviso. (Ref. a4 Cuestionario)

El departamento financiero es el encargado del manejo de documentos de toda índole en la empresa: facturas, ordenes de pedido, notas de ingreso de inventario a bodega, solicitudes de despacho de producto, memos y avisos a empleados, así como papelería manejada por la gerencia. Se posee una copia archivada de todo documento emitido en la empresa o recibido por ella: el control de inventarios se lleva en computadora. (Ref. a5 Cuestionario)

La filosofía de la empresa no se encuentra por escrito ni se ha explicado formalmente a todos los empleados. (Ref. Cédula narrativa de gerencia general)

El sistema bajo el cual funciona la empresa tiene establecidas las instrucciones, procedimientos y programas que se han de seguir en el desempeño de cada actividad, aunque no se encuentran por escrito en un manual de calidad. La empresa ha definido también los criterios de aceptación de características del producto y del desempeño laboral. No se cuenta con registros escritos concernientes a la calidad de la empresa.

El sistema de calidad de la empresa no reconoce con suficiente anticipación la necesidad de nuevos métodos o instrumentos de medición.

Verificación:

Se debe establecer un procedimiento documentado para la identificación, almacenamiento, protección, acceso y disposición de los registros de calidad, y principalmente la creación de un Manual de Calidad.

Conclusión:

Luego de haber terminado la revisión y análisis se concluye que la capilla funeraria “La Esperanza” no está cumpliendo con la cláusula 4.2 Requisitos de la Documentación del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000.

(f) Lic. Henry Mauricio Hernández Nájera

Auditor Interno

(f) Lic. Luis Francisco Calderón

Gerente administrativo

(f) Lic. Manuel de Jesús Castellanos

Supervisor administrativo



	Cédula	P.T.005-1
	Iniciales	Fecha
Prep.	H.M.H.N.	05-mar-09
Rev.	C.E.P.A.	30-mar-09

Capilla Funeraria “La Esperanza”

Lista de Verificación

Apartado 5.1 Compromiso de la Dirección

Auditoría Interna

Responsable de revisión: *Auditor Interno*

Involucrados: *Gerencia general, administrativa, y jefaturas de departamentos*

Documentación requerida: *Procedimiento de control de registros*

Objetivo: *Verificar el cumplimiento de la norma del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000 del apartado siguiente:*

5. Responsabilidad de la dirección

5.1 Compromiso de la Dirección

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, donde el personal puede llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización, y con ello crear valor para todos los grupos de interés (sociedad, proveedores, accionistas, clientes, entre otros) que buscan reforzar la necesidad de liderazgo en un sistema efectivo, definiendo así su rol, responsabilidad y autoridad de la alta dirección de la organización. Entiéndase como “alta dirección” a la máxima autoridad de la organización.

En este subrequisito la norma pide en forma obligatoria que la alta dirección proporcione evidencia de su compromiso con el funcionamiento del sistema de administración de la calidad, así como darle mejoramiento continuo a su efectividad.

a) Que hacer para cumplir con este requisito: Se deben realizar las siguientes actividades:

- Definición de la política de calidad y objetivos de calidad.
- Formato para asignar los recursos para el funcionamiento y mantenimiento del sistema de administración de la calidad.
- Establecer un programa de revisiones periódicas al sistema de administración de la calidad, así como conservar los registros derivados de dichas revisiones.

b) Beneficios de implantar y cumplir el requisito

- Contar con una organización que considere la calidad y la mejora continua como su quehacer diario.
- Los objetivos de la calidad son un instrumento para medir la eficacia y eficiencia de una organización.
- A través de la promoción de los objetivos y de la política de calidad se incrementa la moral de los miembros de la organización.

c) Dificultades y obstáculos al implantar

- La falta de compromiso por parte de los altos directivos de la organización en la implantación del sistema de administración de la calidad
- La falta de asignación de recursos para las diferentes actividades del sistema de administración de la calidad.
- La falta de entendimiento de los requisitos de los clientes por parte de los miembros de la organización



	Cédula	P.T.005-2
	Iniciales	Fecha
Prep.	H.M.H.N.	05-mar-09
Rev.	C.E.P.A.	30-mar-09

Capilla Funeraria “La Esperanza”

Cédula Narrativa Gerencia General

Responsable de revisión: *Auditor Interno*

Entrevistado: *Carlos Enrique Pedroza Aragón, Gerente General*

La gerencia tiene a su cargo todas las actividades referentes a la implementación de nuevos servicios o productos. El gerente general se reúne mensualmente con el gerente de ventas, el gerente de compras y el supervisor administrativo de la capilla para discutir cualquier punto que se debe tratar sobre el estado actual de cada departamento.

De estas reuniones surgen ideas para nuevos servicios y productos provenientes de las necesidades que se van identificando en el mercado. El gerente de ventas las traslada al gerente general, y este se reúne luego con el gerente de compras y le transmite el concepto, determinando así los nuevos insumos a utilizar, o simplemente la sugerencia de evaluar a nuevos proveedores.

El gerente general también tiene a su cargo evaluar la cartera de servicios y productos actual, a manera de determinar si algunos necesitan modificaciones, innovaciones, o simplemente que productos van a ser discontinuados. Los productos discontinuados son por lo general aquellos

cuya rotación es muy baja o cuyo volumen de ventas es muy pequeño en relación a su costo.

La planeación es efectuada por el gerente general. Gran parte de la planeación no se encuentra por escrito, y lo que si esta por escrito no es conocido en su totalidad por toda la empresa.

La empresa no cuenta con documentos escritos almacenados correspondientes a inspecciones que se hayan realizado en cada paso del servicio que se presta para verificar la calidad del mismo.

La filosofía de la empresa apunta fundamentalmente a la búsqueda de la excelencia para convertir a La Capilla Funeraria "La Esperanza" como una principal opción a escoger en la industria exequial, y allí mantenerla. Se fomenta el desempeño del trabajo con eficiencia para lograr: un buen servicio y un cliente satisfecho.

En este sentido la gerencia ha buscado lograr el efecto de cascada dando el ejemplo y sentando las bases de comparación para el desempeño laboral en todos los niveles de la empresa; si el empleado percibe que su jefe está dispuesto a sacrificarse para rendir mejor en la empresa, se sentirá más motivado a seguir el ejemplo, que si su superior predica pero no practica. La filosofía de la empresa no se encuentra por escrito ni se ha explicado formalmente a todos los empleados.

Los conceptos de calidad total han sido introducidos recientemente en la empresa -en el transcurso de los últimos doce meses- por lo que su implementación no ha alcanzado la totalidad de la empresa.

Otras actividades desempeñadas por la gerencia comprenden la adquisición de activos fijos, tales como mobiliario y equipos de computación para el departamento administrativo. La empresa utiliza las épocas de liquidez reinvertiendo sus utilidades para adquirir propiedad, planta y equipo.

Verificación:

Se evaluó el compromiso que tiene la alta dirección en la implementación del sistema de gestión de la calidad, con la observación que los conceptos de calidad están siendo introducidos en la empresa.

Conclusión:

Luego de haber terminado la revisión y análisis se concluye que la capilla funeraria “La Esperanza” está cumpliendo con la cláusula 5.1 Compromiso de la dirección del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000.

(f) Lic. Henry Mauricio Hernández Nájera

Auditor interno

(f) Lic. Carlos Enrique Pedroza Aragón

Gerente general



	Cédula	P.T.006-1
	Iniciales	Fecha
Prep.	H.M.H.N.	06-mar-09
Rev.	C.E.P.A.	30-mar-09

Capilla Funeraria “La Esperanza”

Lista de Verificación

Apartado 5.2 Enfoque al cliente

Auditoría Interna

Responsable de revisión: *Auditor Interno*

Involucrados: *Gerente general, jefes de departamento y personal de todos los departamentos*

Documentación requerida: *Manual de Calidad, políticas y objetivos*

Objetivo: *Verificar el cumplimiento de la norma del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000 del apartado siguiente:*

5. Responsabilidad de la dirección

5.2 Enfoque al cliente

El enfoque en el cliente es parte de la razón de ser de estos modelos, es decir, forma los cimientos filosóficos que con él fueron concebidos: la ISO 9001:2000. El éxito de la organización depende de entender y satisfacer las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes y usuarios finales actuales y potenciales, así como la consideración y comprensión de las otras partes interesadas.

La ISO 9001:2000 establece a la alta dirección como responsable de asegurar que la organización entienda las necesidades y expectativas de sus clientes y mercados, así como los requisitos estatutarios y regulatorios relevantes aplicables a sus productos o servicios, con el propósito de ser usados y cumplidos por el sistema para desarrollar requisitos para los productos y servicios ofrecidos por la organización.

Para la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, la alta dirección de la empresa deberá considerar lo siguiente:

- Entender las necesidades y expectativas de los clientes, incluyendo a los clientes potenciales.
- Determinar las características claves del producto o servicio para los clientes y usuarios finales.
- Identificar y evaluar la competencia en el mercado.
- Identificar las oportunidades en el mercado, así como las debilidades y ventajas competitivas.

La organización deberá identificar estas necesidades y expectativas con la gente para su conocimiento y lograr la satisfacción del trabajo y desarrollo personal.

a) Que hacer para cumplir con este requisito: Se deben realizar las siguientes actividades:

- Identificar las necesidades y expectativas de los clientes a través de las especificaciones, planos, requerimientos legales u obligatorios, requerimientos de seguridad del producto o servicio.

Una vez identificadas las expectativas y necesidades de los clientes se llevará a cabo una planeación para medir la satisfacción del cliente, donde las variables a medir pueden ser algunas de las siguientes:

- Conformidad de los requerimientos.
- Funcionamiento del producto y/o servicio.
- Entregas del producto y/o servicios.
- Costos del servicio

b) Beneficios de implantar y cumplir el requisito

Los beneficios de identificar las necesidades y expectativas de las partes interesadas son las siguientes:

- Establecer nuevas oportunidades de negocio dentro y fuera de la ciudad capital.
- Propiciar el proceso de mejora continua del producto y el servicio dentro de la organización.
- Existe una conciencia de todo el personal para cumplir con las expectativas del cliente final, porque el cliente es la razón de ser de la empresa.

c) Dificultades y obstáculos al implantar

- Deficiente proceso de la comunicación cliente-proveedor.
- Falta de mecanismo dentro de la organización para expresar las necesidades y expectativas de los clientes.

LA PRESTACIÓN DE UN SERVICIO DE CALIDAD Y QUE SUPERE LAS EXPECTATIVAS ES LO QUE ESPERA EL CLIENTE DE CAPILLAS FUNERARIAS “LA ESPERANZA”

El servicio es todo suceso o tarea que una parte puede ofrecer a otra. Es básicamente intangible y no da ninguna propiedad. Los servicios tienen características principales:

- Son Intangibles. No se pueden tocar, ver o sentir.
- No son homogéneos. Son modificables para cada tipo de cliente o situación.
- Los deseos de los clientes varían según épocas, horas, días, etc.

a) Características de la calidad del servicio

El cliente puede calificar la calidad del servicio durante y después de ser utilizado. Para una empresa es difícil comprender estos criterios de evolución.

Otros aspectos importantes que se deben tomar en cuenta para la calidad del servicio son:

- Comunicación con el cliente.
- Las experiencias que se hayan tenido con anterioridad.
- La forma de comunicación que se tenga.
- El deseo del cliente por satisfacer su necesidad.

b) Inconveniencias en los servicios

Cuando se presta un servicio, pueden haber desacuerdos que provoquen deficiencias y no se logre satisfacer las expectativas del cliente. Las deficiencias que pueden suceder en un servicio son:

- Desacuerdo entre el personal y la alta dirección de la empresa por falta de visión.
- El desinterés de los directivos para prestar un servicio de calidad.
- Cuando los requisitos y procedimientos no se realizan como se habían establecido.
- Falta de comunicación entre los empleados y el cliente.
- Por un mal servicio, se genera una publicidad negativa.

c) Evaluación de los servicios

Cada tipo de servicio tendrá su propio criterio de evaluación. Es común que el cliente se base en algunas de las siguientes características para evaluar el servicio que se le ofrezca:

- El aspecto de cómo se encuentre el lugar.
- Profesionalismo en el servicio.
- Veracidad del servicio.
- La cordialidad con que se atiende.
- El fácil acceso hacia el lugar.
- Atención que se le preste.
- Comunicación durante y después del servicio.

CAPACIDAD DE LOS PROCESOS EN UN SERVICIO

La medición de la capacidad del servicio se realiza por medio de atributos.

Se toman variables de tiempo y atención para medir la satisfacción o la insatisfacción. Para la medición, es necesario tomar diversos grupos de muestreo y determinar el número de observaciones.

a) Análisis de la situación actual del servicio funerario en Capillas “La Esperanza”

Es necesario realizar una evaluación del entorno de la organización, por medio del análisis. Para establecer procesos en la prestación del servicio funerario. Para el diseño del proceso funerario, se analizó la situación actual de la operación del servicio. Se tomó en cuenta el recurso humano y las herramientas necesarias para prestar el servicio.

Análisis del sistema de servicio

Para realizar el análisis de la situación, es importante conocer el lugar de trabajo, los procesos que se realizan. Esta es una empresa de servicio funerario, lo cual hace que el trabajo sea de mayor esfuerzo.

ANÁLISIS FODA					
CAPILLAS FUNERARIAS "LA ESPERANZA"					
INTERNO			EXTERNO		
Fortalezas		Debilidades	Oportunidades		Amenzas
1	Prestigio a nivel de competencia.	1 Las políticas actuales no están bien definidas.	1 La calidad en el servicio crea ventaja competitiva.	1	La competencia gana mercado. Está utilizando técnicas de ventas más agresivas.
2	Diversidad de servicios prestados.	2 Falta de entrenamiento y capacitación al personal.	2 Con el tratado de Libre Comercio (TLC), se puede expandir a nivel centroamericano.	2	Los sucesos que puedan darse en el entorno, el cual puede impedir el cumplimiento de la misión de la empresa.
3	Compromiso de la alta dirección en la implementación del sistema de gestión de la calidad.	3 Resistencia al cambio en el personal.	3 Se pueden buscar alternativas para superar las expectativas del cliente.	3	Crisis económica que pueda pasar el país, provocando la disminución del poder adquisitivo de la población.
4	Crecimiento rentable y sostenible.	4 Falta de manuales de procedimientos y funciones.			
5	Comodidad en las instalaciones.	5 Cultura de servicio no implementada en su totalidad.			

Fuente: Elaboración propia.

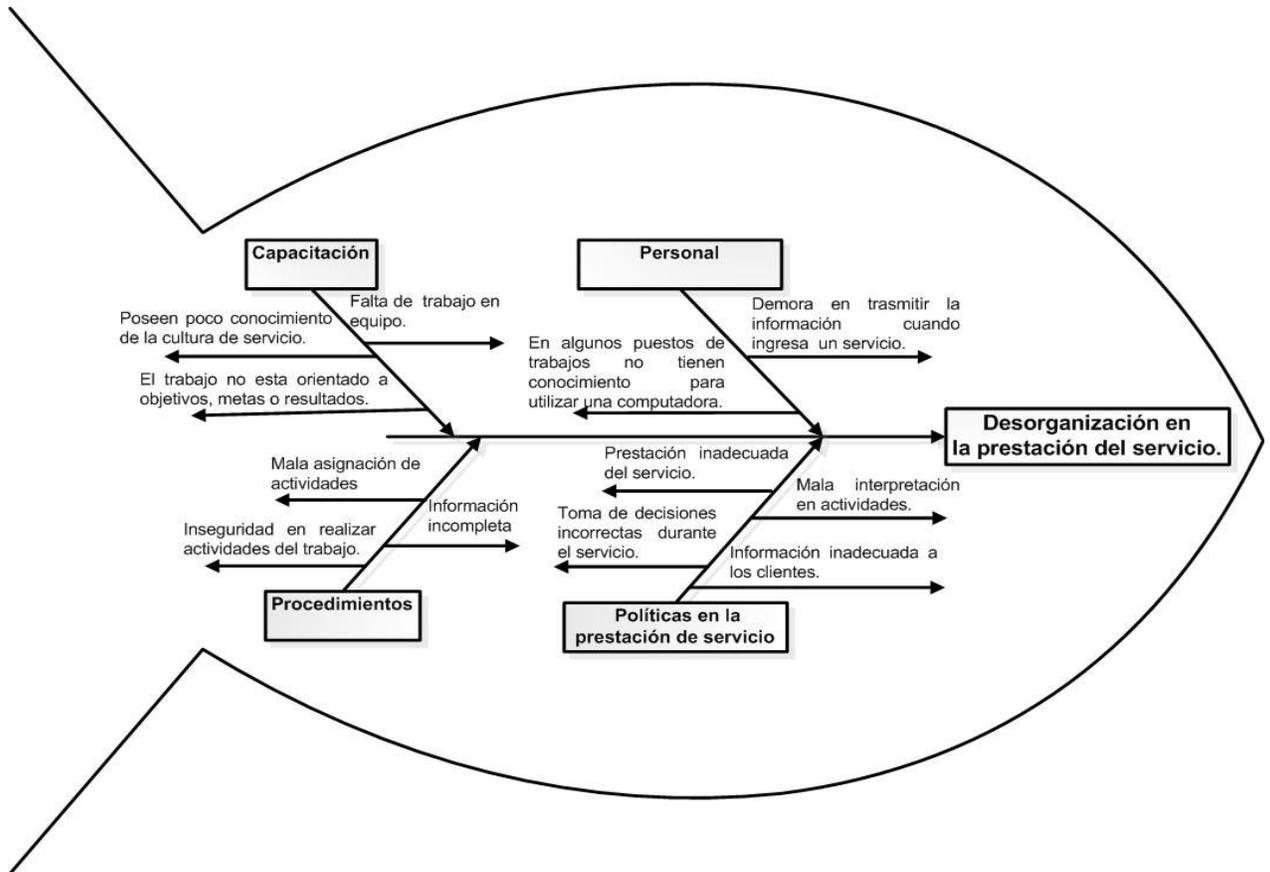
Diagrama de causa y efecto para el servicio

El diagrama de causa y efecto es una técnica que permite buscar soluciones a los problemas, con una amplia visualización. En la prestación del servicio funerario existe una desorganización la cual refleja como causas las siguientes:

- **Capacitación:** en algunos puestos de trabajo el personal no tiene una orientación sobre sus actividades, es importante que en todos los niveles y áreas el personal sea consciente de las actividades del servicio, ya que el éxito de las relaciones entre la empresa y los clientes, dependerá de las condiciones y comportamientos que tengan con respecto a la atención hacia cliente.
- **Cultura de servicio:** la falta de trabajo en equipo, genera que la información de un servicio no llegue en el tiempo debido o esta llegue inconclusa.
- **Procedimientos no establecidos:** no están bien establecidos los procesos, generando duda al personal cuando se realizan sus actividades, además hace que la información llegue incompleta.
- **Políticas no definidas:** la falta de estas genera que el personal haga decisiones inadecuadas durante el servicio ó pueda proporcionar información incorrecta al cliente cuando este la solicite. A continuación se presenta el diagrama de causa y efecto, en la prestación de un servicio funerario.

Figura 9

Diagrama de causa y efecto para el servicio



Fuente: Elaboración propia

Condiciones de Trabajo

El factor humano es esencial en cualquier sistema de trabajo y para que éste cumpla con sus tareas, es indispensable contar con buenas condiciones laborales de seguridad, de higiene, de espacio físico y de prestaciones de bienestar. En lo respecta a la seguridad, dentro del proceso del servicio funerario de la empresa, se cuenta con pocos extintores. En cuanto a la higiene, se tiene una iluminación natural y

artificial adecuada. Además, las paredes están pintadas con colores apropiados para actividades de oficina.

El espacio físico de las oficinas es cómodo y adecuado para atender a los clientes.

Las prestaciones de bienestar con que cuentan los empleados son servicio médico, instalaciones sanitarias y suministro de agua potable.

METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL

Las herramientas que se utilizaron para el análisis de la situación de la empresa son entrevistas, observaciones, reuniones y encuestas, que permitieron conocer la forma en que opera el servicio.

a) Entrevistas

Previamente se redactaron las preguntas con el objetivo de conocer la situación actual de Capilla Funeraria “La Esperanza”. Esta información se utilizó para elaborar el mapa de procedimientos, que deben ser específicos, claros, concisos y completos en las actividades.

Se utilizó la entrevista en consultas y pláticas informales, para aclarar actividades del proceso o formularios utilizados en el servicio. A continuación se presenta los formatos utilizados en las entrevistas.

Entrevista para analizar la situación actual de la empresa.

- ¿A qué se dedica la empresa?
- ¿Qué tipo de servicios prestan?
- ¿Cuándo inicio la empresa?

- ¿Cuentan con alguna planeación estratégica sobre el proceso de servicio?
- ¿Con qué recursos cuentan para realizar las actividades?

Entrevista para realizar el mapa de procedimientos

- ¿Cuál es la primera actividad con que se inicia el servicio?
- Una vez iniciado el servicio, ¿cuál es la siguiente actividad?
- ¿Cuáles son los pasos necesarios para realizar esta actividad?
- ¿Hay pasos simultáneos para esta actividad?
- ¿Quién es la persona responsable de esta actividad?
- ¿Qué áreas se involucran en esta actividad?
- ¿Se toma alguna decisión en esta actividad?
- ¿Cuál es la decisión que se toma?
- ¿Qué alternativas tiene esta decisión?
- ¿Cuál es la primera actividad que se toma para esta decisión?
- ¿Qué resultado se espera para esta actividad?

b) Encuestas

Se empleó esta herramienta para analizar el desarrollo del trabajo de la empresa, la descripción de los puestos de trabajo, las funciones y la descripción de procedimientos. (Ver formatos en anexo 1 y 2)

c) Análisis de entrevistas y encuestas

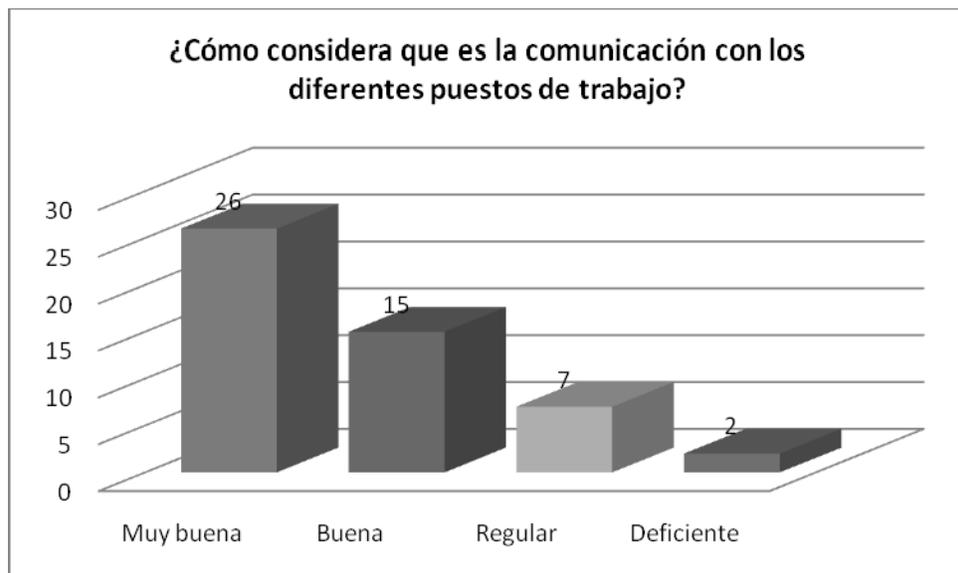
Los resultados de entrevistas (Ver formato páginas 124-125) y encuestas (Ver formatos en Anexo 1 y 2) dieron como resultado el siguiente análisis.

Entrevista: esta se realizó a Manuel de Jesús Castellanos, Supervisor Administrativo de Capillas Funerarias “La Esperanza”, a quien se le consulto durante la entrevista sobre el proceso del servicio, indicando que en la actualidad la deficiencia es que no cuentan con procesos establecidos y documentados en la prestación del servicio y control de productos defectuosos, y los existentes se realizan verbalmente.

Encuesta: se realizó para el personal operativo de la empresa, tomando una muestra de 50 personas, observándose que la comunicación entre los diferentes puestos de trabajo es muy buena, al consultar esta pregunta a los entrevistados, el 52% contesto que es muy buena, el 30% contesto que es buena, el 14% contesto que es regular y únicamente 4% que es deficiente. Como se puede observar en la gráfica siguiente:

Grafica 1

Análisis sobre la comunicación del personal

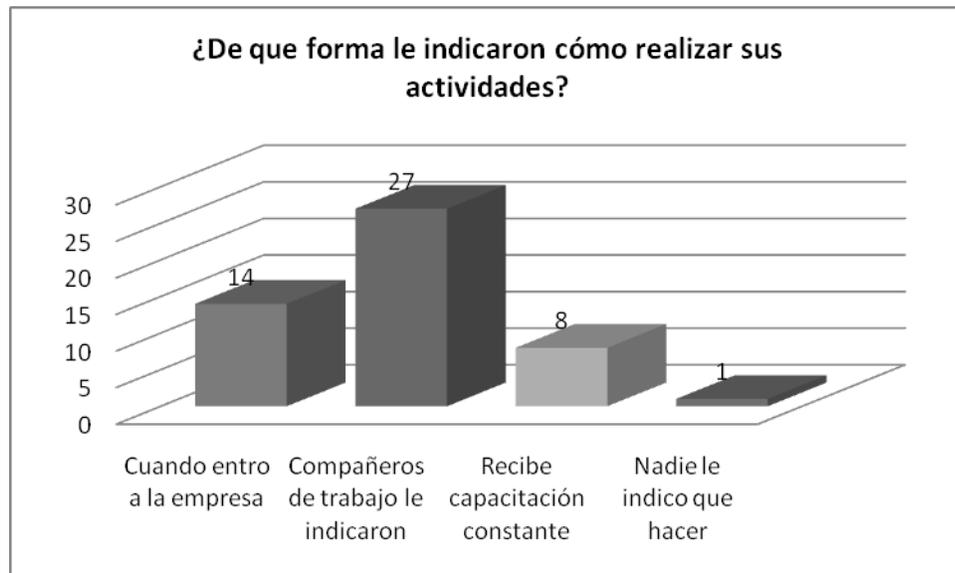


Fuente: Elaboración propia.

En la pregunta, ¿Le indicaron a usted de cómo debía realizar su trabajo?, el 99% indico que si le han indicado como realizar sus tareas, el 1% respondió que no le habían indicado, además se les consulto ¿De qué forma le indicaron cómo realizar sus actividades?, el 28% que cuando entraron a la empresa, el 54% que los compañeros les indicaron como realizar su trabajo, el 16% recibe capacitaciones constante, y al 1% nadie le indico que hacer, estos valores se pueden observar en la gráfica siguiente.

Grafica 2

Análisis de realización de actividades del personal



Fuente: Elaboración propia.

El personal conoce sus funciones por las pláticas de inducción que da la empresa, pero estas funciones no se describen en ningún documento. El único documento a nivel de corporación es el manual de inducción que describe normas de conducta, beneficios para los empleados, visión, misión y valores. Quienes más capacitación reciben son las personas del Departamento de Ventas, se les capacita más en ventas que en orientación al servicio.

PROCESOS DEL SERVICIO EN CAPILLAS FUNERARIAS “LA ESPERANZA”

Para cualquier empresa los procesos son un factor esencial. Es importante conocer la forma de cómo labora la empresa en la prestación del servicio funerario y como se encuentra estructurado en la actualidad. Así mismo describiendo las dificultades que se presentan en cada paso del proceso.

a) Requerimiento del servicio

Se recibe la llamada del cliente el cual solicita un servicio funerario, el Auxiliar administrativo llena el formulario del requerimiento del servicio (Ver anexo 8), solicitando los datos del cliente. El Supervisor administrativo, cuando es un servicio en pre-necesidad busca en el sistema, el estado de cuenta del cliente e imprime una copia de este.

Un aspecto importante que se observa en esta parte del proceso, es que el Auxiliar administrativo en la mayoría de veces no sabe cómo interpretar un estado de cuenta, y siempre consulta al Supervisor administrativo. Esto es una deficiencia por parte de él ya que no se informa bien sobre el cliente antes de que este se presente a las capillas.

En esta parte es bien importante la comunicación con el cliente, por lo cual se le da un seguimiento constante al deudo a través de vía telefónica.

b) Orden de trámites legales

Los trámites legales son los que se realizan previos a trasladar a la persona fallecida hasta las capillas, depende del requerimiento del servicio para poder iniciar esta actividad. Actualmente el piloto es la persona responsable de solicitar el certificado médico al deudo. Teniendo este documento se realizan gestiones en: Renap, Sanidad

Pública y la Policía Nacional Civil. Las dificultades que se tienen es que estos no dependen de la empresa sino de cada lugar donde se realice cada trámite, este puede ser rápido o pueden demorar en relación al tiempo. Dicha situación, en la mayoría de las veces no es explicada a los deudos.

c) Orden de servicio

Inicia cuando el deudo llega a capillas a seleccionar el tipo de ataúd, capillas, tipo de alimentos, esta actividad la tiene a su cargo el Auxiliar administrativo, quien llena un formulario de orden de servicio (Ver anexo 9), con todas las especificaciones que el cliente desee para el servicio funerario.

Dentro del llenado del formulario de la orden de servicio, se detecto las siguientes deficiencias; letra ilegible, requerimientos incompletos, cálculos incorrectos de los requerimientos adicionales, esto genera que el Supervisor administrativo deba realizar la orden de servicio de nuevo o completarlas.

d) Orden de capilla

Esta actividad consiste en que los conserjes preparen todo lo necesario para la capilla, actualmente no existe una orden de capilla, una capilla debe de estar preparada con lo siguiente:

- Torcheros
- Porta coronas
- Floreros
- Reclinatorio
- Cristo

- Peaña
- Candelero

El problema frecuente en este paso del servicio, es que a los conserjes no se les informa de inmediato que capilla va a utilizar cuando existe un servicio. Los conserjes deben estar preguntando todo lo referente a la capilla, para así ellos poder llevar a cabo sus actividades.

e) Orden de alimentos

La actividad es atribución del encargado de cafetería, aquí se prepara todos los alimentos y bebidas, el tipo de cafetería depende del contrato cuando son clientes en pre-necesidad y si un cliente en emergencia, dependerá de lo solicitado en su servicio. Aquí al igual que la orden de capilla, no se les informa de inmediato que tipo de alimentos deben de prepara cuando existe un servicio. Esto genera algunas veces, que la familiares y amigos del deudo, se encuentren en la capilla y los alimentos no estén colocados aún. (Ver anexo 13)

f) Cuidado y manejo de la persona fallecida

Es todo el manejo que se da a la persona fallecida desde que se realiza el traslado a capillas hasta que se coloca en el ataúd donde será velado.

g) Traslado de la persona fallecida

Consiste en trasladar a la persona fallecida del lugar donde se encuentra hasta capillas, la actividad la realizan: conserjes y pilotos, quienes deben de preparar la carroza de traslado, el ataúd de traslado, batas guantes, para poder realizar dicha actividad.

Estando en capillas el cuerpo de la persona fallecida es llevado al laboratorio a embalsamar. Como no existe una orden de traslado, genera en algunos casos que no les den indicaciones exactas para realizar este paso. Por ejemplo indicarles la descripción del lugar donde se encuentra la persona fallecida, la consistencia de la persona fallecida, para así llevar el equipo y personal necesario.

h) Embalsamamiento

Esta actividad la realiza el técnico embalsamador, quien es una persona especializada en embalsamar.

A pesar de que existe una orden de embalsamamiento (Ver anexo 10), el técnico embalsamador, se entera en muchas ocasiones de que la persona fallecida se debe de embalsamar, hasta que esta está dentro del laboratorio. Esto provoca descontento a los deudos ya que surge un atraso en la hora de inicio de velación.

i) Traslado a cementerio

Se realiza cuando termina la velación, consiste en trasladar a la persona fallecida hacia el cementerio donde será inhumada. La actividad la realizan pilotos y conserjes, quienes deben de preparar la carroza de traslado, carro de flores y prepararse con la ropa de traslado.

El traslado a cementerio como no existe una buena coordinación en la salida de los cortejos fúnebres, esto genera congestionamiento, debido a que en ocasiones hay hasta tres servicios por salir a la misma hora.

Puntos críticos en el servicio

Durante la prestación del servicio la situación más crítica es cuando inicia el proceso de embalsamamiento, ya que los clientes desean que la persona fallecida sea trasladada de inmediato a la capilla donde se realizará la velación.

Uno de los inconvenientes que se presenta es cuando todas las capillas se encuentran ocupadas, debido a que si entra un servicio los deudos se molestan por que no existe la disponibilidad, por lo cual se debe esperar en algunos casos horas para iniciar la velación.

Otro punto crítico que se presenta es cuando se inicia el traslado a cementerio, como no existe una buena coordinación en las salidas, hay aglomeración de vehículos en salidas de las capillas, esto da algunas veces que el personal no se de abasto para poder realizar todos los preparativos para el traslado al cementerio.



	Cédula	P.T.006-2
	Iniciales	Fecha
Prep.	H.M.H.N.	06-mar-09
Rev.	C.E.P.A.	30-mar-09

Capilla Funeraria “La Esperanza”

Cédula Narrativa Gerencia Administrativa

Responsable de revisión: *Auditor Interno*

Entrevistado: *Manuel de Jesús Castellanos, Supervisor Administrativo*

La empresa cuenta con procedimientos verbales establecidos para el control y disposición del producto no conforme con las especificaciones, a manera de evitar que por descuido se utilicen estos.

Específicamente son productos de cafetería que utiliza la capilla cuando presta los servicios funerarios, el control que se debe de tener es la revisión de la fecha de caducidad.

La empresa ha establecido la mecánica adecuada para la identificación de problemas y sus causas, así como el control para verificar que las acciones correctivas se ponen efectivamente en práctica y evita la repetición de errores. Los gerentes de departamentos son los responsables de realizar estos controles.

Los cambios resultantes de las acciones correctivas son puestos en práctica pero no son registrados por escrito.

La empresa no analiza los procesos, operaciones, autorizaciones, informes de calidad y los reportes de servicio, con el fin de eliminar causas

que potencialmente generan servicios y productos defectuosos. Las quejas de los usuarios, así como sus comentarios y sugerencias por el otro lado, son tomados en cuenta. Respecto a este punto también se utiliza de referencia el libro de quejas de La Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor (DIACO), el cual se revisa diariamente por el Supervisor Administrativo y en las reuniones mensuales que se tienen con los gerentes se tocan los puntos importantes.

No se inician acciones preventivas en el nivel correspondiente. Se toman únicamente las acciones correctivas.

Verificación:

Se debe establecer un procedimiento documentado para la identificación de los procesos y productos defectuosos, ya que de esta forma no se están cumpliendo las expectativas del cliente; todo el personal debe propiciar el proceso de mejora continua del producto y el servicio dentro de la organización.

Conclusión:

Luego de haber terminado la revisión y análisis se concluye que la capilla funeraria “La Esperanza” no está cumpliendo con la cláusula 5.2 Enfoque al cliente del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000.

(f) Lic. Henry Mauricio Hernández Nájera

Auditor Interno

(f) Lic. Manuel de Jesús Castellanos

Supervisor administrativo



Cédula		P.T.007-1
	Iniciales	Fecha
Prep.	H.M.H.N.	10-mar-09
Rev.	C.E.P.A.	30-mar-09

Capilla Funeraria “La Esperanza”
Lista de Verificación
Apartado 5.5.3 Comunicación Interna
Auditoría Interna

Responsable de revisión: *Auditor Interno*

Involucrados: *Gerente general, jefes de departamento y personal de todos los departamentos*

Documentación requerida: *Circulares, memos, procedimientos de comunicación escrita entre todo el personal*

Objetivo: *Verificar el cumplimiento de la norma del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000 del apartado siguiente:*

5. Responsabilidad de la dirección

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.3 Comunicación Interna

La ISO 9001:2000 examina la forma como la organización obtiene, estructura y comunica la información y el conocimiento para la administración de la organización. Se recomienda definir e implantar un proceso eficaz y eficiente de comunicación de la política de calidad, los requisitos de calidad, los objetivos de

calidad y los logros, ya que proporcionar esta información puede ayudar al mejoramiento del desempeño de la organización y compromete directamente a las personas en el logro de los objetivos previamente establecidos.

Este requisito marca que la alta dirección debe asegurarse que sean implantados procesos de comunicación que permitan, la retroalimentación de la efectividad del sistema de administración de la calidad y que sean apropiados a las características de la organización.

- a) Que hacer para cumplir con este requisito: Se deben realizar las siguientes actividades:

Para cumplir este requisito, existen diferentes alternativas por parte de la alta dirección a fin de asegurar que la comunicación interna del sistema de administración de la calidad sea eficiente y efectiva. A continuación se describen algunas maneras de establecer la comunicación interna dentro de las organizaciones; estas actividades pueden estar declaradas por ejemplo en un plan:

- Medios electrónicos para difundir el sistema de administración de la calidad, por ejemplo, intranet, correo electrónico o internet.
- Buzón de sugerencias.
- Encuestas sobre el grado de implantación del sistema de administración de la calidad.
- Juntas informativas de los grupos de apoyo o comité de calidad para medir los avances del programa de implantación y mantenimiento del sistema de administración de la calidad.
- Publicaciones de boletines o revistas donde la calidad y mejora continua sean los principales temas.

- Reuniones del personal de la organización para analizar y retroalimentar a la alta dirección sobre los temas referentes a la calidad y la mejora continua.

b) Beneficios de implantar y cumplir el requisito

Cuando en las diferentes organizaciones existe una adecuada comunicación interna, los beneficios son tan trascendentes que eliminan las improvisaciones de las actividades. No existen los conflictos interpersonales de los miembros de la organización, el manejo de la información es más dinámica entre las diferentes áreas; es más acertado el monitoreo oportuno de la política y objetivos de calidad por parte de la alta dirección; se eleva la moral dentro de la organización a través del buzón de sugerencias, ya que todas las peticiones son atendidas por la gerencia. El trabajo en equipo es fundamental para implantar la comunicación interna, ya que no existen estrellas dentro de la organización porque se considera que todo el personal es un solo equipo de trabajo y que no se trabaja en islas.

c) Dificultades y obstáculos al implantar

Las principales dificultades para implantar un sistema de comunicación interna dentro de la organización son las siguientes:

- Conflictos interpersonales entre los miembros de la organización.
- No existe retroalimentación entre las diferentes áreas involucradas en el sistema de administración de la calidad.
- Las sugerencias son entendidas como “amenaza” de perder el empleo.
- No se permite la crítica ya que la alta dirección siempre tiene la razón.



	Cédula	P.T.007-2
	Iniciales	Fecha
Prep.	H.M.H.N.	10-mar-09
Rev.	C.E.P.A.	30-mar-09

Capilla Funeraria “La Esperanza”
Cédula Narrativa Gerencia Recursos Humanos

Responsable de revisión: *Auditor Interno*

Entrevistada: *María Mercedes Aguilar, gerente de recursos humanos*

Con el apoyo de la Licda. Aguilar, se tiene conocimiento de la comunicación interna y externa que existe entre determinados departamentos de la organización

Relaciones del gerente de ventas con terceros

En forma interna, se relaciona con la gerencia general para la autorización de lo solicitado por ventas, por el alcance de las metas y el seguimiento de promociones, asegurando así su cumplimiento; con el departamento de cobros por el seguimiento y atención a los clientes; con el departamento de contabilidad por las operaciones de las ventas semanales, emisión de facturas; con el departamento de planillas para el pago de comisiones y con los demás departamentos para su armonía por ser el departamento más grande de la empresa.

Y en forma externa se relaciona con las empresas y los clientes que permiten dar la oportunidad de presentar los servicios y productos ofrecidos.

El gerente de ventas supervisa directamente a 6 supervisores de ventas, 2 secretarías y 1 auxiliar de contabilidad e indirectamente a 60 vendedores.

La forma de supervisión para todos los puestos es verbal y escrita, adicionalmente con los vendedores hay reuniones de trabajo con indicaciones directas.

Relaciones del gerente de cobros con terceros

En forma interna, se relaciona con el departamento de contabilidad para ver dudas sobre alguna nota de descuento, y cuadros específicamente de los ingresos del mes; con el departamento de ventas para revisar que todos los datos de los clientes estén bien ingresados para proceder a los cobros respectivos; con el encargado de la caja para ver los ingresos diarios de cada cobrador, cheques prefechados, etc., con el supervisor administrativo para autorizar alguna velación cuando un cliente aún no ha terminado de cancelar; con el encargado de computo para ingresar los contratos funerarios al sistema, aplicar notas de crédito, débito, emisión de recibos, etc.; y con el departamento de recursos humanos para darle seguimiento al pago de los cobradores.

El gerente de cobros supervisa directamente a 1 supervisor administrativo, 5 auxiliares de cobros y una secretaria. La forma de supervisión para todos los puestos es verbal y escrita.

Relaciones del supervisor administrativo con terceros

En forma interna, se relaciona con el departamento de recursos humanos para aclarar dudas con el pago de las planillas, con el departamento de compras por la solicitud de insumos, con el departamento de contabilidad por las transacciones bancarias, salidas de almacén, etc.

Y en forma externa se relaciona con los clientes para atenderlos y brindarles el servicio y contacto con los proveedores de los insumos.

El Supervisor Administrativo supervisa directamente a 2 auxiliares administrativos, 1 secretaria, 1 mensajero, 3 pilotos, 3 ayudantes del embalsamador, 4 encargadas de cafetería, 2 conserjes, 1 supervisor de vigilancia y 3 vigilantes. La forma de supervisión para todos los puestos es asignación y revisión de actividades.

Verificación:

La división vertical del organigrama, relativamente pequeña, facilita la comunicación entre los distintos niveles de la organización; cada superior tiene un número reducido de subordinados a su cargo, lo cual le permite dedicar el debido tiempo a supervisar y atender a cada uno, permitiendo así una comunicación efectiva.

Conclusión:

Luego de haber terminado la revisión y análisis se concluye que la capilla funeraria “La Esperanza” está cumpliendo con la cláusula 5.5.3 Comunicación Interna del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000.

(f) Lic. Henry Mauricio Hernández Nájera

Auditor Interno

(f) Licda. María Mercedes Aguilar

Gerente de Recursos Humanos



	Cédula	P.T.008-1
	Iniciales	Fecha
Prep.	H.M.H.N.	13-mar-09
Rev.	C.E.P.A.	30-mar-09

Capilla Funeraria “La Esperanza”

Lista de Verificación

Apartado 6.2 Recursos Humanos

Auditoría Interna

Responsable de revisión: *Auditor Interno*

Involucrados: *Gerente general, gerente y analistas de recursos humanos*

Documentación requerida: *Descripción y competencia de puestos para establecer capacidad del personal y necesidad de capacitación y entrenamiento*

Objetivo: *Verificar el cumplimiento de la norma del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000 del apartado siguiente:*

6. Gestión de los Recursos

6.2 Recursos Humanos

El factor humano es analizado detalladamente para que la organización logre el desarrollo del personal durante su vida laboral con el propósito de optimizar su desempeño. La educación y la formación debe enfatizar la importancia del cumplimiento de los requisitos, necesidades y expectativas de las partes interesadas, además de tomar conciencia de las consecuencias sobre la organización y su personal debido al incumplimiento.

La ISO 9001:2000 enfatiza en la competencia de desempeño (educación, formación, habilidades y experiencia) del personal de la empresa. Se recomienda promover la participación y desarrollo del personal con el fin de mejorar tanto la eficacia como la eficiencia de la organización, además de que para la planificación de las necesidades de educación y formación se debe tomar en cuenta

- El cambio provocado por la naturaleza de los procesos de la organización.
- Las etapas de desarrollo del personal.
- La cultura organizacional.

a) Que hacer para cumplir con este requisito: Se deben realizar las siguientes actividades:

Para dar cumplimiento a este subrequisito de la norma, la organización debería contar con lo siguiente:

- Identificar entre los puestos actuales aquellos cuyo desempeño afecte la calidad del producto o servicio; esto debe hacerse de acuerdo al proceso de elaboración del producto o servicio.
- Definir el perfil de cada puesto.
- Contar con un expediente del titular de cada puesto, que contenga evidencia de su escolaridad, experiencia y competencia, que demuestre su habilidad para desarrollar dicho trabajo.
- Contar con un programa de entrenamiento necesario por puesto, para mantener actualizado al personal.
- Contar con un documento que describa la manera de calificar a este personal.

- Llevar a cabo un diagnóstico de necesidades de capacitación que permita identificar aquellos aspectos en los que este personal requiere ser capacitado.

Para cumplir con este subrequisito la organización debe llevar a cabo lo siguiente:

- Identificar la competencia que debe tener el personal y establecerla en el perfil del puesto. La competencia tiene que estar basada en la escolaridad, entrenamiento, habilidad y experiencia profesional.
- Llevar a cabo un programa de entrenamiento de acuerdo a las necesidades.
- Establecer un mecanismo de comunicación con el personal para concientizarlo del impacto que tiene su trabajo en el logro de los objetivos, en la calidad del producto o servicio y en la satisfacción del cliente, así como en los de otras partes interesadas en la organización.
- Implementar un mecanismo de evaluación de las habilidades del personal.
- Contar con evidencias de la escolaridad, entrenamiento, habilidades y experiencia del personal que realiza trabajos que afectan directamente la calidad y el logro de los objetivos y políticas de calidad,

b) Beneficios de implantar y cumplir el requisito

Los beneficios que una organización puede obtener con la implementación y el cumplimiento de este subrequisito pueden ser, entre otros:

- Contar con personal competente para desarrollar trabajos que afectan la calidad del producto o servicio, que les permita ser innovadores y

contar con las capacidad de resolver problemas, además de hacerlos sentir orgullosos de su trabajo.

- Prevenir la insatisfacción del cliente debido a la falta de competencia del personal.
- Evitar el reproceso o desperdicio debido a la falta de habilidad para desarrollar el trabajo.
- Proporcionar capacitación a través de instituciones confiables garantiza que ésta realmente sea efectiva y que la inversión sea productiva.

c) Dificultades y obstáculos al implantar

Los problemas a los que se puede enfrentar la organización para poder cumplir con este subrequisito, parten del aspecto organizacional ya que comúnmente no se tienen definidas de manera clara y formal las actividades y el perfil que deben cumplir los titulares del puesto. Estas situaciones normalmente propician que no sean los idóneos, provocando con ello, en ocasiones, su frustración.

Lo anterior implica que la organización se enfrentaría al problema de tener que reubicar al personal que no cumpla con el perfil del puesto que ocupa, o de desarrollar al personal, lo cual en algunos casos no es fácil de resolver pero deben hacerse.

Las dificultades mencionadas harán que el proceso de cumplimiento con este apartado puede ser lento.

Una gran dificultad que se observa con frecuencia es la falta de planeación y asignación de un presupuesto específico para este concepto.

Otro posible obstáculo al que pueden enfrentarse las organizaciones al implantar y cumplir con este apartado, reside en el hecho de que por costumbre no se cumple con un principio fundamental de recursos humanos, que es “La persona debe adaptarse al puesto” y no “El puesto debe adaptarse a la persona”. Debido a esto se van a encontrar con que las competencias que debe tener el personal, en muchos casos, se encontrarán en conflicto con el ocupante del puesto por no haber identificado las habilidades, así como los hábitos y vicios arraigados que tengan.

MEDIDORES DE CALIDAD EN EL SERVICIO

Para poder medir la calidad de los procesos es importante medir los niveles de desempeño en cada punto de contacto con el cliente. El criterio a evaluar es la capacidad de respuesta y disposición de prestar el servicio.

a) Procesos a medir

Durante todo el servicio cuando existe mayor contacto con el cliente es cuando se realiza el proceso de coordinación de la orden de servicio.

b) Planilla de planificación para la medición de los servicios

Es indispensable contar con una planificación de la medición, para determinar que mediciones son necesarias de realizar, abajo se describe una plantilla de planificación de mediciones.

Tipo de Medición	Responsable de realizar la medición	Frecuencia de medición
Observaciones.	El Supervisor administrativo observará toda la operación del servicio.	Durante toda la prestación del servicio.
Evaluaciones directas.	Los Supervisores de ventas evaluarán el desempeño del personal a su cargo.	Trimestralmente para verificar la calidad con que prestan el servicio.

Fuente: Elaboración propia.

c) Mediciones cualitativas

El control del desempeño del personal, se realiza a través de:

- Entrevistas
- Observaciones

Por medio de las entrevistas se obtiene una evaluación directa, conocer las inquietudes, necesidades de las personas evaluadas.

Antes de realizar la entrevista es importante definir el propósito de esta, determinar los temas claves y buscar las personas que estén afectadas por su trabajo. (Ver Anexo 3)

d) Herramientas de evaluación del desempeño

Para la evaluación del personal de Capillas Señoriales se ha diseñado un instrumento que permite recolectar los datos. El cual consta de:

- Instrucciones: se encuentra identificado el cuestionario, indica la forma de cómo llenarlo.
- Marco de referencia: define los aspectos a evaluar, para la evaluación de la prestación del servicio se ha tomado como referencia la evaluación por competencias.
- Variables de evaluación: cada uno de los aspectos está definido por las variables de sobresaliente, muy bueno, bueno, regular, y deficiente.

Los formatos de evolución del personal desempeño para el personal que presta el servicio funerario se pueden observar en los Anexos 4 y 5.

Metodología de Evaluación 360 Grados

La Evaluación de 360 Grados, es una herramienta de Retroalimentación, basada en la colección de información de múltiples fuentes (jefe inmediato, supervisor, colega y cliente externo), que nos permita apreciar el resultado del desempeño, competencias, habilidades y comportamientos específicos del personal de la Capilla Funeraria “La Esperanza”, con la finalidad de mejorar los resultados de desempeño y efectividad del servicio prestado por el personal.

El Departamento de Auditoría Interna de Capillas Funerarias “La Esperanza” propone utilizar esta metodología, ya que brindará la posibilidad de identificar clara y objetivamente indicadores fundamentales que permitirán a la alta dirección conocer las debilidades y fortalezas que el evaluado tiene con respecto a la excelencia en el servicio. (Ver anexo 7)

e) Resistencia al cambio

Una buena administración de resistencia al cambio, es eliminar el miedo a lo desconocido a los empleados, siendo este la principal consecuencia que ocasiona resistencia. Como acciones claves para administrar la resistencia al cambio del personal de la empresa se puede realizar lo siguiente.

Realizar un diagnóstico

El diagnóstico permitirá reflejar las inconvenientes que ve el personal con el nuevo sistema a implementar, este se puede realizar por medio de una encuesta la cual puede estar estructurada de la siguiente forma:

- **Modelo de encuesta para diagnóstico**

Esta es una encuesta de tipo personal de la cual no se necesita el nombre de la persona a encuestar.

1. ¿Está de acuerdo con las actividades que tiene a su cargo?
2. ¿Le preocupa que las actividades que realiza actualmente tengan algún cambio?
3. ¿Conoce los cambios que se están realizando dentro de la empresa?,
¿Puede mencionar los cambios?
4. ¿Cree que estos cambios benefician en la prestación del servicio?
5. ¿Qué factores considera que influyen en este cambio?
6. Con relación al cambio, ¿Cómo se siente usted?
7. Tiene toda la disponibilidad de comprometerte a los cambios
8. ¿Considera que le han informado lo suficiente sobre los cambios? Le gustaría conocer más sobre los cambios
9. ¿Cómo se siente con todos los cambios que se han realizado?
10. ¿Se encuentra motivado con todos los cambios realizados?

De haber realizado la encuesta se realiza el análisis de toda la información, determinando aquellas causas que mas molestan al empleado. Luego del análisis es necesario buscar una solución a estos problemas.

Soluciones que se pueden tomar con respecto a la resistencia al cambio

- **Talleres con el personal**

Realizar taller coordinado por la alta gerencia, con un plan de comunicación sobre las necesidades y beneficios del cambio, para implementar este plan es necesario tener un cronograma de actividades. A continuación se presenta una propuesta del cronograma:

Actividad	Duración	Personal	Tema	Responsable	Objetivo	Metodología
1	30 minutos	Personal de Capillas Funerarias "La Esperanza"	Problemas encontrados en la implementación del sistema.	Gerencia General de Capillas Funerarias "La Esperanza"	Que el personal pueda expresar las inconformidades que tiene con respecto al sistema.	Explicación de los problemas detectados sobre la implementación del sistema. Participación del personal para que exprese sus inconformidades.
2	30 minutos	Personal de Capillas Funerarias "La Esperanza"	Beneficios del sistema de Capillas Funerarias "La Esperanza"	Gerencia General de Capillas Funerarias "La Esperanza"	Exponer al personal la ayuda que proporciona el sistema	Explicación de todos los beneficios del sistema. Participación del personal expresando ideas para mejorar el sistema.

Fuente: Elaboración propia.

- **Hojas informativas**

Realizar hojas informativas sobre todos los cambios que se están realizando dentro de la empresa.

PLAN DE CAPACITACIONES DE LOS PROCESOS

Instruir al personal es darle mayores habilidades para que el pueda desempeñarse con éxitos en todas la actividades laborales. La capacitación del personal está estructurada de la siguiente manera.

Número	Duración	Personal	Tema	Responsable	Objetivo	Metodología	Herramientas
1	1 Hora	Pilotos	Trámites legales, traslado a Capilla, traslado a cementerio.	Lic. Mauricio Hernández	Que adquieran el conocimiento de todos los pasos indispensables para realizar todas sus actividades.	Explicación de la simbología de los flujos. • Presentación de los procesos en el programa Visio.	Flujogramas impresos. Cañonera Computadora Marcadores Blocks de Notas.
2	1 Hora	Conserjes	Trámites legales, traslado a Capilla, traslado a cementerio.	Lic. Mauricio Hernández	Que adquieran el conocimiento de todos los pasos indispensables para realizar todas sus actividades.	Explicación de la simbología de los flujos. • Presentación de los procesos en el programa Visio.	Flujogramas impresos. Cañonera Computadora Marcadores Blocks de Notas.
3	4 Hora	Auxiliar y Supervisor Administrativo	Todos los procesos del servicio.	Lic. Mauricio Hernández	Que conozcan todas las actividades del servicio.	Explicación de la simbología de los flujos. • Presentación de los procesos en el programa Visio.	Flujogramas impresos. Cañonera Computadora Marcadores Blocks de Notas.
4	4 Hora	Personal de Ventas	Todos los procesos del servicio.	Lic. Mauricio Hernández	Que conozcan todas las actividades del servicio.	Explicación de la simbología de los flujos. • Presentación de los procesos en el programa Visio.	Flujogramas impresos. Cañonera Computadora Marcadores Blocks de Notas.
5	1 Hora	Personal de Cafeteria	Proceso de orden de alimentos.	Lic. Mauricio Hernández	Que adquieran el conocimiento de todos los pasos indispensables para realizar todas sus actividades.	Explicación de la simbología de los flujos. • Presentación de los procesos en el programa Visio.	Flujogramas impresos. Cañonera Computadora Marcadores Blocks de Notas.

Fuente: Elaboración propia

a) Personal a capacitar

La capacitación es a través de instrucciones del puesto, es decir explicar todos los pasos necesarios para realizar sus actividades. Las capacitaciones se llevaran a cabo por grupos, el cual se clasifica de la siguiente manera:

- Supervisor administrativo
- Auxiliar administrativo
- Personal de ventas
- Personal de mantenimiento
- Personal de cafetería
- Pilotos

b) Programación de la capacitación

La planificación de la capacitación se realizó separando por puesto de trabajo, cada una de estas, para que estas fueran de una forma específica. A continuación se presenta el cronograma de capacitación de los procesos de Capillas Funerarias “La Esperanza”.

Horario	Fecha	Personal	Lugar	Tema	Responsable
08: a 09:00 AM	16/03/2009	Pilotos	Oficinas centrales de Capillas Funerarias "La Esperanza"	Trámites legales, traslado a Capilla, traslado a cementerio.	Lic. Mauricio Hernández
08: a 09:00 AM	17/03/2009	Conserjes	Oficinas centrales de Capillas Funerarias "La Esperanza"	Trámites legales, traslado a Capilla, traslado a cementerio.	Lic. Mauricio Hernández
08:00 AM a 12:00 PM	18/03/2009	Auxiliar y Supervisor Administrativo	Oficinas centrales de Capillas Funerarias "La Esperanza"	Todos los procesos del servicio.	Lic. Mauricio Hernández
08:00 AM a 12:00 PM	19/03/2009	Personal de Ventas	Oficinas centrales de Capillas Funerarias "La Esperanza"	Todos los procesos del servicio.	Lic. Mauricio Hernández
08: a 09:00 AM	20/03/2009	Personal de Cafeteria	Oficinas centrales de Capillas Funerarias "La Esperanza"	Proceso de orden de alimentos.	Lic. Mauricio Hernández

Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN

Dentro de las capacitaciones se realizaron preguntas abiertas, con el objetivo de buscar la opinión sobre; los cambios realizados, ¿cómo les afecta el proceso?, así mismo se les evaluó la forma de interpretación de los procesos.

En resumen, con la ejecución de la técnica mencionada se pudo observar que al personal le parece ideal el diseño del nuevo proceso de gestión de la calidad que desea implementar la alta dirección, debido a que les permite simplificar sus actividades, las cuales se harán de una forma más ordenada, la comunicación será de forma inmediata.

Esta evolución se realizó al personal Capillas Funerarias "La Esperanza", para determinar el grado de aprendizaje sobre los procesos. Esta evaluación consta de dos series. Evaluando únicamente la primera serie, debido a que está

contiene preguntas sobre los procesos del servicio funerario. La puntuación que se le dio a cada pregunta fue de 20 puntos.

El formato de la evolución se puede observar en el anexo 6, los resultados de la evolución son los siguientes:

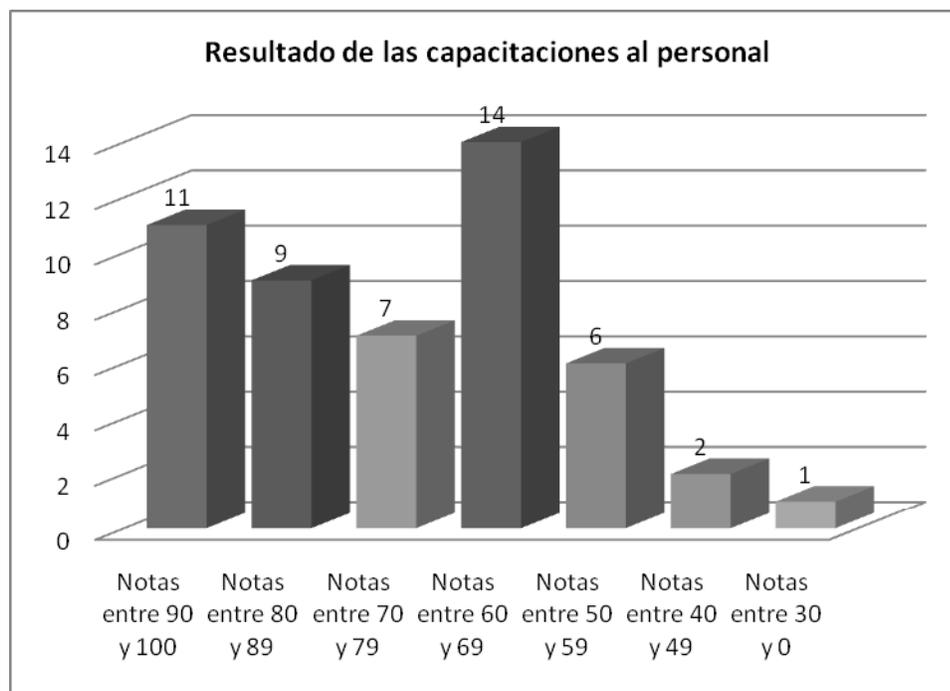
a) Resultados de la evaluación de la capacitación

Una buena administración de resistencia al cambio, es eliminar el miedo a lo desconocido a los empleados, siendo este la principal consecuencia que ocasiona resistencia.

Como acciones claves para administrar la resistencia al cambio del personal de la empresa se puede realizar lo siguiente.

Grafica 3

Resultados por notas obtenidas en capacitaciones al personal



Fuente: Elaboración propia.

Al comparar estos resultados con porcentajes y tomando el parámetro de notas entre 70 y 100 puntos determinado por la alta dirección, se puede observar que el 54%, si comprendió los procesos diseñados del servicio funerario y el 46% tiene mucho problema en los procesos de gestión de la calidad, por lo tanto el recurso humano necesita capacitación constante para adoptar los principios que dicta la norma internacional ISO 9001:2000 y con ello cumplir con los requisitos que dicta el apartado 6.2 Recursos Humanos.



	Cédula	P.T.008-2
	Iniciales	Fecha
Prep.	H.M.H.N.	13-mar-09
Rev.	C.E.P.A.	30-mar-09

Capilla Funeraria “La Esperanza”
Cédula Narrativa Gerencia Recursos Humanos

Responsable de revisión: *Auditor Interno*

Entrevistada: *María Mercedes Aguilar, gerente de recursos humanos*

La Capilla Funeraria “La Esperanza” cuenta con una planilla de ciento veinticuatro empleados en promedio. Nueve de ellos laboran en lo que es el área gerencial, treinta y ocho más en el área de administrativa, y el resto son empleados de venta, con excepción de los conserjes, los vigilantes, los pilotos, las encargadas de cafetería y los ayudantes de embalsamamiento que no encajan dentro de ninguna de estas clasificaciones.

SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO

El personal es contratado por el gerente general con apoyo de 1 asesor de RRHH y su respectivo auxiliar.

Se realiza una entrevista informal en la que el gerente determina si es la persona indicada para el puesto. Luego se procede a llenar un formulario de entrada a la empresa para la persona, en donde se establecen las condiciones generales del trabajo: salario, horario y una descripción general de sus funciones.

El personal contratado para trabajar en el departamento de ventas es seleccionado por el gerente de ventas, quien observa el mismo procedimiento de contratación que el gerente general.

CAPACITACIÓN Y SUPERVISIÓN

Todo personal contratado en la empresa recibe un mes de entrenamiento en el desempeño de su labor: el encargado de proporcionar esta capacitación es el superior inmediato. Cuando el empleado ha recibido el entrenamiento inicial, en ocasiones se le coloca junto con un compañero al mismo nivel, para que este lo supervise mientras adquiere destreza en el desempeño de su labor.

La empresa no ha establecido procedimientos que permitan identificar las necesidades de entrenamiento del personal; la evaluación de su trabajo y los resultados observados son la base sobre la cual se determine si necesitan o no capacitación adicional.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La empresa no cuenta con un manual escrito completo que contenga las descripciones de cada puesto, su elaboración se encuentra en proceso. Se cuenta únicamente con las descripciones de puestos gerenciales, las cuales están en poder del supervisor de recursos humanos. Esta es una no conformidad que se establece con la norma ISO 9001:2000, sección 4.2.1 Requisitos de la documentación.

MOTIVACIÓN

En Las Capillas Funerarias “La Esperanza” se cree que un personal motivado es la clave para que su desempeño sea efectivo y se logre con ello una mayor productividad, La principal forma de motivación utilizada para su personal es el

pago de buenos salarios; todo empleado recibe el pago de su trabajo en forma justa, exacta y conforme fechas establecidas.

Además la empresa cuenta con un programa de préstamos para los empleados. El monto del préstamo otorgado es determinado por el tiempo que lleve el empleado de laborar en la empresa, así como la cantidad que debe de préstamos anteriores. El encargado del manejo de este programa es el gerente financiero.

Verificación:

No se han establecido procedimientos que permitan identificar las necesidades de entrenamiento y capacitación del personal, además no se tienen definidos los perfiles del personal por puesto de trabajo, lo que hace indispensable implementar herramientas de mejora en el desempeño y valuación de puestos, ya que únicamente se tiene una descripción de funciones y requerimientos en puestos gerenciales. (Ver cédulas P.T.005-03 y P.T.005-04)

Conclusión:

Luego de haber terminado la revisión y análisis se concluye que la capilla funeraria “La Esperanza” no está cumpliendo con la cláusula 6.2 Recursos Humanos del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000.

(f) Lic. Henry Mauricio Hernández Nájera

Auditor Interno

(f) Licda. María Mercedes Aguilar

Gerente de Recursos Humanos



	Cédula	P.T.008-3
	Iniciales	Fecha
Prep.	H.M.H.N.	13-mar-09
Rev.	C.E.P.A.	30-mar-09

Capilla Funeraria “La Esperanza”
Funciones y perfil del Gerente de ventas

Entre las principales funciones de su puesto están:

- ✓ Apoyar al departamento de ventas en sus actividades diarias.
- ✓ Dar seguimiento al trabajo para con sus clientes a los representantes de ventas.
- ✓ Mantener a los representantes de ventas con material de trabajo (folletos).
- ✓ Velar que los supervisores mantengan contacto con sus vendedores tales como dar clínicas y charlas motivacionales.
- ✓ Cualquier actividad requerida por el jefe inmediato.

Requisitos mínimos del puesto

Nivel Académico:	Graduado a nivel técnico universitario (Administración de Empresas)
Edad:	30 años en adelante
Sexo:	Indiferente
Estado Civil:	Preferiblemente casado
Disponibilidad de horario:	Indispensable
Disponibilidad para viajar:	No indispensable
Vehículo propio:	Indispensable
Domicilio:	Ciudad
Habilidades:	Liderazgo, persuasión y negociación
	Don de mando
Experiencia:	5 años de experiencia en ventas
Esfuerzo requerido: (Mental o Físico)	Mental 100%
Condiciones generales del trabajo: (jornadas, condiciones ambientales, estrés o presión de trabajo, riesgos a que está expuesto)	Ambiente Interno Horario irregular Trabajo sobre metas



	Cédula	P.T.008-4
	Iniciales	Fecha
Prep.	H.M.H.N.	13-mar-09
Rev.	C.E.P.A.	30-mar-09

Capilla Funeraria "La Esperanza"

Funciones y perfil del Gerente de compras

Entre las principales funciones de su puesto están:

- ✓ Llenar las cuotas mensuales de cobros.
- ✓ Supervisar operativamente la labor diaria del departamento.
- ✓ Comunicarse diariamente con los clientes atrasados o clientes con problemas de pago.
- ✓ Supervisar constantemente a los auxiliares de cobros.
- ✓ Supervisar los datos ingresados por la secretaria de ventas semanalmente.
- ✓ Enviar información de servicios adquiridos a los nuevos clientes semanalmente.
- ✓ Elaborar planilla para pago de cobradores y enviarla al departamento de contabilidad.
- ✓ Elaborar reporte de cheques rechazados al departamento de contabilidad.
- ✓ Cuadrar los cobros mensualmente, para el cierre del mes y enviar reportes al departamento de contabilidad.
- ✓ Cualquier actividad requerida por el jefe inmediato.

Requisitos mínimos del puesto

Nivel Académico:	Graduado a nivel técnico universitario (Administración de Empresas)
Edad:	30 años en adelante
Sexo:	Indiferente
Estado Civil:	Preferiblemente casado
Disponibilidad de horario:	No indispensable
Disponibilidad para viajar:	No indispensable
Vehículo propio:	No indispensable
Domicilio:	Ciudad o lugares aledaños
Habilidades:	Manejo de paquetes de software y hardware, don de mando, responsable, excelentes relaciones públicas para tratar a clientes y personal a cargo.
Experiencia:	5 años de experiencia en ventas
Esfuerzo requerido: (Mental ó Físico)	Mental 100%
Condiciones generales del trabajo: (jornadas, condiciones ambientales, estrés o presión de trabajo, riesgos a que está expuesto)	Ambiente Interno Horario normal Atención a quejas y consultas de clientes y fijación de metas



	Cédula	P.T.009-1
	Iniciales	Fecha
Prep.	H.M.H.N.	23-mar-09
Rev.	C.E.P.A.	30-mar-09

Capilla Funeraria “La Esperanza”

Reunión de cierre

Auditoría Interna

Guatemala 23 de marzo de 2009, siendo las 11:00 horas, estando reunidos el gerente general, gerentes de departamentos y el auditor interno de la Capilla Funeraria “La Esperanza”, se inicia la reunión de cierre que constituye el final del trabajo de campo de la auditoría de las cláusulas del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000 que se describen a continuación.

Puntos de la agenda:

Objetivos de auditoría

Auditar el cumplimiento de Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 de las cláusulas siguientes:

4. Sistema de gestión de la calidad
 - 4.2 Requisitos de la documentación
5. Responsabilidad de la dirección
 - 5.1 Compromiso de la dirección
 - 5.2 Enfoque al cliente,
 - 5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación
 - 5.5.3 Comunicación interna
6. Gestión de los recursos
 - 6.2 Recursos humanos

Que se detallan y leen del programa de auditoría.

Alcance de auditoría

Comparando el contenido de la norma del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000 contra los procedimientos obligatorios que realiza la empresa, los procesos técnicos operativos, su verificación con el personal y otras pruebas.

Criterio de auditoría

El auditor interno manifiesta su opinión de las dos formas siguientes:

No conformidad, es igual a decir que no se está cumpliendo con la cláusula ISO 9001:2000 que se revisó.

Conformidad, es igual a decir que se está cumpliendo con la cláusula

Confidencialidad

Lo que se discute en esta reunión de cierre y se conoció durante la auditoría es de carácter confidencial para el auditor y auditado.

Documentos auditados

Se utilizaron los procedimientos descritos en programa de auditoría y se dejó evidencia en la lista de verificaciones por cláusula, en cédulas narrativas y cuestionarios de control.

Cronograma de actividades

Se apegó al programa de auditoría, no existió desviación importante de mencionar.

Opinión

Luego de realizada la auditoría de cumplimiento se citará en cláusula revisada el estado en el que se encontró de acuerdo a los criterios de auditoría.

<i>Cláusula</i>	<i>Descripción</i>	<i>Estado</i>
4.2	Requisitos de la documentación	No Conformidad
	Se debe establecer un procedimiento documentado para la identificación, almacenamiento, protección, acceso y disposición de los registros de calidad, y principalmente la creación de un manual de calidad.	

5.1 Compromiso de la dirección Conforme

Se evaluó el compromiso que tiene la alta dirección en la implementación del sistema de gestión de la calidad, con la observación que los conceptos de calidad están siendo introducidos en la empresa.

5.2 Enfoque al cliente No Conformidad

Se debe establecer un procedimiento documentado para la identificación de los procesos y productos defectuosos, ya que de esta forma no se están cumpliendo las expectativas del cliente; todo el personal debe propiciar el proceso de mejora continua del producto y el servicio dentro de la organización.

5.5.3 Comunicación interna Conforme

La división vertical del organigrama, relativamente pequeña, facilita la comunicación entre los distintos niveles de la organización; cada superior tiene un número reducido de subordinados a su cargo, lo cual le permite dedicar el debido tiempo a supervisar y atender a cada uno, permitiendo así una comunicación efectiva.

6.2 Recursos humanos No Conformidad

No se han establecido procedimientos que permitan identificar las necesidades de entrenamiento y capacitación del personal, además no se tienen definidos los perfiles del personal por puesto de trabajo, lo que hace indispensable implementar herramientas de mejora en el desempeño y valuación de puestos, ya que únicamente se tiene una descripción de funciones y requerimientos en puestos gerenciales.

Acciones correctivas

Se levantaron tres acciones correctivas con el objetivo que se estudien las causas de las no conformidades encontradas y se eliminen de raíz. El representante de la dirección expresó que en término de dos meses concluirían el estudio correspondiente y presentarían a la gerencia general el estudio del porqué de las no conformidades y propuestas para eliminarlas.

Recomendaciones para la mejora

En necesario el realizar actividades para aumentar el conocimiento del personal acerca de los requisitos de la norma y los compromisos que se adquieren al adoptar ISO 9001:2000 en la organización.

Apelación

Nadie de los presentes en la reunión de cierre manifestó una apelación a las conclusiones, hallazgos y recomendaciones del auditor.

Entrega de informe final

El informe final se espera entregarlo el día lunes 30 de marzo de 2009

Firma de los que asistieron a la reunión de cierre

Lic. Carlos Enrique Pedroza Aragón, gerente general _____

Lic. Luis Francisco Calderón, gerente administrativo _____

Lic. Manuel de Jesús Castellanos, supervisor administrativo _____

Lic. Pedro Saúl Vargas Cano, gerente de ventas _____

Lic. Sebastián Aníbal Rodas, gerente de cobros _____

Ing. Marco Tulio Sosa, gerente de compras _____

Lic. Jaime Peñalva Sáenz, gerente financiero _____

Licda. María Mercedes Aguilar, gerente recursos humanos _____



Cédula		P.T.010-1
	Iniciales	Fecha
Prep.	H.M.H.N.	23-mar-09
Rev.	C.E.P.A.	30-mar-09

Capilla Funeraria “La Esperanza”

Acción Correctiva

Auditoría Interna

Fecha: Guatemala, 20 de marzo 2009

Departamento: Representante de la dirección
Recibe: Representante de la dirección
Cláusula ISO: 4.2 Requisitos de la documentación

Detalle de la No Conformidad

Se debe establecer un procedimiento documentado para la identificación, almacenamiento, protección, acceso y disposición de los registros de calidad, y principalmente la creación de un manual de calidad.

La norma indica que la documentación del sistema de gestión de calidad debe incluir:

- a) Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad,
- b) Un manual de calidad,
- c) Los procedimientos documentados requeridos en esta norma internacional,
- d) Los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos, y
- e) Los registros requeridos por esta norma internacional.

Fecha que proponen para realizar la acción correctiva: 20 de mayo de 2009

Firma de quien acepta la no conformidad: Representante de la dirección

Fecha de aceptación de la no conformidad: 20 de marzo de 2009

Lic. Henry Mauricio Hernández Nájera
Auditor Interno



	Cédula	P.T.010-2
	Iniciales	Fecha
Prep.	H.M.H.N.	23-mar-09
Rev.	C.E.P.A.	30-mar-09

Capilla Funeraria “La Esperanza”

Acción Correctiva

Auditoría Interna

Fecha: Guatemala, 20 de marzo 2009

Departamento: Representante de la dirección

Recibe: Representante de la dirección

Cláusula ISO: 5.2 Enfoque al cliente

Detalle de la No Conformidad

Se debe establecer un procedimiento documentado para la identificación de los procesos y productos defectuosos, ya que de esta forma no se están cumpliendo las expectativas del cliente; todo el personal debe propiciar el proceso de mejora continua del producto y el servicio dentro de la organización.

La norma indica que la alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

Fecha que proponen para realizar la acción correctiva: 20 de mayo de 2009

Firma de quien acepta la no conformidad: Representante de la dirección

Fecha de aceptación de la no conformidad: 20 de marzo de 2009

Lic. Henry Mauricio Hernández Nájera
Auditor Interno



Cédula		P.T.010-3
	Iniciales	Fecha
Prep.	H.M.H.N.	23-mar-09
Rev.	C.E.P.A.	30-mar-09

Capilla Funeraria “La Esperanza”

Acción Correctiva

Auditoría Interna

Fecha: Guatemala, 20 de marzo 2009

Departamento: Representante de la dirección
Recibe: Representante de la dirección
Cláusula ISO: 6.2 Recursos humanos

Detalle de la No Conformidad

No se han establecido procedimientos que permitan identificar las necesidades de entrenamiento y capacitación del personal, además no se tienen definidos los perfiles del personal por puesto de trabajo, lo que hace indispensable implementar herramientas de mejora en el desempeño y valuación de puestos, ya que únicamente se tiene una descripción de funciones y requerimientos en puestos gerenciales.

La norma indica que el personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.

La organización debe:

a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afecten la calidad del producto o servicio ofrecido,

b) Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades,

c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas,

d) Asegurarse que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y

e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

Fecha que proponen para realizar la acción correctiva: 20 de mayo de 2009

Firma de quien acepta la no conformidad: Representante de la dirección

Fecha de aceptación de la no conformidad: 20 de marzo de 2009

Lic. Henry Mauricio Hernández Nájera
Auditor Interno



Capilla Funeraria “La Esperanza”

Informe Final

Auditoría Interna

Guatemala, 30 de marzo 2009

Ing. Manuel Antonio Cuevas Artola
Presidente Consejo de Administración
Capilla Funeraria “La Esperanza”
Presente

Estimado Ing. Cuevas Artola:

En cumplimiento al programa de auditoría aprobado el 03 de marzo de 2009, hago de su conocimiento el informe que se presenta a continuación:

Objetivo de auditoría

Auditar el cumplimiento de sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000 de las cláusulas siguientes:

4. Sistema de gestión de la calidad
 - 4.2 Requisitos de la documentación
5. Responsabilidad de la dirección
 - 5.1 Compromiso de la dirección
 - 5.2 Enfoque al cliente,
 - 5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación
 - 5.5.3 Comunicación interna
6. Gestión de los recursos
 - 6.2 Recursos humanos

Detalladas en el programa de auditoría.

Alcance de Auditoría

Comparando el contenido de la norma del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000 contra los procedimientos obligatorios que realiza la empresa, los procesos técnicos operativos, su verificación con el personal y otras pruebas.

Procedimientos y cronograma de auditoría

Se apegaron al programa de auditoría, no existió desviación importante de mencionar.

Criterio de auditoría

El auditor interno manifiesta su opinión de las dos formas siguientes:

No conformidad, es igual a decir que no se está cumpliendo con la cláusula ISO 9001:2000 que se revisó.

Conformidad, es igual a decir que se está cumpliendo con la cláusula

Opinión

Luego de realizada la auditoria de cumplimiento se citará en cláusula revisada el estado en el que se encontró de acuerdo a los criterios de auditoría.

<i>Cláusula</i>	<i>Descripción</i>	<i>Estado</i>
4.2	Requisitos de la documentación	No Conformidad
	Se debe establecer un procedimiento documentado para la identificación, almacenamiento, protección, acceso y disposición de los registros de calidad, y principalmente la creación de un manual de calidad.	
5.1	Compromiso de la dirección	Conforme
	Se evaluó el compromiso que tiene la alta dirección en la implementación del sistema de gestión de la calidad, con la observación que los conceptos de calidad están siendo introducidos en la empresa.	

5.2 Enfoque al cliente

No Conformidad

Se debe establecer un procedimiento documentado para la identificación de los procesos y productos defectuosos, ya que de esta forma no se están cumpliendo las expectativas del cliente; todo el personal debe propiciar el proceso de mejora continua del producto y el servicio dentro de la organización.

5.5.3 Comunicación interna

Conforme

La división vertical del organigrama, relativamente pequeña, facilita la comunicación entre los distintos niveles de la organización; cada superior tiene un número reducido de subordinados a su cargo, lo cual le permite dedicar el debido tiempo a supervisar y atender a cada uno, permitiendo así una comunicación efectiva.

6.2 Recursos humanos

No Conformidad

No se han establecido procedimientos que permitan identificar las necesidades de entrenamiento y capacitación del personal, además no se tienen definidos los perfiles del personal por puesto de trabajo, lo que hace indispensable implementar herramientas de mejora en el desempeño y valuación de puestos, ya que únicamente se tiene una descripción de funciones y requerimientos en puestos gerenciales.

Acciones correctivas

Se levantaron tres acciones correctivas con el objetivo que se estudien las causas de las no conformidades encontradas y se eliminen de raíz. El representante de la dirección expresó que en término de dos meses concluirían el estudio correspondiente y presentarían a la gerencia general el estudio del porqué de las no conformidades y propuestas para eliminarlas.

Recomendaciones para la mejora

Es necesario el realizar actividades para aumentar el conocimiento del personal acerca de los requisitos de la norma y los compromisos que se adquieren al adoptar ISO 9001:2000 en la organización.

Apelación

Nadie de los presentes en la reunión de cierre manifestó una apelación a las conclusiones, hallazgos y recomendaciones del auditor.

Confidencialidad y distribución del informe

Lo conocido en el presente informe es confidencial, el informe es emitido únicamente para uso de la junta de accionistas de la empresa.

Se agradece la colaboración prestada por el personal, cualquier duda que surja pueden realizarla que con gusto se aclarara.

Atentamente,

Henry Mauricio Hernández Nájera
Auditor Interno

Entrega, revisión y aprobación

Guatemala, 30 de marzo de 2009

Informe de auditoría revisado y aprobado por _____

Lic. Carlos Enrique Pedroza Aragón
Gerente general
Capilla Funeraria "La Esperanza"

c.c. Auditor Interno
c.c. Gerente General

4.2 AUDITORÍA DE CERTIFICACIÓN

La auditoría de certificación determina si el cliente ha documentado, implementado y demostrado la eficacia de su sistema de gestión, así como el enfoque de mejora continua. Dichas evidencias se obtienen a través de un análisis profundo del sistema de gestión, a través de sus documentos, ejecución y resultados obtenidos.

A pesar de que las organizaciones siguen un largo proceso para elegir al organismo de certificación (realizan entrevistas, comparan precios, piden referencias, etc.), sucede que, en muchos casos, se enfrentan a auditores sin preparación y “prepotentes”; en donde más que evaluar el sistema de la organización están interesados en la venta de sus servicios personales, vendiéndose a sí mismos con muchísimos días de consultoría o capacitación, sin tomar en cuenta las reglas para certificación por tercera parte.

Las técnicas/herramientas utilizadas por los auditores para examinar el programa de calidad y obtener las evidencias requeridas involucrarán entrevistas, revisión de documentos, incluyendo los registros de su sistema y observación de las actividades realizadas. El objetivo central es obtener evidencia objetiva para determinar que su sistema está documentado e implementado de forma eficaz, conforme los requisitos normativos.

4.2.1 EXISTENCIA DE NO CONFORMIDADES

En el caso que durante la auditoría el auditor(es) identifique cualquier no conformidad, la empresa será informada de inmediato y estas serán clasificadas como mayores o menores. Todas las acciones correctivas deberán ser aceptadas por la dirección, antes de que la empresa sea recomendada para la certificación.

Este procedimiento, para las no conformidades menores, se enfoca a la revisión, de los planes de acción propuestos por la organización y las evidencias de implementación. En el caso de no conformidades clasificadas como mayores, el auditor líder deberá recomendar una auditoria de acciones antes de poder recomendar a la empresa para la certificación.

4.3 CERTIFICACIÓN / REGISTRO

La certificación en la norma ISO 9001:2000, es un documento con validez legal, expedido por una entidad acreditada, que certifica, que se cumple las más estrictas normas de excelencia, en aras a una mejora de la satisfacción del cliente.

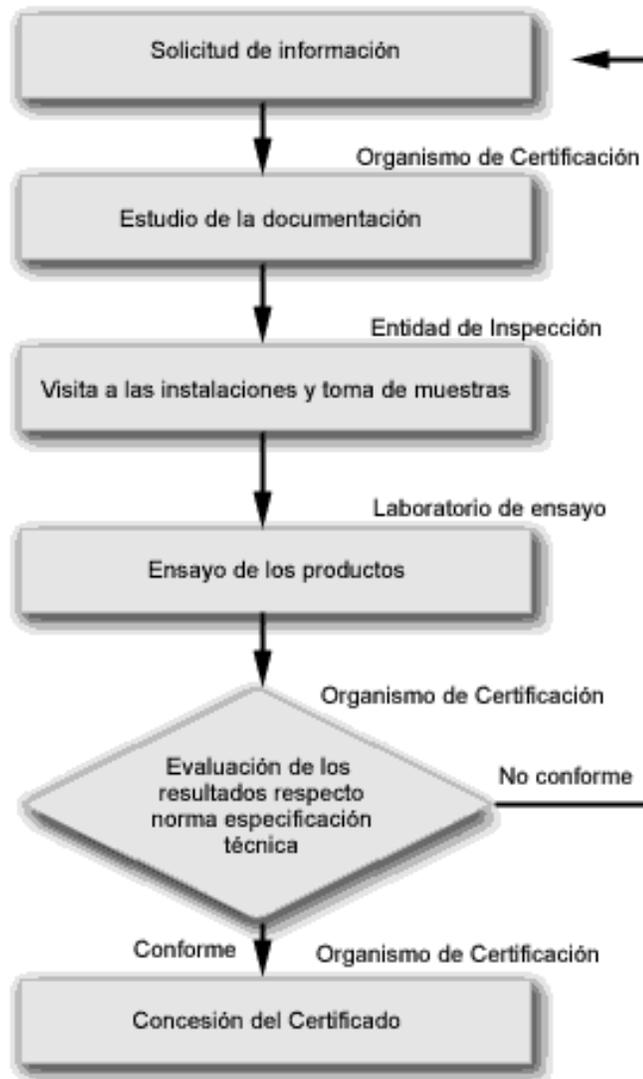
Hay dos tipos de certificaciones, de empresa y de producto. Estas últimas, solo tienen en cuenta la calidad técnica del producto y no la satisfacción del cliente, de la que se ocuparía la certificación de empresa. Si una empresa está certificada, todos sus productos lo están.

Las certificaciones ISO 9001:2000 de empresa, vienen a ser como un reconocimiento de que a la empresa, (que tiene un coste elevado) realmente le interesa el resultado de su trabajo, y la aceptación y satisfacción que este genera en el consumidor.

Las certificaciones, son concedidas si se cumplen los requisitos determinados por la empresa y la compañía de certificación. Es garantía de buenos productos y servicios.

Figura 10

El proceso de la certificación de la calidad



Fuente: <http://www.portalcalidad.com>

En principio cada año, las empresas se ven sometidas a una auditoria por parte de la empresa de certificación. A la que se le exigen los más altos niveles de honradez, seriedad, fiabilidad y experiencia.

Dicha auditoria, va a exigir una mejora de los resultados respecto a la auditoria anterior. Por lo que es requisito indispensable para renovar la certificación haber mejorado la calidad del producto.

Si no se supera la auditoria en determinados plazos e intento, se pierde la certificación.

La certificación, es garantía de calidad. Es demandada por los consumidores, y por las empresas certificadas. Estas empresas, suelen exigir la misma certificación a sus proveedores que permita a ambos mejorar y prosperar mediante productos de elevada cualidad.

Esta estrategia de gestión de la calidad, es la que se considera óptima para lograr estos objetivos. Y aunque no se esté certificado, es a lo que todas las empresas deben de aspirar y lograr.

CONCLUSIONES

1. La Norma Internacional ISO 9001:2000 presenta los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, que es utilizado por una empresa para demostrar su capacidad de satisfacer los requisitos del cliente y para la evaluación de dicha capacidad por partes internas o externas, sus requisitos son genéricos y se aplican a empresas de producción y de servicios.
2. La certificación ISO 9001:2000 es una ruta para abrir mercados y mejorar la competitividad, en un mundo donde los negocios se tornan más complejos. Las empresas comienzan a ver la necesidad de lograr mayor eficiencia y eficacia en sus procesos, ofreciendo mejores productos y servicios, para lograr un mayor grado de satisfacción del cliente, aumentando su mercado y reduciendo costos.
3. La competencia y asesoría que brinda el Contador Público y Auditor dentro del grupo de auditores de calidad, juntamente con la participación de otros profesionales, garantiza a la empresa que solicita un diagnóstico de su sistema de gestión de la calidad una planificación adecuada, ejecución, informe y seguimiento de las acciones correctivas derivadas de las no conformidades con los requerimientos que dictan las normas internacionales de calidad.
4. La empresa de Servicios Funerarios al implantar un sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2000 desea obtener los siguientes beneficios principales: proyectar la imagen de las capillas, contar con una herramienta útil para tomar decisiones en la alta dirección, corregir el número de no conformidades establecidas en la evaluación al sistema de gestión de la calidad actual, tener el compromiso de todo el personal con la mejora de las no conformidades y reducir significativamente la queja de los clientes.

5. La empresa de Servicios Funerarios “La Esperanza” cuenta en la mayoría con procedimientos verbales para el funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa, es importante que existan procedimientos documentados requeridos por la Norma Internacional, y de esta manera asegurar la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.
6. La empresa de Servicios Funerarios debe crear un manual de calidad en donde se especifiquen las políticas de calidad de la empresa, y luego una descripción muy general del sistema de gestión de la calidad, siendo este una guía en donde mediante referencias se indique cuáles son los documentos que desarrollan o despliegan cada requisito de la norma ISO 9001:2000.
7. La empresa de Servicios Funerarios debe buscar, ya implementado el sistema de gestión de la calidad, el mejoramiento continuo del sistema, promoviendo el incremento de la habilidad de la empresa para cumplir los requisitos. La alta dirección no sólo debe de identificar el problema sino que basándose en los procesos estables anticiparse a los resultados del sistema.
8. Sobre la base de las conclusiones antes descritas, se demuestra que se confirma la hipótesis formulada en el plan de investigación; así mismo los objetivos previstos fueron alcanzados.

RECOMENDACIONES

1. La adopción de las normas ISO 9001:2000 como sistema de gestión, deberían ser una decisión tomada a partir de las estrategias de la organización, las cuales están determinadas por sus diferentes necesidades y objetivos particulares, lo que indica que dicha normativa debe ser considerada de una manera genérica que debe ser nutrida por las características de la empresa que las adopta.
2. Las normas ISO 9001:2000 tienen una característica principal, ésta es la factibilidad de certificar el sistema de calidad para garantizar a través de un documento que acredita que una empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad aceptable.
3. El Contador Público y Auditor es el profesional que por su base sólida y los conocimientos profesionales para ejercer estas funciones es el idóneo en la realización de los diagnósticos y auditorías de calidad, pero antes de adquirir estos compromisos debe estar capacitado para ello, cumpliendo con los requerimientos normativos.
4. Se tienen diversos beneficios de implementar y mantener el cumplimiento de las normas del sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2000 dentro de la empresa, sin embargo, esta actividad conlleva la aplicación de recursos financieros, físicos, humanos y tiempo, por lo que se recomienda a la alta dirección que estén conscientes del por qué de implementar y mantener estas normas, debido a que ellos son los encargados de financiar y medir los resultados de la implementación del sistema de gestión de la calidad.
5. La utilización de documentación contribuye a: preservar los conocimientos y experiencias de la empresa, estandarizar las prácticas y controles, establecer orden y claridad, comunicar la información

necesaria, proveer información apropiada y principalmente lograr la conformidad con los requisitos establecidos por la norma internacional.

6. El manual de calidad que se realice en la empresa de Servicios Funerarios debe ser la base para implementar un verdadero y eficiente sistema de gestión de la calidad, ya que es la guía para la elaboración de los procedimientos, instrucciones de trabajo, planes, formatos, y especificaciones necesarias para asegurar la calidad de los servicios y productos.
7. La alta dirección cumpliendo con la responsabilidad que la norma le asigna debe de evidenciar su compromiso con el desarrollo de la mejora continua demostrando la conformidad de los servicios prestados, asegurando la adhesión al sistema de gestión de la calidad y proponiendo las acciones de mejora, correctivas y preventivas.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) Arthur Andersen. DICCIONARIO ESPASA ECONOMÍA Y NEGOCIOS. Editorial Espasa Calpe, S.A. España 1997. 768p.
- 2) Biblioteca de Consulta Microsoft. ENCARTA 2005. 1993-2004 Microsoft Corporation.
- 3) Comisión Guatemalteca de Normas. Ministerio de Economía. COGUANOR NGR/ISSO 9001 Segunda Revisión. 31p.
- 4) Esponda, Alfredo. HACIA UNA CALIDAD MÁS ROBUSTA CON ISO 9000:2000. Editorial Panorama. México 2001. 230p.
- 5) Gloria E. Bader, Audrey E. Bloom, Richard Y. Chang; tr. Jorge Gorin LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE UN EQUIPO: Guía práctica para encontrar las claves del éxito. Buenos Aires: Granica 1999. 107p.
- 6) Instituto Latinoamericano de la Calidad. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD SERIE ISO 9000:2000 MEJORAMIENTO CONTINUO HACIA LA EXCELENCIA. 96p.
- 7) Instituto Técnico Mexicano de Normalización y Certificación A.C. NORMAS ISO 9000:2000. México 2001. 42p.
- 8) Instituto Técnico Mexicano de Normalización y Certificación A.C. NORMAS ISO 9001:2000. México 2001. 36p.
- 9) Instituto Técnico Mexicano de Normalización y Certificación A.C. NORMAS ISO 9001:2008. México 2008. 40p.

- 10) International Organization for Standardization (ISO) Norma ISO 19011:2002 Directrices para la auditoria de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental. Suiza 2002. 42p.
- 11) Jame L. Lamprecht. GUÍA INTERPRETATIVA ISO 9001:2000. Panorama Editorial, S.A. de C.V. Primera edición en español. México 2001. 215p.
- 12) López y López, José Alberto. EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD APLICANDO NORMAS ISO 9001:2000 EN UNA EMPRESA DE PRODUCTOS PLÁSTICOS. Tesis de Contaduría Pública y Auditoría. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala 2004. 126p.
- 13) Maldonado Juárez, William Rolando. LA PARTICIPACIÓN DEL AUDITOR INTERNO EN UNA AUDITORIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2000 EN UNA EMPRESA OPERADORA DE PEAJE. Tesis de Contaduría Pública y Auditoría. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala 2005. 141p.
- 14) Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Acuerdo Gubernativo Número 375-2007. Reglamento para la Prestación de Servicios Funerarios. Guatemala, 23 de agosto 2007.
- 15) Nava Carbellido, Víctor Manuel. ¿QUÉ ES CALIDAD? CONCEPTOS, GURÚS, Y MODELOS FINANCIEROS. Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores. Primera Edición. México 2006. 184p.
- 16) Otto Loesener, Michael. ISO 9000: AUDITORIAS INTERNAS DE LA CALIDAD EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. Guatemala, C.A. 1999. 305p.

- 17) Pennella, C. Robert. METROLOGÍA. MANUAL DE IMPLEMENTACION. NORMALIZACION Y CONTROL DE CALIDAD ANSI/ISO/ASQC Q9000. Editorial Limusa, S.A. de C.V. México 2005. 180p.
- 18) Perdomo Salguero, Mario Leonel. PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORIA IV. Ediciones Contables, Administrativas –ECA- Primera Edición. Guatemala 2006.
- 19) Pérez Orozco, Gilberto Rolando. AUDITORIA I NORMAS Y PROCEDIMIENTOS. Segunda Edición. Guatemala 2001. 102p.
- 20) Salvat Editores. LA ENCICLOPEDIA. Colombia 2004.
- 21) Senlle, Andrés. CALIDAD TOTAL Y NORMALIZACIÓN. Segunda Edición. Barcelona 1994. 194p.
- 22) Senlle, Andrés. ISO 9000:2000 LIDERAZGO DE LA NUEVA CALIDAD. Barcelona 2001. 152p.
- 23) Servat Alexander, Alberto G. MANUAL PARA DOCUMENTAR SISTEMAS DE CALIDAD. Editorial Hall Hispanoamericana, S.A. México 1998. 368p.
- 24) <http://www.gestion2000.com>
- 25) <http://www.iso.ch>
- 26) <http://www.leyesdeguatemala.com>
- 27) <http://www.portalcalidad.com/>

ANEXOS



Anexo 1. Encuesta utilizada para analizar la situación actual del personal de Capillas Funerarias “La Esperanza”

Nombre del puesto de trabajo: _____

¿Le indicaron a usted cómo debe realizar su trabajo?

Sí _____

No _____

¿De qué forma le indicaron cómo realizar sus actividades?

Cuando entro a trabajar a la empresa _____

Compañeros de trabajo le indicaron _____

Recibe capacitación constante respecto a su trabajo _____

¿Recibe capacitación constante respecto a su trabajo?

Sí _____

No _____

¿Le avisan de inmediato cuando entra un servicio?

Sí _____

No _____

¿Cuentan con todos los insumos necesarios para prestar el servicio?

Sí _____

No _____

¿Le apoya en sus actividades su jefe inmediato?

Siempre _____ Pocas veces _____ Nunca _____

¿Supervisa las actividades que realizan las personas que están bajo su cargo?

Sí _____

¿Cómo la realiza? _____

No _____

¿Por qué no? _____

¿Cómo considera que es la comunicación con los diferentes puestos de trabajo?

Muy buena _____ Buena _____ Regular _____ Deficiente _____

¿Tiene alguna sugerencia para realizar sus actividades?

Fuente: Elaboración propia.



Anexo 2. Encuesta de evaluación de funciones y procedimientos

Capillas Funerarias “La Esperanza” está realizando el análisis para la elaboración del diseño del proceso de servicio funerario, el cual contribuirá en prestar un mejor servicio a los clientes; por tal razón se le ruega dedicarle tiempo necesario para que sus respuestas sean precisas. Su apoyo es indispensable para realizar el diseño del proceso.

Se entenderá como proceso o procedimiento: el conjunto de actividades que se realizan para poder prestar el servicio.

1. Nombre del puesto: _____

2. Nivel académico del trabajador:

Primaria: _____

Secundaria: _____

Diversificado: _____

Universitario: _____

3. Relación que tiene el puesto con otros puestos:

4. Por qué se relaciona con esos puestos:

5. Equipo que utiliza para hacer las actividades:

Computadora	_____	Teléfono	_____
Hojas	_____	Calculadora	_____
Lapiceros	_____	Máquina de escribir	_____
Otros	_____		

6. Nombre de su Jefe Inmediato: _____

7. ¿Quién revisa el trabajo que realiza? _____

8. ¿En qué forma revisan el trabajo? _____

9. ¿Tiene alguna sugerencia, ideas, recomendaciones? que sirvan para mejorar el desarrollo de sus actividades:

10. ¿Considera que necesita una capacitación para desarrollar mejor sus actividades?

Fuente: Elaboración propia.



Anexo 3. Entrevista para la evaluación de desempeño del personal de Capillas Funerarias “La Esperanza”

Nombre: _____

Puesto de trabajo: _____ Fecha: _____

Marque en cada pregunta el número que usted considera más acorde a la preparación de la persona entrevistada.

Escala de Medición:

1. Nunca (menos del 10% del tiempo)
 2. Ocasionalmente (entre el 11% y el 30% del tiempo)
 3. Algunas veces (entre 31% y el 50% del tiempo)
 4. Frecuentemente (entre el 51% y el 80% del tiempo)
 5. Casi siempre (más del 81% del tiempo)
- NC. No responde

1. ¿Se centraliza en el objetivo del proyecto que realiza la empresa?

1	2	3	4	5	NC
---	---	---	---	---	----

2. ¿Lo involucran a usted en el desarrollo del proyecto?

1	2	3	4	5	NC
---	---	---	---	---	----

3. ¿Considera que la Gerencia permanece abierta a sus sugerencias, con respecto al proyecto?

1	2	3	4	5	NC
---	---	---	---	---	----

4. ¿Le informan sobre el progreso o las demoras del proyecto?

1	2	3	4	5	NC
---	---	---	---	---	----

5. ¿Cuando tiene inconvenientes con el sistema ¿busca la ayuda de personas expertas?

1	2	3	4	5	NC
---	---	---	---	---	----

6. ¿Solicita ayuda de sus compañeros de trabajo cuando lo necesita?

1	2	3	4	5	NC
---	---	---	---	---	----

7. ¿Qué sugerencias tiene usted para el mejor desarrollo de este proyecto?

Gracias por su participación.

Fuente: Gloria Bader, La Medición del Desempeño de un Equipo.

Anexo 4. Instrumento para la evaluación del desempeño

	Registro de Calidad	Documento de Trabajo
	Instrumento de Evaluación del Desempeño	1 de 3

Herramienta de evaluación del desempeño

Puesto de trabajo:		
Periodo de evaluación:	Modalidad: Desempeño General	<input type="checkbox"/>
Fecha de evaluación:	Período de prueba	<input type="checkbox"/>
Nombre completo del trabajador:		
Nombre completo del evaluador:		
Tipo de evaluador:	Superior Jerárquico <input type="checkbox"/>	Subalterno <input type="checkbox"/>
	Cliente <input type="checkbox"/>	Auto evaluación <input type="checkbox"/>

INSTRUCCIONES GENERALES:

A continuación se presenta una lista de enunciados, la cual tiene como fin determinar el nivel de desempeño que el trabajador ha demostrado, basándose en las funciones que desarrolla y los resultados que ha logrado.

Para poder llenar la información se solicita que en conjunto con el trabajador, se evalúe cada resultado y competencia, las cuales deben ser analizadas conforme a evidencias, el nivel de desempeño que alcanzo. Al concluir debe firma el evaluador y el trabajador, para hacer constar su participación en el análisis.

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Instrucciones:

Asigne la calificación a cada resultado o competencia, según las instrucciones de cada sección, a continuación se presenta la escala de respuesta.

ESCALA DE RESPUESTAS POR CALIDAD (C)				
A = sobresaliente	B = muy buena	C = buena	D = regular	E = deficiente

	Registro de Calidad	Documento de Trabajo
	Instrumento de evaluación del Desempeño	2 de 3

SECCIÓN I

A continuación se presentan las funciones esenciales del puesto y los resultados esperados de cada una. Indique el porcentaje (%) de cumplimiento de las funciones. En la casilla de escala de respuesta por calidad (C) .indique la calidad en que el trabajador ha demostrado el nivel de productividad en base a la "Escala de Respuesta".

FUNCIONES ESENCIALES	RESULTADO (S)	%	C
1. Atiende a los clientes orientándolos para que reciban el servicio que requiere.	Satisfacción de los clientes informados y orientados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ayuda a definir metas de ventas así como definir su propio plan de trabajo.	Logros en ventas y servicios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Notificar de inmediato a Capillas que recibió el mensaje, y solicitar información para contactarse con el cliente.	Fluidez en la operación de los procesos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Completar toda la papelería y los registros electrónicos requeridos por los procesos del servicio en Capillas.	Comunicación escrita efectiva, documentos y registros en el sistema disponibles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Reportar los resultados de las ventas semanalmente	Volúmenes de ventas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Registro de Calidad	Documento de Trabajo
	Instrumento de Evaluación del Desempeño	3 de 3

SECCIÓN II

Indique la calidad con que el trabajador evidencia el dominio de su capacidad en el desempeño de sus actividades, basándose en la “Escala de Respuestas”.

C

1. Conciencia Organizacional:

Comportamiento: orienta su comportamiento aplicando los valores de la corporación, identifica y respeta la estructura formal, como las líneas jerárquicas, políticas, normas, procedimientos, respeta sus funciones. Se vale de sus funciones para agilizar los procesos en que participa.

2. Calidad y productividad

Comportamiento: revisa periódicamente el cumplimiento de sus actividades. Cumple con los procedimientos establecidos por la empresa, para desarrollar sus funciones. Realiza sus tareas en el tiempo establecido.

3. Trabajo en equipo

Comportamiento: comparte información con sus compañeros de trabajo y es colaborador con ellos. Cumple con las tareas asignadas. Orienta sus metas a las de la empresa.

4. Planificación y administración de los recursos.

Comportamiento: utiliza eficientemente los recursos y herramientas para realizar sus actividades.

Fuente: Evaluación del Desempeño, Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)

Anexo 5. Formato de Evaluación del Empleado

CAPILLAS FUNERARIAS “LA ESPERANZA” S.A.						EVALUACIÓN DEL EMPLEADO
Nombre Completo: _____						Fecha: _____
Departamento: _____				Cargo: _____		
Cada factor se divide en un número de grados de aplicación. Considere cada uno de ellos por separado y asigne sólo un grado a cada factor, indique el valor en puntos en la columna de la derecha.						
Factores	OPTIMO	BUENO	REGULAR	ACEPTABLE	DEFICIENTE	PUNTOS
Punteos	9-10	7-8	5-6	3-4	1-2	
Producción Evaluar la cantidad de servicios	Supera las metas	A veces supera las metas	Satisface las metas	A veces por debajo de metas	Siempre debajo de meta	
Calidad Exactitud, errores, orden y esmero	Excepcional calidad	Calidad superior	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad	
Responsabilidad Realiza el trabajo en tiempo estipulado	Merece máxima confianza	Es dedicado	Puede confiarse en el	Necesita vigilancia	Vigilancia permanente	
Cooperación Relaciones dentro de labores	Excelente cooperación	Buena Colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora	
Comprensión de situaciones Capacidad para resolver problemas	Excelente intuición	Buena capacidad de intuición	Intuición satisfactoria	Poca intuición	Ninguna intuición	
Iniciativa Decisiones sin instrucciones	Respuestas rápidas y lógicas	Resuelve problemas	Sensatez razonable	Con frecuencia se equivoca	Siempre decisiones malas	
Creatividad Capacidad de Innovar	Ideas excelentes siempre	Ideas buenas algunas veces	A veces presenta ideas	Rara vez presenta ideas	Nunca presenta ideas	
Realización Capacidad de hacer	Excelente capacidad	Buena Capacidad	Razonable capacidad	Dificultad para realizar	Encapachad de realizar	
Presentación Personal Impresión que causa por su forma de arreglarse	Sumamente cuidadoso	Es cuidadoso	Normalmente bien presentado	A veces descuidado	Negligente, descuidado	
Supervisión Tipo de supervisión requerida	No necesita supervisión	Rara vez necesita	Supervisión normal	Supervisión constante	Supervisión permanente	
Disciplina Nivel de autoexigencia	Siempre disciplinado	A veces disciplinado	Disciplinado	A veces indisciplinado	Indisciplinado	
TOTAL DE PUNTOS						



Anexo 6. Evaluación de la capacitación

Evaluación de Diagnóstico

Nombre: _____

Fecha: _____ Puesto de trabajo: _____

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas, responda según su criterio; además, se le presenta un caso para la prestación del servicio funerario. Tiene 30 minutos para realizar la evaluación.

Primera Serie

Usted es auxiliar administrativo que está de turno, y en este momento ingresa a su celular el siguiente mensaje: "Auxiliar de turno se le solicita un servicio por: la señora Mónica del Rosario Monterroso, celular: 45450000 casa: 23600000 Servicio No. 22"

1. ¿Después de haber recibido el mensaje ¿qué actividad sigue?:

- a) Comunicarse de inmediato con el deudo.
- b) Confirmar la aceptación del servicio a recepción de Capillas "La Esperanza".
- c) Comunicarse con su Supervisor.
- d) Buscar de inmediato el contrato del cliente en el sistema.

2. Indique los pasos que debe realizar para buscar un contrato en el sistema

3. Después de haber localizado el contrato del cliente ¿Qué pasos debe realizar?

4. Para que se genere la orden de trámites ¿Qué información ingresa en el sistema?

5. Cuando el deudo se llega a las capillas, ¿Qué pasos realiza usted?

Segunda Serie

1. ¿Cómo les afecta el proceso? _____

2. Le parece que los cambios realizados, en el proceso de la prestación del servicio ¿son adecuados?

3. ¿Qué sugerencias? tiene usted respecto al proceso de servicio en Capillas Funerarias "La Esperanza"

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7. Formatos de Evaluación del Desempeño con la metodología 360 grados



CAPILLAS FUNERARIAS “LA ESPERANZA”
OPINIÓN DEL CLIENTE

Estimado cliente: Para nosotros es muy importante tu opinión, sugerencias y comentarios; esta boleta nos servirá para mejorar el servicio que te brindamos, te agradecemos llenar las siguientes interrogantes:

Nombre Completo: _____

Empresa: _____ Puesto: _____

Deseamos conocer tu opinión sobre el servicio de nuestro SUPERVISOR ADMINISTRATIVO DE CAPILLAS. Por favor llenar el siguiente cuadro.

Instrucciones: Lee detenidamente cada uno de los siguientes aspectos y luego realice una marca en la casilla que considere la indicada.

Aspectos	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces no	Nunca
1. Atención: Brinda la atención requerida, satisface dudas sobre productos y servicios, devuelve llamadas telefónicas y resuelve los problemas planteados, es puntual.				
2. Trato: Es cordial al momento del trato personal, escucha sus comentarios y sugerencias				
3. Conocimiento, conoce ampliamente el tipo de negocios que maneja y lo que necesita de esta empresa.				
4. Presentación, la presentación es acorde al lugar de desempeño				
5. Información, brinda información de nuevos productos, promociones, etc.				

Observaciones o comentarios: _____

Firma: _____

Fecha: _____

Muchas gracias por tu colaboración.



CAPILLAS FUNERARIAS “LA ESPERANZA” OPINIÓN DEL EMPLEADO

Estimado empleado: Para nosotros es muy importante tu opinión, sugerencias y comentarios; esta boleta nos servirá para mejorar el servicio del departamento, te agradecemos llenar las siguientes interrogantes:

Puesto: _____ Fecha: _____

Deseamos conocer sobre el desempeño del SUPERVISOR ADMINISTRATIVO DE CAPILLAS. Por favor llenar el siguiente cuadro.

Instrucciones: Lee detenidamente cada uno de los siguientes aspectos y luego realice una marca en la casilla que considere la indicada.

Aspectos	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces no	Nunca
1. Atención: Brinda la atención requerida, satisface dudas sobre tareas, planillas al momento de ser buscado. Es puntual.				
2. Trato: Es cordial al momento del trato personal, atiende aunque se encuentre bajo presión. Es equitativo.				
3. Conocimiento, conoce ampliamente el tipo de negocios que manejamos y lo que necesitamos hacer para funcionar correctamente.				
4. Presentación, la presentación es acorde al lugar de desempeño				
5. Información, brinda información de actividades, oportunidades de ascensos				
6. Se desenvuelve como un buen líder en sus actividades				
7. Toma en cuenta las opiniones para realizar el trabajo.				
8. Se involucra con los empleados en actividades fuera de las labores				

Comentarios o sugerencias: _____

Muchas gracias por tu colaboración.



CAPILLAS FUNERARIAS “LA ESPERANZA” OPINIÓN DEL EMPLEADO

Estimado empleado administrativo: Para nosotros es muy importante tu opinión, sugerencias y comentarios; esta boleta nos servirá para mejorar el servicio a nivel inter departamental, te agradecemos llenar las siguientes interrogantes:

Nombre: _____
Puesto: _____ Fecha: _____ Departamento: _____

Deseamos conocer sobre el desempeño del SUPERVISOR ADMINISTRATIVO DE CAPILLAS. Por favor llenar el siguiente cuadro.

Instrucciones: Lee detenidamente cada uno de los siguientes aspectos y luego realice una marca en la casilla que considere la indicada.

Aspectos	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces no	Nunca
1. Atención: Brinda la atención requerida, satisface dudas, contesta llamadas.				
2. Trato: Es cordial al momento del trato personal, atiende aunque se encuentre bajo presión.				
3. Conocimiento, conoce ampliamente el tipo de negocios que manejamos y lo que necesitamos hacer para funcionar correctamente.				
4. Presentación, la presentación es acorde al lugar de desempeño				
5. Información, brinda información de actividades del departamento, dificultades y datos significativos.				
6. Se desenvuelve correctamente en las reuniones administrativas				
7. Toma en cuenta las opiniones para planificar las actividades y tareas.				
8. Se involucra con los empleados en actividades fuera de las labores				
9. Es puntual en las reuniones				
10. Demuestra preparación previa antes de las reuniones				

Comentarios o sugerencias: _____

Muchas gracias por tu colaboración.



CAPILLAS FUNERARIAS “LA ESPERANZA” AUTOEVALUACIÓN

Estimado empleado: Para nosotros es muy importante tu opinión, sugerencias y comentarios para poder llevar a cabo una completa evaluación del desempeño; esta boleta nos servirá para conocer mejor el desempeño en tu puesto, te agradecemos llenar las siguientes interrogantes:

Nombre: _____
Puesto: _____ Fecha: _____ Departamento: _____

Instrucciones: Lee detenidamente cada uno de los siguientes aspectos y luego realice una marca en la casilla que considere la indicada.

Aspectos	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces no	Nunca
1. Atención: Brindo la atención requerida a los clientes y demás empleados, satisfago dudas, contesto y devuelvo llamadas.				
2. Trato: Soy cordial al momento del tratar con los demás, atiendo aunque me encuentre bajo presión.				
3. Conocimiento, conozco ampliamente el tipo de negocios que manejamos y lo que necesitamos hacer para funcionar correctamente.				
4. Presentación, mi presentación es acorde al lugar de desempeño				
5. Información, brindo información de actividades del departamento a quién es necesario, instrucciones, dificultades y demás datos.				
6. Me desenvuelve correctamente en el rol que me corresponde y realizo a cabalidad mis actividades				
7. Tomo en cuenta las opiniones para planificar las actividades y tareas.				
8. Me involucra con los empleados en actividades fuera de las labores				
9. Soy puntual en las reuniones				
10. Demuestro preparación previa antes de las reuniones				

Aportes o sugerencias: _____

Muchas gracias por tu colaboración.



CAPILLAS FUNERARIAS “LA ESPERANZA”

Departamento de Recursos Humanos
Aplicación de Personal

Tabulación de Resultados de Boletas de Evaluación del Desempeño

Aspectos	Cliente				Empleados				Empleado				Jefes Dpto.				Totales	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1. Atención																		
2. Trato																		
3. Conocimiento																		
4. Presentación																		
5. Información																		
6. Desenvolvimiento																		
7. Escucha las opiniones																		
8. Socialización																		
9. Puntualidad																		
10. Preparación																		

Observaciones: _____

Nivel General de desempeño: _____

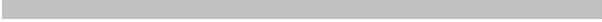
Especificaciones: _____

Fecha: _____

María Mercedes Aguilar
Gerente de Recursos Humanos

FORMATOS UTILIZADOS EN LAS CAPILLAS FUNERARIAS “LA ESPERANZA”

Anexo 8. Formulario de requerimiento del servicio

CAPILLAS FUNERARIAS “LA ESPERANZA”	
	
	Presupuesto No _____
Fecha de la llamada	_____
Nombre del contratante	_____
Persona fallecida	_____
Lugar donde se encuentra	_____
Religión que profesan	_____
Persona que proporciona datos	_____
Teléfono donde se localiza en los siguientes 20 minutos	_____
Cementerio a inhumar	_____
Hora que ingresará el cortejo	_____
Funeraria que prestará el servicio	_____
Observaciones	_____

Auxiliar administrativo	_____
Anfitrión de servicio	_____
Piloto	_____

Fuente de información: Capillas Funerarias “La Esperanza”

Anexo 9. Formulario de la orden de servicio

Auxiliar administrativo:	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Anfitrión de servicio	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
CARACTERÍSTICAS DEL CONTRATO			
Carroza para el sepelio	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Carro para coronas	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Trámites	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Traslado de	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Maquillaje	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Centro de alimentos	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Capilla	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Elementos de la capilla	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Torchero <input type="checkbox"/>	Portacoronas <input type="checkbox"/>	Floreros <input type="checkbox"/>	Cristo <input type="checkbox"/>
Candeleros <input type="checkbox"/>	Candelas <input type="checkbox"/>	Reclinatorio <input type="checkbox"/>	Sillas <input type="checkbox"/>
Ataúd	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Descripción de esquelas	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Embalsamamiento	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
			Valor
REQUERIMIENTOS ADICIONALES			
Diferencia de ataúd	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Cofre de zinc	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Capilla doble	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Noche adicional	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Embalsamamiento	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Descripción de esquelas	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Traslado fuera de la capital	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Trámites internacionales	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Auténtica	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Complemento de cafetería	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Depósito	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Alimentos a domicilio	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
			Valor diferencias
			Sub total
			Financiamiento
			Valor total de contrato
Cantidad en letras:			
Hora de inhumación:	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Estoy enterado de las condiciones acordadas con Capillas Señoriales.			
Guatemala	_____ de _____		de _____
_____		_____	
Firma interesado		Hora de ingreso	
Nombre del interesado	_____		Tel. _____
Facturar a:	_____		Nit: _____
Contrato No:	_____ Tipo	Valor	_____
A nombre de:	_____		
Observaciones:			

Fuente de información: Capillas Funerarias “La Esperanza”

Anexo 10. Formulario de la orden de embalsamamiento

EMBALSAMAMIENTO		
Presupuesto No: _____	Fecha: _____	Hora: _____
Nombre de la persona fallecida: _____		
Incluido en el contrato:	Sí: <input type="checkbox"/>	No: <input type="checkbox"/>
Observaciones:		
Firma Supervisor administrativo _____		Firma técnico embalsamador _____

Anexo 11. Formulario autorización de embalsamamiento

Señores Capillas Funerarias "La Esperanza" Guatemala
Estimados Señores:
Autorizo a Capillas "La Esperanza" para efectuar el embalsamamiento del Señor (a) (ita)
quien falleció el día _____
y será inhumado el día _____
Atentamente,
_____ Contratante y parentesco

Fuente de información: Capillas Funerarias "La Esperanza"

