

**LA AUDITORÍA EN UNA ENTIDAD BANCARIA COMO PARTE ESENCIAL
DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD, MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS
Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

**EDWIN JAVIER CASTILLO MOLINA
CÓDIGO 6700568
ESTUDIANTE**

**TRABAJO DE REVISIÓN (ENSAYO)
PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN GESTIÓN DE
DESARROLLO ADMINISTRATIVO**

**JESÚS SALVADOR MONCADA CERÓN
ASESOR DE TRABAJO DE GRADO**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA – SEDE BOGOTÁ
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO
BOGOTÁ D.C. – 2014**

La auditoría en una entidad bancaria como parte esencial de la gestión de la calidad, mejora continua de los procesos y satisfacción del cliente

Resumen

La auditoría es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Aunque la auditoría por lo general está enfocada a las operaciones contables, no es ésta la única finalidad de la auditoría, la auditoría ayuda al control y prevención del fraude, a la seguridad de la información, a la gestión de la calidad, a la satisfacción del cliente y a la mejora continua al aplicarse de manera efectiva en la entidad bancaria.

Para implementar un sistema de gestión de la calidad, establecer la mejora continua y satisfacer las necesidades de los clientes, se debe realizar una auditoría permanente en todos los procesos y áreas de la entidad bancaria. A través de ésta, se logrará cumplir todos los objetivos estratégicos de la entidad y se mantendrá en el mercado financiero.

Palabras claves: auditoría, mejora continua, gestión de la calidad, entidad bancaria, satisfacción del cliente.

Abstract

Audit is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. Although the audit usually focuses on accounting transactions, is not the only purpose of the audit, the audit helps control and fraud prevention, security of information, management quality, satisfaction customer and continued to be applied effectively in the bank improves.

To implement a system of quality management, continuous improvement and establish the needs of customers, should be performed on all continuous auditing processes and areas of the bank. Through this will be achieved to meet all strategic objectives of the organization and will remain in the financial market.

Keywords: audit, continuous improvement, quality management, bank, customer satisfaction.

Introducción

Las gerencias de las entidades bancarias en su crecimiento por la globalización se han dado cuenta que los clientes son la razón de ser de éstas, son los clientes el objetivo de la gerencia y por eso se han preocupado por satisfacer sus necesidades, tanto así que cada una de ellas ha implementado diferentes estrategias para cumplir este objetivo. Pero hoy por hoy es muy difícil tener contento a un cliente, no sólo es cuestión de ofrecer todos los servicios, o tener varios canales de atención, o tener costos bajos, a los clientes hay que brindarles todo lo mejor y a un bajo costo, cada cliente quiere sentirse como si fuera el único y requiere atención inmediata.

Como instrumento para cumplir los objetivos trazados se han implementado las auditorías, para que aparte de velar por el cumplimiento de procedimientos y normas; se pueda generar valor a cada uno de los procesos y así ayudar a la mejora continua, a la implementación de la calidad y de paso a la satisfacción del cliente como última instancia.

En la situación actual en que se encuentra el mercado financiero, es importante entender y darle un nuevo vistazo al papel de la auditoría. Es necesario evaluar las condiciones en que se encuentran las entidades financieras y cómo los factores externos pueden cambiar el enfoque de la auditoría y el valor que puede

ser añadido por la función de la misma. La auditoría al final de cuentas lo que busca es añadir valor a la entidad y eso debe verse reflejado al culminar todo el trabajo.

Una auditoría bien planeada, bien ejecutada y bien valorada permitiría cumplir el objetivo principal de la entidad bancaria. Para ver el papel que juega en una entidad bancaria, es necesario ver la importancia de la misma, cómo debe desarrollarse en una entidad bancaria y cuál es su papel final en la satisfacción de los clientes.

Planteamiento del problema

En Colombia, las entidades bancarias son vistas por los clientes como un mal necesario, es muy raro encontrar opiniones de los clientes donde se evidencie una satisfacción total por los servicios prestados. Esta insatisfacción no sólo se debe a los costos tan altos que deben pagar los clientes por cualquiera de los servicios, también se debe a la mala atención por parte de los funcionarios y a lo complicado que se vuelve realizar algún tipo de trámites para adquirir o cancelar algún producto. Es por esto que me pregunto ¿qué papel cumple la auditoría en la gestión de la calidad, mejora continua de los procesos y satisfacción de las necesidades del cliente?

Como objetivo general de este ensayo busco analizar cómo la auditoría se vuelve parte esencial de la gestión de la calidad, permite la mejora en los diferentes procesos y contribuye a la satisfacción del cliente. En este orden de ideas, quiero mostrar la importancia de la auditoría y cómo debe desarrollarse en una entidad bancaria. Así mismo, identificar desde la auditoría cuál es la oportunidad de mejora continua y la satisfacción de los clientes. Y por último, valorar desde la gestión de la calidad el papel de la auditoría e impacto en una entidad bancaria.

La auditoría en una entidad bancaria

Para dar una idea de lo qué es y para qué sirve la auditoría podemos tomar como base la siguiente definición: “La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización” (Instituto de Auditores Internos de Colombia, 2013, p.17).

En una entidad bancaria la auditoría puede ser realizada por una empresa especializada en sector de auditorías o por un equipo de trabajo interno, donde éste tenga la independencia y objetividad necesaria para realizar su labor sin entrar en conflicto con la alta gerencia.

La auditoría ayuda a la entidad bancaria a cumplir con los objetivos trazados y mejorar la eficacia de los procesos a través de la identificación y mitigación de riesgos, control interno y toma de decisiones. No hay que olvidar, que la razón principal de la auditoría en una entidad es la de generar valor al identificar lo que le hace falta y lo que sobra en los diferentes procesos.

Al realizar una auditoría se deben cumplir con algunos requisitos mínimos, estos ayudan a la auditoría a cumplir con su objetivo de manera satisfactoria y permiten que la entidad salga beneficiada. El equipo de trabajo conformado para la auditoría debe tener profesionales interdisciplinarios, que sean objetivos y que a través de la experiencia de su profesión aporten ideas nuevas para la mejora continua de los procesos. Los auditores deben realizar su trabajo con honestidad, diligencia y responsabilidad, respetarán la normatividad vigente y contribuirán a los objetivos de la entidad bancaria.

Así mismo, no deben estar involucrados en actividades que puedan perjudicar la imparcialidad que se debe tener y no entrarán en conflicto de interés con la entidad bancaria. Deben ser prudentes con el uso y protección de la información adquirida durante el trabajo realizado, no podrán utilizar esta información con fines de lucro o usarla en detrimento de los objetivos de la entidad bancaria. Y por último, los auditores que conformen el equipo de trabajo deben ser conscientes que sólo deberán participar en los servicios que tengan los suficientes conocimientos, aptitudes y experiencia.

La auditoría en la entidad bancaria permite analizar los riesgos asociados a los procesos y así establecer controles para mitigarlos, al tener los riesgos identificados y con sus controles establecidos; los procesos entrarán en una mejora continua desde que por parte de la administración se establezca el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). Aunque la auditoría por lo general está enfocada a las operaciones contables, es decir; a verificar que la contabilización de los hechos económicos es correcta y que estos representan una imagen fiel de la misma. No es ésta la única finalidad de la auditoría, la auditoría ayuda al control y prevención del fraude, a la seguridad de la información, a la gestión de la calidad, a la satisfacción del cliente y a la mejora continua.

La entidad bancaria funciona de manera centralizada, es decir; sus principales operaciones (contabilización, canje, seguridad bancaria, aprobación de créditos, estrategias de mercadeo, entre otras) son realizadas en una sede principal y es allí donde se retroalimenta toda la información a nivel nacional. Debido a esta particular manera de administración se hace necesario una auditoría continua en estos procesos, esta auditoría permite un seguimiento oportuno y mitiga el riesgo de cometer errores que perjudiquen a la entidad y sus clientes. Para los procesos descentralizados se requiere una auditoría no tan frecuente, sino una auditoría puntual que logre evidenciar que las actividades de control se estén ejecutando de

manera efectiva y así los riesgos en los que incurre la entidad sean mitigados de manera oportuna.

Hay muchas maneras de realizar una auditoría, todo comienza con el plan anual de auditoría, en este documento se indican las fechas aproximadas en las que se van a realizar las auditorías y las áreas que se van a visitar. Para realizar el plan de auditoría se debe tener en cuenta que hay procesos que necesitan más tiempo de dedicación, o procesos que requieren ser auditados de manera prioritaria, o procesos que ya fueron auditados recientemente y se deben dejar de último para poder cubrir una muestra significativa.

Para poder identificar la priorización se identifican los procesos críticos de servicio, los procesos complejos o que implican a muchas funciones, los procesos que presentan varias no conformidades, los procesos que no producen los resultados esperados o los procesos implementados recientemente. Todas estas indicaciones son dadas con anterioridad por la Junta Directiva de acuerdo a revisiones pasadas o exigencias de la misma, estas indicaciones se deben tener en cuenta para elaborar la matriz de priorización y así elaborar el plan de auditoría acorde al cumplimiento del objetivo de la entidad bancaria.

Además de establecer las prioridades a tener en cuenta, en el plan de auditoría se establece el objetivo de la auditoría, para que todas las áreas implicadas conozcan el fin perseguido con la evaluación que va a realizarse. Se detalla el alcance de la auditoría, así las áreas implicadas conocen los límites dentro de los cuales se desarrollará la evaluación. Se expone al equipo auditor, identificando tanto al auditor jefe como a los demás miembros equipo auditor, expertos técnicos y observadores, así las áreas conocen a los profesionales y permitirá que las auditorías sigan su curso sin entorpecer actividades.

Se establece el criterio de auditoría, identificando las normas internas y externas que influyen en los procesos de la organización. Es importante dejar claro el calendario de auditoría y horarios que cubra toda la auditoría, incluyendo las fechas y horarios para la ejecución de la auditoría y las reuniones con los representantes del auditado.

En una entidad bancaria, donde el día a día entre los funcionarios del banco se vive con mucha presión, el auditor no siempre es bien recibido y esto sin duda alguna genera problemas de comunicación entre las partes. Uno de los principales problemas que se da es el descontento por parte de los funcionarios de la entidad bancaria ya que piensan que su puesto de trabajo puede peligrar por lo que diga el auditor a la Junta Directiva. Para que el auditor tenga una buena imagen por parte de los auditados, éste debe ser neutral e imparcial, el auditor no debe demostrar su propia opinión o percepción (ni de forma verbal ni, a través de gestos) al recibir las respuestas del auditado.

No debe olvidar que su objetivo en el momento de las visitas es obtener información independiente si la información está bien, está mal, lo importante es que sea información completa. Sin embargo, el auditor debe interactuar con el auditado permitiendo así que se genere la confianza y se establezca una buena comunicación. Para ello, es importante que el auditor tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ✓ No agobiar al auditado con un listado de preguntas
- ✓ Otorgar un tiempo prudencial para responder las preguntas
- ✓ No anticipar la respuesta del auditado
- ✓ Replantear las preguntas cuando el auditado no las entienda

- ✓ Nunca entrar en discusiones interpretativas con el auditado
- ✓ No transmitir sensación de enojo ante respuestas evasivas
- ✓ Comunicar al entrevistado los fundamentos de los hallazgos de auditoría
- ✓ No mostrar sensación de alegría ante la detección de hallazgos

Como los funcionarios del banco van a estar siempre a la defensiva, se hace necesario que el auditor utilice herramientas persuasivas para obtener más información que la que el auditado quiere dar. Cuando se hagan preguntas cerradas es suficiente responder al auditado con expresiones no verbales y se debe seguir rápidamente con la entrevista, porque así se evitan las pausas innecesarias y la pérdida de tiempo por parte y parte. Cuando se realizan preguntas abiertas de cualquier tipo, el auditor puede retroalimentar al auditado con el fin de obtener más información y así lo considera necesario. Se puede provocar al auditado a suministrar más información de la que en un comienzo quiere brindar, el auditor repite lo que el auditado está diciendo para demostrarle que es importante, que le está escuchando y entendiendo lo que dice. Al demostrarle interés, el auditor intenta prolongar la respuesta del auditado.

Si el auditor permanece en silencio, da a entender al auditado que se espera una mejor explicación o respuesta que la que está dando, así el auditado procura dar una mayor información que la dada sin que el auditor lo solicite. El silencio debe ser utilizado con mucha precaución porque somete al auditado a mucha presión y se puede prestar para malas interpretaciones, por ejemplo que el auditor está perdido o está desinteresado en el tema. Es importante tener claro, que pese a que el auditor le muestre interés al auditado, exponga que el beneficio de la auditoría es la mejora de los procesos y que en lo absoluto se buscan culpables para los errores cometidos, el auditado va a estar a la defensiva y todo lo que se diga o se haga

puede ser perjudicial para cumplir con el objetivo principal de la auditoría. Por esta razón, desde el comienzo de la entrevista con el auditado se le debe exponer lo que se quiere lograr con la auditoría y que no se va a ver perjudicado ningún puesto de trabajo por los hallazgos que se documenten en el informe final, se debe establecer confianza y respeto por las partes.

Es importante dejar claro que en una entidad bancaria el tiempo vale oro, el tiempo que el dueño de proceso le está dedicando al auditor es tiempo que está dejando de dedicar a sus funciones diarias y que pueden perjudicar el curso normal de las operaciones en el área. Por esta razón, el auditor debe ser muy conciso con su visita y cuestionario, permitiendo así una plena cooperación por parte del auditado y logrando obtener la información y evidencia necesaria para la elaboración del papel de auditoría que será el soporte de la auditoría realizada.

Los papeles de trabajo son el conjunto de documentos en los cuales el auditor registra los datos y la información obtenida durante el proceso de auditoría, los resultados y las pruebas realizadas. Los papeles de trabajo sirven como soporte de la planeación del trabajo de auditoría, como instrumento supervisión y revisión del trabajo realizado, en estos se registra la evidencia como respaldo de la auditoría y de informe, se constituye en soporte legal en la medida de requerir pruebas y es la memoria escrita de la auditoría que se realizó.

En la reunión final se presentan las conclusiones de la auditoría sobre la base de los hallazgos de auditoría, así se permite una clara comprensión por parte del auditado de los resultados de la auditoría. A la reunión final asiste el equipo auditor, los responsables de los procesos y las directivas del área auditada, la presencia de estos cargos garantiza la correcta retroalimentación de los resultados de la auditoría y la mejora a través de la toma de las acciones correctivas correspondientes. El responsable de dar a conocer los resultados de la auditoría es el auditor jefe, aunque con la colaboración de cada uno de los auditores según las evidencias

halladas. El objetivo de esta reunión es dejar en claro cuáles han sido los problemas detectados y también las recomendaciones que el equipo de auditoría da para solucionar los problemas y mejorar los procesos. La duración de la reunión final dura entre una hora y una hora y media, dependiendo de los resultados de la auditoría y el área auditada.

Mejora continua y satisfacción del cliente

"Pasó medio siglo para que la industria entendiera la importancia de pensar en el cliente antes que en el producto". (Vallejo, 2011, p. 22). Antes las entidades bancarias se enfocaban en tener captar dinero y guardarlo, mas no se preocupaban por saber qué es lo que quería y necesitaba el cliente. Fue hasta hace unos 15 años que el cliente comenzó a tener incidencia en las acciones que realizaban las entidades bancarias. Todo producto y servicio que sacaban al mercado era el resultado de un trabajo de mercadeo el cual les permitía saber qué quería y necesitaba el cliente en general, así las entidades bancarias a través de sus gerencias buscaban darle gusto al cliente bajo el lema "el cliente siempre tiene la razón". Pero, no siempre el cliente tiene la razón; si bien el cliente es el elemento principal en el servicio no siempre se podrá decirle "sí" al cliente.

Admitir que todos los clientes tienen la razón y aprovechar al máximo esa relación a favor del negocio, no sólo pone de manifiesto que existe una limitante en la entidad bancaria; sino que existe una gestión pobre en atención al cliente y prestación de servicios. Se puede romper con el mito cuando suceden algunas de las siguientes situaciones: Cuando el cliente tiene un comportamiento no ético, cuando pide cosas no razonables, cuando es intolerante, cuando es abusivo, cuando incumple un acuerdo, entre otras. Es en este preciso momento donde el cliente pierde la razón de ser y deja de tener la razón porque así estará perjudicando a la entidad bancaria.

El servicio al cliente toca a todas las áreas de la entidad bancaria, es por esto que está implicado directamente en la reputación de la misma, su capacidad para hacer nuevos clientes, aumentar sus ingresos y ser reconocida no sólo a nivel nacional, sino a nivel internacional. Todo esto sólo será posible si se parte de la atención al cliente, ya que es la razón de ser de cualquier organización, es el mecanismo por el cual se satisfacen las necesidades establecidas por el cliente, aquel elemento importante en nuestra interacción y producción.

Es fundamental saber qué es exactamente lo que el cliente quiere y para ello muchas organizaciones toman sus propias estrategias, a partir de éstas definen mecanismos para la medición que van desde encuestas individuales, grupales, clientes ocultos, estadísticas, y demás herramientas que le permitan ver si tiene un buen servicio al cliente. Hay que tener en cuenta que el éxito empresarial no se mide en el aumento de las ventas, sino que se mide en el nivel de satisfacción de sus clientes.

Para obtener estos buenos niveles de satisfacción no podemos dejar de lado el talento humano de la organización, considero que es el elemento primordial en el servicio al cliente; es la imagen de la entidad bancaria y del servicio que se está ofreciendo. Es por esto que debe ser el mejor talento humano posible y para ello no sólo basta con pagar buenos sueldos, uno debe ofrecer incentivos, crecimiento, bienestar, estabilidad, tranquilidad y pertenencia, para que así el talento humano sea el mejor elemento de la organización.

Para que todo esto funcione de manera sincronizada, ordenada y eficiente; se hace necesario que exista liderazgo. El liderazgo es la respuesta a los desafíos a los que se enfrentan hoy en día todas las organizaciones. Sin duda alguna la organización necesita liderazgo, en todos los niveles (no sólo en atención al cliente). Los líderes son los que deben inspirar, influenciar, motivar y comprometer al talento humano y de esa manera obtener buenos resultados. Una organización con un buen

líder tendrá una planeación correcta, un excelente control y puede hacer que la organización y su servicio al cliente fluya sin algún tipo de inconvenientes, habrá quién dirija todo el proceso de atención al cliente.

“Las empresas no pueden pretender meter a los clientes en una camisa de fuerza al prestar un servicio. La capacidad de adaptación tanto en la propuesta comercial como en modelo de prestación es vital para sorprender a los clientes, para demostrar su interés por ellos y, en últimas, para aumentar el número de negocios que realiza con ellos”. (Vallejo, 2011, p. 132).

Hoy por hoy en Colombia son muchas las entidades bancarias que ofrecen todo tipo de servicios a los ciudadanos, la mayoría de las entidades se preocupa por el cliente y lo deja como la parte más importante en su razón de ser. Sin embargo, sus propuestas no son tan amplias y buscan asegurar al cliente con sólo el buen nombre de la entidad y ya, pero gracias a que hay tanta competencia, se hace mucho más fácil escoger con qué entidad bancaria se quiere contratar y cuál de éstas es la que más beneficios ofrece.

En general, el ciudadano escoge a la entidad que menos cobre por sus servicios, ya que el ahorrar dinero es una de las prioridades de la mayoría de los colombianos. Por otra parte, están los clientes que prefieren pagar un poco más, pero que los atiendan muy bien y por otra parte están los clientes que quieren todo económico y que los atiendan como si no existiesen más clientes. En síntesis, los clientes se aprovechan de esta situación y se vuelven más exigentes con las entidades bancarias; muchos saben que éstas existen gracias al dinero que los clientes dejan allí.

“El servicio es inherente a todo tipo de compañías, es la materia prima para asegurar clientes y abrir nuevos mercados”. (Vallejo, 2011, p. 24). Para tener a los clientes satisfechos, no sólo basta con ofrecerle precios bajos, tampoco con

ofrecerle buen servicio, los clientes son tan exigentes que también buscan que todo funcione bien dentro de la entidad bancaria. Es allí donde la auditoría juega un papel muy importante y permite la mejora continua en los procesos, ayudando así a la satisfacción del cliente. La auditoría permite identificar cuáles son las necesidades del cliente y cómo los procesos se están ejecutando para cumplirlas. Al ser ejecutados de manera errónea, se plantean soluciones a través de la mejora continua y así los clientes quedarán más satisfechos con los servicios prestados por la entidad bancaria.

La mejora continua es uno de los principales objetivos tanto de la entidad, como de la auditoría. Para llevarla a cabo se realiza el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), la auditoría permite una evaluación que detecta los puntos fuertes que hay que mantener y áreas a mejorar. El ciclo PHVA de mejora continua se basa en lo siguiente:

✓ **Planear**

- Organización del trabajo
- Identificación del problema
- Observaciones y análisis
- Establecimiento de objetivos a alcanzar
- Establecimiento de indicadores de control

✓ **Hacer**

- Realización de las auditorías planificadas
- Preparación de los papeles de trabajo
- Verificación de la aplicación del plan de auditoría

✓ **Verificar**

- Comprobación de los logros obtenidos
- Verificación de los resultados de las acciones realizadas
- Comparación con los objetivos

✓ **Actuar**

- Aprovechar el aprendizaje y las experiencias adquiridas
- Analizar los datos obtenidos
- Proponer alternativa de mejora
- Estandarización y consolidación
- Preparación de la siguiente etapa del plan

A través de la mejora continua, se puede alcanzar el máximo de satisfacción de los clientes, ya que esto permite la mejora en todos los campos de la entidad, de las capacidades del personal, la eficiencia de los recursos, de las relaciones con el cliente tanto externo como interno. La obtención de mejores resultados, no es labor de un día únicamente, la mejora continua es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. El ideal es mejorar un poco día a día y tomarlo como hábito -no dejar las cosas tal como están- sino que procurar las propuestas de cambio y adaptación al medio.

La mejora continua implica la implementación de un sistema de aprendizaje continuo de la entidad y sus colaboradores, el seguimiento de como gestión y la participación activa de todo las personas involucradas en el proceso. Una entidad bancaria está en contacto permanente con los clientes, los momentos de verdad son más frecuentes con los clientes y esto al final de cuentas se vuelve un arma de doble filo. Si bien el estar en contacto día a día con los clientes permite una retroalimentación inmediata, también puede generar clientes insatisfechos al no corregir los errores que se cometen en cada momento de verdad. Es por esto, que a través de la auditoría se busca estar al día en los problemas que se presenten en

los procesos, en las quejas de los clientes y en la oportunidad de mejora que se pueda recomendar dada la situación.

Las ventajas de la auditoría es que proporciona resultados precisos acerca de los errores que se cometen en cada uno de los procesos de la entidad, la identificación del problema es el primer paso para encontrar una solución eficaz. Las entidades bancarias al ser organizaciones que prestan servicios, la auditoría debe establecer parámetros de medición a nivel de la calidad de atención al cliente.

Se pueden realizar auditorías a los procesos mediante encuestas a los clientes, éstas nos permiten identificar las fortalezas y debilidades de la entidad de sus diferentes procesos, además nos permite averiguar en ocasiones; cómo está la competencia frente a los procesos auditados. La auditoría al conocer los procesos de la entidad, puede proponer de manera objetiva cambios y soluciones de acuerdo a lo expuesto por el cliente, logrando así una satisfacción final del mismo.

Es necesario garantizar la mejora continua en entidad bancaria y la auditoría está planeada para ayudar a lograr este objetivo general. Una vez que se identifican los hallazgos y planes de mejora, la entidad bancaria necesita asegurar la integración de cada uno de los procesos y procedimientos que satisfacen las necesidades del cliente. La auditoría y la mejora continua garantizan que las entidades bancarias día a día vayan alcanzando un buen nivel de madurez y de cumplimiento, ayudan a verificar la eficacia de las recomendaciones de los planes de mejora, impulsa la mejora continua en toda la empresa a través de la integración de los procesos, vela por el cumplimiento de la normatividad vigente y logrará con un gran esfuerzo y trabajo diario, la satisfacción del cliente.

Una entidad bancaria demuestra su capacidad para proporcionar de forma coherente, servicios que satisfagan los requisitos del cliente, a través de una gestión eficaz. Para ello es necesario que tenga en cuenta los siguientes pasos a seguir:

- ✓ Determinar las necesidades y expectativas de los clientes
- ✓ Establecer la política y objetivos de la calidad de la entidad
- ✓ Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos
- ✓ Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad
- ✓ Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso
- ✓ Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso
- ✓ Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas
- ✓ Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

El equipo de auditoría es el que dará las recomendaciones y planes de mejora a ejecutar para cada dueño de proceso, tomando como base los papeles de trabajo realizados y el trabajo en campo hecho con los clientes de la entidad. Estas recomendaciones pueden ser acatadas por cada dueño de proceso según él considere necesario, de no acatarse la recomendación se debe dar respuesta con la debida argumentación y la Junta Directiva evaluará la situación.

“Los productos responden a los procesos que se dan al interior de la compañía”. (Vallejo, 2011, p. 32). Unos procesos bien establecidos y ejecutados, permitirán sin duda alguna que los servicios prestados por la entidad bancaria sean eficientes y

eficaces. Para lograrlo, es necesario que mediante la auditoría se reestructuren de acuerdo a las necesidades de los clientes –internos y externos– logrando así que se cumplan los objetivos establecidos desde la gerencia. Pero no todo depende de la auditoría, es necesario que la gerencia se comprometa con la mejora continua, debe haber una estrategia de servicio claramente establecida, los procesos se deben pensar para el cliente y no para la entidad bancaria y por último tener en cuenta que todo esto se logra con un excelente equipo de trabajo, el talento humano debe ser el mejor posible dentro de la entidad y el equipo de auditoría.

Sin duda alguna, los beneficios que una entidad bancaria puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes son bastantes. Un cliente satisfecho por lo general vuelve a buscar los servicios de la entidad, por lo tanto se obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro. Un cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con los servicios prestados por la entidad bancaria, por tanto, se obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos. Un cliente satisfecho deja de lado a la competencia por ende, se obtiene como beneficio un determinado lugar y posicionamiento en el mercado.

La gestión de la calidad en una entidad bancaria

“Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas”. (ICONTEC, 2006, P. i).

Un Sistema de Gestión de Calidad es una herramienta que le permite a la entidad planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad, los cuales son medidos a través de los indicadores de satisfacción de los usuarios.

La construcción colectiva de esta herramienta se basará en la identificación de procesos que le permitan a la entidad bancaria, a través de su talento humano un mejor control de las actividades, el logro de los objetivos definidos para cada proceso de una manera efectiva y ante todo la adopción de la cultura del mejoramiento continuo, mediante la gestión del día a día. La adopción de un sistema de gestión de calidad permite los siguientes beneficios:

✓ **Cliente**

- Recibir servicios oportunos, eficientes y de calidad
- Ahorrar esfuerzos y dinero al no tener que incurrir en procesos engorrosos y pérdida de tiempo.

✓ **Recurso humano**

- Reduce el esfuerzo tanto físico como mental
- Aumenta el grado de satisfacción en sus actividades diarias
- Mejora el clima organizacional y reduce las molestias derivadas de las sobrecargas de trabajo

✓ **Entidad bancaria**

- Mejora la imagen ante clientes externos e internos
- Brinda un servicio caracterizado por la cordialidad, la tolerancia y la responsabilidad
- Disminuye la cantidad de trámites
- Mejora la utilización de los recursos
- Mejora las interrelaciones internas y externas
- Disminuye las demoras

- Destaca la importancia de una gestión enfocada al cliente
- Contar con manual de procesos y procedimientos
- Potencia los procesos de mejoramiento continuo
- Logra el compromiso de los funcionarios con los objetivos organizacionales
- Valorizar y compromete a los líderes en cada una de las sedes y para cada proceso
- Permite conocer las deficiencias para planear las mejoras
- Aumenta la satisfacción de los usuarios internos y externos

Para la implementación de un sistema de gestión de la calidad, la entidad bancaria debe de tomar en cuenta la siguiente estructura:

✓ **Estrategias**

- Definir las políticas, los objetivos y los lineamientos para la satisfacción del cliente y la implementación de la calidad. Estas políticas y objetivos van de la mano con los objetivos que la entidad quiere alcanzar.

✓ **Procesos**

- Determinar, analizar e implementar los procesos, actividades y procedimientos requeridos para prestación del servicio, y a su vez, se deben encontrar alineados con el logro de los objetivos planteados. También se deben definir las actividades de seguimiento y control para la operación eficaz de los procesos.

✓ **Recursos**

- Definir asignaciones claras del personal y equipo necesarios para la prestación del servicio, el ambiente de trabajo y el recurso financiero necesario para apoyar las actividades de la calidad.

✓ **Estructura Organizacional**

- Establecer una estructura de responsabilidades, autoridades y de flujo de la comunicación dentro de la organización.

✓ **Documentos**

- Establecer los procedimientos documentales, los formularios, los registros y cualquier otra documentación para la operación eficaz y eficiente de los procesos y por ende de la organización.

La familia de las normas ISO 9000 son un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad, dadas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Estas normas se pueden aplicar a la entidad bancaria sin ningún inconveniente ya que se han elaborado para asesorar a las organizaciones de todo tipo y tamaño, contienen normas tanto del contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación, como los métodos de auditoría. Las normas ISO 9000 detallan la manera en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio.

Las Normas ISO 9000 relacionan los fundamentos de los sistemas de la gestión de la calidad, las Normas ISO 9001 puntualizan los requisitos para los sistemas de gestión aplicables a toda organización, las Normas ISO 9004 aportan directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de calidad y las Normas ISO 19011 suministran la orientación relativa a las auditorías.

Los principios de la gestión de la calidad no son ajenos a la aplicación en la entidad bancaria, estos deben aplicarse de manera integral y completa para lograr la mejora continua, la satisfacción del cliente y la integración de los procedimientos. Los principios de la gestión de la calidad son:

- “Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes”. (ICONTEC, 2006, P. ii).

No hay que olvidar que para la entidad bancaria, el cliente es su razón de ser. Todos sus objetivos y metas están enfocados en el cliente y por esto que el primer principio debe ser acogido de manera plena. Es el cliente quien le da vida a la entidad, es por eso que todos los procedimientos y procesos deben estar enfocados en conocer sus necesidades y velar por la satisfacción de éstas. Gracias a la auditoría podemos establecer estas necesidades y los planes de acción para que la satisfacción del cliente se cumpla como principio del sistema de gestión de la calidad.

- Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización”. (ICONTEC, 2006, P. ii).

Para que haya liderazgo en la entidad bancaria, es necesario que el talento humano de la alta dirección reúna habilidades gerenciales para poder influir en la forma de ser de las personas y en su grupo de trabajo, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. También debe estar en la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a al equipo de trabajo, pensando siempre en la consecución de los objetivos de la entidad

- Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización”. (ICONTEC, 2006, P. ii).

No cabe duda que el potencial de la entidad bancaria es su talento humano, es por eso que se debe integrar al personal en todas las áreas y en todas las acciones que toman las directivas con el fin de aprovechar su conocimiento y en últimas instancias, sea la entidad la que se beneficie de esto. El personal son los que deben establecer los métodos de trabajo, los procedimientos y la manera de ofrecer los servicios, las personas son las que pueden mejorar y hacer que mejore la entidad. No en vano se dice que es el activo más importante de cualquier organización.

- Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”. (ICONTEC, 2006, P. ii).

El enfoque basado en procesos permite obtener los resultados que se planean si se consideran todos los procesos agrupados entre sí, considerando que dichos procesos permiten una transformación de unas entradas en salidas y que en dicha transformación se debe aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades. De establecer este principio, se posibilita la realización en la prestación de servicios de la entidad y ayuda al mejoramiento de la competitividad.

- Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos”. (ICONTEC, 2006, P. ii).

La integración de los procedimientos en un sistema, sin duda alguna permitirá el aumento de la eficacia y eficiencia de la entidad. Al disminuir los papeleos, los documentos, los manuales y la tramitología, los procedimientos serán más oportunos y el cliente lo notará.

- Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta". (ICONTEC, 2006, P. ii).

La mejora continua no sólo es objetivo de la entidad, es objetivo de la auditoría. Al establecer la mejora continua en la entidad, el sistema de gestión de la calidad proveerá herramientas y soluciones para cumplir con la satisfacción del cliente.

- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información". (ICONTEC, 2006, P. ii).

Gracias a los resultados del equipo de auditoría, las altas directivas de la entidad podrán tomar decisiones que tendrán como soporte los hallazgos de la auditoría. Estos hallazgos van en pro de la mejora continua, la satisfacción del cliente y el cumplimiento al sistema de la gestión de la calidad. La toma de decisiones consistiría en elegir un plan de acción entre los propuestos por el equipo de auditoría con el fin de resolver un problema actual o potencial.

- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor". (ICONTEC, 2006, P. ii).

Los proveedores hacen parte de la entidad bancaria, al tener buena relación con ellos sin duda alguna el crecimiento y beneficio irá para ambas partes. Es importante saber escoger los proveedores, no hay que olvidar que si la entidad busca prestar un servicio de calidad, debe tener insumos de calidad para que los clientes satisfagan sus necesidades.

La auditoría nos permite determinar el grado en que se han alcanzado los requisitos del sistema de gestión de la calidad. Los hallazgos del equipo de auditoría se utilizan para evaluar la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para identificar oportunidades de mejora. Se pueden establecer auditorías con fines internos por la organización y pueden constituir la base para declaración de conformidad en la entidad bancaria. Hay una auditoría de certificación que es realizada por organizaciones externas independientes, estas organizaciones proporcionan la certificación o registro de conformidad con los requisitos contenidos en normas tales como la Norma ISO 9001. En Colombia, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC, es el organismo nacional de normalización y quien expide el certificado de calidad a las organizaciones que cumplan con los requisitos.

Conclusiones

Podemos concluir que la auditoría es aquella actividad que permite a cualquier organización lograr el cumplimiento de sus objetivos. En el caso puntual de las entidades bancarias, juega un papel muy importante en la consecución del objetivo principal, por medio de la auditorías podemos establecer la mejora continua en los procesos, de paso logramos la implementación de calidad en los servicios prestados e integramos todos los procedimientos de la entidad bancaria para satisfacer las necesidades de los clientes y así dar cumplimiento al objetivo principal.

Para implementar un sistema de gestión de la calidad se hace necesario cumplir con varios requisitos, la única manera de saber si se cumplen a cabalidad es a través de una auditoría. Por esta razón, es que una entidad bancaria establece una auditoría interna y continua, para verificar el cumplimiento de estos requisitos y así ir mejorando en lo que se vaya fallando. Para que cuando la entidad certificadora realice la auditoría se otorgue la certificación de calidad sin ningún inconveniente.

Para obtener el certificado de calidad, se tuvo que haber realizado varias actividades, entre las que encontramos la documentación de los procesos de la entidad bancaria. Esta documentación permitió a través de la auditoría la mejora continua de los procesos e identificación de riesgos y controles para beneficio de la entidad bancaria.

Conociendo los procesos y necesidades de la entidad, la satisfacción del cliente viene casi por sí sola ya que se tuvo que acoplar los servicios a lo requerido por el cliente, se corrigieron errores de procedimientos y se consultó qué es lo que se quería y esperaba de los servicios ofrecidos por la entidad bancaria.

Vemos que la auditoría cumple un papel muy importante en la gestión de la calidad, en la mejora continua de los procesos y en la satisfacción de las necesidades del cliente, ésta funciona como medio para lograr a plenitud los objetivos planteados.

Recomendaciones para futuras investigaciones

Para profundizar el tema de la auditoría y el papel que ésta juega en cualquier entidad, se hace necesario implementar un trabajo de campo que permita realizar la evaluación pertinente en las diferentes áreas que permiten cumplir con la satisfacción del cliente. Dentro de los que están expuestos en este trabajo, hace falta adicionar la auditoría a la seguridad de la información, la cual es una de las

partes con más riesgos a nivel de entidades bancarias y es cliente el directo afectado con lo que pueda pasar con su información. Los clientes al sentir que su información y dinero están asegurados, no dudarán en contratar a esta entidad que aparte de buena imagen y buena atención, brinda seguridad para todos aquellos que decidan confiar su dinero allí.

Bibliografía

- ✓ Contraloría Banco AV Villas, gerencia auditoría del riesgo de la operación. *Guía metodológica para la realización de una auditoría*
- ✓ Holmes, Arthur Wellington. *Principios básicos de auditoría*. (México Continental 1982).
- ✓ ICONTEC, Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000 y NTC-ISO 9001* (Diciembre 2006).
- ✓ Instituto de Auditores Internos de Colombia. *Marco Internacional para la práctica profesional de la Auditoría Interna* (Enero 2013).
- ✓ Vallejo López, Gabriel. *Un paso adelante* (Grupo Editorial Norma 2011).
- ✓ Willingham, John J. *Auditoría conceptos y métodos*. (Editorial Mc. Graw Hill.1982).