

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

**AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA AL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE EN
UNA EMPRESA DE TERCERIZACIÓN TELEFÓNICA (OUTSORCING)**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

JOSÉ ESTUARDO GONZÁLEZ HERNÁNDEZ
PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2015

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

Decano	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal segundo	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal tercero	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal cuarto	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal quinto	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

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

Auditoría	Lic. Carlos Roberto Mauricio García
Contabilidad	Lic. José Rolando Ortega Barreda
Matemática-Estadística	Lic. Edgar Ranulfo Valdés Castañeda

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Erick Orlando Hernández Ruiz
Secretario	Lic. Felipe Hernández Sincal
Examinador	Lic. José de Jesús Portillo Hernández

Guatemala, 16 de febrero de 2015.

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

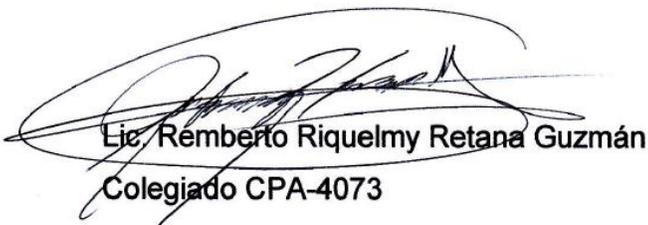
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Licenciado Secaida Morales:

De conformidad con el nombramiento No. DIC.AUD. 048-2015 de fecha 3 de febrero de 2015, emitido por el Decanato de la Facultad de Ciencias Económicas, fui designado como asesor de tesis del alumno José Estuardo González Hernández, quien efectuó la investigación del punto de tesis titulado **“AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA AL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE TERCERIZACIÓN TELEFÓNICA (OUTSORCING)”**, el cual debe presentar para someterse al examen de graduación profesional, previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

El trabajo presentado por el alumno González Hernández, reúne los requisitos profesionales exigidos por la Universidad de San Carlos y estimo que es un buen aporte tanto para los estudiantes como para catedráticos interesados en conocer el tema en mención.

Atentamente,



Lic. Rembero Riquelmy Retana Guzmán
Colegiado CPA-4073

Lic. R. Riquelmy Retana Guzmán
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
COLEGIADO No. 4073



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

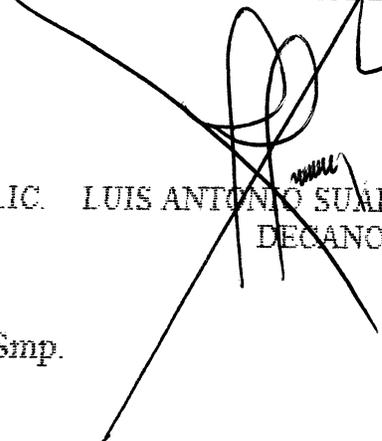
**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CUATRO DE AGOSTO DE DOS MIL QUINCE.**

Con base en el Punto cuarto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 18-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 21 de julio de 2015, se conoció el Acta AUDITORIA 137-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 19 de mayo de 2015 y el trabajo de Tesis denominado: "AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA AL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE TERCERIZACIÓN TELEFÓNICA (OUTSOURCING)", que para su graduación profesional presentó el estudiante JOSÉ ESTUARDO GONZÁLEZ HERNÁNDEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO


LIC. LUIS ANTONIO SUAREZ ROLDAN
DECANO

Smp.



Angrid

DEDICATORIA

A DIOS: Por darme la vida y permitirme alcanzar esta meta y muchas más en el camino de la vida.

A MIS PADRES: Zonia Hernández, Nery González (Q.E.P.D.) por darme la oportunidad de poder iniciar a crecer como persona. En vida a mi madre, apoyo incondicional, quien es un gran ejemplo de esfuerzo, trabajo y vida en todo aspecto, gracias por todo su esfuerzo y amor a su familia.

A MIS HERMANOS: Gustavo, Nery, Hugo y Fredy, mis hermanos mayores los quiero mucho. Así como mis hermanos pequeños Wilson y a mi sobrino Cristian que también es como mi hermano pequeño, gracias a todos por ser parte especial de muchos momentos agradables de mi vida.

A MI DEMAS FAMILIA: Tíos, tías, primos, primas, sobrinos, sobrinas. A todos los llevo presente y son muy especiales en mi vida. A mis abuelos. Abuela Lola. Abuelo Rafa. Abuela Raymunda Q.E.P.D. la base de mi pequeño y gran árbol familiar.

AMIGOS: Y compañeros de curso y trabajo, a quienes iniciaron conmigo el camino a este gran triunfo y con quienes he compartido muchos buenos momentos.

A LA UNIVERSIDAD: De San Carlos de Guatemala, en especial a la Facultad de Ciencias Económicas en la cual he desarrollado mi actual carrera académica y aprendido muchas situaciones valiosas que me ayudan en el camino profesional.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

EMPRESAS DE TERCERIZACIÓN TELEFÓNICA

1.1	Definición de empresas de tercerización telefónica	1
1.2	Reseña histórica de las empresas de tercerización	2
1.3	Organización administrativa	4
1.4	Naturaleza de sus operaciones	5
1.5	Legislación aplicable	6
1.5.1	Constitución Política de la República de Guatemala	7
1.5.2	Decreto 6-91 del Congreso de la República de Guatemala, Código Tributario	7
1.5.3	Decreto 2-70 del Congreso de la República de Guatemala, Código de Comercio	7
1.5.4	Decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala, Código de Trabajo	8
1.5.5	Decreto 27-92 del Congreso de la República de Guatemala, Impuesto al Valor Agregado (IVA)	8
1.5.6	Decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Actualización Tributaria	8
1.5.7	Deducciones y descuentos	10

CAPÍTULO II

AUDITORÍA OPERACIONAL

2.1	Antecedentes históricos de la Auditoría	14
2.2	Origen de la Auditoría Operacional	16
2.3	Operaciones	18
2.4	Definición de Auditoría Operacional	19
2.5	Importancia de la Auditoría Operacional	20
2.6	Objetivo de la Auditoría Operacional	20
2.7	Características de la Auditoría Operacional	21

2.8	Metodología de la Auditoría Operacional	22
2.8.1	Familiarización	23
2.8.2	Investigación y análisis	24
2.8.3	Informe	27
2.9	Aplicación de la Auditoría Operacional	27
2.10	Responsabilidad hacia la profesión	28
2.11	Responsabilidad moral y ética	30
2.12	Responsabilidad profesional del Contador Público y Auditor	30
2.13	Funciones del Contador Público y Auditor	33
2.13.1	Como profesional independiente	33
2.13.2	Como profesional dependiente	33

CAPÍTULO III

ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE

3.1	Servicio	35
3.1.1	Características del servicio	36
3.1.2	Clasificación de servicio	36
3.2	Cliente	37
3.3	Atención al cliente	37
3.4	Formas de atención al cliente	38
3.4.1	Atención presencial	39
3.4.2	Atención telefónica	39
3.4.3	Atención electrónica escrita por redes sociales y correo electrónico	40
3.5	Generalidades de un área de servicio al cliente	41
3.6	Características del servicio al cliente telefónico	41
3.7	Normativas relacionadas al servicio al cliente de empresas de tercerización	42
3.7.1	COPC VMO (En español Centro de Rendimiento de Operación al Cliente – Organizaciones de gestión de proveedores)	43
3.7.2	ISO (por sus siglas en inglés International Organization for Standardization - Organización Internacional de Normalización)	43

3.7.3	Metodología Seis Sigma	44
3.8	Objetivos de un área productiva de servicio al cliente telefónico tercerizado	46

CAPÍTULO IV

AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA AL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE TERCERIZACIÓN TELEFÓNICA (OUTSORCING) (CASO PRÁCTICO)

4.1	Generalidades de la empresa	48
4.2	Planificación	52
4.2.1	Memorándum de planificación	52
4.2.2	Actividades previas	60
4.3	Realización del trabajo de auditoría operacional	62
4.3.1	Familiarización con el área de servicio al cliente telefónico	62
4.3.2	Fase de Investigación y Análisis	69
4.3.3	Informe de Auditoría Operacional	102
	CONCLUSIONES	113
	RECOMENDACIONES	114
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115
	ANEXO	119

ÍNDICE DE FIGURAS

1	Organización administrativa de una empresa de Tercerización Telefónica	10
2	Cronograma de programa de auditoría operacional	57
3	Organigrama de un área de servicio al cliente telefónico tercerizado	61

ÍNDICE DE TABLAS

1	Tipos impositivos para la renta del régimen sobre ingresos de actividades lucrativas	9
2	Tipos impositivos para la renta del trabajo en relación de dependencia	10
3	Indicadores de gestión del segundo semestre 2014	63

INTRODUCCIÓN

Las empresas de servicios de telecomunicaciones en Guatemala han tenido un gran auge en los últimos años, generando fuentes de empleo específicamente en los llamados Centros de Llamadas (del inglés Call Center), los cuales en su mayoría son empresas que en su concepto más conocido es la Tercerización (del inglés Outsourcing) dado que se dedican a prestar el servicio que las empresas demandantes prefieren delegar a éstas, considerando delegar recursos para que de forma externa se realicen determinadas tareas, permitiendo en su mayoría reducir costos e incrementar la calidad de los servicios recibidos.

Para cumplir con los requerimientos que la empresa contratante solicita, es necesaria la transmisión proporcional de la administración y del control operativo, de modo tal, que la empresa subcontratada pueda realizar sus actividades apartada de la relación normal de la empresa y sus clientes usuarios.

Dado lo anterior, considerando que se recibe de forma homogénea el control operativo de la empresa contratante, para la empresa subcontratada es necesario crear los aspectos administrativos y de gestión que permitan ofrecer a sus clientes finales las propuestas de solución a sus necesidades (relacionadas al producto que inicialmente se le brinda), como también los controles de indicadores que se derivan de la gestión del personal que directamente presta el servicio.

Los indicadores son datos cuantitativos que permiten ver el estado actual de determinado aspecto dentro de la empresa, medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas. Estos son utilizados por las empresas para medir el desempeño del personal y de los recursos en general, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir, para ello deben caracterizarse por ser estables y comprensibles.

Como observación general, las empresas se plantean objetivos a cumplir, para lo cual se establecen sistemas que permiten de forma mesurada llevar el control de dichos objetivos y crear derivado de ellos las acciones que permitan alcanzarlos o en tal caso encontrar los aspectos que no permiten llegar a los objetivos propuestos, siendo este el momento en el que la auditoría juega un papel necesario, detectando errores o irregularidades, encontrando la falta de mecanismos que coadyuven a la adecuada gestión.

La presente investigación permitirá determinar las acciones que un auditor interno debe realizar para poder proponer soluciones y mejoras determinantes desde la perspectiva de una auditoría operacional a un área en específico de la empresa. En este sentido, el trabajo desarrollado consta de 4 capítulos, de la manera siguiente:

En el capítulo I se realiza una descripción general de las empresas de tercerización telefónica, historia y el crecimiento del sector, así como legislación y teoría relacionada.

En el capítulo II se presentan aspectos relacionados a la profesión del Contador Público y Auditor con enfoque a la auditoría operacional, de tal manera que permita encontrar las competencias en una auditoría de tipo operacional como auditor interno.

Dado el marco relacionado a la realización de la auditoría, es oportuno conocer el funcionamiento de un área de servicio al cliente, al cual se realiza la investigación, por lo que se presentan las definiciones y descripciones correspondientes en el capítulo III.

En el capítulo IV se presenta un caso práctico de una auditoría operacional al área de servicio al cliente telefónico, para obtener los resultados y con ello presentar un informe que demuestre el estado del área auditada y así presentar las recomendaciones que se consideren oportunas y necesarias.

Por último, se presentan las conclusiones a las que se ha llegado, como resultado de la investigación, seguido de las recomendaciones que se consideren adecuadas a cada conclusión y oportunas para un mejor desempeño del área auditada, así como las referencias bibliográficas consultadas durante la investigación.

CAPÍTULO I

EMPRESAS DE TERCERIZACIÓN TELEFÓNICA

1.1 Definición de empresas de tercerización telefónica

“Los servicios constituyen un producto intangible que puede ofrecerse entre dos partes, de una persona a otra(s) o de una empresa a sus clientes. El servicio puede o no estar vinculado a un producto físico, pero sí vinculado a un proveedor el cual está en cierta medida incluido en el servicio, puesto que es quien lo proporciona. Los bienes físicos se producen, luego se almacenan, después se venden y todavía más adelante se consumen. En contraste, los servicios primero se venden y después se producen y consumen al mismo tiempo”. (12:02)

La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. “La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía.” (12:02)

En general una empresa de servicios presta la naturaleza de su trabajo (el servicio) a la comunidad o se enfoca directamente a un sector de mercado, ofreciendo asesorías, ventas, publicidad o servicios que un trabajador individual puede prestar a una empresa en particular como la contabilidad o administración por ejemplo.

Para el presente trabajo, el enfoque se enmarca en una empresa de tercerización (Outsourcing en inglés) de lo cual se ha entendido como una “externalización, tercerización y/o una subcontratación caracterizada por que la empresa proveedora recibe la administración del servicio, su control y gestión.” (12:04)

A continuación se presentan algunas definiciones de tercerización que amplían la comprensión del concepto:

a. “Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.”

(12:04)

b. “Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.” (12:05)

Considerando las definiciones en los párrafos anteriores, se puede decir que una empresa de tercerización telefónica: consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, para llevar a cabo actividades de una empresa por parte de una empresa contratada, mediante actividad telefónica, la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio, mientras la empresa contratada a las actividades de gestión al cliente o soporte telefónico, entre otras.

1.2 Reseña histórica de las empresas de tercerización

Las unidades de información, como todas las organizaciones o empresas deben tener una administración efectiva que redunde en el beneficio de los usuarios. “En los últimos años éstas aceptan con más frecuencia el concepto de tercerización en áreas como la automatización, procesos técnicos, catalogación, clasificación, indización, servicios de mantenimiento, aire acondicionado, electricidad, plomería, mantenimiento de equipo de computación, seguridad, entre otras actividades.” (12:06)

La teoría de la tercerización, se empieza a desarrollar en las décadas de los años 60 y 70 como una respuesta a la necesidad de especializarse en áreas para lograr el éxito de la empresa y así satisfacer las necesidades de los clientes.

El concepto de tercerización, ha evolucionado. “En un principio, las empresas solían acaparar todos los procesos para la producción de bienes o para ofertar servicios; sin

embargo, los altos costos que conlleva mantener la infraestructura material y humana empezaron a provocar altas pérdidas financieras y poca efectividad operacional además de rigidez en las respuestas al mercado.

La empresa como se conoce actualmente, se inició o desarrolló con la revolución industrial. La idea primordial era crecer; éxito significaba una empresa grande y completa. Las compañías grandes norteamericanas eran el prototipo de la época. Se pensaba que tenía que estar totalmente integrada en forma vertical y debía poseer todos sus recursos para funcionar. Durante los años 30 hubo depresión económica y se pensó que las compañías no eran suficientemente grandes iniciándose una era de inversión de recursos para mayor crecimiento y desarrollo en las empresas.

Luego en las décadas de los 60 y 70 hubo mayor desarrollo tecnológico y los recursos para la producción tenían que ser especializados para tener éxito. La producción en serie, característica de la economía de inicios de los años 60, fue cada vez más difícil. Hubo desplazamiento hacia la tecnología flexible que promueve la diversidad y satisface el deseo del cliente. Es aquí donde las empresas empiezan a sentir la necesidad de descentralizar todas sus actividades recurriendo a los servicios de otras empresas expertas para ser más funcionales y económicas en sus servicios al cliente.

A mediados de los años 80 una corriente en la tercerización, empezó a tomar fuerza. Esta teoría originada en Inglaterra, planteaba la opción de contratar servicios externos para algunos procesos de producción. Si bien tuvo sus enemigos, también contó con sus defensores, muchos de los cuales la ubican como el antecedente de la tendencia de los años 90 hacia contratar servicios externos de personal que proveen empresas especializadas. En la actualidad la corriente organizacional ha cambiado hacia la reubicación de recursos y servicios que permiten la maximización y especialización de los negocios. ” (12:48)

En algunos países de América Latina se inicia hace más de 40 años cuando las compañías contrataban los servicios de vigilancia y limpieza, más tarde los de comedor

y mantenimiento, hasta llegar a nuestros días a áreas de reclutamiento y selección de personal, relaciones públicas, sistemas de información, mantenimiento de sistemas, procesamiento de datos entre muchas otras.

En América Latina, está tomando más auge teniendo variaciones en cada país. En Guatemala esta tendencia crece debido a sus varias ventajas.

La subcontratación presenta varias modalidades, las cuales pueden ser clasificadas por el tipo de ventajas que ofrecen a las empresas, el producto o servicio que se brindan y el tipo de contrato efectuado.

1.3 Organización administrativa

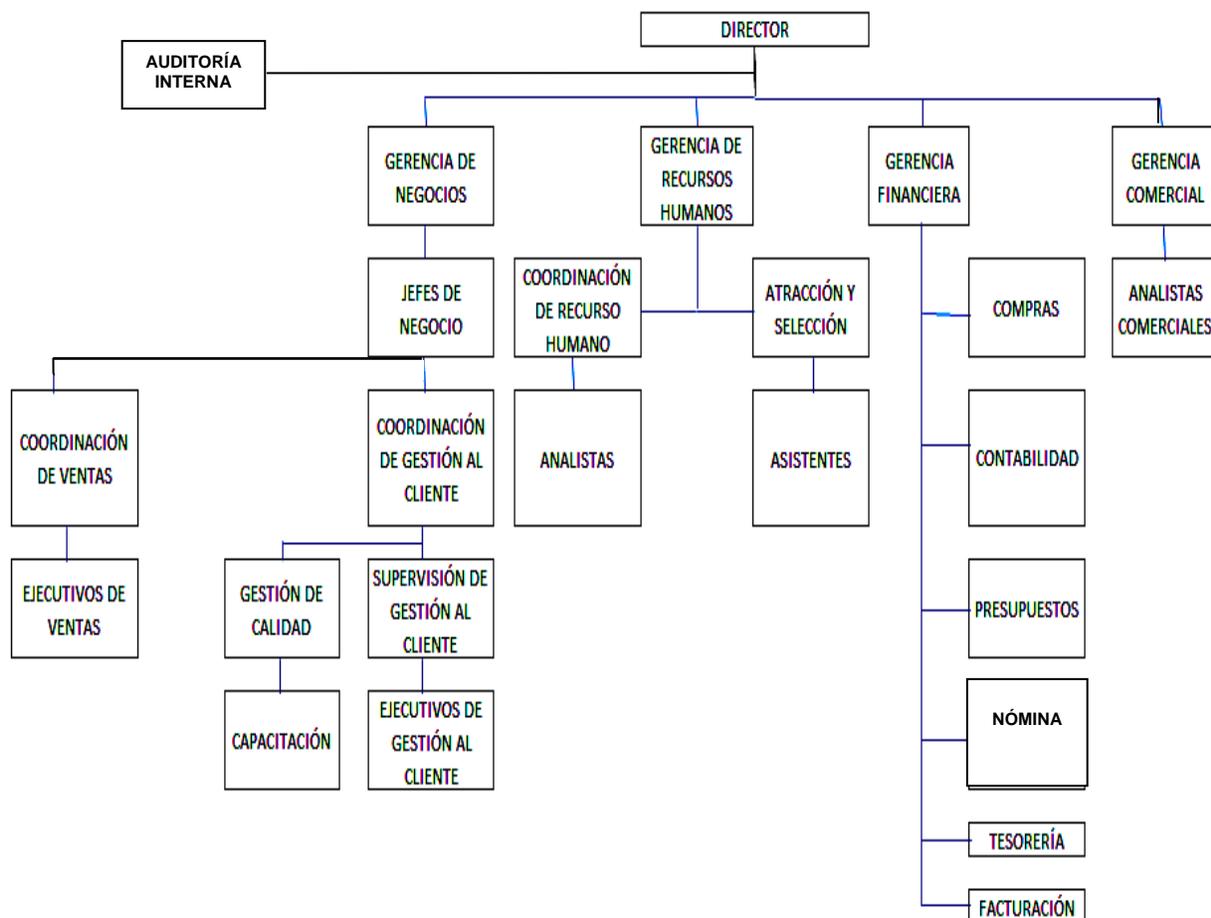


Figura 1. Organización administrativa de una empresa de Tercerización Telefónica.

Fuente: estructura de la empresa Atención Integral, S.A.

1.4 Naturaleza de sus operaciones

Las empresas de tercerización, son empresas que forman parte del sector servicios en su manera más oferente, el servicio prestado puede dividirse en distintas actividades que la empresa contratante requiera y con base en los acuerdos establecidos en los contratos de prestación de servicios.

Una empresa de tercerización telefónica, por lo general dedica su actividad a dar atención a los usuarios del servicio, ya sea por medio de personal que tenga directo contacto con los clientes, de manera presencial o por medio de los distintos medios de comunicación, ya sea vía telefónica, correo o redes sociales, ésta se encuentra a cargo de las áreas de coordinación, supervisión, operadores y como áreas de apoyo y mejora gestión de calidad y capacitación.

En las actividades que involucran al área de gestión por medio de las cuales se gestiona a la satisfacción y diversas actividades hacia al cliente, se encuentran:

- Atención de consultas, quejas, sugerencias, elogios y solicitudes.
- Atención preferencial.
- Back Office: son actividades de retaguardia de las soluciones de SAC (Servicio de Atención al Cliente). Con enfoque en la eficiencia operativa y optimización de costos, este grupo mantiene poquísimos o ningún contacto con el cliente final.

Entre las diversas soluciones que se ofrecen, se puede mencionar:

- Soporte - análisis.
- Asesoría.
- Fidelización.
- Retención.
- Ventas.

- Soporte técnico y servicio al cliente: con el trabajo de profesionales especializados y tecnología, las soluciones del servicio telefónico reúnen un sistema de gestión integrado a una base de conocimiento y herramientas de soporte remoto que garantizan agilidad en la resolución de incidentes, corrección de problemas recurrentes y el control de los niveles de servicio (SLA Service Level Agreement por sus siglas en inglés) y actividades.

Los principales insumos son la mano de obra calificada, la tecnología de punta (especialmente en telecomunicaciones y software) y la infraestructura (instalaciones físicas).

Como una breve descripción del proceso productivo del producto o servicio se puede mencionar:

- Entrada de la llamada.
- Timbrado para determinar disponibilidad.
- Atención de la llamada, con base a un script predefinido se analiza la necesidad del cliente.
- Resolución de la necesidad del cliente y registro de la operación.

1.5 Legislación aplicable

La organización legal y fiscal de las empresas de servicios es la de una sociedad, deberá estar reconocida la personalidad jurídica lucrativa de toda empresa a través del Registro Mercantil de la República, así mismo debe realizar el registro en la Superintendencia de Administración Tributaria, además de estar bajo los lineamientos establecidos en el Código Tributario, Código de Comercio, Código de Trabajo y leyes que correspondan en específico a las diversas empresas establecidas en el país.

1.5.1 Constitución Política de la República de Guatemala

El marco legal que encierra a las empresas comerciales, está tipificado en el conjunto de normas existentes en el país, prevaleciendo la Constitución política de la República de Guatemala y debajo de ésta toda una serie de reglamentos específicos. El artículo número 43 de la carta magna (Constitución política de la República de Guatemala) establece que se reconoce la libertad de industria, comercio y trabajo, salvo las limitaciones que por motivos sociales o de interés nacional impongan las leyes.

1.5.2 Decreto 6-91 del Congreso de la República de Guatemala, Código Tributario

Son normas de derecho público, las cuales rigen las relaciones jurídicas que se originan de los tributos establecidos por el Estado con excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales. También se aplican supletoriamente a toda relación jurídica tributaria, incluyendo las que provengan de obligaciones establecidas a favor de entidades descentralizadas o autónomas y de personas de derecho público no estatales.

El objetivo de la normativa tributaria, permite que las leyes sean armónicas y unitarias, se sujeten a lo preceptuado por la Constitución Política y uniforma los procedimientos y otras disposiciones que son aplicables en forma general a los tributos y así evitar contradicciones, repeticiones o falta de técnica legislativa.

1.5.3 Decreto 2-70 del Congreso de la República de Guatemala, Código de Comercio

Responde a un criterio mercantil cuya flexibilidad y amplitud estimula la libre empresa, facilitando la organización, regula sus operaciones y las encuadra dentro de limitaciones justas y necesarias, lo cual permite al Estado mantener la vigilancia de las mismas, como parte de su función coordinadora de la vida nacional.

En general el código es aplicable a los comerciantes en su actividad profesional, negocios jurídicos mercantiles y cosas mercantiles.

1.5.4 Decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala, Código de Trabajo

Regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo, y crea instituciones para resolver sus conflictos. El código de trabajo, establece las normativas y procedimientos relacionados a la relación laboral y como llevarla a cabo de manera que permita armonía entre ambas partes.

Los impuestos que tienen mayor incidencia en las empresas de servicios se presentan a continuación con una breve descripción:

1.5.5 Decreto 27-92 del Congreso de la República de Guatemala, Impuesto al Valor Agregado (IVA)

El hecho generador, se establece sobre los actos y contratos grabados establecidos en la ley por medio de ventas, adquisición o prestación de servicio (no en relación de dependencia), importación de bienes muebles extranjeros destinados al uso o consumo definitivo en el país proveniente de terceros países o miembros del Mercado Común Centroamericano, arrendamiento de bienes muebles e inmuebles, donación entre vivos de bienes muebles e inmuebles, entre otros. La base imponible es el precio de adquisición del bien o servicio, menos los descuentos concedidos de acuerdo con prácticas comerciales, siendo la tarifa del impuesto del 12 por ciento.

1.5.6 Decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Actualización Tributaria

En referencia al Libro 1 relacionado al Impuesto Sobre la Renta, le corresponde al objeto de toda renta que se obtenga por parte de personas individuales o jurídicas,

entes o patrimonios, nacionales o extranjeros, residentes o no en el país, los cuales generen rentas gravadas, pudiendo ser:

- Rentas de las actividades lucrativas;
- Rentas del trabajo; y
- Rentas del capital y las ganancias de capital.

Para hacer efectivo el impuesto existen dos regímenes a los que las empresas pueden optar para inscribirse:

- Régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas. 25% de tipo impositivo, con pagos trimestrales y periodo de liquidación del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año.
- Régimen opcional simplificado sobre ingresos de actividades lucrativas. Tipo impositivo el siguiente:

Tabla 1

Tipos impositivos para la renta del régimen sobre ingresos de actividades lucrativas

Rango de renta imponible mensual	Importe fijo	Tipo impositivo de
Q. 0.01 a Q. 30,000.00	Q. 0.00	5% sobre la renta imponible
Q. 30,000.01 en adelante	Q. 1,500.00	7% sobre el excedente de Q.30,000.00

Fuente: Decreto 10-2012 Libro I, Título II, capítulo IV, artículo 44 de la ley de actualización tributaria.

Así mismo en general toda empresa debe contribuir por medio de la retención a empleados en relación de dependencia de la siguiente forma:

La obtención de toda retribución o ingreso en dinero, cualquiera que sea su denominación o naturaleza, que provenga del trabajo personal prestado en relación de dependencia, por personas individuales residentes en el país.

Los tipos impositivos aplicables a la renta imponible calculada conforme a la base imponible del impuesto, son del 5% y 7%, según el rango de renta imponible para la renta del trabajo en relación de dependencia, y se aplican de acuerdo con la escala indicada:

Tabla 2
Tipos impositivos para la renta del trabajo en relación de dependencia

Rango de renta imponible mensual	Importe fijo	Tipo impositivo de
Q. 0.01 a Q. 300,000.00	Q. 0.00	5% sobre la renta imponible
Q. 300,000.01 en adelante	Q. 15,000.00	7% sobre el excedente de Q.300,000.00

Fuente: Decreto 10-2012 Libro I, Título 3, capítulo I, artículo 73 de la ley de actualización tributaria.

Para dichos contribuyentes el período de liquidación definitiva del impuesto es anual, principiando el uno de enero y terminando el treinta y uno de diciembre de cada año.

Cálculo de la retención por parte del patrono: al inicio de la relación laboral, el patrono o pagador hará una proyección de la renta anual del trabajador, a la cual le deducirá el monto de cuarenta y ocho mil quetzales por concepto de gastos personales y el monto de las cuotas anuales estimadas por concepto de pagos al Instituto Guatemalteco de Seguridad social IGSS, al Instituto de Previsión Militar y al Estado por concepto de cuotas a regímenes de previsión social. Al valor obtenido, le aplicará el tipo impositivo correspondiente, y cada mes, el patrono o pagador retendrá al trabajador, la doceava parte del monto proyectado.

1.5.7 Deducciones y descuentos

a) Cuota IGSS

Respecto a la cuota laboral que se le debe descontar al trabajador de su salario, éste se hará en el momento de pagarles su salario de la manera que corresponda de acuerdo a la ubicación de la empresa. Para los trabajadores que laboran en los

departamentos de Sololá, Totonicapán, Suchitepéquez, Sacatepéquez, Guatemala, Baja Verapaz, Quiche, Escuintla, Zacapa, Chiquimula, Jalapa, Huehuetenango, Quetzaltenango, San Marcos, Retalhuleu, Chimaltenango, Alta Verapaz, Izabal, Jutiapa:

- Patrono. 10.67 x ciento Trabajador. 4.83 x ciento. Estos porcentajes incluyen los programas de Accidentes en General, Enfermedad y Maternidad, Invalidez, Vejez y Supervivencia.

Para los trabajadores que laboran en Petén, Santa Rosa, El Progreso, al patrono le corresponde el 6.67 x ciento y al trabajador el 2.83 x ciento. Estos porcentajes incluyen los servicios siguientes: accidentes en general, invalidez, vejez y supervivencia. El régimen no cubre los programas de enfermedad y maternidad.

- El patrono debe dejar constancia de las sumas descontadas individualmente a sus trabajadores en su contabilidad y/o registro de trabajadores y salarios;
- El patrono debe efectuar los descuentos sobre el salario afecto a contribuciones, esto incluye ordinario y extraordinario;
- El patrono no debe efectuar dicho descuento sobre rubros que se consideran como no afectos a contribuir por el IGSS, tales como:
 - Indemnización y compensación en dinero por vacaciones al finalizar la relación laboral;
 - Aguinaldo;
 - Bonificación-Incentivo, según Decreto 78-89 y 7-2000;
 - Bono 14;
 - Dietas;
 - Honorarios profesionales;
 - Jubilaciones;
 - Viáticos.

b) IRTRA

Las empresas inscritas formalmente en el régimen de seguridad social, comprendidas en las actividades económicas definidas por el acuerdo No.1 de la junta directiva del IRTRA (Instituto de Recreación de los Trabajadores). Quedan afectos a la imposición anual todos los patronos particulares comprendidos en las siguientes actividades económicas:

- Explotación de minas y canteras.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Electricidad, gas, agua y servicios sanitarios.
- Comercio.
- Transportes, almacenajes y comunicaciones.

La clasificación de actividades económicas, se ajustará a la que tiene establecida el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Por lo cual cualquier otra empresa que no esté dentro de estos parámetros no puede afiliarse a sus empleados al IRTRA, y por lo tanto no debe pagar la cuota respectiva.

c) INTECAP

El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), es una institución guatemalteca de formación profesional, que promueve por delegación del Estado y con la contribución del sector privado, el desarrollo del recurso humano y la productividad nacional. Su objetivo primordial es capacitar a trabajadores y nueva mano de obra, en las diversas actividades económicas a través de eventos de formación profesional. INTECAP capacita a los tres niveles ocupacionales: ejecutivo, medio y operativo; y en los tres sectores económicos: primario, secundario y terciario.

El principal financiamiento del INTECAP proviene de una tasa patronal del 1% sobre la totalidad de las planillas de sueldos y salarios, proveniente de aquellas entidades lucrativas que estén sujetas a contribución al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS). Por tal motivo, INTECAP no cobra al participante por la capacitación brindada.

d) Aguinaldo

Establecido en la sección Octava, artículo 101 de la Constitución Política de la República de Guatemala, es una obligación del empleador de otorgar cada año un aguinaldo no menor del cien por ciento del salario mensual, o el que ya estuviere establecido si fuere mayor, a los trabajadores que hubieren laborado durante un año ininterrumpido y anterior a la fecha de otorgamiento.

e) Decreto 42-92 del Congreso de la República de Guatemala, Bonificación Anual para Trabajadores del sector Privado y Público (Bono 14)

Prestación laboral obligatoria para todo patrono tanto del sector privado como público y se constituye en otorgar un sueldo o salario ordinario a todo trabajador por el monto de un mes de salario siempre que tenga un periodo completo o la parte proporcional cuando es menos. Esta prestación debe hacerse efectiva durante la primera quincena de julio de cada año.

f) Decreto 7-2000 del Congreso de la República de Guatemala, Bonificación-Incentivo

El monto de la bonificación incentivo que se creó a favor de todos los trabajadores del sector privado del país fue de Q250.00, que deberán pagar sus empleadores junto al sueldo mensual devengado, esta bonificación no afecta los derechos adquiridos de los trabajadores, los salarios mínimos establecidos o que se establezcan en el futuro.

CAPÍTULO II

AUDITORÍA OPERACIONAL

2.1 Antecedentes históricos de la Auditoría

Originalmente la palabra que se define significa "oidor" u "oyente", del latín "audire " que traducido indica arte de oír.

Se sabe que hace varios siglos ya se practicaban auditorías. Muchos reyes o gente poderosa tenían como exigencia la correcta administración de las cuentas por parte de los escribanos, de modo que se pudieran evitar desfalcos o que alguna persona se aprovechara de las riquezas que en aquella época costaban tanto sudor y sangre conseguir.

Sin embargo, los antecedentes de la auditoría, se encuentran en el siglo XIX, por el año 1862 donde aparece por primera vez la profesión de auditor o de desarrollo de auditoría bajo la supervisión de la ley británica de sociedades anónimas.

Para evitar todo tipo de fraude en las cuentas, era necesaria una correcta inspección de las cuentas por parte de personas especializadas y ajenas al proceso, que garantizaran los resultados sin sumarse o participar en el desfalco.

Desde entonces, y hasta principios del siglo XX, la profesión de auditoría fue creciendo y su demanda se extendió por toda Inglaterra, llegando a Estados Unidos de América, donde los antecedentes de las auditorías actuales fueron forjándose, en busca de nuevos objetivos en los cuales la detección y la prevención del fraude pasaban a segundo plano y perdía cierta importancia.

En 1940 los objetivos de las auditorías abarcaban no tanto el fraude, como las posiciones financieras de la empresa o de los socios o clientes que las constituían, de modo que se pudieran establecer objetivos económicos en función de dichos estudios.

De manera paralela a dicho crecimiento de la auditoría en América, aparece también el antecedente de la auditoría interna o auditoría de gobierno que en 1921 fue establecida de manera oficial mediante la construcción de la oficina general de contabilidad.

En 1922 operaba en Guatemala la primera firma de auditoría, la inglesa Layton, Benet Chieme y Tate. También Gibson que luego fue Peat Marwick.

En Guatemala el 25 de mayo de 1937 se crea la Facultad de Ciencias Económicas adscrita a la Universidad Nacional en ese entonces, dependiente del poder ejecutivo e iniciando actividades el 06 de agosto de 1937, naciendo así la profesión de Contador Público y Auditor.

Antes de iniciarse en Guatemala la profesión existían ya auditores, pero de nacionalidad extranjera, pudiendo mencionar a Nancy de Lacy y Joseph Gibson Davies de origen inglés. En 1943 egresa el primer profesional con el título de Doctor en Ciencias Económicas y Contador Público y Auditor el doctor Manuel Noriega Morales.

“El 10 de julio de 1951 se funda el Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas. Hoy llamado Colegio de Profesionales de las Ciencias Económicas.

Durante 1968 se crea el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores – IGCPA-.” (26:1)

En el año 2001 según Decreto número 72-2001 de fecha 21 de diciembre de 2001, se constituye el Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, mismo que el 1 de junio de 2005, se inscribe ante la Asamblea de Colegios Profesionales de Guatemala.

2.2 Origen de la Auditoría Operacional

El primer antecedente formal sobre el origen de la auditoría operacional se remonta al año de 1945, cuando en ocasión de la conferencia anual del Instituto de Auditores Internos (por sus siglas en inglés IIA The Institute of Internal Auditors) se incluye, para discusión en panel, el tema “Alcance de la Auditoría Interna en Operaciones Técnicas” (Scope of Internal Auditing of Technical Operations en inglés). En el año de 1948, Arthur H. Kent, auditor interno de la Standard Oil Company de California, escribe un artículo denominado Auditorías de Operaciones (del inglés Audits of Operations).

En el año citado de 1945 Frederic E. Mints, auditor interno de la Lockheed Aircraft Corporation, comienza a utilizar de manera formal en sus trabajos y reportes el término Auditoría Operacional (del inglés Operational Auditing) como se conoce hasta la fecha, causando gran revuelo entre la comunidad por lo novedoso del nombre a esta naciente disciplina. Y ya el primer pronunciamiento o referencia formal sobre la auditoría operacional lo da el Instituto de Auditores Internos (del inglés The Institute of Internal Auditors) al incluir, en 1956, en su libro Bibliografía de Auditoría Interna (del inglés Bibliography of Internal Auditing), un capítulo, de diez, denominado Operaciones Auditables (del inglés Operations Audits).

A partir de entonces comienza a generarse una gran inquietud dentro de los profesionales de la auditoría interna en los Estados Unidos de América por adentrarse en esta nueva rama de especialización. Dichas inquietudes derivaron en encomendar por parte del IIA a su Director de Investigación y Educación, Bradford Cadmus, para que se abocara a investigar y presentar una propuesta formal sobre la auditoría operacional.

El trabajo de Bradford Cadmus, que provocó fuera considerado como el padre de la auditoría operacional derivó en su libro denominado Manual de Auditoría Operacional (Operational Auditing Handbook) que fue publicado en el año de 1964 por el IIA. El Manual de Auditoría Operacional de Cadmus presenta en su primer capítulo la

naturaleza y filosofía de la auditoría operacional como un análisis constructivo que debe llevar a cabo el auditor interno para coadyuvar en la mejora de las operaciones tendiendo a obtener mayor rentabilidad de ellas. Los siguientes siete capítulos del libro de Cadmus, se refieren a igual número de funciones, proporcionando un antecedente e información general sobre los objetivos de cada una de las mismas, su problemática, los controles que requieren y programas para auditarlas. Dichas funciones son: compras; tráfico y transportación; desperdicios, recuperaciones y material obsoleto; operaciones de recepción; inmuebles, maquinaria y equipo; publicidad y promoción de ventas; y programas de seguros. Concluye el libro sobre la perspectiva que avizoraba su autor sobre el futuro de la auditoría operacional.

La naturaleza y filosofía de la auditoría operacional, Cadmus la describe en las siguientes citas (las más representativas):

- a. Cuando un auditor revisa los registros de ingresos, está haciendo auditoría interna. Cuando observa cómo se trata a un cliente está actuando como auditor operacional.
- b. El auditor operacional debe asumir que es el dueño del negocio, que le pertenece. Antes que recomiende un cambio, que critique una operación, debe preguntarse a sí mismo qué haría si fuera el dueño.
- c. El auditor operacional debe cuestionarse ¿Cómo revisaría el dueño su negocio si tuviera tiempo para hacerlo?
- d. La auditoría operacional debe considerarse como un estado de actitud, a manera de análisis, enfoque y raciocinio.
- f. La auditoría operacional infiere familiarizarse con las operaciones y sus problemas, siguiendo con el análisis y evaluación de los controles para asegurarse que son los adecuados en aras de proteger a la organización.

Fue tal el impacto de la naciente corriente técnica propuesta por Bradford Cadmus, que provocó que el mismo Victor Z. Brink impulsor de la auditoría interna moderna modificara y ampliara sus posturas al aceptar la auditoría operacional en la tercera y cuarta edición de su libro Auditoría Interna Moderna (del inglés Modern Internal Auditing) adicionándole al título las frases Un Enfoque Operacional Evaluación de Operaciones y Controles (del inglés An Operational Approach and Appresing Operations and Controls) a cada edición en ese orden. Por supuesto que el IIA, por su parte, también cambió y adaptó sus pronunciamientos para darle entrada esta nueva técnica.

Cabe mencionar que por la necesidad que tenía la alta dirección o gerencia de estar de acuerdo tanto con la adecuación y validez de los informes operativos como de los informes financieros, puede también basarse en dicha necesidad e importancia de no solo dedicarse a la revisión de estados financieros y detectar fraudes, sino también dar aportes administrativos y operativos de gestión que permitan a las organizaciones mejorar sus indicadores de desempeño y sobre todo coadyuvando al desarrollo de las operaciones, que particularmente son el motor de las empresas, a lo cual la Contaduría Pública y Auditoría moderna ha ido adentrándose como parte de la evolución competente de la profesión.

2.3 Operaciones

En auditoría operacional se define a una operación como al conjunto de actividades orientadas al logro de un fin u objetivo particular dentro de la empresa, tales como vender, comprar, producir, entre otros. En el enfoque de trabajo de la auditoría operacional, las operaciones que realiza una empresa deben considerarse de manera integral, independientemente de que en la mayoría de los casos la ejecución de una operación en particular esté asignada a varios departamentos, oficinas, secciones o dependencias. La investigación deberá determinar si el personal encargado de la operación tiene capacidad para ejecutar las operaciones.

2.4 Definición de Auditoría Operacional

Dado que la Auditoría Operacional es una de las ramas o especializaciones que han evolucionado de la auditoría contemporánea, existen distintas definiciones que permiten conocer el concepto de forma clara.

El Libro Auditoría de McGraw Hill, indica las siguientes definiciones:

“Revisión del sistema de control interno de una empresa por personas cualificadas, con el fin de evaluar su eficacia e incrementar su rendimiento.

La auditoría operacional consiste en el examen de los métodos, los procedimientos y los sistemas de control interno de una empresa u organismo, público o privado; en definitiva, se fundamenta en analizar la gestión.”(21:14)

También se conoce como auditoría de gestión, auditoría de las «tres es» (economía, eficacia y eficiencia), auditoría de programas, etcétera.

El boletín número 1 emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores (IMCPA) define a la auditoría operacional como “El servicio que presta el contador público cuando examina la entidad”. (15:01)

Considerando las definiciones anteriores se entiende por Auditoría Operacional al examen crítico, completo y constructivo, a los métodos, procedimientos y sistemas de control de una entidad o parte de la misma, con el fin de evaluar su rendimiento para incrementar sus indicadores económicos, mediante la eficiencia y eficacia de su gestión.

2.5 Importancia de la Auditoría Operacional

El sistema de control asume un rol relevante en las empresas, dado que a través de sus evaluaciones permanentes, posibilita maximizar resultados en términos de eficiencia, eficacia, economía, indicadores que fortalecen el desarrollo de las mismas. La instrumentalización de los sistemas de control se da a través de las auditorías que se aplican en las empresas dentro de un período determinado para conocer sus restricciones, problemas o deficiencias, como parte de la evaluación, que en determinados conceptos se establece como producto interno no conforme.

La importancia de la auditoría operacional, conlleva el que permite ampliar la imagen del auditor moderno, el cual además de dedicarse a la revisión de cuentas, detectar fraudes, errores e irregularidades se enfoca también a actividades administrativas y operativas, ampliando el campo de gestión del Contador Público y Auditor en su profesión.

2.6 Objetivo de la Auditoría Operacional

El objetivo de la auditoría operacional se cumple al presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia en las áreas y entidades a que se practique.

Existen tres niveles en que el contador público puede participar de apoyo en las entidades:

Primero. En la emisión de opiniones sobre el estado actual de lo examinado.
Diagnóstico de obstáculos.

Segundo. En la participación para la creación, diseño de sistemas o procedimientos, interviniendo en su formación.

Tercero. En la implantación de los cambios e innovaciones, implantación de sistemas.

La auditoría operacional persigue detectar problemas y proporcionar bases para solucionarlos; prever obstáculos a la eficiencia; presentar recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre obstáculos al cumplimiento de planes y todas aquellas cuestiones que se mantengan dentro del primer nivel de apoyo a la administración de las entidades, en la consecución de la óptima productividad.

En la práctica de una auditoría operacional, el contador público se circunscribirá al primer nivel de apoyo, ya que su participación en los demás niveles queda nula de la práctica de auditoría operacional. Los niveles segundo y tercero quedan enmarcados dentro de lo que se conoce como trabajos de reorganización, desarrollo de sistemas y consultoría administrativa.

El auditor operacional, al revisar las funciones de una entidad: investiga, analiza y evalúa los hechos, es decir, diagnóstica obstáculos de la infraestructura administrativa que los respalda y presenta recomendaciones que tiendan a eliminarlos. El auditor operacional hace las veces del médico general, que diagnóstica las fallas (enfermedades) dando pie a la participación del especialista, que puede ser él mismo u otro contador público, el que promoverá las soluciones concretas.

2.7 Características de la Auditoría Operacional

Conocido ya el origen y aplicación de la auditoría de tipo operacional, se entiende que la misma da aportes a la administración y permite adoptar procedimientos y métodos que contribuyen a la prevención y solución de problemas, siendo sus características las siguientes:

- a) Actúa en campos operativos, no financieros.
- b) Es una actividad eminentemente objetiva.
- c) Es un instrumento de información administrativa.
- d) Es un instrumento de comprobación o información operacional y de señalamientos de problemas y soluciones a los mismos.

- e) El Auditor adopta una actitud mental de protección, antes de la utilización de métodos especiales.

2.8 Metodología de la Auditoría Operacional

En la auditoría operacional la información está dirigida a las operaciones que se realizan en una empresa o determinada área a la que sea orientada. Para un adecuado examen de las operaciones se hace necesario seguir una serie de requisitos cuando se habla de una auditoría financiera, ya sea con base a Normas Internacionales de Auditoría NIA, o ya sea de una auditoría de índole fiscal, puesto que se realiza de acuerdo a una serie de normativas establecidas por entidades dedicadas a la auditoría o las autoridades del país a la que se realice el estudio fiscal.

Para efectos de la auditoría operacional, a la fecha no existe una metodología estrictamente establecida que obligue al auditor operativo a cumplirla y deba presentar una estructura o tener una base normativa legal, para lo cual la experiencia del auditor juega un papel determinante.

Aunque si bien es cierto en la vida profesional de un auditor, se obtienen conocimientos para la toma de decisiones y diferentes actividades relacionadas al trabajo de auditoría, es acertado contar con los fundamentos que permitan orientar el examen de una auditoría operacional a cumplir con los objetivos de eficiencia, eficacia y economía, lo cual forma parte de los principios de la misma.

Para efectos de contar con una base metodológica que permita dirigir la auditoría operacional, es oportuno mencionar los boletines de auditoría operacional emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores (IMCPA) por medio de su comisión de Auditoría Operacional, de manera introductoria el boletín número uno que proporciona algunas definiciones, objetivos y alcance de la auditoría operacional.

El boletín número 2, proporciona una metodología general para llevar a cabo un adecuado examen de tipo operacional, el cual debe ser adecuado a las situaciones específicas a las cuales se esté orientando la revisión de auditoría.

- a. Familiarización.
- b. Investigación y análisis.
- c. Informe.

2.8.1 Familiarización

El auditor debe familiarizarse con la operación u operaciones que revisará dentro del contexto de la empresa que está auditando. Enseguida se incluyen algunos lineamientos que permitan al auditor sistematizar sus esfuerzos para familiarizarse con la empresa en general y con la operación que se revisará en particular.

- a. Estudio ambiental.
- b. Estudio de la gestión administrativa.
- c. Visita a las instalaciones.

A manera de cubrir los aspectos que involucran la etapa inicial de la auditoría operacional, se sugiere el siguiente listado de procedimientos:

- a. Cuáles son los objetivos de cada departamento.
- b. Conversar con cada jefe de departamento para que informe las generalidades y los planes que tiene tal departamento, poniendo énfasis en lo que se controla y no.
- c. Cuando ya se tiene conocimiento de los objetivos y los problemas de los departamentos, se debe conocer los controles internos (para el logro de sus

objetivos y operaciones) y externos (medio ambiente). Para estos efectos el auditor deberá:

- Revisar la estructura de la organización o departamento.
 - Revisar las políticas y procedimientos que regulan cada departamento (se debe conversar con el supervisor del departamento o con quien está más familiarizado con estas materias, si estos procedimientos y políticas no existen el auditor debe tomar los estándares que existen para estas materias).
- d. Como se determinan en el departamento los resultados.
- e. El auditor deberá consultar con los jefes de los departamentos como evalúan sus resultados, como supervisan y que es lo que consideran más relevantes en el control. Si existen informes de logros, son muy importantes de revisar.
- f. Los informes son utilizables en el control solo si son rápidos, claros, concisos y completos. El auditor deberá tener siempre en mente estos factores a medida que se familiariza con la estructura de los informes del departamento operativo. Si el auditor no tiene un conocimiento adecuado de los objetivos y controles del departamento operativo, no puede hacer una auditoría inteligente.

2.8.2 Investigación y análisis

El objetivo de la segunda fase es analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia y la efectividad de la operación en cuestión, realizando pruebas de detalle de diversa índole, utilizando especialmente pruebas selectivas a juicio del auditor o por medio de diversas técnicas, como por ejemplo entrevistas, evaluación de la gestión administrativa o examen de la documentación.

En esta etapa el auditor puede escoger una muestra (el tamaño de esta depende del auditor) del área examinada, para examinarla en detalle. El auditor estará interesado en

el establecimiento de los hechos relacionados, a los que tratará de entender si están o no en actual práctica:

- La estructura de organización y la asignación de responsabilidades siguen los planes de control de la gerencia departamental.
- Si se siguen los procedimientos prescritos por la gerencia.
- Los cotejos internos prescritos están siendo ejecutados.
- Los procedimientos y controles prescritos proporcionan una efectiva coordinación.
- Los registros e informes son completos, oportunos, actuales y significativos.
- Las normas de ejecución proporcionan una base efectiva para la evaluación de los resultados de operación.

Dado que los auditores internos deben basar sus conclusiones y los resultados del trabajo en análisis y evaluaciones adecuados, es necesario respaldar el diagnóstico al que se llegó con sus papeles de trabajo o respaldo de auditoría. "El director ejecutivo de auditoría debe controlar el acceso a los registros del trabajo." (16:18)

Acerca de la custodia y protección de la información la Norma 2330.C1, de auditoría interna, establece que: "El director ejecutivo de auditoría debe establecer políticas sobre la custodia y retención de los registros de trabajos de consultoría, y sobre la posibilidad de darlos a conocer a terceras partes, internas o externas. Estas políticas deben ser consistentes con las guías de la organización y cualquier regulación u otros requisitos pertinentes". (16:12)

Los párrafos anteriores, permiten tener una visión de los papeles e información recopilada en el trabajo de auditoría, desde el punto de vista interno, siendo una perspectiva similar a la de la auditoría externa.

Es importante mencionar que los papeles de trabajo deben estar protegidos, durante y después de terminado el trabajo de auditoría, bajo la custodia del auditor, siendo en el caso de la auditoría interna propiedad de la empresa, debiendo permanecer en el archivo permanente, durante el tiempo que la Administración considere necesario y para apoyo de auditorías futuras.

Dentro de los requisitos que se pueden establecer como un estándar definido de los papeles de trabajo están:

- Identificación de la empresa auditada.
- Periodo cubierto.
- Departamento auditado (en caso de ser específico).
- Descripción del contenido.
- Fecha de la evaluación.
- Fecha de preparación del documento.
- Firma de quien prepara y revisa.

En definitiva los papeles de trabajo proporcionan una referencia para sustentar los informes de auditoría, así como sirven de base para auditorías posteriores, debiendo cumplir con determinadas características de elaboración y con ello cubrir requisitos de calidad en la documentación.

Los cuestionarios se deben presentar en forma tabulada, siendo una característica de la auditoría moderna y de toda la investigación en general, ya que su aplicación escrita a mano, se utiliza como respaldo de la aplicación del procedimiento y la tabulación con el uso de la tecnología su archivo y para efecto de aplicaciones estadísticas en caso sea necesario. El cuestionario también es útil para servir como una referencia, la cual se comprueba con las revisiones que el grupo de trabajo obtenga durante la auditoría.

2.8.3 Informe

El informe sobre auditoría operacional es el producto terminado del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de la empresa de la labor del auditor.

Su contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente, en su caso, los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa y con los controles operacionales establecidos, lo que coincide fundamentalmente con la finalidad del examen realizado.

Este enfoque permitirá así mismo, que de la solución dada a dichos problemas, surjan oportunidades que coadyuven al logro de mejoras en la eficiencia operativa y en última instancia en la productividad.

Para que la auditoría operacional sea útil a la empresa, el informe debe ser ágil y orientado hacia la acción. Además siempre que sea posible, debe cuantificarse el efecto de los problemas existentes y de los posibles cambios.

2.9 Aplicación de la Auditoría Operacional

Como fue citado en párrafos anteriores se puede considerar a la Auditoría Operacional como una especialidad segregada de las funciones de Auditoría Interna, dado que el profesional que la realice generalmente se encuentra en relación de dependencia laboral o pueda en cierto momento ser un valor agregado de un Auditor Externo a la empresa que contrata sus servicios. De la misma manera el Auditor Interno o externo puede apoyarse en el trabajo de especialistas para con ello tener una mejor visión del área que audite, o en tal caso tener presente que el desarrollo de la profesión a la fecha implica el aprendizaje de distintas materias, como mínimo los conocimientos básicos y funcionamiento de sistemas, programas administrativos, recursos humanos, entre otros.

Dentro de las aplicaciones de la Auditoría Operacional, se puede mencionar lo siguiente:

- a) Aportar recomendaciones que resuelvan un problema conocido, en donde el auditor estará enfocado a dicha resolución, con base en los indicadores que la administración le traslade.
- b) Colaborar con la ubicación de la raíz de indicadores ineficientes (Diagnóstico).
- c) Apoyar con la prevención de ineficiencia operativa y el crecimiento de la gestión en la entidad (Estimaciones, pronóstico).

“La auditoría operacional puede realizarse en cualquier época y con cualquier frecuencia; lo recomendable es que se practique periódicamente, a fin de que rinda sus mejores frutos. Así, puede prepararse un programa cíclico de revisiones en el cual un área sea revisada cuando menos cada dos años, manteniéndose un examen permanente de aquellas operaciones que requieran especial atención del monto de recursos invertidos en ellas o por su criticidad.” (15:04)

2.10 Responsabilidad hacia la profesión

El marco general que el Contador Público y Auditor debe considerar es muy amplio y dentro de ello la responsabilidad que tiene con la sociedad en general y la profesión se encuentran relacionadas con el desempeño que realice en su labor para lo cual debe tener el debido cuidado y con ello dar aportes dentro de la empresa a la que labora, o la firma de auditoría a la que represente, entregando un trabajo de calidad a quien contrata sus servicios.

El código de ética establecido por IFAC en su introducción, establece que "una característica que identifica a la profesión, es que asume la responsabilidad de actuar en interés público. En consecuencia, la responsabilidad de un profesional no consiste

exclusivamente en satisfacer las necesidades de un determinado cliente o de la entidad para la que trabaja. En su actuación en interés público, el profesional acatará y cumplirá con el código de ética." (13:07)

Adicional a los principios fundamentales de ser íntegro, objetivo, ser competente y diligente, tener confidencialidad, el Contador Público y Auditor debe tener un comportamiento profesional que permita cumplir con las disposiciones legales y reglamentarias aplicables y con ello evitar cualquier actuación que pueda desacreditar a la profesión.

Respecto a los colegas y la profesión de Contaduría Pública y Auditoría, el profesional cuidará sus relaciones con colegas, colaboradores e instituciones que agrupan a los profesionales de su especialidad, de manera que sus acciones no menoscaben la dignidad de la profesión, sino que tienda a enaltecerla.

Para ser competente el Contador Público y Auditor debe cuidar mantener el conocimiento y la aptitud profesionales al nivel necesario para permitir que los clientes, o la entidad para la que trabaja, reciban un servicio profesional competente. El mantenimiento de la competencia profesional exige una atención continua y el conocimiento de los avances técnicos, profesionales y empresariales relevantes. El desarrollo profesional continuo permite al profesional, desarrollar y mantener su capacidad de actuar de manera competente en el entorno profesional.

Al realizar acciones de mercadeo y de promoción de sí mismos y de su trabajo, los profesionales de la auditoría no pondrán en entredicho la reputación de la profesión. Los profesionales de la auditoría serán honestos y sinceros y evitarán:

a.- Efectuar afirmaciones exageradas sobre los servicios que ofrecen, sobre su capacitación, o sobre la experiencia que poseen.

b.- Realizar menciones despreciativas o comparaciones sin fundamento en relación con el trabajo de otros.

2.11 Responsabilidad moral y ética

La Real Academia española entre sus definiciones, indica como moral a lo perteneciente o relativo a las acciones o caracteres de las personas, desde el punto de vista de la bondad o malicia.

Así mismo define la ética como el conjunto de normas morales que rigen la conducta humana.

Dadas las definiciones anteriores y en el entendido que el profesional es la persona que ejerce su labor con la capacidad y aplicación competente, es posible indicar que la responsabilidad moral y ética del Contador Público y Auditor engloba su comportamiento en las actividades que realiza, debiendo tener como observancia principios y valores morales de forma práctica en el desarrollo de su profesión, siendo responsable de la imagen que proyecta de sí mismo y del gremio al que representa.

2.12 Responsabilidad profesional del Contador Público y Auditor

El concepto de responsabilidad está definido por la Real Academia Española así:

a) Cualidad de responsable. Deuda, obligación de reparar y satisfacer, por sí o por otra persona, a consecuencia de un delito, de una culpa o de otra causa legal.

b) Cargo u obligación moral que resulta para alguien del posible yerro en cosa o asunto determinado.

c) Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.

El Contador Público y Auditor es responsable profesionalmente por los trabajos que se compromete a realizar, sea que los lleve a cabo directamente o a través de sus asociados y su personal.

“Solo podrá asociarse para la práctica profesional con otros profesionales universitarios colegiados, en forma que asuma su responsabilidad profesional ilimitada. La asociación deberá llevar el nombre de uno o más socios y las personas cuyos nombres figuren en la razón social, deberán ser profesionales. Cuando un socio que sea Contador Público y Auditor acepte un puesto incompatible con el ejercicio de la profesión, deberá retirarse de la asociación mientras dure la incompatibilidad.” (2:03)

La actividad del Contador Público y Auditor se enmarca en un grupo de conceptos éticos que describen y encaminan su diligencia profesional, existiendo normativas que sugieren un comportamiento adecuado a lo que la profesión requiere, derivado de la importancia que se le dé a la labor así será la forma como se desempeñen sus actividades.

Existen documentos dedicados a establecer normas de observancia general que marcan la actuación que todo profesional de la Contaduría Pública y Auditoría debe tener en la práctica de su profesión, siendo características de los códigos de ética:

- Promover una cultura ética en la profesión.
- Son declaraciones de principios y reglas de conducta.
- Plantean expectativas en cuanto a conducta más que actividades específicas.

En la actuación del profesional se pueden mencionar aspectos mínimos que debe cubrir un profesional:

- Comportamiento profesional, para lo cual se debe cumplir las disposiciones legales y reglamentarias aplicables y evitar cualquier actuación que pueda desacreditar a la profesión.

- Integridad, la cual establece confianza y provee la base para confiar en su juicio, desempeñando su trabajo con honestidad, diligencia y responsabilidad, respetando las leyes y divulgarán lo que corresponda de acuerdo con la ley y la profesión. No participarán a sabiendas en una actividad ilegal o de actos que vayan en detrimento de la profesión de auditoría interna o de la organización. Respetarán y contribuirán a los objetivos legítimos y éticos de la organización.
- Objetividad, permite reunir, evaluar y comunicar información sobre la actividad o proceso a ser examinado. Formando sus juicios sin dejarse influir indebidamente por sus propios intereses o por otra persona. Divulgará todos los hechos materiales que conozcan y que, de no ser divulgados, pudieran distorsionar el informe de las actividades sometidas a revisión.
- Confidencialidad, implica respetar el valor y la propiedad de la información que se recibe y no divulgarla sin la debida autorización. Se deberá ser prudente en el uso y protección de la información adquirida en el transcurso de su trabajo, sin utilizar información para lucro personal o que de alguna manera fuera contraria a la ley o en detrimento de los objetivos legítimos y éticos de la organización.
- Competencia, conlleva aplicar el conocimiento, aptitudes y experiencia necesarios, para participar sólo en aquellos servicios para los cuales tengan los suficientes conocimientos, aptitudes y experiencia. Desempeñando sus servicios de acuerdo con las Normas Internacionales y vigentes, y mejorará continuamente sus habilidades y efectividad en la calidad de sus servicios.

En general el Contador Público y Auditor profesional moderno, debe cubrir y acatar las leyes nacionales y los deberes morales que conlleva el tener el grado académico y profesional.

2.13 Funciones del Contador Público y Auditor

Una de las características del profesional de la Contaduría Pública y Auditoría es la independencia de criterio, por lo que los trabajos que se realizan en general no deben perder dicho enfoque. En general un profesional tiene la opción de encontrar una empresa a la que pueda prestar sus servicios de manera dependiente o prestar sus servicios de manera externa como asesoría o fiscalizadora.

2.13.1 Como profesional independiente

Un profesional independiente o autónomo es quien ejerce una profesión sin un compromiso a largo plazo con un patrono o empleador, su relación es contractual hacia quien contrata sus servicios. Esta es la manera en la que el Contador Público y Auditor ejerce su labor de tal manera que no está directamente ligado al sector privado o público en relación de dependencia, más bien la ejecución de su trabajo la realiza mediante acuerdos fijados en el contrato de prestación de servicios.

Generalmente se presta el servicio de Auditoría Externa, en la cual su objeto de trabajo es la emisión de un dictamen de estados financieros, siendo esta la actividad más característica del Contador Público y Auditor, prestando también servicios de asesoría financiera, asesoría tributaria o fiscal entre otros.

2.13.2 Como profesional dependiente

La dependencia laboral conlleva una obligación ante una entidad en específico. Responsabilidad que conlleva un contrato por un período largo de tiempo o indefinido como en la iniciativa privada o contratos en el sector público, pero su característica es rendir cuentas a quien contrata, ya sea como Contador o Auditor Interno.

Cabe mencionar que debido a la creciente competencia en el mercado laboral el Contador Público y Auditor realiza distintas actividades en las entidades, como lo son

fungir como Jefes de altas Direcciones o Gerencias, lo cual hace que el profesional deba ser competente para dichos puestos, cuando se encuentra en relación de dependencia, o como en el presente estudio en el que el enfoque es interno, el contador público y auditor realiza trabajos que operativamente son productivos para la empresa, realizando auditorías operacionales y proponiendo mejoras, para mejorar la eficiencia.

El Instituto de Auditores internos, dando una referencia para la actividad como Contador Público y Auditor, define a la auditoría interna como "una actividad independiente, objetiva y la actividad de consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobernanza." (23:01)

CAPÍTULO III

ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE

3.1 Servicio

Una empresa de servicios presta la naturaleza de su trabajo, el servicio, a la comunidad o se enfoca directamente a un sector de mercado, ofreciendo asesorías, ventas, publicidad o servicios que un trabajador individual puede prestar a una empresa en particular como la contabilidad o administración por ejemplo.

Los servicios constituyen un producto intangible que puede ofrecerse entre dos partes, de una persona a otra (s) o de una empresa a sus clientes. El servicio puede o no estar vinculado a un producto físico, pero sí vinculado a un proveedor el cual está en cierta medida incluido en el servicio, puesto que es quien lo proporciona. Los bienes físicos se producen, luego se almacenan, después se venden y todavía más adelante se consumen. En contraste, los servicios primero se venden y después se producen y consumen al mismo tiempo”. (20:02)

Una de las definiciones consideradas por la Real Academia Española acerca del concepto servicio es: Ejercer un empleo o cargo propio o en lugar de alguien. Estando de acuerdo a la definición citada, las empresas dedicadas a la tercerización, realizan sus actividades ejerciendo los cargos y actividades en nombre de una empresa principal, dando escenarios en concreto de un servicio, siendo este su producto a comercializar.

Dado lo anterior se puede definir para efectos de la presente investigación, servicio como: La actividad o grupo de actividades intangibles, realizadas por el esfuerzo humano a fin de satisfacer a un cliente, ya sea por cargo propio o en lugar de alguien, lo cual puede suponer un acuerdo previo con índole comercial, por medio de una renta o venta del mismo.

3.1.1 Características del servicio

Considerando la definición indicada, es posible derivar en las siguientes características del concepto o actividad de servicio:

- a. Intangibilidad: no puede tocarse.
- b. Inseparabilidad: no se pueden separar de la persona del vendedor.
- c. Perecibilidad: son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar.
- d. Propiedad: se paga por el derecho de uso, no por la pertenencia.

3.1.2 Clasificación de servicio

Los servicios cumplen con su rol, siendo dirigidos por lo general a empresas, hogares o ya sea una persona física en particular y dependiendo el origen de la actividad requerida, se puede plantear una clasificación de la siguiente manera:

- a. Por su naturaleza:
 - Por quien recibe el servicio.
 - Por el resultado del servicio.
- b. Por su aplicación:
 - Continuo (servicio de cable, por ejemplo).
 - Discrecional (servicio médico).
- c. Por quien los presta:
 - Públicos.
 - Privados.

3.2 Cliente

El cliente es la persona o institución hacia quien o quienes es dirigido un producto o servicio determinado, receptor de un bien o idea, elaborado por una empresa con fines de lucro. La distinción entre un cliente y una persona que solamente recibe atención, radica en que el cliente cubre económicamente el precio del producto o servicio, o ya sea que de alguna manera este producto o servicio ya tenga cubierto económicamente de alguna manera el costo del mismo.

Lo anterior es definido de manera general como un cliente, a quien va dirigido el producto final de una empresa, pero también existe un concepto denominado cliente interno, quien es la persona que forma parte de la misma empresa y que también requieren atención de las distintas áreas, como por ejemplo, el personal de recursos humanos, quienes dan atención a los empleados de diversas maneras como trámite de carné de IRTRA, gestión de contratos, entre otras actividades. Este es un concepto utilizado en las empresas, buscando en general un ambiente laboral adecuado para todos sus empleados.

3.3 Atención al cliente

La atención no es más que la acción de poner los sentidos necesarios en algo o alguien, de manera cortés, dando una muestra de respeto hacia el receptor de la atención, es decir dar un servicio en el cual se demuestren formulas de cortesía y procurando dar la mejor eficiencia en el servicio prestado.

A la fecha el comercio, la producción en masa es una de las actividades que crece en las distintas partes del mundo, tanto en países desarrollados como países en vías de desarrollo, actividades que por sí solas generan ingresos y utilidades para los empresarios, considerando que las personas necesitan los productos que en las grandes, medianas o pequeñas empresas o aún en la economía informal circulan, es

decir el producto puede venderse por sí solo, dependiendo de las necesidades del mercado destino.

Dentro de los indicadores que las empresas utilizan, están los estudios de mercado y análisis de consumo, con lo que de cierta manera logran abastecer sus mercados destino y cubrir de manera relativa las expectativas del negocio.

Enfocado en que las organizaciones buscan un constante crecimiento de sus ganancias, generando sucursales y formas novedosas de mercadeo para atraer más clientes, surge la necesidad en que las empresas demuestren un importante interés en la manera como el personal que desempeña sus labores y atiende a los consumidores finales de los productos que elaboran o que ofrecen, de ahí surge la búsqueda de crear áreas dedicadas a la atención de los usuarios, indicadas en el presente estudio como atención al cliente.

Se concluye en que la atención al cliente, no es más que el servicio prestado por medio de un conjunto de actividades relacionadas que se ofrece por el vendedor del producto material o ya sea por el servicio como tal, con el fin de dar un producto de mejor calidad, con lo que se pretende satisfacer de manera eficaz y eficiente las necesidades del consumidor final.

3.4 Formas de atención al cliente

La actividad de atención al cliente en la actualidad conoce diversas maneras de gestionar por parte de las empresas que lo hacen propiamente, así como también las empresas de tercerización, que por lo general, estas últimas son las que diversifican el servicio de tal manera de poder ofrecer a clientes potenciales una varia gama de productos o formas de atender a sus clientes consumidores.

3.4.1 Atención presencial

Consiste en la inicial forma de atención al cliente, considerando que años atrás no existía una tecnología de punta que nos permitiera tener acceso más eficaz entre consumidor y ofertante, ya que era el cliente quien debía acercarse a los lugares en donde se vendía o rentaba el servicio.

La atención presencial no es más que el servicio de atención que se da por una persona física a un cliente o cliente potencial, ya sea ofreciéndole nuevos productos o prestando asesoría por productos que ya ha adquirido anteriormente, misma atención puede ser también dada para hacer actividades de soporte técnico en determinados tipos de productos electrónicos modernos.

3.4.2 Atención telefónica

Derivado de los avances tecnológicos en diversas situaciones de la vida moderna, surgen nuevos productos creados por las empresas, con el objetivo principal de generar mayores ingresos y con los menores costos posibles. Dichos avances conllevan también a modernizar los medios de atención a los clientes de los negocios o empresas. La modernización permite utilizar nuevas maneras de gestionar a los clientes, de una manera más eficiente y eficaz, reduciendo los tiempos de atención, permitiendo atender a más clientes en menos tiempo y realizar la actividad con menos presión para el trabajador de la presencia del cliente, haciendo el trabajo más efectivo.

La atención telefónica es la actividad de dar un servicio a los clientes consumidores por medio del uso del aparato telefónico, en sus distintas maneras de trabajo, ya sea por una planta telefónica ubicada en la posición del trabajador o ya sea por aplicaciones telefónicas instaladas en medios computarizados, estos últimos con el apoyo de personal calificado, quienes realizan las instalaciones de los programas y dan mantenimiento a los mismos.

El procedimiento se puede resumir en la necesidad de un usuario de asesoría, conocimiento de nuevos productos, compra de nuevos productos, soporte técnico, entre otras actividades. El cliente hace el contacto desde un aparato telefónico a una marcación determinada para todos los usuarios, la cuál debe ser autorizada por la superintendencia de telecomunicaciones, con lo que las empresas controlan de mejor manera las llamadas a sus instalaciones. La llamada es recibida y gestionada por el personal contratado por la empresa responsable del servicio.

Al realizar una marcación a un número de forma general para todos los clientes, se utiliza la tecnología conocida como voz de respuesta inteligente IVR (por sus siglas en inglés Intelligent Voice Response), la cual es un árbol de decisión electrónica, utilizada por tonos, los cuales derivan al usuario a una información automatizada (grabación electrónica) o a una cola telefónica para ser finalmente atendida por un representante de atención al cliente.

3.4.3 Atención electrónica escrita por redes sociales y correo electrónico

Siguiendo la ruta de la modernización tecnológica, el surgimiento de nuevos medios de comunicación, ha permitido la reducción de tiempos, así como la reducción de costos, tanto para el cliente consumidor, como de las empresas, por lo que surgen los medios electrónicos escritos.

Con el surgimiento del correo electrónico, las empresas encuentran un método novedoso para ofrecer sus productos y también resolver dudas de los consumidores o clientes potenciales. Pero el avance en la tecnología también deriva en los canales de chat y ahora con el crecimiento constante de las redes sociales, lo cual hace que las organizaciones utilicen dichos medios de comunicación para también captar clientes de esa manera y darles atención de forma escrita, reduciendo los costos de las llamadas telefónicas y buscando ser mas interactiva la atención.

3.5 Generalidades de un área de servicio al cliente

- Surge de la necesidad de reducción de costos y altas exigencias del cliente.
- Conlleva el contacto entre un usuario consumidor y un representante de la empresa oferente.
- Existen instalaciones para dar la atención.
- La necesidad de atención del consumidor inicia el contacto con el área.
- Es creada con el objetivo de satisfacer la necesidad de atención del cliente.
- Surge de la relación de compra / venta o renta de un producto o servicio.
- Se crean estrategias y procedimientos de atención para dar la atención a los clientes.
- El área tiene una estructura de puestos similar a los distintos equipos de trabajo, con jerarquías establecidas.

3.6 Características del servicio al cliente telefónico

- Utiliza herramientas digitales para el contacto del cliente hacia el representante.
- Accesibilidad. Reduce el tiempo que surge desde la necesidad de atención hasta el momento de la prestación del servicio.
- Es un servicio intangible.
- Atiende consultas, solicitudes y reclamos de los clientes.

- Existen objetivos de producción, enfocados a la satisfacción del cliente.
- Los objetivos son medibles por indicadores cuantitativos.
- Utiliza aparatos de alta tecnología para resolver las transacciones.
- Está compuesto por empleados capacitados para atender a los usuarios.
- Existe tráfico telefónico, no presencial.
- Es automatizado. El primer contacto es por medio de una grabación electrónica que deriva las llamadas de acuerdo a las necesidades del cliente.

3.7 Normativas relacionadas al servicio al cliente de empresas de tercerización

Considerando que se trata de una actividad meramente de servicio y que la misma surge en las empresas como parte del complemento al producto inicial que se pretende ofrecer, es común creer que se trata de una actividad de la cual solamente se realicen actividades para tener una mejor y constante gestión del cliente, o que algunas empresas dediquen cierta importancia a la atención incluyendo el servicio al cliente dentro de sus políticas y normativas internas, creando estructuras funcionales o que busquen la eficiencia en las operaciones.

Lo indicado en el párrafo anterior es posible mencionarlo como parte de las funciones de una empresa y que la misma realiza por sí misma la actividad de servicio al cliente, pero, como es parte de esta investigación, existen empresas que se dedican a dar el servicio al cliente como parte de su producto, servir a los usuarios finales de una compañía contratante, siendo esta la actividad de tercerización. Para ello se han creado por algunas instituciones normativas que proporcionan una metodología para gestionar a los clientes, como proveedores de servicios, las siguientes normas o metodologías

son utilizadas en algunas empresas de tercerización o área de servicio al cliente telefónico tercerizado.

3.7.1 COPC VMO (En español Centro de Rendimiento de Operación al Cliente – Organizaciones de gestión de proveedores)

El marco COPC VMO 5.2 (del inglés Customer Operation Performance Center – Vendor Management Organization) y su versión más actualizada, es un sistema global e integrado para el manejo de una operación de gestión de proveedores, base de la cual muchas empresas reconocidas a nivel mundial se hacen de certificaciones para ofrecer una mejor calidad en su servicio, entre las certificaciones se encuentra la tercerización del servicio al cliente, proveedores de actividades financieras así como la atención en la prestación del servicio en cuidados de la salud.

El marco COPC VMO “comienza con la conducción de la gestión del desempeño focalizada en el cliente, personificada en las características y actividades de liderazgo descritas en la categoría de Liderazgo y Planeamiento. Su objetivo es una composición balanceada de la satisfacción del cliente y del usuario final y del desempeño de producto y servicio.” (19:03)

3.7.2 ISO (por sus siglas en inglés International Organization for Standardization - Organización Internacional de Normalización)

Es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (Organismos miembros ISO). Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico tiene derecho de estar representado en dicho comité. La tarea principal de los comités técnicos es preparar Normas Internacionales, destacando entre ellas:

- Gestión del riesgo ISO 31000. Esta norma internacional establece un conjunto de principios que se deben satisfacer para que la gestión del riesgo sea eficaz,

recomienda que las organizaciones desarrollen, implementen y mejoren de manera continuada un marco de trabajo cuyo objetivo sea integrar el proceso de gestión del riesgo en los procesos de gobierno, de estrategia y de planificación, de gestión, y de elaboración de informes, así como en las políticas, los valores y en la cultura de toda la organización.

- Gestión de Calidad ISO 9001. Norma que pueden utilizar partes internas y externas, incluyendo organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios aplicables al producto y los propios de la organización. “Promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla”. (18:06)

Lo mencionado en párrafos anteriores forma parte de un conjunto de normas a las que determinadas empresas se certifican con objetivos organizacionales y en ocasiones por ser requerimiento de empresas que requieren de sus productos o servicios, generando procesos y cumpliendo con lo que piden tales estándares.

3.7.3 Metodología Seis Sigma

Seis Sigma es una metodología de mejora de procesos, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente. La meta de Seis Sigma es llegar a un máximo de 3,4 defectos por millón de eventos u oportunidades, entendiéndose como defecto cualquier evento en que un producto o servicio no logra cumplir los requisitos del cliente.

Seis Sigma ha ido evolucionando desde su aplicación meramente como herramienta de calidad a incluirse dentro de los valores clave de algunas empresas, como parte de su filosofía de actuación.

Aunque nació en las empresas del sector industrial, muchas de sus herramientas se aplican con éxito en el sector servicios en la actualidad.

Los principios fundamentales de esta metodología son:

a) Liderazgo comprometido de arriba hacia abajo: esta metodología implica un cambio en la forma de realizar las operaciones y de tomar decisiones. La estrategia se apoya y compromete desde los niveles más altos de la dirección y la organización.

b) Seis Sigma se apoya en una estructura directiva que incluye personal a tiempo completo: la forma de manifestar el compromiso por Seis Sigma es creando una estructura directiva que integre líderes de negocio, de proyectos, expertos y facilitadores. Cada uno de los líderes tiene roles y responsabilidades específicas para formar proyectos de mejora.

c) Cada uno de los actores del programa de Seis Sigma requiere de un entrenamiento específico: varios de ellos deben tomar un entrenamiento amplio, conocido como currículum de cinta negra (black belt como denominación más conocida).

d) Acreditación.

e) Orientada al cliente y enfocada a los procesos: esta metodología busca que todos los procesos cumplan con los requerimientos del cliente y que los niveles de calidad y desempeño cumplan con los estándares de Seis Sigma. Al desarrollar esta metodología se requiere profundizar en el entendimiento del cliente y sus necesidades. Con base en ese estudio sobre el cliente se diseñan y mejoran los procesos.

f) Dirigida con datos: los datos y el pensamiento estadístico orientan los esfuerzos de esta metodología. Los datos son necesarios para identificar las variables de calidad y los procesos y áreas que tienen que ser mejorados.

g) Se apoya en una metodología robusta: se requiere de una metodología para resolver los problemas del cliente, a través del análisis y tratamiento de los datos obtenidos.

h) Los proyectos generan ahorros o aumento en ventas.

i) El trabajo se reconoce.

j) La metodología plantea proyectos largos: es una iniciativa con horizonte de varios años, con lo cual integra y refuerza otros tipos de iniciativa.

k) Seis Sigma se comunica: los programas de seis sigma se basan en una política intensa de comunicación entre todos los miembros y departamentos de una organización, y fuera de la organización. Con esto se adopta esta filosofía en toda la organización.

Sobre estas tres metodologías últimas giran muchas de las empresas de tercerización telefónica, siendo característica de requisitos por parte de los clientes y como implementación por parte de la dirección ejecutiva de las compañías, para tener valor agregado en sus ofertas de mercado.

3.8 Objetivos de un área productiva de servicio al cliente telefónico tercerizado

Cada área en toda empresa cuenta con objetivos que perseguir en su actividad diaria, actividad que va dirigida a funciones administrativas relacionadas únicamente con el área o también actividades que puedan relacionarse con otras áreas dentro de la empresa o fuera de la empresa, lo cual implicaría objetivos enfocados propias de la empresa y/o a objetivos enfocados en un externo, como es el caso de un área de servicio al cliente.

Un área de servicio al cliente telefónico que pertenece a una empresa de tercerización, persigue objetivos propios de la empresa, siendo indicadores que por lo general ofrecen

a los clientes empresas contratantes, con fines de atraerlos a su producto y también existen objetivos que en su momento deban plantearse para satisfacer las necesidades de los usuarios finales de la empresa que contrata sus servicios, por lo que se pueden considerar como objetivos los siguientes:

- Proporcional satisfacción a los clientes finales.
- Fidelizar a los clientes actuales con una adecuada gestión de la atención.
- Alcanzar los indicadores propuestos en acuerdo con el cliente contratante.
- Contar con el personal idóneo para dar una excelente atención al usuario final.
- Estar actualizados en la información del producto del cual se genera la atención.
- Dar una adecuada atención en el menor tiempo posible.
- Reducir el volumen de transacciones telefónicas, dando la adecuada respuesta a los requerimientos del cliente.

CAPÍTULO IV
AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA AL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE EN
UNA EMPRESA DE TERCERIZACIÓN TELEFÓNICA (OUTSORCING)
(CASO PRÁCTICO)

Se presenta el siguiente caso práctico, tomando como base la metodología de la auditoría operacional, descrita en el capítulo II, de acuerdo a los boletines de auditoría operacional, desde el punto de vista de un auditor interno.

Para efectos de la investigación se presentan los formatos utilizados en la auditoría operacional, concluyendo con el informe de recomendaciones presentado a la dirección.

4.1 Generalidades de la empresa

La empresa Atención Integral, S.A. ubicada en la Calzada Atanasio Tzul 20-22 zona 12 de la ciudad de Guatemala, fue constituida el 23 de Noviembre del año 2000, según constitución del Registro Mercantil como sociedad anónima. La empresa ofrece servicios de tercerización específicamente telefónica, a clientes nacionales, su cliente más grande la Empresa de Telecomunicaciones Móviles Urbana que ofrece productos telefónicos móviles a nivel nacional, tanto como los equipos de telefonía como los planes y paquetes de minutos, textos e internet entre otros.

La gestión operativa de la empresa corresponde a la atención de llamadas telefónicas, llevando por medio de controles computacionales el registro de las actividades, desde el control de tiempo en el que cada operador gestiona, así como la productividad que su trabajo requiere y otros indicadores. De dichos indicadores la empresa determina a través de sus criterios organizacionales los objetivos por medio de los que se mide la gestión por trabajador, la cual ha venido a la baja en los últimos meses. Una de sus estrategias es dar un producto y servicio con la atención de sus clientes locales quienes requieren la mejor atención, lo cual la empresa logra cubrir satisfactoriamente, derivado de la confianza y crecimiento de la empresa.

La empresa está estructurada de la siguiente forma:

- Director: responsable de la entidad a nivel corporación.
- Gerente de negocios: encargado de la consecución de clientes y negociaciones de contratos.
- Gerencia de Recursos Humanos: representante legal y participa de la organización del área.
- Gerencia Comercial: responsable de comercializar la marca de la empresa en el medio y actividades administrativas delegadas por el director.

Las funciones administrativas de la empresa son:

- Contabilidad: responsable de llevar a cabo la contabilidad del centro en los términos que establece la ley, presupuesto y registros contables, trabaja en conjunto con los departamentos de compras, proveeduría general, auditoría interna, así como con recursos humanos, relacionado a planillas.
- Compras: área que realiza las adquisiciones de bienes, útiles, servicios de terceros para eventos de la empresa, así como encargado de cotizar los mismos para identificar la mejor alternativa para la empresa, trabaja en conjunto con el departamento de contabilidad y proveeduría general.
- Recursos Humanos: departamento responsable de la adquisición del personal, seguimiento de la gestión por parte del área operativa, así como la creación y fomento de planes de carrera dentro de la empresa y actividades de convivencia y mejoramiento del ambiente laboral. Trabaja en conjunto con las áreas operacionales en el servicio al cliente con el personal de capacitación así como información que provee a planillas y contabilidad.

- Proveeduría general: encargado de mantener la limpieza de acuerdo a los estándares de higiene y seguridad industrial, así como el mantenimiento a los activos fijos, tales como inmuebles, muebles, vehículos y accesorios en general. Trabaja en conjunto con el departamento de compras y contabilidad.

Las funciones administrativas proporcionan los recursos para la labor que productivamente se realiza en el área de Servicio al Cliente.

La Junta Directiva de la empresa, considerando al área productiva de servicio al cliente como vital en el funcionamiento de la empresa, puesto que es el área que lleva a cabo las actividades de gestión acordada con el cliente contratante para la prestación del servicio telefónico, acuerda llevar a cabo una auditoría operacional a las áreas relacionadas debido a que en el semestre comprendido del 01 de julio al 31 de diciembre del año 2014, los indicadores no fueron cumplidos en su totalidad, siendo estos parte de las actividades más importantes de la gestión en el área de servicio al cliente. Por lo que deciden delegar al departamento de auditoría interna la elaboración del análisis mediante la auditoría operacional y presentar su informe al término de la misma. La solicitud se realiza mediante la siguiente carta de nombramiento:

AI, SA

Atención Integral

Nombramiento No. 00001-2015

Auditoría Operacional

Guatemala, 25 de enero de 2015

Lic. José Estuardo Hernández Hernández

Jefe del Departamento de Auditoría

Atención Integral, S.A,

Su despacho

Licenciado Hernández:

Como resultado de la sesión semestral, realizada el 20 de enero de 2015, en acuerdo con junta directiva, hacemos oficial la presente, con el objetivo de asignarle a su equipo de trabajo de auditoría interna, una evaluación de índole operacional al área de operaciones de servicio al cliente telefónico, debido a que los resultados del último semestre comprendido entre el 01 de julio al 31 de diciembre de 2014, no han sido óptimos, siendo muy importante alcanzar los objetivos como presentación al cliente.

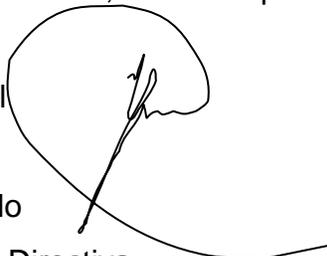
Solicitamos realizar una evaluación previa del departamento, así como presentar una propuesta en un memorandum que indique las generalidades del trabajo a realizar, así como concluida la auditoría presente a la mesa directiva el informe de los resultados obtenidos.

Sin más por el momento, le damos por enterado de la presente asignación.

Un saludo cordial

Juan José Arévalo

Presidente Junta Directiva

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'J' followed by a long, sweeping horizontal line that extends to the right.

4.2 Planificación

La planificación pretende realizar un programa de actividades y recursos enfocados a la realización posterior del trabajo de auditoría, en general todo trabajo de investigación, debe ser planificado dependiendo sus objetivos. Conlleva lineamientos que proporcionan la visión general del trabajo a realizar.

Referente al tema, las Normas de Auditoría Interna, se pronuncian indicando que: Los auditores internos deben elaborar y registrar un plan para cada trabajo, que incluya el alcance, los objetivos, el tiempo y la asignación de recursos.

4.2.1 Memorándum de planificación

Como se tiene entendido un memorándum es el informe por medio del cual se expone determinada situación, el cual debe tenerse en cuenta para el asunto al cual se hace referencia.

Para el caso de la planificación es la creación de un resumen de los lineamientos y programas, de carácter informativo, lo cual será de base para la realización de la auditoría.

A continuación se presenta el siguiente memorándum con el contenido de la planificación del trabajo de auditoría:

MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN

I. Enfoque y tipo de trabajo

A continuación se describe la planificación relacionada con la auditoría operacional del área de servicio al cliente de Atención Integral, S.A. La auditoría a desarrollar, conllevará una revisión y examen crítico constructivo de la Gestión Operativa del servicio de Recepción de Llamadas, así como los procedimientos seguidos para su desarrollo y determinar si se cumplen los principios de eficiencia, eficacia y economía establecidos, para el cumplimiento de sus objetivos.

II. Presentación

Entidad auditada: EMPRESA ATENCIÓN INTEGRAL, S.A.

Área de trabajo: Servicio al cliente

Personal Requerido:

- Responsable de auditoría
- 5 Asistentes

Categoría	Siglas	Nombre	Horas
Responsable	JG	José González	15
Asistente 1	WD	Wilson Dardón	15
Asistente 2	GAP	Gustavo Adolfo Peña	20
Asistente 3	HG	Hugo González	20
Asistente 4	NH	Nery Hernández	20
Asistente 5	CP	Cristian Peña	33
TOTAL			123

Tiempo de ejecución: 3 semanas

Fecha de inicio: febrero 20 de 2015

Fecha de terminación: marzo 10 de 2015

III. Alcance de auditoría

La auditoría del área de Servicio al cliente a realizar en Atención Integral, S.A. tiene como fin evaluar los procesos de gestión establecidos para el servicio que presta la organización, con el fin de determinar si se cumplen los principios de eficiencia, eficacia y economía.

La auditoría que se llevará a cabo es de tipo operacional y las pruebas a realizarse deben considerar y evaluar los siguientes aspectos:

- Verificación y confirmación del cumplimiento de procedimientos en la Gestión de atención, por parte del personal operativo.
- Validación de tiempos efectivo y comparativo con el tiempo real en las transacciones.
- Cuestionarios de conocimiento del producto, por parte de los asesores operativos.
- Análisis de los procedimientos utilizados.
- Análisis de los niveles de servicio, en comparación con los objetivos solicitados.
- Confirmación de actividades de Supervisores asignados.

IV. Objetivos de la Auditoría Operacional

a. Objetivos generales

- Evaluar la gestión operativa y verificar la razonabilidad de los controles utilizados por la compañía y sugerir en el informe final de la auditoría los cambios a realizar para que este proceso cumpla con los principios de eficiencia, eficacia y economía.
- Determinar si los procedimientos utilizados y las medidas de control interno están de acuerdo a las normas que le son aplicables y si dicho procedimiento está operando de manera efectiva, si son adecuados al logro del objetivo de la compañía.

b. Objetivos específicos

- Determinar la confiabilidad de los procesos y la efectividad de los procedimientos internos.
- Evaluar y registrar los errores e irregularidades significativas, que se puedan presentar.
- Revelar las ineficiencias en las operaciones.
- Dar una opinión acerca de motivos de incumplimientos a políticas y procedimientos.
- Recomendar cambios necesarios en los procedimientos de la operación.

V. Áreas de importancia

- Operaciones. La cual a su vez se divide en coordinación, supervisión y teleoperación.
- Capacitación e inducción.
- Control de calidad.

VI. PROGRAMA DE AUDITORÍA

a. Etapas de la Auditoría Operacional

- Familiarización: identificar a nivel general el funcionamiento del área operacional de la organización y su influencia sobre las demás áreas de la compañía. Para conocer el área de Gestión operativa, se elabora un programa de auditoría preliminar donde se solicitara información concerniente a la empresa.

- Investigación y Análisis: una vez recopilada la información se procede a analizar en mesas de trabajo junto con el grupo de auditores. Con este proceso se pretende profundizar e indagar con el personal de las diferentes áreas involucradas en el área objeto de estudio, de esta forma logrando evidenciar físicamente la información reunida debidamente clasificada y referenciada.

- Informe: como resultados finales de la evaluación que se desarrollará al proceso, se presentará el informe final de auditoría, en el cual se incluye el resultado del examen de la auditoría operacional con los soportes suficientes y competentes de la evaluación, permitiendo identificar las posibles falencias en los procesos y así mismo, la gerencia pueda tomar decisiones acertadas acerca del mejoramiento de procesos.

<p style="text-align: center;"><i>AI, SA</i> Atención Integral, S.A.</p> <p style="text-align: center;">Área de Servicio al Cliente telefónico</p> <p style="text-align: center;">Programa del trabajo de auditoría</p> <p style="text-align: center;">Período 01 de julio al 31 de diciembre de 2014</p>	Realiza	CP	Fecha	30/01/2015
	Revisa	JG	Fecha	1/02/2015

NO.	PROCEDIMIENTO	REALIZA	FECHA	REFERENCIA
1.	<p>Familiarización del departamento de servicio al cliente</p> <p>Objetivo: entender las operaciones importantes y los objetivos del departamento identificando la estructura y responsabilidades del personal.</p>	W.D.	05/02/2015	Informe de evaluación pág. 57
a.	<p>Procedimientos:</p> <p>Visita: presentarse en el departamento para familiarizarse con la ubicación, conocer a los responsables y observar el giro del negocio.</p>	W.D.	02/02/2015	Informe de evaluación pág. 57
a.1	Entrevista: conversar con los responsables del negocio y los superiores, para identificar los objetivos y roles de cada puesto.	C.P.	21/02/2015	CT1 – CT4
a.2	Observación: detenidamente observar las actividades diarias en el área operativa y ver el comportamiento de los empleados así como su desempeño.	W.D.	05/02/2015	Informe de evaluación pág. 57
a.3	Reporte: como parte de las entrevistas previas y el conocimiento se presenta el informe de evaluación que permitirá al grupo de auditoría conocer el departamento a auditar.			

<p style="text-align: center;">AI, SA Atención Integral, S.A.</p> <p style="text-align: center;">Área de Servicio al Cliente telefónico</p> <p style="text-align: center;">Programa del trabajo de auditoría</p> <p style="text-align: center;">Período 01 de julio al 31 de diciembre de 2014</p>	Realiza	CP	Fecha	30/01/2015
	Revisa	JG	Fecha	1/02/2015

NO.	PROCEDIMIENTO	REALIZA	FECHA	REF.
2.	<p>Investigación y análisis</p> <p>Objetivo: realizar los procedimientos adecuados para evaluar y analizar la información que se obtenga en los papeles de trabajo para medir el grado de eficiencia y eficacia del departamento y así identificar mejoras en el desempeño.</p>			
a	<p>Procedimientos y técnicas:</p>			
a.1	<p>Cuestionario: se realizarán cuestionarios a los responsables de grupos y líderes de equipo para determinar si lo que se considera importante es realizado y si los controles son funcionales.</p>	C.P.	21/02/2015	CT1 – CT4
a.2	<p>Confirmaciones: se hará posterior a los cuestionarios y a los controles que los responsables indique son realizados, la confirmación que los controles se lleven a cabo y validar si son funcionales.</p>	H.G.	02/03/2015	CT5 , CT6
a.3	<p>Observación: detenidamente observar las actividades diarias en el área operativa y ver el comportamiento de los empleados así como su desempeño.</p>			
a.4	<p>Análisis: se verificarán los reportes realizados por los distintos departamentos para verificar la funcionalidad y adecuada presentación</p>	G.A.P.	07/03/2015	CT10 – CT13

<p style="text-align: center;">AI, SA Atención Integral, S.A.</p> <p>Área de Servicio al Cliente telefónico</p> <p>Programa del trabajo de auditoría</p> <p>Período 01 de julio al 31 de diciembre de 2014</p>	Realiza	CP	Fecha	30/01/2015
	Revisa	JG	Fecha	1/02/2015

NO.	PROCEDIMIENTO	REALIZA	FECHA	REFERENCIA
3.	<p>Diagnóstico e informe</p> <p>Objetivo: extender una descripción de la evaluación realizada, mediante la presentación de los hallazgos y recomendaciones de las áreas de mejora encontradas en la fase previa.</p>			
a	<p>Procedimientos:</p>			
a.1	<p>Consolidación de PT: se reunirán todos los papeles de trabajo elaborados durante el proceso de evaluación y se procederá a consolidarlos para identificar los hallazgos más relevantes</p>	Equipo de Auditoría	05/03/2015	PT
a.2	<p>Elaboración de Informe: se realizará un borrador previo de informe mediante reunión del grupo de auditores y se hará un resumen de los hallazgos más relevantes a incluir en el informe final y se presentará un memorando de recomendaciones.</p>	J.G	10/03/2015	Informe de auditoría pág. 97.
	Aprobado. José González			

g. Personal Involucrado

Para llevar a cabo la auditoría al área de servicio al cliente se requiere la colaboración de personas vinculadas al proceso y de quienes efectúan esta función dentro de la empresa.

Jefe de Operaciones.

4 Coordinadores.

4 Capacitadores.

4 Supervisores.

9 Asesores del servicio.

9 Especialistas de calidad.

f. Marcas de auditoría.

No.	Definición	Marca	Referencia
1	Suma Vertical		CT13
2	Porcentaje verificado	\mathcal{F}_x	CT10 al 11-2
3	Promedio calculado		CT13

4.2.2 Actividades previas

En la práctica de la auditoría operacional, se deben realizar auditorías frecuentes en la gestión y a nivel de procesos, programaciones regulares para identificar la posibilidad de mejoras en los procedimientos e identificación de desviaciones a las políticas. Previo al inicio de la auditoría se estructura el cronograma, mismo que sirve de base para identificar el cumplimiento de las actividades, el cual se incluye en los papeles de trabajo que se presentan en la realización del trabajo, de la siguiente manera:

**CRONOGRAMA DE AUDITORÍA OPERACIONAL AL ÁREA DE SERVICIO AL
CLIENTE TELEFÓNICO 2015**

Inicio: Febrero 20 - Finalización: Marzo 10		AÑO 2015																		
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD		Febrero				Marzo														
No.		20 - 24		25 - 28		01 - 10														
1	Cuestionario de Controles a jefatura.	■																		
2	Entrevistas con Control Operativo.	■																		
3	Entrevistas a RRHH y Capacitación.		■																	
4	Entrevista a Coordinación.			■																
5	Comprobación de la Gestión del Supervisor.			■	■	■														
6	Evaluación a Control de Calidad.					■	■													
7	Pruebas de conocimiento de producto a los operadores.								■	■										
8	Evaluación a procesos de selección e inducción de nuevo personal.												■							
9	Evaluación de procesos utilizados en servicio al cliente.																			
10	Confirmación de aplicación de controles establecidos.																			
11	Evaluación de políticas internas.																			
12	Confirmación de reportes operativos.																			
13	Elaboración de Informe de Auditoría.																			

Nota: las actividades se asignaron de tal manera que al no intervenir el Coordinador en trabajo de campo, realice sus borradores de informe, de acuerdo a los procedimientos aplicados y aportarlos en el informe final de Auditoría.

Figura 2 Cronograma de programa de auditoría operacional.

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Realización del trabajo de auditoría operacional

Siguiendo la metodología establecida de la auditoría operacional, se inicia con un estudio inicial de la empresa y el área a auditar, como parte de la etapa de familiarización.

4.3.1 Familiarización con el área de servicio al cliente telefónico

Esta etapa de la auditoría operacional consiste en demostrar el conocimiento del departamento al cual se está evaluando, para lo cual un informe de evaluación previa permite lo que se conoce a manera de poder comprender cuál es el ambiente y todo lo relacionado al área.

A manera de ejemplo, se presenta en el siguiente informe de la situación actual concluyendo en emitir un informe que sugiera la necesidad de una auditoría operacional, presentándolo de la siguiente manera:

Guatemala, 5 de febrero de 2015

Lic. José Estuardo Hernández Hernández
Jefe del Departamento de Auditoría
Atención Integral, S.A,
Su despacho

Cordial saludo Licenciado Hernández:

El objetivo de la evaluación fue identificar el alcance en el cumplimiento de los indicadores que actualmente presentan la situación del área de gestión.

La información fue obtenida de los documentos históricos de los involucrados en la gestión, como lo son supervisión, coordinación, control de calidad y productividad, quienes colaboraron con el traslado breve de la información.

El área de Servicio al Cliente Telefónico es en donde se gestiona la prestación de servicios a clientes de empresas contratantes por medio de equipo telefónico en donde los agentes de servicio reciben las llamadas, las cuales generan una consulta, solicitud, reclamo o ya sea elogios por parte del cliente llamante.

Es un área que en estructura muestra una pequeña segregación, pero la cantidad de personas que realizan el trabajo de gestión operativa incrementa que de alguna manera los indicadores sean una meta difícil de conseguiré. A continuación el organigrama del área:

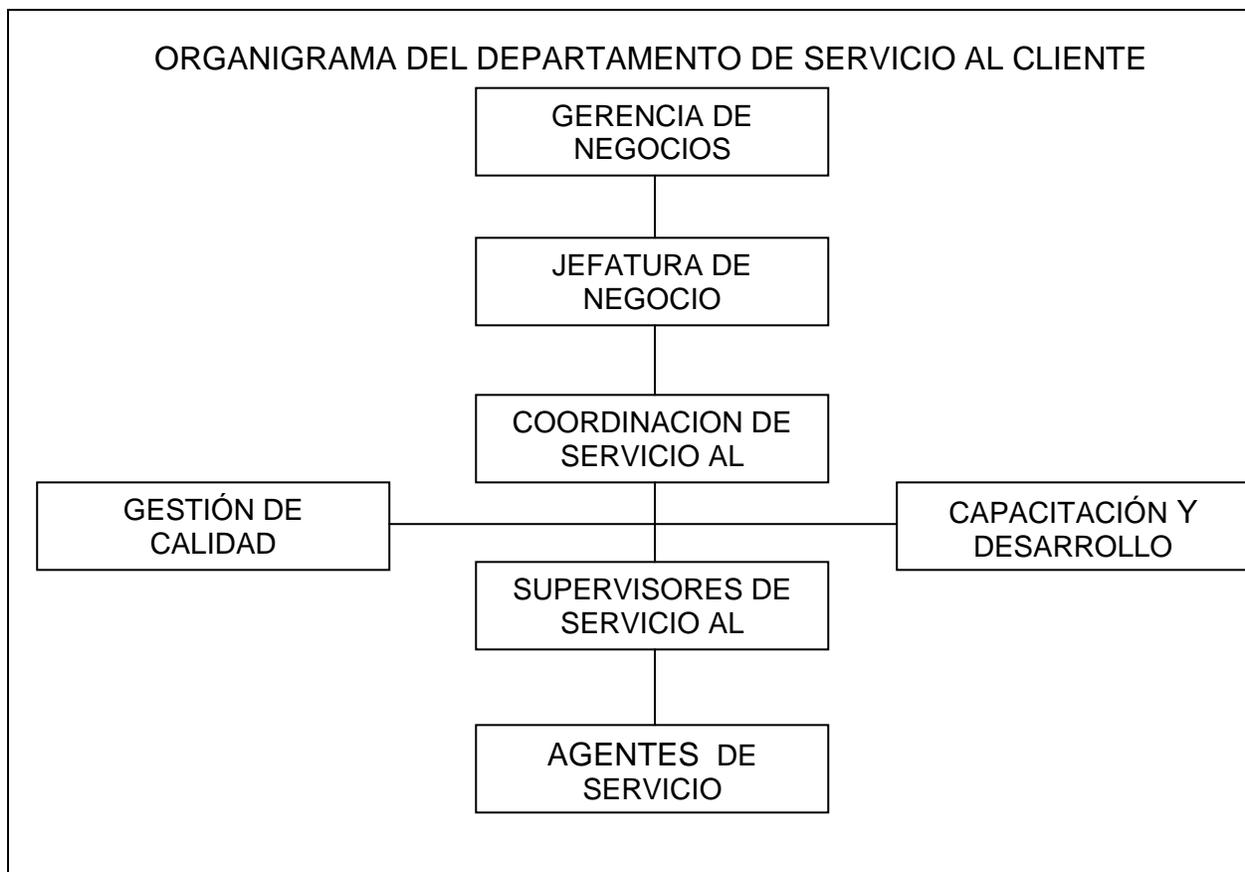


Figura 3. Organigrama de un área de servicio al cliente telefónico tercerizado.

Fuente: Elaboración propia con base a estructura de servicio al cliente de la empresa Atención Integral, S.A.

La información relacionada al conocimiento previo del Área de gestión objeto de estudio es:

- El área de Gestión Operativa, es la que realiza las transacciones de atención, en donde se atiende a los usuarios de la empresa vía telefónica.
- La prestación del servicio se da durante los 365 días del año las 24 horas, sin interrupciones, debiendo mantener posiciones que aseguren dicho funcionamiento.
- Jefe de Operaciones, encargado de la gestión y presentar resultados a Gerencia y coordinación de acciones con el cliente, quien se encuentra representado por personal que interviene en la gestión.

- Existe un coordinador por cada supervisor, a cargo de la gestión, y responsable de los indicadores que se presenten.
- También existe un responsable por áreas de Capacitación y Control de Calidad, uno por cada área.
- Existen 150 operadores, a cargo de un Supervisor por un ratio de 1-15, un total de 10 Supervisores a cargo del resto del personal.
- La actividad operativa realizada, consiste en la atención de los clientes usuarios, quienes reciben servicio de telefonía celular y/o fija. Dicha atención se encuentra regulada por procedimientos establecidos por la empresa, en los cuales se basa el ejecutivo para dar soluciones a los clientes, tales procesos se consultan por medio de aplicativos de computación establecidos para la guía de los ejecutivos.
- Existe un área de Capacitación, la cual se encarga de la formación del personal desde su ingreso y durante la gestión, debiendo mantener informado al personal acerca de las actualizaciones del producto.
- El área de Calidad, encargada del monitoreo de las transacciones de los operadores, revisión de procesos y evaluación de la gestión de los supervisores, con el objetivo de identificar su desempeño a cargo de su grupo. Así como también se involucra en la formación inicial del nuevo personal, dándoles los estándares de calidad establecidos y el objetivo del indicador. La gestión es calificada, mediante formatos establecidos en un sistema de grabación, dando un resultado en base a los estándares establecidos por medio de un documento formulario de evaluaciones.
- El área de trabajo del personal es un cubículo individual, en donde el trabajador recibe mediante un equipo telefónico, la transacción.
- Se establece un control de tiempo de las transacciones, así como el tiempo productivo de los operadores, esto por medio de indicadores establecidos como

objetivo, lo cual se cuantifica mediante estadísticas y se utilizan para la toma de decisiones, presentación de resultados, el pago de salarios y cálculo de incentivos, entre otros, de manera electrónica.

Se realizan los registros en forma de reportes, de los indicadores objetivo. Dichos objetivos se ven afectados por causas que si bien se han planteado no se han logrado evidenciar, puesto que la naturaleza de las actividades no lo ha permitido.

Se obtuvieron los indicadores objetivo y en la siguiente tabla se compara con los datos actuales, entre las fechas 01 de julio al 31 de diciembre de 2014, son los siguientes:

Tabla 3 Indicadores de gestión 2014

INDICADOR	OBJETIVO	REAL	DIFERENCIA	DESCRIPCION
Satisfacción	90	85	-5	Se mide por encuestas realizadas a clientes, vía contacto telefónico
Productividad Operativa	80%	80%	0%	Se mide por cantidad de llamadas en espera / tiempo que espera el usuario
Gestión de Calidad	90	79	-11	En las evaluaciones realizadas, la calificación objetivo es en puntos.
Promedio Operativo *	170	198	28	El promedio de duración de la llamada no debe pasar 170 segundos
Posiciones requeridas	150	125	25	Cantidad de personal que el cliente contratante requiere
Políticas	100%	75%	25%	Determinado por la cantidad de personal que ha incumplido políticas internas

Indicadores de gestión del segundo semestre 2014.

Fuente: Indicadores de Empresa Atención Integral, S.A.

Los indicadores descritos en el cuadro anterior son los que mantienen el funcionamiento del servicio que la empresa presta, siendo necesario identificar de manera inmediata las acciones que permitan alcanzar los objetivos establecidos, con el propósito de obtener mejores situaciones que coadyuven al crecimiento y mejora corporativa.

Los controles en el área, están relacionados con las políticas y procedimientos:

Control de indicadores:

- Promedio Operativo (duración de las transacciones).
- Tiempo fuera de operación (tiempos libre, comida, recesos cortos, capacitaciones).

Control de Calidad:

- Evaluaciones periódicas, en formato establecido, detectando los errores de información e incumplimiento de procedimientos, para la mejora continua.

Supervisores:

- Control disciplinario, y uso de aplicativos para emitir acciones correctivas.

Las políticas internas son trasladadas al nuevo personal durante los primeros días de inducción, de allí en adelante, es el supervisor asignado quien debe garantizar el cumplimiento.

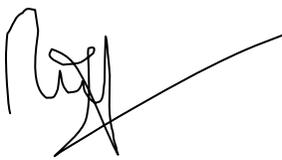
La plataforma de trabajo se caracteriza por la ubicación de posiciones integradas por un computador y equipo completo, silla, planta telefónica y equipo de audífono y micrófono, este último es proporcionado por un encargado de bodega, quien diariamente entrega el equipo a cada empleado que hace uso del dispositivo con la condición de entregar un documento como garantía de su devolución.

Lo anterior corresponde a la validación del área y conocimiento del funcionamiento de la misma, lo cual nos permitirá con base en la información validar el cumplimiento de las responsabilidades principales de cada posición de trabajo y determinar el grado de eficiencia de sus actividades o las oportunidades de mejora en el departamento de servicio al cliente.

De acuerdo a lo obtenido pudo identificarse la necesidad de una evaluación más a detalle a cada área para poder identificar el motivo de la irregularidad en la consecución de los resultados propuestos, siendo indispensable un trabajo de auditoría al área de servicio al cliente telefónico, para lo cual se crea de inmediato un plan de trabajo como departamento de auditoría interna, para evidenciar las áreas de oportunidad del área y con ello dar las recomendaciones que nos permitan un mejor aprovechamiento de los recursos.

El propósito de una auditoría operacional es evidenciar oportunidades para la mejora de los indicadores, los cuales se ven incumplidos durante los 6 meses anteriores y proponer propuestas que permitan la toma eficiente de decisiones.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Wilson Dardón', with a long horizontal stroke extending to the right.

Wilson Dardón

Analista de Auditoría

4.3.2 Fase de Investigación y Análisis

La realización del trabajo de auditoría es la puesta en marcha de las actividades previamente planeadas, ejecutando los procedimientos adecuados.

Con el uso de procedimientos definidos previamente se pretende encontrar información relevante acerca de lo que los empleados conocen de la gestión que realizan, así como el involucramiento de sus líderes, todo de acuerdo al tipo de información que se necesita adquirir en la evaluación, lo cual será evidenciado en los denominados papeles de trabajo o información de auditoría, con lo que la administración podrá observar (en caso que así lo requiera) lo encontrado por parte del grupo de auditoría.

a. Papeles de trabajo

De acuerdo al enfoque que el presente trabajo presenta, la auditoría debe basarse en información suficiente, fiable, relevante y útil de manera que permita alcanzar los objetivos y llegar a las conclusiones del trabajo, por lo que los papeles de trabajo, base de la fase final de la auditoría operacional, son los siguientes:

AI, SA Atención Integral		Realiza	CP	Fecha	13/02/2015
Área de Servicio al Cliente telefónico					
Índice de papeles de trabajo		Revisa	JG	Fecha	20/02/2015
Período 01 de julio al 31 de diciembre de 2014					
Objetivos:					
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar y registrar los errores e irregularidades significativas, que se puedan presentar durante el trabajo de campo. 					
No.	Procedimiento	Realiza	Referencia	Pág.	
1	Cuestionario de control interno	JG	CT1	71	
2	Cuestionario de control operativo	CP	CT2	72	
3	Entrevista a Recursos Humanos y	NH	CT3	73	
4	Capacitación	NH	CT4	74	
5	Entrevista a Coordinación	HG	CT5, CT6	75-76	
6	Confirmación de controles	CP	CT7, CT7 1-3	78-82	
7	Evaluación de procedimientos	NH	CT8- CT10	83-89	
8	Confirmación de controles operativos	GAP	CT11-1 a CT13	90-93	
9	Confirmación de reportes operativos	CP	GS 1- GS 2	94-95	
10	Evaluación de la gestión de supervisor	HG	GC1	96	
11	Entrevista de Control de Calidad	GAP	GC2	97	
12	Evaluaciones de control de calidad	GAP	RH1	99	
13	Evaluación de Inducción y Capacitación	CP	PL1	100	
	Evaluación de políticas Internas				
* Durante la auditoría se aplicará la observación y entrevistas al personal con el objetivo de identificar posibles irregularidades, desviaciones o áreas de oportunidad, en caso sea necesario será incluido dentro de cada papel de trabajo.					

F. Estuardo Hernández 

AI, SA <small>Atención Integral</small> Área de Servicio al Cliente telefónico Cuestionario de control interno Período 01 de julio al 31 de diciembre de 2014		PT		CT 1	
		Actividad		Auditor	Fecha
		Realiza		CP	20/02/2015
		Revisa		JG	24/02/2015
Objetivo: identificar la existencia de procedimientos y controles para la gestión de los puestos relacionados a la gestión operativa, así como su aplicación.					
PREGUNTAS / RESPUESTAS		Si	No	Observaciones	
No	¿Existe proceso de retroalimentación de errores cometidos por teleoperadores?	x		Se tuvo a la vista procedimiento pág. 97.	
1	¿La atención a los clientes finales se realiza con procedimientos establecidos?	x		Validado en la evaluación preliminar.	
2	¿Se tienen estadísticas de resultados mensuales de indicadores?	x		Papel de trabajo CT10 A CT13.	
3	¿Se presupuestan indicadores de acuerdo a meses anteriores?		x	En reportes de control no existe alguno de CT10 A CT13.	
4	¿Los supervisores tienen reuniones quincenales con sus equipos de trabajo?	x		Programadas por mes. Papel de trabajo GS2.	
5	¿Existe programación de reuniones de coordinación con supervisores?		x	Las reuniones son esporádicas cuando hay baja de resultados.	
6	¿Existen reuniones de Coordinación con el personal de Teleoperación?	x		El contacto es jerárquico, sin minutas de reunión.	
7	¿Se mantiene bitácora de escenarios que provocan contingencias en indicadores?		x	No se tiene en consideración contingencias.	
8	¿Se da mantenimiento a las herramientas de trabajo?	x		No existe bitácora. Y considera mantenimiento a petición de reparación de equipo. Se observó audífonos en deterioro.	
9	¿Existe algún control sobre los responsables del control operativo?		x		
10	¿Existe control de seguridad sobre el equipo software y hardware?	x		Las instalaciones son adecuadas y existe política de riesgos.	
11	¿Las políticas son divulgadas de acuerdo a un programa establecido?	x		Está incluido en la inducción únicamente.	
12	¿Existe algún área responsable de productividad?	x		Una persona que ve los indicadores por intervalos.	

Firma Auditado



Firma Auditor



Nombre: Miguel Zamora
Jefe de operaciones

Nombre: Cristian Peña
Asistente de auditoría

AI, SA <small>Atención Integral</small> Área de Servicio al Cliente Telefónico Cuestionario de control operativo Período 01 de julio al 31 de diciembre de 2014		PT		CT2
		Actividad	Auditor	Fecha
		Realiza	CP	21/02/2015
		Revisa	JG	24/02/2015
Objetivo: analizar el funcionamiento del área, basado en las necesidades de la obtención de objetivos y su intervención en las acciones.				
No.	PREGUNTAS / RESPUESTAS	SI	NO	Observaciones
1	¿Existen proyecciones de los indicadores objetivos?		X	Existen objetivos, pero no proyección para medir evolución.
2	¿Existe plan para el trato de contingencia por incumplimiento a indicadores?		X	Se confirma lo indicado por Jefe de área en CT1, no se analizan las contingencias.
3	¿Se realizan estadísticas de los indicadores obtenidos mensual, semanal y diario?	X		Referencia de papel de trabajo CT-1 a CT-11.
4	¿Existen planes preventivos para posibles contingencias?		X	Se crean planes retroactivos. Ref. CT 8.
5	¿Existe dependencia de un área o jerárquica para la toma de decisiones?	X		El personal no toma decisiones que puedan favorecer, las da jefatura.
6	¿Intervienen en la creación o mejora de procedimientos de gestión?		X	El responsable se encarga exclusivamente de revisión de indicadores, no conoce de producto.
7	¿Su gestión se basa en procedimientos establecidos?		X	No existe una posición en el manual de puestos.
8	¿Interviene el área en las estrategias de coordinación?	X		Participa en las eventuales reuniones de las que no existe minuta de reunión.

Conclusión: el tabulado del cuestionario permite identificar que no existe un adecuado control, considerando aspectos necesarios, en los que los indicadores pueden dar un mejor margen de mejora, siendo uno de los principales objetivos del área y de la evaluación.

Firma Auditor

Firma Auditado

Nombre: Manuel Orellana
Analista de control operativo

Nombre: Cristian Peña
Asistente de auditoría

AI, SA <small>Atención Integral</small> Área de Servicio Al Cliente Telefónico Entrevista a RRHH y Capacitación Período 01 de julio al 31 de diciembre de 2014		PT		CT3
		Actividad	Auditor	Fecha
		Realiza	NH	22/02/2015
		Revisa	JG	25/02/2015
Objetivo: identificar oportunidades y deficiencias de la actividad de capacitación desde el ingreso del personal así como la actualización de información.				
Preguntas / Respuestas		Si	No	Observaciones
No	RECURSOS HUMANOS RRHH			
1	¿Existe procedimiento de selección de personal?	X		Confirmado en Ref. RH 1
2	¿Existen perfiles establecidos para la selección de personal?	X		Se tuvo a la vista los perfiles de puestos
3				
4	¿Interviene el departamento en el proceso de inducción?	X		Confirmado en Ref. RH1
5	¿Se realizan actividades motivacionales con el personal?	X		Son parte de las atribuciones del área.
6	¿Intervienen en la divulgación de políticas internas?	X		Incluido en la inducción.
7	¿Existe coordinación para la capacitación y desarrollo del personal?		X	El área no cuenta con política de desarrollo.
8	¿Existe manual de descripción de puestos?	X		A la vista, no se detalla puestos administrativos.
CAPACITACIÓN				
9	¿Se utiliza un programa para el proceso de inducción?	X		Establecido desde RRHH. RH1
10	¿Existen capacitaciones para el personal activo?	X		Se tuvo a la vista listas de asistencia.
11	¿Existe bitácora de dudas del personal?		X	Se aíslan al resto del personal.
12	¿Existe control de asistencia de capacitaciones?	X		Algunas no funcionales, ejemplo: CT 9.
13	¿Se dan capacitaciones a todo el personal, incluyendo Supervisores?	X		Se estuvo presente.
14	¿Interviene el departamento en el proceso de retroalimentación?		X	Solamente supervisión y calidad.

Conclusión: Considerando que ambas actividades están relacionadas, se identifica una correcta aplicación coadyuvando a la gestión operativa, en una aceptable participación, de acuerdo a los objetivos de la investigación.



F. Auditado: Laura Arrollo
Jefe de RRHH



F. Auditor Nery Hernández
Asistente de Auditoría

AI, SA <small>Atención Integral</small> Área de Servicio al Cliente Telefónico Entrevista a Coordinación Período 01 de julio al 31 de diciembre de 2014	PT		CT4
	Actividad	Auditor	Fecha
	Realiza	NH	23/02/2015
	Revisa	JG	04/03/2015

Objetivo: Identificar la eficiencia que conlleva el puesto e identificar posible oportunidades en relación al manejo del personal a su cargo.

No.	PREGUNTAS / RESPUESTAS	SI	No	OBSERVACIONES
1	¿Organiza en conjunto con supervisión planes de acción correctivos?	X		Ref. CT 8
2	¿Ha creado últimamente nuevos controles para la mejora de indicadores?		X	No existen más que las acciones correctivas.
3	¿Mantiene informado al personal de la dependencia acerca de las Políticas, Normas y Procedimientos y decisiones de carácter administrativo?		X	Se considera como una actividad de recursos humanos.
4	¿Respaldo de monitoreo a sus supervisores?		X	No hay monitoreo.
5	¿Sus decisiones se basan en lo que su jefe inmediato establezca?	X		Por jerarquía establecida. Pero debe haber propuestas de mejora.
6	¿Interviene en la validación de la remuneración de su personal?		X	Existen reclamos de salarios no pagados sin seguimiento de un superior.
7	¿Elabora informes periódicos a su Jefe inmediato?		X	No son requeridos informes escritos más que los indicadores.

Conclusión: de acuerdo a los objetivos de la evaluación, pudo identificarse que no existe un seguimiento a actividades indispensables para el cumplimiento de indicadores así como la falta de acciones preventivas, de acuerdo a las funciones del puesto de coordinación.

F. Auditado 
Juan Marroquin
 Coordinador de operaciones


Nery Hernández
 F. Auditor Asistente de Auditoría

AI, SA Atención Integral Área de Servicio al Cliente Telefónico Confirmación de controles Período 01 de julio al 31 de diciembre de 2014	PT		CT5
	Actividad	Auditor	Fecha
	Realiza	HG	01/03/2015
	Revisa	JG	05/03/2015

Objetivo: Identificar la eficiencia que conlleva el puesto e identificar posible oportunidades en relación al manejo del personal a su cargo.

NOMBRE DEL CURSO: Confirmación de conocimiento de instrucciones autorizadas por el cliente, distintas de la intranet. Verificación de su correcta aplicación

SUP. MARVIN ILLESCAS		Cierre por mensaje	Revisa ticket	Evita doble llamada	Envío de texto	Llama a clientes	Firma
No	NOMBRE DEL PARTICIPANTE						
1	Julio Jacinto 42396	✓	✓	✓	✓		
2	Ana Gutierrez 42502	✓	✓	✓	✓		
3	EDDY Sanchez 42871	✓	✓	✓	✓		
4	Mauria Pérez 42146	✓	X	✓	✓		
5	Alejandra De Leon 42520						
6	Roxana Escobar 42172						
7	Douglas Bonoli 42512	✓	✓	✓	✓		
8	Cristina Perez 42339	✓	N/a	✓	✓		
9	José Velásquez	✓	* ✓	✓	✓	N/a	
10	Aloner Villeda						
11	Perla Hernandez 42238	✓	* ✓	X	* ✓		
12	Sonia León						
13	Antonio Ceja	✓	✓	✓	✓	X	
14	Allan Acosta	✓	✓	✓	✓	X	
15	Ana Valquez	✓	✓	✓	✓	X	
16	Fredy González	✓	✓	✓	✓	X	
17	José Guillen	✓	✓	✓	✓	X	
18	Silvia Giron 42485	✓	✓	* ✓	✓		
19	Sebastian Sot 42517	✓	✓	✓	✓		
20	Ada Toban		✓				
21	Alejandra Valdez 43211	✓	N/a	✓	✓	✓	
22	Mariana Oliva 42481	✓	* ✓	* ✓	✓	N/a	
23	Carlos Marroquin 42638	✓	N/a	✓	✓	✓	
24	William Obeda 42874	✓	N/a	* ✓	✓	✓	
25	Marlon Estupe 42447	✓	✓	✓	✓	N/a	
26	Josue Asias 42389	✓	* ✓	✓	✓	✓	

Conclusión: Respaldo de información de actualizaciones al personal, permite de acuerdo a los objetivos de trabajo, identificar controles de las actividades.

Firma de auditor: Hugo González

AI, SA <small>Atención Integral</small> Área de Servicio al Cliente Telefónico Confirmación de controles Período 01 de julio al 31 de diciembre de 2014	PT		CT6
	Actividad	AUDITOR	FECHA
	Realiza	HG	02/03/2015
	Revisa	JG	05/03/2015
Objetivo: confirmar el conocimiento de los teleoperadores, en base a las instrucciones establecidas.			
Respuesta correcta: "x" Respuesta incorrecta: "o"			
<p>1. El señor Ricardo ha leído en el periódico de una nueva promoción relacionada a un nuevo plan de datos. ¿Cuál es la información correcta?</p> <p>Respuesta adecuada: Se le indica que corresponde a un nuevo plan, con una nueva perspectiva para que disfrute inmensas posibilidades de comunicación. Estamos cambiando con el propósito de ser mejores cada día y ofrecer mejores productos.</p>			
<p>2. Josué se comunica consultando si puede utilizar un nuevo servicio llamado metro. ¿Qué información le das?</p> <p>Respuesta adecuada: Se explica que contamos con una mejor cobertura nacional y próximamente se tendrá servicio en el transporte colectivo en donde no se cuenta con cobertura indicando las nuevas alianzas de cobertura.</p>			
<p>3. Eunice se comunica preguntando por los beneficios del nuevo plan de datos. ¿Cuáles son los beneficios?</p> <p>Respuesta adecuada: El nuevo plan de datos incluye, nuevas aplicaciones de la empresa, música sonora, club de afiliados, servicio internacional con tarifa de Q. 0.98 y cobertura al 90% a nivel nacional, además de números gratis.</p>			
<p>4. Osvaldo desea contratar el nuevo plan de datos. ¿Cuáles son los nuevos beneficios del plan?</p> <p>Respuesta adecuada: Se le hace referencia a la telefonía móvil, internet y radio disponible en el nuevo plan y que está disponible en planes de contrato con planes de 12, 18 o 24 meses.</p>			
Continúa en CT 6-1			

AI, SA <small>Atención Integral</small> Área de Servicio al Cliente Telefónico Confirmación de controles Período 01 de julio al 31 de diciembre de 2014	PT		CT6-1																																																									
	Actividad	AUDITOR	FECHA																																																									
	Realiza	HG	02/03/2015																																																									
	Revisa	JG	05/03/2015																																																									
Objetivo: Confirmar el conocimiento de los ejecutivos, en base a las instrucciones establecidas.																																																												
<p>5. Si la señora María solicita la información de la nueva promoción de datos, como se realiza el registro de la transacción?</p> <p>Respuesta correcta: Consulta / Implementación / Nueva promoción de datos</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Código de empleado agente / Pregunta</th> <th style="text-align: center;">1</th> <th style="text-align: center;">2</th> <th style="text-align: center;">3</th> <th style="text-align: center;">4</th> <th style="text-align: center;">5</th> <th style="text-align: center;">Respuestas correctas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>42343</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td>42119</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td>43320</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">o</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>42605</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">o</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>42562</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">o</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">o</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>42232</td> <td style="text-align: center;">o</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">o</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>42537</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">o</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> </tbody> </table>					Código de empleado agente / Pregunta	1	2	3	4	5	Respuestas correctas	42343	x	x	x	x	x	5	42119	x	x	x	x	x	5	43320	x	o	x	x	x	4	42605	x	o	x	x	x	4	42562	x	o	x	o	x	3	42232	o	x	o	x	x	3	42537	x	x	x	o	x	4
Código de empleado agente / Pregunta	1	2	3	4	5	Respuestas correctas																																																						
42343	x	x	x	x	x	5																																																						
42119	x	x	x	x	x	5																																																						
43320	x	o	x	x	x	4																																																						
42605	x	o	x	x	x	4																																																						
42562	x	o	x	o	x	3																																																						
42232	o	x	o	x	x	3																																																						
42537	x	x	x	o	x	4																																																						
<p>Conclusión: se eligió una muestra de 7 agentes, de los cuales se identifica el conocimiento del producto, pero no al 100%, siendo una de las deficiencias. Se logra identificar, de acuerdo a los objetivos de la evaluación, la existencia de formato que respalda la información de actualizaciones al personal.</p> <p>Firma de auditor: Hugo González </p>																																																												

AI, SA <small>Atención Integral</small> Área de Servicio al Cliente Telefónico Evaluación de procedimientos Período 01 de julio al 31 de diciembre de 2014		PT		CT7
		Actividad	AUDITOR	FECHA
		Realiza	EH	03/03/2015
		Revisa	JG	06/03/2015
Objetivo: evaluar los principios de eficiencia y eficacia de los procedimientos utilizados por el personal operativo (ejecutivos) para identificar mejoras que permitan el acercamiento a los objetivos requeridos.				
Proceso	Eficiencia	Eficacia	Observaciones	RECOMENDACIÓN
Soporte Técnico	Media	Baja	La estructura es muy compleja, alargando el tiempo de efectividad, dando soluciones a mediano plazo	Análisis y reestructura del procedimiento
Aclaraciones	Baja	Baja	La estructura es muy compleja, alargando el tiempo de efectividad y no da soluciones inmediatas.	Análisis y reestructura del procedimiento
Consultas	Alta	Alta	Procedimiento adecuado y por su característica es efectivo.	
Solicitudes	Alta	Media	Actualizado a los requerimientos del cliente y permite dar soluciones en línea.	
Reclamos	Media	Baja	El proceso da solución a mediano plazo, siendo transacciones extensas debido al origen.	Análisis y reestructura del procedimiento

Conclusión: la presente evaluación se realiza de acuerdo a los procedimientos más utilizados y permite determinar una adecuada estructura o su correspondiente mejora.

Firma Auditor: Estuardo Hernández _____

AI, SA <small>Atención Integral</small> Área de Servicio al Cliente Telefónico Evaluación procedimientos Período 01 de julio al 31 de diciembre de 2014	PT		CT7-1
	Actividad	AUDITOR	FECHA
	Realiza	EH	03/03/2015
	Revisa	JG	06/03/2015
<p>Objetivo: evidenciar la estructura de los procedimientos que tienen mayor incidencia en la operativa.</p>			
<p><u>Proceso de consulta de promociones:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Saludo. 2.- Confirmación de escenario. 3.- Identificar información en intranet. 4.- Proporcionar información general de lo solicitud, de acuerdo a la siguiente prioridad: <ul style="list-style-type: none"> - Nombre del producto. - Características y restricciones. - Precios con IVA incluido. 5.- Dada la información, confirmar la existencia de dudas, para aclararlas. 6.- Cierre de la transacción 7. Registro de la transacción <p>Conclusión: el procedimiento es sencillo y no existe incumplimiento en el tipo de transacción, dada su factibilidad para aplicarlo por parte del personal.</p> <p>Firma Auditor: Estuardo Hernández  _____</p>			

AI, SA <small>Atención Integral</small> Área de Servicio al Cliente Telefónico Evaluación procedimientos Período 01 de julio al 31 de diciembre de 2014	PT		CT7-2
	Actividad	AUDITOR	FECHA
	Realiza	EH	03/03/2015
	Revisa	JG	06/03/2015
<p>Objetivo: evidenciar la estructura de los procedimientos que tienen mayor incidencia en la operativa.</p> <p>Proceso de Soporte Técnico:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Script de saludo 2.- Confirmación de escenario 3.- Identificar falla de acuerdo a la siguiente matriz: <ol style="list-style-type: none"> a. Corte de señal <ol style="list-style-type: none"> a.1 Identificar ubicación del cliente y búsqueda en mapa de cobertura No existe cobertura, informar al cliente a.2 Existe cobertura, validar que el equipo se encuentre en condiciones. Falla de equipo, solicitar a cliente acudir a soporte técnico. a.3 Equipo en funcionamiento, solicitar toda la información de acuerdo al aplicativo de reclamos para iniciar con la validación de la señal. b. No recepción <ol style="list-style-type: none"> a. Validar si ocurre con todos los números <ul style="list-style-type: none"> ○ No ocurre con todos? Informar que se debe validar la otra línea, si es de la empresa, solicitar que se comunique con nosotros, en caso contrario, solicitar que lo valide con su compañía. Validando la marcación que sea la correcta. ○ Ocurre con todos, solicitar la revisión de la configuración del equipo, que no existan restricciones activas. <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar el reinicio del equipo, apagándolo, retirando la SIM card (chip), colocar todo de nuevo y realizar pruebas. • Realizar el registro de la transacción, indicando la falla, para lo cual el área técnica deberá dar seguimiento y se comunicará con el cliente para validar que no continúe su inconveniente. c. No envía llamadas <ol style="list-style-type: none"> c.1 Validar marcación c.2 Validar mapa de cobertura c.3 Validar que cuenta con línea libre para realizar la transacción <ol style="list-style-type: none"> c.3.1 ¿incorrección? Informar a cliente el motivo, ya sea falta de línea, marcación incorrecta o falta de cobertura en su ubicación. 			

AI, SA <small>Atención Integral</small> Área de Servicio al Cliente Telefónico Evaluación procedimientos Período 01 de julio al 31 de diciembre de 2014	PT		CT7-2
	Actividad	AUDITOR	FECHA
	Realiza	EH	03/03/2015
	Revisa	JG	06/03/2015

Objetivo: evidenciar la estructura de los procedimientos que tienen mayor incidencia en la operativa.

Proceso de Soporte Técnico: Viene CT7-1

c.4 Todo está correcto, solicitar el reinicio del equipo, apagándolo, retirando la tarjeta SIM (Subscriber identity module en español Identificación del abonado), colocar todo de nuevo y realizar pruebas.

c.5 Realizar el registro de la transacción, indicando la falla, para lo cual el área técnica deberá dar seguimiento y se comunicará con el cliente para validar que no continúe su inconveniente.

d. Tono de ocupado

d.1 Validar mapa de cobertura

d.1.1 No hay cobertura, informar

d.2 solicitar el reinicio del equipo, apagándolo, retirando la SIM card, colocar todo de nuevo y realizar pruebas.

d.3 Realizar el registro de la transacción, indicando la falla, para lo cual el área técnica deberá dar seguimiento y se comunicará con el cliente para validar que no continúe su inconveniente.

Firma Auditor: Estuardo Hernández

AI, SA <small>Atención Integral</small> Área de Servicio al Cliente Telefónico Evaluación procedimientos Período 01 de julio al 31 de diciembre de 2014	PT		CT 7-3
	Actividad	Auditor	Fecha
	Realiza	EH	03/03/2015
	Revisa	JG	06/03/2015
<p>Objetivo: evidenciar la estructura de los procedimientos que tienen mayor incidencia en la operativa.</p>			
<p>Proceso de Aclaraciones:</p> <p>1.- Script de saludo</p> <p>2.- Confirmación de escenario</p> <p>3.- Validar cargos reclamados por cliente</p> <p style="margin-left: 40px;">3.1 Utilizar hoja de Excel para el cálculo de las transacciones y validar la existencia de diferencias.</p> <p style="margin-left: 80px;">a. No existen diferencias informarlo a cliente e indicar que lo puede consultar en su cuenta a través del portal de internet.</p> <p style="margin-left: 80px;">b. Existen diferencias, realizar el cálculo y no ajustar más de los últimos 15 días de diferencia. En caso de nuevo reclamo por más tiempo, informar al cliente la política de 15 días.</p> <p style="margin-left: 40px;">3.2 Si son cobros de promociones no aplica, ya que la tarifa es distinta con el tiempo regalado.</p> <p style="margin-left: 40px;">3.3 Si son cobros de navegación, aclarar que cada aplicación utilizada conlleva el uso de datos desde el momento de su conexión.</p> <p style="margin-left: 40px;">3.4 Los cobros por servicios corresponden a mensajes que se envían a cliente y que en general el usuario debe responder para iniciar su suscripción, por ello los cobros. En caso que cliente requiera aclaración, se hará la solicitud sin que recaiga un reintegro de saldo.</p> <p style="margin-left: 80px;">3.4.1 Cliente continúa con reclamo: Se le hace un registro en el aplicativo de reclamos para que el área de soporte lo valide y le dé una respuesta en las siguientes 24 horas.</p> <p>4.- Realizar el registro de la transacción de acuerdo a la matriz establecida en el aplicativo.</p> <p>Firma Auditor: Estuardo Hernández </p>			

AI, SA <small>Atención Integral</small> Área de Servicio al Cliente Telefónico Confirmación de controles Período 01 de julio al 31 de diciembre de 2014	PT		CT8
	Actividad	AUDITOR	FECHA
	Realiza	NH	03/03/2015
	Revisa	JG	07/03/2015

Objetivo: Identificar la existencia de controles y comprobar su efectividad, así como la realización de lo establecido.

<u>Plan de Acción trimestral</u>	Atención Integral			% Avance	
Objetivo General: Objetivos Específicos	Nota de Calidad 90 / Tiempo en transacciones		Terminado	0%	
			En Proceso	60%	
	Disminuir las afectaciones en los indicadores		Sin Comenzar	40%	
			Fecha de Revisión:	30 de enero 2015	
Aspecto a Mejorar	Asignación	Responsable	Fecha de Terminación / Frecuencia	Revisión	Observaciones
Calidad	Evaluaciones de codificación de tema afectados	Supervisor/ Capacitación	15/11/2014	En Proceso	Sin seguimiento, debió haberse ya concluido.
Calidad / promedio	Escuchas paralelas a los agente críticos en calidad	Supervisor/ Calidad	10 al 30 diciembre 2014	Sin Comenzar	Sin seguimiento, debió haberse ya concluido.
Calidad	Carta responsiva por afectación de calidad	Supervisor	01/12/2014	En Proceso	Sin seguimiento, debió haberse ya concluido.
Calidad	Talleres de calibración de operadores que se realizara en dos grupos	Supervisor/ Calidad	20/11/2014	Sin Comenzar	Sin seguimiento, debió haberse ya concluido.
Calidad/ duración de llamada	Refuerzo de manejo de llamada	Supervisor	18/12/2014	En Proceso	Sin seguimiento, debió haberse ya concluido.

Conclusión: Corresponde al plan de acción creado luego de identificado incumplimientos, pero sin seguimiento.

Firma Auditor: Nery Hernández



AI, SA Atención Integral Área de Servicio al Cliente Telefónico Confirmación de controles Período 01 de julio al 31 de diciembre de 2014	PT		CT9
	Actividad	AUDITOR	FECHA
	Realiza	NH	04/03/2015
	Revisa	JG	06/03/2015

Objetivo: identificar la existencia de controles y comprobar su efectividad, así como la realización de lo establecido.

ASISTENCIA A CAPACITACIÓN

No	NOMBRE DEL PARTICIPANTE	DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3	DÍA 4	DÍA 5	DÍA 6	DÍA 7	DÍA 8	DÍA 9	DÍA 10	FIRMA
1	Edu Lopez											
2	Luis Ochoa											
3	Silvia Martinez											
4	Gustavo B...											
5	Edgar Barrios											
6	Manuel Ochoa											
7	Josman Zabin											
8	Georgina Contreras											
8	Edwin Zepeca											
10	HENRY TIV											
11	FERNANDO BLANCO											
12	Luis Fernando Barrios											
13	Karen Guzman											
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												

Conclusión: de acuerdo a los objetivos de la evaluación, se identifica que el control no es totalmente efectivo, puesto que algunos listados no indican la razón de ser, fecha ni responsable, lo cual no da seguridad de lo digitado y presentado en reportes de capacitación.

F. Auditor Nery Hernández 

AI, SA <small>Atención Integral</small> Área de Servicio al Cliente Telefónico Confirmación de controles Período 01 de julio al 31 de diciembre de 2014	PT	CT10	
	Actividad	AUDITOR	FECHA
	Realiza	NH	05/03/2015
	Revisa	WD	06/03/2015
Objetivo: identificar la efectividad de las retroalimentaciones que deben realizarse a los ejecutivos de servicio de los errores que se detectan en los monitoreos realizados.			

SUPERVISOR	EN TIEMPO	FUERA DE TIEMPO	TOTAL	DEFICIENCIA
SUPERVISOR 1	32	3	35	8.57%
SUPERVISOR 2	15	4	19	21.05%
SUPERVISOR 3	17	2	19	10.53%
SUPERVISOR 4	2	1	3	33.33%
Gran Total	66	10	76	13.16%

7x

Conclusión: de acuerdo a los objetivos de la evaluación, se identifica la falta de cumplimiento con el porcentaje de retroalimentaciones, lo cual impacta significativamente, considerando que no se informa al personal los errores cometidos oportunamente.

La deficiencia se calcula del total de la columna "Fuera de tiempo" / la columna de "Total", de la siguiente manera:

Gran total: $10 / 76 = 13.16\%$

Firma Auditor: Nery Hernández 

7x = Porcentajes verificados

AI, SA <small>Atención Integral</small> Área de Servicio al Cliente Telefónico Confirmación de controles Período 01 de julio al 31 de diciembre de 2014		PT		CT10-1		
		Actividad		Auditor	FECHA	
		Realiza		NH	04/03/2015	
		Revisa		JG	06/03/2015	
Objetivo: determinar el grado en el que se cumple con la retroalimentación al personal, acerca de los errores detectados durante su gestión para aplicar correcciones.						
Código	¿Conoce el último error detectado?	¿La retroalimentación se dio en 24 horas?	¿Se tomaron acciones para corregir el error detectado?	¿Se retroalimenta por parte de su supervisor de manera constante?		
44141	✓		✓	✓		
42415	✓		✓	✓		
43615	✓		✓	✓		
43512	✓		✓	✓		
42352	✓	X	✓	X		
41526	✓		✓	✓		
42782	✓		✓	✓		
42147	✓		✓	✓		
42148	✓		✓	✓		
42149	✓		✓	✓		
42150	✓		✓	✓		
42895	✓		✓	✓		
42789	X	X	✓	X		
42458	✓		✓	✓		
43658	✓		✓	✓		
41269	✓		✓	✓		
41236	X	X	✓	✓		
41233	✓		✓	X		
41235	✓		✓	✓		
42153	✓		✓	✓		
42136	✓		✓	✓		
42157	✓		✓	✓		
42189	✓		✓	✓		
42899	X	X	✓	X		
46796	✓		✓	✓		
48623	✓		✓	✓		
43876	✓		✓	✓		
47896	✓		✓	✓		
47521	✓		✓	✓		

AI, SA <small>Atención Integral</small> Área de Servicio al Cliente Telefónico Confirmación de controles Período 01 de julio al 31 de diciembre de 2014		PT		CT10-2
		Actividad	Auditor	FECHA
		Realiza	NH	04/03/2015
		Revisa	JG	06/03/2015
Objetivo: determinar el grado en el que se cumple con la retroalimentación al personal, acerca de los errores detectados durante su gestión para aplicar correcciones.				
Código	¿Conoce el último error detectado?	¿La retroalimentación se dio en 24 horas?	¿Se tomaron acciones para corregir el error detectado?	¿Se retroalimenta por parte de su supervisor de manera constante?
41119	✓		✓	✓
41120	✓		✓	✓
41221	✓		✓	✓
41123	✓		✓	✓
41124	✓		✓	✓
41234	✓	X	✓	✓
41125	✓		✓	✓
41126	✓		✓	✓
41127	✓		✓	✓
41128	X	X	✓	✓
41129	X	X	✓	✓
41301	✓		✓	✓
41302	✓		✓	✓
41303	✓		✓	✓
41304	✓		✓	✓
41305	✓		✓	✓
41306	✓		✓	✓
41307	✓		✓	✓
41308	✓		✓	✓
41309	✓		✓	X
41300	✓		✓	✓
41400	✓		✓	✓
41401	✓		✓	✓
41402	X	X	✓	✓
41403	✓		✓	✓
41404	✓		✓	✓
41405	✓		✓	✓
41406	✓		✓	✓

AI, SA <small>Atención Integral</small> Área de Servicio al Cliente Telefónico Confirmación de controles Período 01 de julio al 31 de diciembre de 2014		PT		CT10-3
		Actividad	Auditor	Fecha
		Realiza	NH	04/03/2015
		Revisa	JG	06/03/2015
Objetivo: determinar el grado en el que se cumple con la retroalimentación al personal, acerca de los errores detectados durante su gestión para aplicar correcciones.				
Código	¿Conoce el último error detectado?	¿La retroalimentación se dio en 24 horas?	¿Se tomaron acciones para corregir el error detectado?	¿Se retroalimenta por parte de su supervisor de manera constante?
41407	✓		✓	✓
41409	✓		✓	✓
42501	✓		✓	✓
42502	✓	X	✓	✓
42504	✓		✓	✓
42505	✓		✓	✓
42506	✓		✓	✓
42507	✓		✓	✓
42508	✓		✓	X
42509	✓		✓	✓
43601	✓		✓	✓
43602	✓		✓	✓
43605	✓		✓	✓
44101	X	X	✓	✓
44103	✓		✓	✓
44105	✓		✓	✓
44108	✓		✓	✓
44109	✓		✓	✓
44110	✓		✓	✓

✓= Respuesta positiva "Cumple"
X= Respuesta negativa "No cumple"

Firma de Auditor: Nery Hernández 

AI, SA <small>Atención Integral</small> Área de Servicio al Cliente Telefónico Confirmación de controles Período 01 de julio al 31 de diciembre de 2014	PT		CT10-4
	Actividad	Auditor	Fecha
	Realiza	NH	04/03/2015
	Revisa	JG	06/03/2015
<p>Objetivo: describir el procedimiento de Retroalimentación de las incorrecciones que se detectan en las transacciones realizadas en el el departamento.</p> <p>Retroalimentación de desviaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durante el proceso de monitoreo pueden existir errores o incorrecciones que corresponden a una gestión incompleta o inadecuada de los ejecutivos. Una vez detectada la desviación se procede de la siguiente manera: • Quien detecta debe notificar al Supervisor responsable de la desviación, en caso de ser el supervisor, aplica el siguiente punto. • Supervisor valida la desviación y retroalimenta a ejecutivo. • Supervisor elabora actividad correctiva para evitar nuevas desviaciones. • Comunica a coordinación la actividad correctiva. • Se realiza la actividad correctiva y se analizan los resultados. • Si el resultado es acertado se finaliza el seguimiento, caso contrario se reinicia el proceso. <p>Conclusión: se valida la existencia de un procedimiento con el que se pretende controlar las desviaciones cometidas durante la gestión de los ejecutivos en el departamento, el cual es sistemático, pero no cubre todas las salidas de una incorrección.</p> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  </div> <p>Firma Auditor: Nery Hernández _____</p>			

AI, SA <small>Atención Integral</small> Área de Servicio al Cliente Telefónico Confirmación de Reportes operativos Período 01 de julio al 31 de diciembre de 2014	PT		CT 11-1
	Actividad	Auditor	Fecha
	Realiza	GAP	07/03/2015
	Revisa	JG	06/03/2015

Objetivo: identificar la existencia de controles y reportes que mantengan informadas a las áreas involucradas.

Día	Total conectados	Agentes Sin audios	Ejecutivos con 1-3 audios grabados	% Mensual
01/01/2015	301	15	21	88.04%
02/01/2015	300	20	11	89.67%
03/01/2015	272	8	12	92.65%
04/01/2015	258	4	17	91.86%
05/01/2015	240	11	13	90.00%
06/01/2015	272	11	9	92.65%
07/01/2015	299	9	12	92.98%
08/01/2015	287	9	13	92.33%
09/01/2015	292	5	13	93.84%
10/01/2015	293	13	8	92.83%
11/01/2015	264	11	7	93.18%
12/01/2015	216	14	9	89.35%
13/01/2015	286	7	11	93.71%
14/01/2015	300	11	11	92.67%

Fx

Fx = Porcentajes verificados

AI, SA <small>Atención Integral</small> Área de Servicio al Cliente Telefónico Confirmación de Reportes operativos Período 01 de julio al 31 de diciembre de 2014	PT		CT 11-2
	Actividad	Auditor	Fecha
	Realiza	GAP	07/03/2015
	Revisa	JG	06/03/2015
Objetivo: identificar la existencia de controles y reportes que mantengan informadas a las áreas involucradas.			

Día	Total ingresados	Agentes Sin audios	Ejecutivos con 1-3 audios grabados	% Mensual
15/01/2015	298	7	16	92.28%
16/01/2015	300	9	14	92.33%
17/01/2015	290	8	12	93.10%
18/01/2015	256	8	15	91.02%
19/01/2015	214	6	15	90.19%
20/01/2015	276	9	11	92.75%
21/01/2015	272	7	11	93.38%
22/01/2015	277	10	10	92.78%
23/01/2015	264	7	10	93.56%
24/01/2015	257	8	11	92.61%
25/01/2015	236	9	10	91.95%
26/01/2015	190	5	9	92.63%
27/01/2015	277	4	14	93.50%
28/01/2015	291	10	13	92.10%
29/01/2015	252	9	12	91.67%
30/01/2015	255	10	12	91.37%
31/01/2015	246	8	16	90.24%

Fx

Conclusión: de acuerdo a los objetivos de la evaluación, con este reportes se identifican las transacciones grabadas, por medio de lo que control de calidad y supervisión monitorean. Estos datos son extraídos del sistema de grabación utilizado.

Fx= Porcentaje verificado

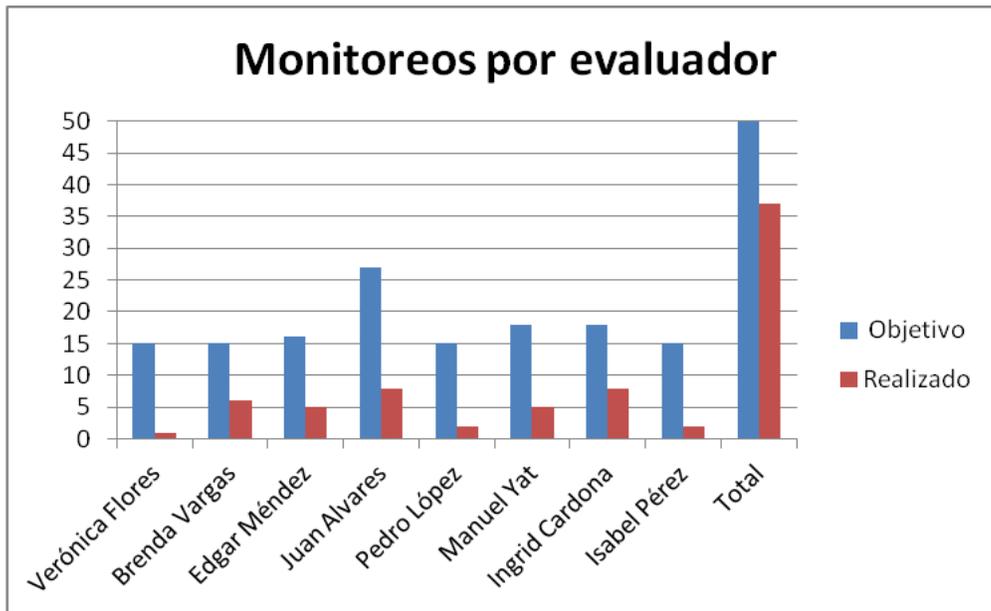
Firma Auditor: Gustavo Adolfo Peña



AI, SA <small>Atención Integral</small> Confirmación de Reportes operativos Área de Servicio al Cliente Telefónico Período 01 de julio al 31 de diciembre de 2014	PT		CT 12
	Actividad	Auditor	Fecha
	Realiza	GAP	07/03/2015
	Revisa	JG	07/03/2015

Objetivo: identificar la existencia de controles y reportes que mantengan informadas a las áreas involucradas.

Responsable	Objetivo	Realizado
Verónica Flores	15	1
Brenda Vargas	15	6
Edgar Méndez	16	5
Juan Alvares	27	8
Pedro López	15	2
Manuel Yat	18	5
Ingrid Cardona	18	8
Isabel Pérez	15	2
Total	139	37



Conclusión: se mide el avance de los monitoreos por parte de los evaluadores asignados, identificando que no se cumple el porcentaje requerido, siendo una de las actividades a realizar de manera constante

Firma Auditor: Gustavo Adolfo Peña 

AI, SA <small>Atención Integral</small> Área de Servicio al Cliente Telefónico Confirmación de Reportes operativos Período 01 de julio al 31 de diciembre de 2014	PT		CT 13
	Actividad	Auditor	Fecha
	Realiza	EH	03/03/2015
	Revisa	JG	07/03/2015

Objetivo: Confirmar la existencia de registro de histórico de indicadores, confirmando el incumplimiento de indicadores.

.CONTROL DE INDICADORES PRIMER SEMESTRE

INDICADOR	Coordinador 1	Coordinador 2	Coordinador 3	Coordinador 4	Resultado
Satisfacción	90	82	93	81	86.5
Productividad Operativa	93%	82%	72%	78%	81%
Gestión de Calidad	87	81	79	75	80.5
Promedio Operativo*	230	168	206	183	196.75
Posiciones requeridas por turno	57	50	58	45	52.5
Políticas	81	79	64	81	76.25%

* Duración en segundos de transacciones.

Conclusión: Puede validarse el grado de cumplimiento e incumplimiento por indicador en el mes auditado en donde se deberán aplicar acciones inmediatas para su mejora.

 Promedio verificado

 Suma vertical

Firma Auditor Estuardo Hernández _____



AI, SA Atención Integral Área de Servicio al Cliente Telefónico Evaluación de Gestión a supervisión Período 01 de julio al 31 de diciembre de 2014	PT		GS 1
	Actividad	Auditor	Fecha
	Realiza	EH	24/02/2015
	Revisa	JG	05/03/2015

Objetivo: confirmar la adecuada gestión del Supervisor de acuerdo a las funciones y necesidades operativas.

AUDITORIAS	Demanda Chaves				Pecio Humbros			
No da Feedback (EF) / Firma nice / Entrevista Operador	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Feedback fuera de tiempo > 24 hrs. / Firma Nice / Entrevista Operador	0	✓	✓	0	0	0	0	✓
No retroalimenta operadores con nota menor a 8 pts en Encuesta del Ejecutivo	✓	0	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Incumplimiento Audios Grabados Nice	0	✓	✓	0	✓	✓	0	✓
No Realiza Sesión de Coaching	✓	Ma	Ma	Ma	✓	Ma	Ma	Ma
No llena Minuta Sesión de Coaching	✓	Ma	Ma	Ma	✓	Ma	Ma	Ma
Falta de seguimiento a actividades definidas en plan de Coordinador	✓	0	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Falta seguimiento Actividades descritas en Minuta - Coaching Grupal	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Falta de Seguimiento a agentes críticos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
No cumple con muestra de monitoreos Semanal	0	0	0	0	✓	0	✓	✓
No ingresa comentarios al penalizar nota descriptiva en Monitoreo Individual	✓	Ma	Ma	Ma	✓	0	0	✓
No existe mejora en su nota comparada con mes anterior	0	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Supervisor No Calibrado en junta de calibración interna	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Inconsistencias en Evaluación	✓	Ma	Ma	Ma	0	✓	0	✓
No Elabora Material durante semana 1 del mes para Coaching Grupal (Presentación)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
FIRMA SUPERVISOR:	1era Auditoria				1era Auditoria			
FECHA COACHING GRUPAL:								
FIRMA SUPERVISOR:	2da Auditoria				2da Auditoria			
FECHA COACHING GRUPAL:								
FIRMA SUPERVISOR:	3ra Auditoria				3ra Auditoria			
FECHA COACHING GRUPAL:								
FIRMA SUPERVISOR:	4ta Auditoria				4ta Auditoria			
FECHA COACHING GRUPAL:								

Conclusión: corresponde al respaldo de las evaluaciones a Supervisores, realizadas por los coordinadores de los diversos grupos, pero sin plan de acción correctivo.

Firma de Auditor: Estuardo Hernández

AI, SA <small>Atención Integral</small> Evaluación de actividades Área de Servicio al Cliente Telefónico Período 01 de julio al 31 de diciembre de 2014	PT		GS 2
	Actividad	Auditor	Fecha
	Realiza	EH	07/03/2015
	Revisa	JG	07/03/2015

Objetivo: identificar actividades establecidas por el responsable jefe del departamento, y tener prueba de la gestión realizada.

Programación de Reuniones Mensuales

Supervisor	Programación	Realizado	Cumplimiento
Supervisor 1	07/12/2014	x	100%
Supervisor 2	07/12/2014	x	100%
Supervisor 3	07/12/2014	x	100%
Supervisor 4	08/12/2014	x	100%
Supervisor 5	08/12/2014	x	100%
Supervisor 6	08/12/2014	x	100%
Supervisor 7	09/12/2014	x	100%
Supervisor 8	09/12/2014	x	100%
Supervisor 9	09/12/2014	x	100%
Supervisor 10	10/12/2014	x	100%
Supervisor 11	10/12/2014	x	100%
Supervisor 12	11/12/2014	x	100%
Supervisor 13	11/12/2014	x	100%
Supervisor 14	12/12/2014	x	100%
Supervisor 15	12/12/2014	x	100%
Cumplimiento			100%

Conclusión: se evidencia la programación de reuniones mensuales con los equipos de trabajo para retroalimentar objetivos. No se consideran del todo efectivas al ser cerca del fin de la primera quincena del mes.

Firma Auditor: Estuardo Hernández 

AI, SA <small>Atención Integral</small> Área de Servicio al Cliente Telefónico Entrevista a control de calidad Período 01 de julio al 31 de diciembre de 2014		PT		GC 1
		Actividad	Auditor	Fecha
		Realiza	HG	27/02/2015
		Revisa	JG	05/03/2015
Objetivo: identificar oportunidades en el funcionamiento del departamento así como su intervención en la medición de resultados.				
No.	PREGUNTAS / RESPUESTAS	SI	No	Observaciones
1	¿Existe un estándar para la medición del indicador?	X		Uso de manual de evaluaciones (se tuvo a la vista)
2	¿Se actualiza al personal de las actualizaciones de los estándares?	X		Se tuvo a la vista lista de asistencia.
3	¿Interviene el departamento en el proceso de retroalimentación?	X		Solo En incorrecciones detectadas por el área.
4	¿Existen formatos de reportes de medición del indicador?	X		Validado en reporte consolidado CT-13
5	¿Se trasladan a coordinación y supervisión los resultados?	X		Se tuvo a la vista correos semanales.
6	¿Control de Calidad examina al área de capacitación?		X	Aspecto relevante dada la importancia.
7	¿Se realizan estudios de conocimiento de producto con el personal?	X		Se identifica Ref. CT 6
8	¿Existe histórico de desempeño del personal?	X		Se tuvo a la vista y confirma con consolidado CT-13
9	¿Se estudian los procedimientos de atención para mejora?	X		En el proceso de monitoreo se incluye la actividad GC3
10	¿Se programan reuniones para el seguimiento del indicador así como programación de actividades de mejora?	X		No se evidenció la programación ya que son esporádicas.

Conclusión: la gestión de calidad está controlada en aspectos de seguimiento, haciendo falta el seguimiento a las capacitaciones que se dan al personal operativo para validar la calidad de las mismas, pudiendo validarlo de acuerdo a los objetivos de la evaluación.



Firma Auditor: Hugo González



Firma Auditado: Juan Ramírez

AI, SA Atención Integral Área de Servicio al Cliente Telefónico Evaluaciones de control de calidad Período 01 de julio al 31 de diciembre de 2014	PT		GC 2
	Actividad	Auditor	Fecha
	Realiza	GAP	28/02/2015
	Revisa	JG	03/03/2015

Objetivo: identificar la existencia de formas para la evaluación de la gestión del personal operativo y el monitoreo de las transacciones

File Recordings Go Help

Fecha de la Llamada: 00000000

Nombre del Cliente: <u>Se. ERNESTO CARRERAS</u>	RAC: ATE Castillo Ramirez, Jimmy Alexander
Motivo de la Llamada: <u>LLAMADA NO RELACIONADA</u>	Plataforma: <u>Prepago Pasivo GT</u>
DN Cliente: <u>6611020080</u>	Evaluador: ATE Castillo Ramirez, Jimmy
PUNTAJE: 0.00	Fecha de la Evaluación: 14/06/2012 16:14:57

CALIDAD EN LA ATENCION		0.00
Amabilidad	NO CUMPLE	NO LO TRATO COMO SI FUERA EL MEJOR CLIENTE
Interés	<input type="radio"/> Yes <u>EIF</u> <input checked="" type="radio"/> No	INTERROMPE INNECESARIAMENTE Y DESINTERES
Comprensión	<u>SI CUMPLE</u>	NO PRESTA ATENCION
Imagen Corporativa	NO CUMPLE	ELUDE RESPONSABILIDAD

RESOLUTIVIDAD EN LA LLAMADA		0.00
Consulta	NO APLICA	
Solicitud	NO APLICA	
Queja	SI CUMPLE	

GESTION DE LA LLAMADA		0.00
Saludo y Despedida	SI CUMPLE	
Políticas	SI CUMPLE	
Rapidez en la llamada	SI CUMPLE	
Gestion de Transferencias	NO APLICA	

REGISTRO DE DATOS		0.00
Registro de Datos	NO CUMPLE	COMENTARIOS INCOMPLETOS

SERVICIO EXCEPCIONAL		0.00
Valor Agregado	NO APLICA	

Conclusión: forma ejemplo, con que evaluadores dan seguimiento a las actividades realizadas por los ejecutivos del personal.

Firma Auditor: Gustavo Adolfo Peña

AI, SA <small>Atención Integral</small> Área de Servicio al Cliente Telefónico Evaluaciones de control de calidad Período 01 de julio al 31 de diciembre de 2014	PT		GC 3
	Actividad	Auditor	Fecha
	Realiza	GAP	28/02/2015
	Revisa	JG	03/03/2015

Objetivo: describir el proceso de evaluación de la gestión del personal operativo y el monitoreo de las transacciones.

- El proceso inicia con una selección aleatoria de un código de empleado, validando que no haya sido monitoreado previamente.
- Posteriormente se procede a la búsqueda de una grabación en programa establecido.
- Se escucha la llamada en conjunto con la forma de monitoreo determinada.
- Durante el proceso de escucha, se evalúan los aspectos ya establecidos en el manual de monitoreo, debiéndose cumplir todos los estándares determinados. El manual incluye la evaluación del procedimiento que el ejecutivo realiza, en donde en caso de existir desviaciones o posibles propuestas para mejorar el proceso, se deja registrada la recomendación.
- Se realiza el guardado del formato en el aplicativo.
- Posteriormente se realizará la retroalimentación, procurando no pasar 24 horas y evitar nuevas incorrecciones.

Conclusión: el proceso describe paso a paso como realizar un monitoreo por parte de los agentes, de manera resumida y con base al establecido.

Firma Auditor: Gustavo Adolfo Peña _____



AI, SA <small>Atención Integral</small> Área de Servicio al Cliente Telefónico Evaluación de inducción y capacitación Período 01 de julio al 31 de diciembre de 2014		PT		RH 1
		Actividad	Auditor	Fecha
		Realiza	EH	03/03/2015
		Revisa	WD	06/03/2015
Objetivo: evaluar la efectividad del proceso de contratación de nuevo personal así como su inducción a la operación.				
Proceso	Actividad	Observaciones	Hallazgo	
Selección:	Inicia con la convocatoria de nuevo personal.	Se publica en medios escritos, informa internamente para referidos.		
	Recepción de papelería.	Sin perfil establecido, más que la copia de documentación: antecedentes, referencias y título diversificado (copia).	No se confronta papelería original.	
	Evaluaciones psicométricas.	Por medio electrónico.		
	Revisión de resultado.	No debe ser menor a 75%.	Promedio bajo para lo que la operación requiere, establecer 80 o 85.	
	Selección de personal requerido.			
	Contacto a candidato al puesto.	Vía telefónica.		
	Entrevista, propuesta y descripción del puesto.		No se aprovecha el contacto para identificar oportunidad de eficiencia, ya que en este punto si el candidato acepta, inicia el proceso. Se estuvo presente en una entrevista.	

Continúa en RH 1-1

Firma Auditor: Estuardo Hernández  _____

AI, SA <small>Atención Integral</small> Área de Servicio al Cliente Telefónico Evaluación de inducción y capacitación Período 01 de julio al 31 de diciembre de 2014		PT		RH 1-1
		Actividad	Auditor	Fecha
		Realiza	EH	03/03/2015
		Revisa	WD	06/03/2015
<p>Objetivo: evaluar la efectividad del proceso de Contratación de nuevo personal así como su inducción a la operación.</p> <p>Continúa proceso de RH1</p>				
Proceso	Actividad	Observaciones	Hallazgo	
Inducción y Capacitación	Inicia RRHH con información de políticas.	Proyección electrónica.	No incluye visión y misión de la entidad.	
	Capacitación de productos y servicios.	Uso de equipo de computación.	Solamente dura 7 días, cuando el producto es variado, con promedio de 4 semanas de aprendizaje.	
	Práctica de laboratorio.	Gestión en periodo de prueba.	Reduce significativamente la calidad del servicio al no tener la capacitación en tiempo adecuado.	

Conclusión: el proceso permite determinar el proceso de selección e inducción encontrando deficiencias indicadas en la columna de hallazgo. Las recomendaciones correspondientes se estarán proponiendo para la elaboración del informe final.

Firma Auditor: Estuardo Hernández  _____

AI, SA <small>Atención Integral</small> Área de Servicio al Cliente Telefónico Evaluación Políticas internas Período 01 de julio al 31 de diciembre de 2014	PT		PL 1
	Actividad	Auditor	Fecha
	Realiza	GAP	06/03/2015
	Revisa	WD	07/03/2015

Objetivo: dejar registro de la evaluación a las políticas internas, para identificar alguna razón por la que existe incumplimiento a los normativos internos.

Descripción	Existencia u ocurrencia	Observaciones
Manual	SI	
Divulgación	SI	No es visible para todo el personal.
Prevención de incumplimientos	NO	Supervisión no interviene en controles.
Sanciones por incumplimientos	MODERADA	Registro electrónico y físico.
Incluye seguridad de activos	SI	
Histórico de incumplimientos	NO	

Conclusión: la tabla anterior permite encontrar la existencia de políticas internas que están relacionadas al área productiva de servicio al cliente, con las observaciones descritas se encuentran áreas de oportunidad que se presentarán en el informe con su respectiva recomendación, considerando algún incumplimiento observado durante la evaluación.



Firma Auditor: Gustavo Adolfo Peña _____

4.3.3 Informe de Auditoría Operacional

El Contador Público responsable del trabajo de auditoría, de manera independiente cumple con la responsabilidad de informar sobre la situación del área auditada a través de comentarios, memorando sobre situaciones específicas en el informe final, el cual contiene recomendaciones orientadas a mejorar el funcionamiento del departamento, promoviendo la eficiencia en la operación de la entidad.

El informe sobre auditoría operacional es el producto terminado del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de la empresa de la labor del auditor, por lo que se propone un modelo en el cual se inicia con un breve resumen del trabajo, seguido por el memorándum con los hallazgos, causa, efecto y su respectiva recomendación.

A manera de ejemplo y relacionado al presente caso práctico se elabora el siguiente informe, derivado del estudio realizado en el trabajo de auditoría operacional:

Guatemala, 10 de marzo de 2015

Señores

Junta Directiva

Empresa Atención Integral, S.A,

Respetables Señores:

De acuerdo a las actividades que corresponden y al trabajo de auditoría, se realizó la Auditoría Operacional sobre las políticas, procedimientos y controles operativos, que estuvieron en operación durante el segundo semestre del año 2014 en la empresa, de acuerdo la asignación presentada el 25 de enero de 2015 y nombramiento 00001-2015, en la que se requiere al departamento de Auditoría realizar un trabajo de auditoría operacional al área de Servicio al Cliente Telefónico, derivado de algunas inconsistencias en la consecución de los objetivos.

El objetivo del trabajo fue auditar la gestión operativa del Servicio al Cliente Telefónico y sus áreas relacionadas, realizando un análisis del cumplimiento y eficacia de las políticas y procedimientos operativos, así como la evaluación de los controles existentes y el efecto de los resultados de las decisiones administrativas relacionadas.

El examen se enfocó en revisar operacionalmente las áreas específicas que se indican a continuación:

Coordinación

Supervisión

Capacitación e Inducción

Control de Calidad

Se encontraron áreas de oportunidad durante la revisión, las cuales se presentan en el memorándum que se acompaña para su consideración. El objetivo de la revisión no fue hacer recomendaciones en detalle y no necesariamente se indican todas las deficiencias existentes, más bien las más relevantes e identificadas.

En la auditoría destaca el uso de formatos utilizados, con lo que constantemente se tiene el monitoreo de las transacciones realizadas por los ejecutivos, mediante formatos establecidos y de forma individual, mediante un software con licencia establecida, siendo la plataforma de base de datos de la cual se derivan los distintos datos, estos para efectos de control de calidad, lo cual pudo identificarse permite el descargue de la información, permitiendo realizar reportes a Jefatura y Gerencia de manera más resumida para efectos de seguimiento y existiendo un control también por parte del cliente representado con personal dentro de la empresa, quienes a su vez realizan dicha validación de la información por sus medios propios, haciendo un comparativo al final de cada mes.

Se obtuvieron copias de los formatos utilizados para el monitoreo así como formas listado de asistencia en el área de capacitación (CT 9, GC 2).

Por medio de la revisión de los estándares (manuales de monitoreo) que la empresa utiliza en su gestión, puede confirmarse la existencia de controles de la gestión del operador.

Se realizaron pruebas con ejecutivos acerca del conocimiento del producto con el apoyo del área de capacitación, actividad que se realiza esporádicamente y de manera aleatoria, para medir el desempeño del personal (CT6, CT6-1).

En la confirmación de controles se pudo observar la existencia de actividades correctivas para evitar incumplimientos posteriores (CT-8).

El control de retroalimentaciones se realiza conforme la extracción de datos del sistema software adquirido, el cual permite obtener los resultados del cuadro anterior, dando un adecuado enfoque de la gestión de supervisión (CT-10).

MEMORANDUM DE RECOMENDACIONES DE AUDITORÍA OPERACIONAL A LA GESTIÓN OPERATIVA

El presente corresponde al resultado del examen a los registros y actividades operativas del área productiva de la empresa, dicho resultado y sus recomendaciones, de ninguna manera pretenden criticar a algún empleado, sino que se presentan como un apoyo a la administración para fortalecer los controles y mejorar las políticas y procedimientos operativos.

Hallazgo No.1

Políticas internas (Referencia papel de trabajo PL-1, Pág. 98)

Criterio: durante el recorrido por la plataforma de gestión, se observa omisión de algunas políticas, como contactos celulares, equipos auditivos ajenos al equipo de operación.

Causas:

- Los colaboradores no conocen la visión y misión de la entidad puesto que no está incluida en la presentación de inducción. Ref. PT RH1-1, pág. 97.
- Las políticas internas de seguridad no se exponen como recordatorio para el personal, lo cual hace que pierdan memoria de las mismas. Ref. PL-1 pág. 98.

Efectos:

- Incrementa el riesgo de errores informativos en sus llamadas, por el uso de aparatos prohibidos en el área de trabajo.
- No cubrir los estándares de seguridad de la información tanto del cliente contratante, como del usuario final.

Recomendaciones:

Se debe tomar acción por parte de los supervisores asignados y las áreas involucradas, siendo necesario lo siguiente:

- Se sugiere la publicación de las políticas de manera visual o electrónica en el sistema de uso general. También debe ser incluido en el proceso de inducción para el personal de nuevo ingreso, con lo que se reducirá su incumplimiento a futuro.
- Previo a la toma de acciones, hacer una presentación que involucre a los colaboradores al cumplimiento de las políticas aunado a la adecuación de acciones disciplinarias con la previa concientización correspondiente.
- Inspeccionar durante la jornada el actual del personal y hacer cumplir dichas políticas, lo cual permitirá a los operadores tener mejor involucramiento en su labor.

Hallazgo No. 2

Recursos materiales del personal (Ref. papel de trabajo CT-1 pág. 68 en cuestionario de control interno)

Criterio: durante la evaluación además de la reunión de documentación se observa equipo obsoleto o con falta de mantenimiento en algunas posiciones de trabajo (ejemplo posición no. 21212 primer nivel), en donde el software del computador está con falla y algunas posiciones sin equipo mouse o incluso teclados incompletos o incluso equipo con lentitud de carga de información. Se tuvo a la vista equipo audífono con fallas y cables remendados.

Causa:

- No se tiene una programación de mantenimiento del equipo software y hardware, solamente son solicitadas intervenciones al departamento de tecnología cuando surgen fallas en sistemas o equipo.

Efecto:

- Incide en el incumplimiento de los objetivos, dado que la falla del equipo, provoca al menos 25 pausas laborales diarias para el cambio del equipo de audífonos o búsqueda de equipo de computo eficiente, se incumple con las posiciones requeridas, por la inhabilitación de posiciones, suspensión temporal de labores por la necesidad del reinicio del equipo causando también problemas de comunicación con el cliente usuario, aumentando el tiempo promedio de operación.

Recomendaciones:

- Debe ser revisado el equipo de audífonos utilizado por el personal para su gestión, debido a que no se adecúa a las necesidades del trabajador, (detectado en CT1 incluido en cuestionario).
- Es necesario un plan de mantenimiento al equipo, generando un informe del que se considere equipo obsoleto para su posibilidad de reparación o suplantación.

Hallazgo No. 3

Recursos Humanos (Ref. papel de trabajo RH-1, página 96)

Criterio: no existe un perfil de ejecutivo de servicio al cliente establecido, así como en la recepción de la documentación no se confirma al cien por ciento su veracidad, así como la existencia de personal con falta de habilidad en el uso de herramientas de cómputo.

Causa:

- No está incluido dentro del proceso de selección de personal un perfil definido ni se han realizado análisis para identificarlo

Efecto:

- Incumplimiento de objetivos de calidad debido a la falta de vocación de servicio al cliente de algunos empleados así como incremento en los tiempos de llamada.

Recomendaciones:

- Se sugiere un estudio de desempeño del personal actual, en donde se identifique el perfil de un ejecutivo que pueda rendir de acuerdo a la característica del oficio, incluyendo intereses académicos y profesionales, historial educativo, confrontación del título de enseñanza media, entre otras, lo cual debe ser incorporado al proceso de selección de personal.
- Iniciado un proceso de selección adaptado a la característica del oficio, se puede definir un perfil de cada puesto superior, el cual permitirá la promoción eficiente del personal.
- Promover carrera dentro de la empresa, lo cual conlleva la contemplación de todo el personal con aptitudes y actitudes necesarias para su crecimiento

profesional, incluso quienes no tienen la oportunidad de incrementar sus conocimientos académicos, como aporte a su desempeño.

Hallazgo No. 4

Capacitación (Referencia papel de trabajo CT-5, CT6-1 CT-9)

Criterio: se identifica un registro del 100% de actualizaciones del producto, información y procedimientos, que el personal debe conocer, pero en las entrevistas se identifica a un 10% de la falta de personal sin capacitación.

Causa:

- Generalmente no es detectado, ya que no se realizan confirmaciones con el personal para identificar su conocimiento o actualización.

Efecto:

- Desactualización en la información al personal por desconocimiento de las actualizaciones del producto que no se actualiza en las notificaciones diarias, pudiendo provocar errores en la información y repetición del contacto del cliente usuario.

Recomendación:

- Debe ser considerado para auditorías frecuentes al personal del área de capacitación, con una frecuencia de dos auditorías mensuales.

Hallazgo No. 5

Gestión de supervisor

Criterio: supervisores realizan actividades que están fuera de sus funciones asignadas, tales como generación de reportes, capacitación al personal y control de indicadores de toda la operación. Dentro de las funciones del puesto se encuentran, el llevar el manejo de un promedio de quince (15) empleados, control de ingreso y salida, control de capacitación, monitoreo, responsabilidad de indicadores del grupo y su divulgación, actividades que permitan la mejora continua de sus resultados, adicionales como atención de clientes inconformes, resolución de dudas y autorizaciones de ausencias.

Causa:

- La necesidad de la operación genera nuevas funciones durante la jornada laboral y durante la misma no existe una proyección para realizar capacitaciones por lo que el supervisor las debe realizar, los reportes son solicitados por el coordinador de equipo a los supervisores ya que no existe personal para ello.

Efecto:

- Los líderes de equipo no enfocan todo el tiempo de la jornada a las actividades que les corresponde y dejan acciones importantes pendientes por las asignaciones fuera de su perfil de puesto, provocando una carga laboral y falta de cumplimiento de sus objetivos individuales así como la falta de colaboración con el personal operativo.

Recomendaciones:

- Readequar el manual de funciones y distribuir las actividades que se realizan fuera de las que le corresponden al supervisor en el personal que corresponde y cumplir con las mismas evitando la duplicidad de las funciones.

- Para un mejor seguimiento por equipo de trabajo, debe realizarse una asignación de equipo y posiciones por supervisor, lo cual permite estar más cerca de su personal y un mejor control, también responsabilizaría al líder de las herramientas y con ello un mejor cuidado de las mismas.

Recomendaciones Generales:

- Crear un área de productividad temporal quien estudiará los procesos a manera de simplificarlos, buscando la eficiencia y eficacia, aunado a la satisfacción del cliente, trabajando conjuntamente con control de calidad, con ello reduciendo los tiempos de las transacciones y manteniendo los estándares de calidad en el servicio.
- Realizar un análisis para identificar el alto crecimiento de la rotación de personal, dado que en los últimos 6 meses han ingresado 15 grupos de nuevo ingreso, con promedio de 15 personas, derivando en una inestabilidad en la gestión del personal, provocando también la insuficiencia de posiciones para el exceso de personal en proceso de inducción, causando molestia al personal, al no contar con un espacio físico asignado para el desempeño de su actividad.

Las indicaciones anteriores, se plantean en forma de sugerencia, quedando a criterio de la administración, su aplicación o adecuación de las mismas.

Atentamente,



José González.

Coordinador de Auditoría Interna

CONCLUSIONES

1. Las empresas de tercerización telefónica en la actualidad forman parte de la modernización de la industria global, que en nuestro país, proporciona con la actividad de servicios, una fuente importante de empleo en diferentes ramas y a todo tipo de personal utilizando herramientas de última tecnología con lo que logra unir a tres partes, contratante, empleados, y cliente usuario final.
2. La auditoría operacional de acuerdo a las tres etapas, familiarización, investigación y análisis e informe, reúne las bases suficientes para la evaluación de las actividades de diferentes departamentos o empresas en general y permite establecer si el área o empresa evaluada cumple con los principios de eficiencia, eficacia y economía, una vez se aplique en la manera adecuada y bajo una evaluación responsable y el auditor cumpla con la función a la que es asignada.
3. Un área de servicio al cliente de una empresa de tercerización debe tener todas las herramientas tecnológicas, administrativas, de logística, además del recurso humano para poder desempeñar la actividad para la cual fue contratada por el cliente contratante, además de utilizar un marco normativo administrativo de calidad y de control, con lo que podrá satisfacer los requerimientos de los usuarios finales del cliente contratante proveyendo un servicio eficaz y eficiente.
4. Se comprueba de acuerdo a la hipótesis planteada, la falta de controles adecuados al existir actividades de control durante la gestión, pero no preventivos que coadyuven al cumplimiento de las políticas establecidas y objetivos estimados, causas que provocan el incumplimiento de los objetivos estimados y las políticas establecidas.

RECOMENDACIONES

1. A la iniciativa privada o de Gobierno, establecer una estructura institucional que permita generar más fuentes de empleo y que al mismo tiempo prolongue el tiempo de servicio del personal, actualizar la legislación nacional que permita el incremento de la inversión nacional y extranjera considerando el sector de tercerización como una de las bases de la generación de empleo.
2. A los profesionales de la Contaduría Pública y Auditoría incluir dentro de su normatividad una base metodológica para realizar auditoría operacional en Guatemala para las empresas en general, debe estar como parte de las funciones del departamento de auditoría interna o un departamento que se dedique exclusivamente a la realización de constantes evaluaciones y con ello permitir un crecimiento en la economía, eficiencia y eficacia de la empresa o un departamento en específico.
3. La Administración de las empresas de tercerización de servicio al cliente, deben actualizarse a una base normativa de ser posible internacional que incremente la capacidad de adquisición de nuevos clientes al ofrecer bases y/o certificaciones internacionales que garanticen a los clientes contratantes que los servicios prestados son de calidad y dé confianza a los usuarios finales.
4. El departamento de Auditoría Interna de la empresa Atención Integral, S.A. debe establecer un programa general de auditoría quincenal o mensual, que logre tener el control del departamento de servicio al cliente, con lo que se proyecten tiempos de atención, tiempos libres eficientes, productividad mediante objetivos y de acuerdo a algún marco general de seguimiento que determine controles específicos para la tercerización de servicios telefónicos y con ello cumplir al cliente contratante con los acuerdos establecidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política de la República de Guatemala y sus reformas, 31 de mayo de 1985.
2. Colegio de Economistas, Contadores públicos y Auditores y Administradores de empresas. Guatemala. Normas de Ética Para Graduados en Contaduría Pública y Auditoría 2004.
3. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 10-2012 Ley de Actualización Tributaria. Año 2012.
4. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 1441 Código de Trabajo Guatemala. Edición rubricada y concordada con las normas internacionales del trabajo, julio de 2011.
5. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 4-87, Ley Del Timbre Profesional de Las Ciencias Económicas. Publicado en el Diario de Centro América el 17 de febrero de 1987.
6. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 65-89 Ley de Zonas Francas. 22 de noviembre de 1989.
7. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 6-91 del Código Tributario. 02 de octubre de 1991.
8. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 17-73, Código Penal de Guatemala. Reformado el 7 de diciembre de 1992.
9. Congreso de la República de Guatemala. Decreto número 2-70 Código de Comercio, año 1970.

10. Corbett, Michael. La revolución del Outsourcing. Segunda edición, Editorial Derborn Trade Publishing 2009. 256 pp.
11. Enrique Peralta Azurdia. Guatemala. Código civil, decreto-ley 106. Julio 1 de 1964. Impreso en Librería jurídica 2013.
12. Federación Internacional de Contadores (Internacional Federation of Accountants) – IFAC- Normas Internacionales de Auditoría (NIA) 2012, New York, New York 10017 USA. 860 pp.
13. Federación Internacional de Contadores (Internacional Federation of Accountants) – IFAC-. New York, New York 10017 USA. Código de ética para profesionales. IFAC, vigencia desde 1 de enero de 2011. 161pp.
14. Franklin Enrique Benjamín. Auditoría Administrativa, Segunda Edición México 2007. 843pp.
15. Instituto de Contadores Públicos y Auditores Mexicanos, 2000, Auditoría Operacional, boletines No.1 y 2, México.
16. Instituto de Auditores Internos. Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, 247 Maitland Avenue Altamonte Springs, Florida 32701-4201 USA, www.theiia.org. Enero 1 de 2004.
17. Juan Ramón Santillana González. Auditoría Interna Integra, Administrativa, Operacional y Financiera, México Segunda edición.
18. Organización Internacional de Normalización. Suiza. Norma ISO 9001:2008. año 2008. 27 pp.

19. Organizaciones de Gestión de Proveedores. Florida USA. Norma COPC VMO. Versión 5. Revisión 1.1. febrero de 2012.
20. West, Mathilda. Una tendencia de negocios en la que todos ganan (Empresarios). Julio de 2010 pp. 237.
21. Willingham, John J. Auditoría conceptos y Métodos. Mc Graw Hill, México. Año de impresión 2009 466 pp.

WEBGRAFÍA

22. Acerca de la institución. IFRS 2012. Recuperado el 15 de marzo de 2013 de www.ifrs.org.
23. Acerca de la profesión. The Institute of Internal Auditors 2013. Recuperado el 12 de septiembre de 2012 <https://na.theiia.org/about-us/about-ia/Pages/About-the-Profession.aspx>.
24. Auditoría Operacional. Generalidades sobre auditoría. Recuperado el 5 de marzo de 2013 de www.edukativos.com.
25. Historia de IGCPA. ISACA 2013. Recuperado el 15 de febrero de 2013 de www.igcpa.org.gt.
26. Historia del colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas. Colegio de Ciencias Económicas 2013. Recuperado el 15 de marzo de 2013 de www.ccee.org.gt.
27. Historia de ISACA. ISACA 2013. Recuperado el 02 de febrero de 2013 de <http://www.isaca.org>.

28. NICNIF, 2011. Recuperado el 08 de marzo de 2012 <http://www.nicniif.org/home/www.ifac.org>.

29. Onofre Muñoz, Empresas de telecomunicaciones 2004-2014, overblog. Recuperado el 06 de enero de 2014 de <http://es.over-blog.com>.

ANEXO

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Controller: responsable de dar seguimiento al estado de los indicadores en la gestión.

Cross selling: venta cruzada de paquetes al cliente.

Front Office: personal que atiende a los usuarios, vía telefónica

Headset: equipo de audio y micrófono utilizado por el personal de gestión.

Homogéneo: que posee la misma capacidad administrativa

Indicador: dato cuantitativo que permite ver el estado actual de determinado aspecto.

Interfaz: es el lugar de la interacción, el espacio donde se desarrollan los intercambios entre cliente y la compañía.

Paralelo: que se realiza a la par de la persona.

Script: guiones de presentación o información, utilizado por el personal de gestión, en casos frecuentes de los clientes.

Service Desk: es la unidad organizacional, función o proceso que mantiene un punto de contacto con los clientes, usuarios y compañías particulares de soporte

SLA: niveles de servicio acordados, medidos por los indicadores de productividad.

Soporte remoto: actividad o asesoría realizada vía telefónica o uso de medio no presencial.

Up selling: venta con objetivo de mejora en el consumo de cliente

RAC: representante de Atención al Cliente.

TMO: tiempo medio de Operación, promedio de duración de la atención.