

MONOGRAFIA
**LA AUDITORIA INTERNA COMO EJE TRANSFORMADOR DE CULTURA EN
LA ORGANIZACION**



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES

VICERECTORÍA ACADÉMICA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
VIII COHORTE

VICTOR HUGO ESTRADA LOPEZ

MANIZALES

2018

**LA AUDITORIA INTERNA COMO EJE TRANSFORMADOR DE CULTURA EN
LA ORGANIZACION**

VÍCTOR HUGO ESTRADA LÓPEZ

**Trabajo dirigido y estructurado como requisito parcial para optar al título de
Especialista en Gerencia de la Calidad**

**Asesor Técnico y Metodológico
Jorge Eliecer Rivera**

**UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES
FACULTA DE ADMINISTRACION
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE CALIDAD
MANIZALES
2018**

TABLA DE CONTENIDOS

1. GENERALIDADES	8
1.1. Introducción	8
1.2. Pregunta a resolver y propósitos	9
1.3. Alcance y limitantes	10
1.4. Observación Histórica	12
1.5. Metodología	14
2. LA AUDITORIA INTERNA Y SU RELACION CON LA MEJORA DE LA ORGANIZACION	15
2.1. Auditoria Interna	16
2.2. Mejora continua	17
2.3. La relación de la auditoría en la mejora continua	18
3. TRANSFORMACION DE LOS CONCEPTOS Y CREENCIAS	19
3.1. Evolución histórica del concepto de auditoria	19
3.2. El Auditor como actor de transformación	21
4. TRANSFORMACION CULTURAL	25
4.1. Cultura organizacional de la mejora	26
4.2. Auditoria interna que agrega valor	28
5. INFORME DE RESULTADOS FINALES	29
5.1. Resultados en la organización intervenida	30
RECOMENDACIONES	31
CONCLUSIONES	32
BIBLIOGRAFÍA	33

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Enfoque de Auditoria sobre la plataforma estratégica	17
Figura 2 Perfil del Auditor	21

LISTA DE ABREVIATURAS Y SÍMBOLOS

ABREVIATURA	SIGNIFICADO
OEC	Organismo Evaluador de la Conformidad
NC	No Conformidad
OA	Organismo de Acreditación
OM	Oportunidad de Mejora

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
Min	Minutos
\$	Pesos

GLOSARIO

Auditoria: proceso sistemático de recolección de evidencias para la determinación de hallazgos del cumplimiento de un requisito bajo la evidencia objetiva

Cumplimiento: grado de satisfacción de la implementación de un requisito

Organización: conjunto de procesos interrelacionados con un objetivo común y con una meta

Sistema: cadena de actividades conectadas cíclicas que buscan el cumplimiento de un objetivo

Valor agregado: es el valor adicional que adquieren los servicios al ser transformados durante el proceso productivo.

Acercamiento al Contexto

Las organizaciones que requieren del cumplimiento de una norma para poder llevar a cabo su actividad comercial o vender su producto en el mercado, siendo esta una condición indispensable para competir, hace a su vez que las implementaciones de sistemas de gestión o prácticas de manufactura que funcionan en el papel al ser forzosas y no por convicción de la organización, corriendo el riesgo de que sean documentados y no implementados

Ante estos requerimientos impuestos en la mayoría de los casos por políticas públicas del gobierno las organizaciones tienden a contratar asesorías que les ayuden a cumplir con los requisitos y poder iniciar sus operaciones o pedir la habilitación al demostrar el cumplimiento de alguna norma en particular, lo que desvirtúa de entrada el espíritu de crecimiento y mejora continua en el que se funda toda norma o sistema de gestión

Así pues es que con ello también les damos paso a los otros actores del sistema como lo son los auditores, quienes tienen la responsabilidad de mostrar en su evaluación cual es la intención principal de la norma objeto de evaluación en la implementación que haya realizado la organización y conducir por medio de los hallazgos y la explicación de los impactos de los mismos a un ajuste en el sistema de gestión implementado, a cuenta de ser un sistema para la empresa y no una carga administrativa para la misma

Por lo anterior se define que el campo a intervenir es la conciencia del personal en el sistema de gestión implementado y el impacto que genera su adecuada implementación de cara a la organización y la continuidad del negocio en el tiempo, veremos cómo algunos autores trataron estos temas en el transcurso del tiempo y como fue evolucionando el enfoque en la medida que pasaban los tiempos, además para ilustrar la teoría en el plano real, se deja un capítulo para hablar de un caso de éxito en organismos de inspección, como centros de diagnóstico automotor CDAs para los cuales se hace obligatorio el cumplimiento de la norma internacional NTC ISO 17020:2012

1. GENERALIDADES

1.1 INTRODUCCIÓN

El crecimiento de la humanidad y su necesidad de generar nuevas y mejores tecnologías que permitan la optimización de tiempo para los nuevos ciudadanos del mundo que quieren tener cada vez más y mejores recursos a su alcance en todo momento, obliga a las compañías que están interesadas en atender las demandas de la población consumista del mundo a tener cadenas de producción de bienes y servicios confiables, eficientes y de buen precio para ser competitivos en el mercado globalizado de la actualidad.

Una de las cosas que han reconocido las organizaciones en la actualidad es que su mayor valor es el capital humano que poseen y toda su capacidad sumada y es por ello que la cultura organizacional, sus roles, conductas, comportamientos, valores y creencias determinan el tipo de organización que son y su éxito y permanencia en el tiempo, además de que una de las actividades identificadas para validar los resultados y la orientación hacia el logro de los objetivos definidos en la plataforma estratégica de la organización es la auditoría, tanto interna como externa

Es por lo anteriormente mencionado que el interés de la búsqueda documental en este caso se centra en la auditoría interna, ya que es un canal para la evaluación y orientación con valor agregado por la connotación de conocimiento específico de la organización y sus procesos de quienes la ejecutan

La metodología para el presente trabajo es la consulta de bibliografía que ayude a entender el papel que realiza la auditoría interna en las organizaciones y contrastarlo con un caso expuesto, en la implementación de una nueva propuesta metodológica en la empresa Comercializadora MMA, quien presta sus servicios de auditoría a 8 centros de diagnóstico automotor en las ciudades de Medellín y Cali

Para su ejecución el presente trabajo se dividió en varios capítulos descritos a continuación: el primer capítulo da cuenta de la presentación del trabajo, la justificación de la elección del tema de la búsqueda documental, la metodología utilizada para su construcción, los autores consultados y las partes que componen el trabajo, un segundo capítulo se enfoca en la auditoría y su relación con la mejora de la organización, un tercer capítulo enfocado en transformación de conceptos y creencias alrededor de las auditorías y un quinto capítulo dedicado a la transformación cultural apoyada en la auditoría interna como eje fundamental, además de las conclusiones de la monografía y recomendaciones.

1.2 PREGUNTA A RESOLVER Y PROPOSITOS

1.2.1 Pregunta a Resolver

- ¿Puede utilizarse una auditoria interna para transformar la cultura organizacional, basándose en los beneficios e impactos de una adecuada implementación del SG?

1.2.2 Propósito General.

- Documentar un enfoque metodológico sobre el cual pueda realizarse una auditoria interna a una organización que agregue valor y solidifique o modifique la cultura organizacional

1.2.3 Propósitos Específicos:

- Describir la relación existente entre la auditoria interna y la mejora de la organización
- Contrastar cómo evoluciona la transformación de los conceptos y creencias alrededor de la auditoria interna en una organización
- Identificar la transformación cultural en una organización basada en la implementación de un modelo de auditoria interna con valor agregado

1.3 ALCANCE Y LIMITANTES

1.3.1 Alcance.

Inicia con un análisis de la situación actual de la cultura organizacional y los resultados presentes en el momento del inicio de la intervención y termina con un reporte de los resultados obtenidos basados en la implementación de un nuevo modelo de auditoría interna enfocado en fortalecer una nueva cultura organizacional, donde adicionalmente se presenta unas conclusiones basadas en la pregunta a resolver y los propósitos de revisión del presente documento

En este documento se presenta una experiencia de implementación de un modelo de auditoría interna para la organización MMA en la ciudad de Medellín que presta sus servicios de auditoría interna para 8 organismos de inspección ubicados en la ciudad de Medellín y Cali

Dicha implementación con el propósito de conseguir un reconocimiento requerido para iniciar operaciones, es una causal de realizar una implementación viciada pensando más en el requisito que en el beneficio, de tal modo que la organización vive los procesos de evaluación por ONAC y los procesos de auditorías internas como una verdadera pesadilla en la cual sus funcionarios ante el desconocimiento de la articulación de las actividades del sistema, se sienten asediados ante la idea de que posible incumplimiento se encuentre el auditor y como pasar ese momento incomodo en el que ellos mismos desconocen el estado real de su SG

Además, los auditores internos que han trabajado tienen como formación base la misma operación del CDA en el cual prima la competencia como técnico en diagnóstico y el conocimiento de los requisitos de las normas que los regulan sobre la competencia en la integralidad del sistema y sus beneficios, lo cual claramente no dista mucho de la posición ya definida del líder del proceso, razón por la cual difícilmente pueda ofrecer una mirada diferente del SG evaluado

1.3.2 Limitantes.

Para la realización de la propuesta presentada se visualizan los siguientes limitantes:

- **Tiempo:** para cumplir con la extensión de la propuesta del trabajo se cuenta con un tiempo muy limitado, por lo cual el desarrollo del mismo debe ser continuo y con una intensidad horaria importante, ya que alteraciones del cronograma ponen en riesgo la culminación del proyecto
- **Recursos económicos:** los elementos necesarios para realizar el presente proyecto, son de un alto costo, por lo cual los traslados y gastos logísticos deben ser aportados por la compañía sobre la cual se realiza la intervención, comercializadora MMA.
- **Logística:** la ejecución del proyecto requiere de múltiples desplazamientos por parte del equipo, que se deben realizar para asegurar cada una de las etapas y las condiciones laborales limitan los tiempos y horarios para ello.

1.4 OBSERVACION HISTORICA

Sobre la auditoria interna como eje de transformación cultural en una organización no se pueden encontrar muchos referentes académicos, ya que es precisamente una de las razones por las cuales se motiva el estudio mismo de este tema en el presente documento, al verse siempre como un requisito de norma o una exigencia de vigilancia desde la gerencia de la organización.

Druker, P (1954), afirma que el surgimiento del management como una institución distinta, fundamental y líder es un fenómeno esencial en la historia social demostrando con ello que se presentaba al orden mundial una profesión nueva emergente, por lo cual se infiere que desde este momento las figuras de cargos o necesidades creadas nuevas como el management o el auditor interno son establecidas cada vez por el nuevo orden mundial y sus necesidades emergentes

Quintana , M. (1993). Plantea que la auditoria deja de limitarse a la mera actividad de control y asume una función de asesoramiento a los órganos direccionales de la organización para el re enfoque de sus métricas, esto a partir de la década de los cincuenta

Bravo, M. (2002). Opina que el sistema de control interno no puede cumplir sus objetivos si las actividades diarias de la empresa no están continuamente en manos del personal capacitado e idóneo para ello

Cedillos, B. (2005). Opina que históricamente la auditoria interna se ha orientado a la evaluación de del control interno de una entidad, a determinar el nivel de cumplimiento de cada área de la normativa y procedimientos establecidos por la gerencia y la ejecución del trabajo sobre transacciones históricas

Villadefrancos, A y Rivera, Z. (2006). Opinan que la auditoria interna tiene un papel principalmente informacional, dándole a la comunicación un papel predominante para el cumplimiento de los objetivos

Thevenet, M. (2012). Opina que en las organizaciones se presentan subculturas creadas por los empleados de las mismas y que dichas subculturas no se construyen a priori sino que resultan de la agrupación en torno a similitudes y formas comunes y son inherentes a la definición de grupo en cuanto se dan normas internas, experiencias comunes y por tanto una identidad propia.

Quispe, G y Arellano, O. (2016), opinan que si bien las auditorías internas no tienen un carácter de obligatoriedad, la universidad debería jugar un papel protagónico en la toma de conciencia por parte de las organizaciones sobre los

beneficios y crear una cultura hacia la auditoria interna con el afán de generar un valor agregado para la empresa

Florián, C (2016). Le atribuye a la evolución de la auditoria un proceso que pasa por etapas como la rendición de cuentas dando paso a un desarrollo hacia la fiscalización de resultados y enfoca este camino hacia una etapa evolutiva como la re contextualización hacia el aseguramiento

Carrion, H. (2017), opina que el papel protagónico de la auditoria interna de hoy es a fijar la posición actual de la compañía, determinar donde se encuentra posicionada y hacia donde se deben dirigir los programas que desarrolla, validar sus objetivos y los planes estratégicos y operativos que tengan para lograrlos

1.5 METODOLOGÍA

La implementación de una metodología de auditoría interna enfocada a la generación de valor y fortalecimiento de la cultura organizacional, basado en la toma de conciencia de las participaciones de cada uno de los miembros de la organización y de la importancia de ejecutar las actividades propias de un SG que debe responder a las necesidades de la organización y ser el reflejo de las actividades propias del día a día.

El tipo de construcción del documento se basa en una revisión documental de las posiciones de algunos autores sobre los temas propuestos y una posición propia con relación a su pensamiento, en la cual confluyen tanto la teoría de los diferentes autores de la temática planteada y la experiencia adquirida en la implementación de la metodología de auditoría interna con valor agregado.

La implementación de la metodología en auditoría interna se realiza en organizaciones acreditadas por el organismo de acreditación de Colombia ONAC y vigiladas por la superintendencia de puertos y transportes, con presencia en las ciudades de Medellín y Cali, durante un periodo comprendido entre Agosto de 2017 y Junio de 2018

Así entonces luego se pasa a la recolección de resultados bajo la evidencia de evaluaciones realizadas por un tercero imparcial como lo es el organismo de acreditación de Colombia ONAC y las impresiones de la gerencia del grupo empresarial que puede evaluar la evolución de la organización en los 11 años de vida que tienen en el mercado.

En el último tramo se hace una mirada a la cultura de la organización después de la ejecución de la auditoría interna, el posterior acompañamiento al cierre de hallazgos y ajustes al sistema de gestión y que motivaciones se generan en el equipo de trabajo con miras a la cultura del mejoramiento de la organización.

2. LA AUDITORIA Y SU RELACION CON LA MEJORA DE LA ORGANIZACION

2.1 La Auditoria Interna

Franklin (2007), Dice que una auditoria siempre forma parte de una estrategia de cambio que requiere una clara decisión del más alto nivel y un consenso de voluntades destinado a lograr que una organización adquiera capacidad para transformarse y crecer de manera eficiente y que el punto de partida es el convencimiento de que no constituye un fin en si misma

Es muy interesante este libro y la postura de Enrique franklin, porque se plantea evaluar el papel de la auditoria desde un contexto macro, compartiendo un interés similar al que se plantea en el presente documento, en el caso de “Auditoria Administrativa”, el autor quiere enlazar su visión con la observación desde el enfoque estratégico de la gestión del cambio y esto en su esencia no es más que la garantía de que se surtan todos los controles y cuidados para que la transición entre dos etapas garantice el logro del objetivo propuesto y en el presente trabajo se plantea un mirada estratégica de la auditoria desde el comportamiento de las personas y su cultura organizacional, más allá del cumplimiento o no de los requisitos normativos o reglamentarios, porque entendemos la cultura organizacional como el vehículo sobre el cual se debe cimentar la continuidad del negocio y el mantenimiento natural de los métodos incorporados

Zuazo, L (2000), para la fecha, presidente del Colegio de Auditores de La Paz, Bolivia, presenta su libro Papeles de trabajo de auditoría externa e interna, en el cual realiza un resumen analítico de la auditoría en sus versiones administrativa, de estados financieros, operacional, integral, gubernamental, ecológica y de calidad, entre otras. Ese mismo año, la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, da a conocer la Guía General de Auditoría Pública, en la que define los criterios para normar y estandarizar el trabajo de auditoría que ejecuta el personal asignado a los órganos internos de control o de control interno de las instituciones públicas, desde la planeación de la auditoría hasta la presentación del informe

Con la implementación de las auditorías internas como medio de control organizacional y la vigilancia de las ejecuciones de recursos asignados para el crecimiento de la organización medido en ventas y rentabilidad, inicia con una revisión muy ajustada a las tareas puntuales de las personas a cargo, con lo cual el enfoque es de desconfianza sobre el tipo de gestión realizado por el personal a cargo que tienen normalmente un perfil medio alto en la organización y en la

medida que se fueron evidenciando los beneficios de correr evaluaciones en diversos cursos de la ejecución de tareas incluso de operación se fue diversificando el alcance de las mismas, siempre en beneficio de la salvaguarda de los recursos de la organización

La relevancia de la auditoria se ve consolidada en la emisión de las normas de sistemas de gestión en las cuales piden que esté presente como herramienta de mejoramiento continuo, y enlazan el perfil y la metodología a seguir en la ISO 19001 con lo cual se puede garantizar que se tengan mejores resultados en la ejecución de estos ejercicios de revisión

Una vez implementado el sistema de gestión en la organización y realizado el ejercicio de auditoria interna es muy importante que el mismo sea evaluado con la intención de medir el nivel de impacto generado y definir las posibles mejoras en el conjunto determinado entre el auditor, la metodología y su ejecución

En este sentido las auditorías internas pueden ser realizadas también por personal externo formado con la competencia necesaria en el conocimiento específico del sector económico de la organización y experiencia en el tipo de mercado atendido por ella, de manera que pueda realizar aportes que agreguen valor al desempeño de la organización

2.2 Mejora Continua

Medina, A; Noguera, D. Hernandez, A. (2005), opina que las organizaciones han evolucionado en su concepción desde los orígenes basados en estructuras piramidales con sistemas de funcionamiento y gobierno verticales por la gran influencia en las jerarquías establecidas en instituciones como el ejército, la iglesia, las universidades, por nombrar algunas de ellas. De tal suerte que en la actualidad se encuentran en ese camino de la evolución organizaciones de una estructura con enfoques basados en procesos, donde se priorizan las actividades y objetivos organizacionales que el rol específico o las potencialidades de los colaboradores, para no desviar la atención en los individuos antes que en los procesos y la organización, siendo este el punto donde se apoya el presente documento para establecer el fundamento bajo el cual basamos la evaluación del cumplimiento de los requisitos, objetivos, pero más allá aun las formas que son las que al final nos determinan la cultura organizacional o como lo describe anteriormente el documento los subgrupos y subculturas, para el mantenimiento de estos desempeños en el tiempo y porque es la auditoría interna un elemento validador de este tipo de evaluaciones y determinaciones de focos de intervención

Gilioli Retondaro (1997), Expone que la gestión por procesos que dan viabilidad a la implementación de bases para la mejora continua se entiende como los Mecanismos mediante los cuales los inputs se transforman en outputs. Los outputs bien pueden ser servicios, productos, papeleo o materiales que sean diferentes a los inputs originales. Una secuencia ordenada de actividades, que transforman entradas de los suministradores en salidas para los clientes con un valor agregado; conjunto de causas que generan uno o más efectos. Destaca la visión de cliente. De aquí que se pueda ver la relación que se quiere hacer relevante en el presente documento de que es en la intervención temprana de los procesos vía auditoría interna que se puede alinear el cumplimiento de los objetivos comunes de las partes de la organización que a su vez garantiza su continuidad en el tiempo y la formalización y solidificación de una cultura organizacional en la que se vive la mejora continua y el involucramiento de cada una de sus partes, siendo esta la tesis sostenida de que es el medio sobre el cual se puede pensar en resultados sostenibles a largo plazo.

2.3 La relación de la auditoría en la mejora continua

La forma en la que se entiende relacionada la auditoría interna con el sistema de gestión es su evolución sobre aquellos aspectos que son principalmente requeridos por un referente normativo o que son el producto del cumplimiento de estándares propios de la organización, así pues es como estableceremos que la posición que le corresponde ejercer a la auditoría como ejercicio y al auditor interno como actor, son primordialmente elementos de validación como insumo para el mejoramiento continuo de las organizaciones, de tal modo que se identifique allí la realimentación del ciclo PHVA de la mejora continua

Retomando estos elementos y adicionando el interés del presente documento de ver la auditoría interna como un eje de transformación de la cultura organizacional, es entonces muy importante que dicha auditoría y su enfoque de ejecución, estén definitivamente inclinados a evaluar como los individuos y el colectivo entienden y ejecutan los estándares determinados en la organización, si son ejecutadas las actividades con un alto nivel de conciencia y esta conciencia entendida como el grado en el que conozco las implicaciones de las acciones que realiza o deja de realizar cada uno de los elementos del equipo

Así entonces el auditor interno si es un elemento validador del tipo de cultura organizacional, identifica si los registros son el resultado de la operación o si por el contrario son documentos que se llenan para dar cumplimiento al requerimiento del área de calidad de la organización

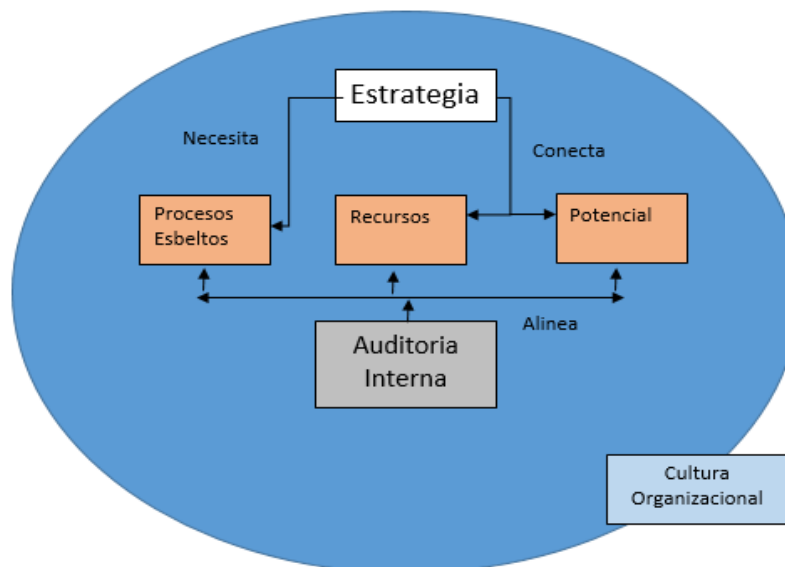


Figura 1. Enfoque de Auditoría sobre la plataforma estratégica (autoría propia)

3. TRANSFORMACION DE LOS CONCEPTOS Y CREENCIAS

En la fase de intervención de la compañía objeto de estudio, se identifica entonces una cultura organizacional del trabajar para el sistema de gestión en fechas previas a la evaluación del organismo acreditador, de esta manera siempre se tienen experiencias del personal con horarios extendidos en los cuales se hace la tarea del SG que no tuvo lugar en un momento determinado en el cual era oportuno, esto por varios motivos, uno de ellos es la falta de planeación y ejecutoria, y el otro el desconocimiento de los requisitos y que en la medida que se acercaban los ejercicios de evaluación se revisaban los requisitos y allí resultaban nuevas necesidades de cumplimiento

IMAI, M. (1986). Es el autor de las iniciativas de crecimiento en materia de mejoramiento continuo basado en ideas de mejoramiento identificadas desde la fuente de quienes desarrollan el proceso, como es conocido en el mundo con el nombre de Kaisen, desarrollada en los 80's en Japón y con impactos mundialmente reconocidos como en la TOYOTA y otras compañías que incluso realizándole modificaciones al modelo han podido obtener los beneficios de tan revolucionario concepto para su época y tan eficaz herramienta para la nuestra, de allí podemos extraer conceptos que ayudan a delinear la propuesta del presente documento en el entendido que es con las personas que desarrollan en el día a día las tareas propias del proceso con quienes se debe trabajar para encontrar soluciones a los problemas identificados en la organización y convertir esas soluciones en parte de su propia cultura, como estrategia para no recaer en el error cometido objeto de estudio, dando relevancia a la propuesta de auditorías participativas y enfocadas en hacer consiente al personal de su implicación en los resultados obtenidos en el proceso y en la organización

Alineando ambos conceptos en la intervención realizada entonces lo primero en realizar antes de la ejecución es la toma de conciencia de la necesidad o no de realizar dicha actividad y de las implicaciones sobre la operación, la gestión y el cumplimiento individual y colectivo derivados de la realización o no de la tarea

3.1 Evolución histórica del concepto de Auditoria

Si hacemos una recopilación de autores en este sentido encontraremos diversas posiciones referente a la adjudicación de los primeros ejercicios de auditoria interna en organizaciones con fines bien determinados, uno de ellos nos lleva a la compañía Krupp en Alemania para el año 1875 y con cuyo objetivo de evaluar si las transacciones comerciales se habían desarrollado con éxito, así como se encuentran recuentos de los años 1920 en las compañías ferroviarias de los estados unidos con actividades de auditoria enfocados en evaluar el coche comedor

Englewaod, C. (1974) opina que la aparición y crecimiento de la actividad de auditoria interna se debe a la ampliación de los aspectos sometidos a verificación, apoyados en la necesidad de las gerencias de tener un personaje clave en la revisión de aspectos claves de la organización y que además esta persona tuviese la capacidad para analizar, discernir y emitir un concepto bajo el cual entregue elementos para mejorar o corregir los elementos discordantes en la operación

Es claro como el aporte de Englewaod en los años 70's tenga una vigencia en la actualidad desde el punto de vista del control y la necesidad de las gerencias en tener elementos de verificación confiables, en este caso referido a una persona como el auditor interno, quien con la visión de la organización debe revisar la ejecutoria de la operación y como ésta se encuentra alineada o no con la estrategia organizacional

Aun cuando este concepto es vigente, podemos ver cada vez más como es importante que el auditor tenga un enfoque más integral en la manera que evalúa el sistema de modo que pueda ejercer un poco de entusiasmo hacia la consecución de los resultaos una vez se es consciente del rol que desempeña cada miembro de los procesos en el mismo y como articula esto con la estrategia organizacional

Cabe destacar que teorías como las de equipos de alto rendimiento y grupos auto gestionados no necesariamente riñen con la evaluación de una auditoria interna, ya que una herramienta de mejora continua interna de la organización lo único que podría es aportar un nivel más de confianza sobre el colectivo una vez evaluada la manera en la que se están desarrollando dichas actividades

3.2 El Auditor como actor de transformación

El rol protagónico del Auditor en la pretensión de implementar, modificar o validar una cultura organizacional de la mejora, inicia con la identificación de un adecuado perfil del mismo de tal manera que además de los conocimientos específicos requeridos tan importantes para la validación de lo técnico, es primordial un análisis del perfil profesional en términos de conocimientos en comunicación asertiva, orientación al logro, al detalle, inteligencia emocional, PNL y máximo interés por compartir los conocimientos acumulados

En este orden de ideas en la empresa intervenida se trabajó en la identificación de un perfil de este cargo específicamente, como se puede evidenciar en la figura 2

NOMBRE DEL CARGO				
AUDITOR INTERNO				
MARCO GENERAL DEL CARGO				
Objetivo del cargo:	Verificar el Sistema de Gestión y el cumplimiento de los requisitos normativos a través de la planificación, ejecución y registro de las auditorías internas.			
Área de dependencia	Administrativa		X	
Depende de:	Gerencia General			
Cargos Adscritos:	Ninguno			
Procesos:	Gerencial			
Disponibilidad Horaria:	Tiempo requerido para la realización de auditorías internas.			
COMPETENCIAS				
Educación:	Primaria			
	Bachiller			
	Tecnología		En	
	Profesional	X	En	Ingeniería
	Especialización		En	

Experiencia Mínima	Participación en auditorías interna en la Norma NTC ISO IEC 17020 y en revisión técnico mecánica y de emisiones contaminantes.
Formación:	<ul style="list-style-type: none"> • Formación en la NTC ISO IEC 17020, NTC 5385, NTC 5375, NTC, 5365, NTC 4983, NTC 4231, Resoluciones 3768 y las referenciadas en todas las anteriores. • Formación para auditorías internas en la NTC ISO IEC 17020. • Formación en aseguramiento Metrológico.
Habilidades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objetividad 2. Orientación hacia el logro 3. Integridad 4. Análisis de problemas 5. Planeación y organización 6. Atención al Detalle
<i>FUNCIONES ESPECIFICAS</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Programar auditorías y usar eficazmente los recursos durante la misma. • Aplicar principios, procedimientos y técnicas de auditoría. • Aplicar el procedimiento definido para la realización de las auditorías internas. • Realizar seguimiento a resultados y acciones de mejoras planteadas. • Aplicar los procedimientos para la ejecución de las funciones. 	
<i>FUNCIONES COMUNES PARA TODOS LOS EMPLEADOS</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Acatar y cumplir el reglamento interno de trabajo, las normas de seguridad industrial y de salud ocupacional. • Estudiar, cumplir y propender por el mejoramiento todas las directrices institucionales: acuerdos, reglamentos, manuales de procesos, manual de funciones, otros manuales, resoluciones de gerencia y circulares. • Elaborar los informes periódicos solicitados por el jefe inmediato y llevar los registros correspondientes. • Proponer alternativas de solución a los problemas que se presenten en el área de trabajo. • Participar en las reuniones y/o actividades que le sean indicadas. • Asistir a los eventos culturales, sociales, recreativos y de representación de la entidad, que sea invitado. 	
<i>RESPONSABILIDADES</i>	
Actividades:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el informe de auditoría y registrar la actividad, según el procedimiento. • Cerrar las no conformidades encontradas. • Actuar con independencia, confidencialidad e imparcialidad.
Maquinaria y Equipos:	Computador
Información Confidencial	Todos los procesos, dentro y fuera de la organización.
Contactos:	Gerencia, Responsables de Proceso y Personal

	CDA.
Informes y Registros	Gerencia y en caso que se requiera, Junta Directiva.
AUTORIDAD:	
<ul style="list-style-type: none"> • Su autoridad se restringe a la aplicación de los procedimientos y los requisitos normativos y legales. • Aprobar el plan de acción. • Revisar y cerrar las no conformidades identificadas en el ciclo anterior 	
REEMPLAZO	
<ul style="list-style-type: none"> • No aplica 	

Figura 2 Perfil del Auditor Interno (Autoría propia)

La relevancia que toma este actor dentro de la intervención cultural de la compañía durante el proceso de auditoría interna hace que analicemos algunos rasgos de esta persona encargada de realizar este servicio en la organización, de esta manera elementos como:

- **Capacidad argumentativa:** puede hacer la diferencia entre la adopción de mejores prácticas para la organización, las cuales normalmente son solicitadas en las oportunidades de mejora, demostrando claramente los riesgos a los cuales la organización está abocada a atenuar con su planteamiento de acciones PCM
- **Pensamiento coherente:** liderar una revisión profunda del cumplimiento de los requisitos, pero también dar la importancia a la forma en la cual se intervienen las fuentes de los mismos
- **Comunicación asertiva:** entregar la información de la mejor manera posible, entendiendo el entorno, el interlocutor y el mensaje que se quiere dejar en el receptor
- **Inteligencia emocional:** no permitir que las frustraciones o desencantos de los entrevistados cambie el rumbo de lo evaluado, de tal suerte que se pueda tener siempre y en todos los momentos del ejercicio el dominio de la intención, el tono y el mensaje.

Basado en todo lo anterior es fundamental que el candidato a auditor interno como actor validador o transformador de la cultura, entienda muy bien las formas para intervenir el personal y cuente con las herramientas para entregar el nuevo mensaje.

De allí que sea tan importante que tenga un perfil y un manejo adecuado para entender y llevar a cabo una auditoria donde la identificación de cumplimientos es

una consecuencia de la revisión de los aspectos de cultura organizacional que le van mostrando si los elementos aislados o integrados garantizan con un alto nivel de confianza que siempre se pueda pensar en resultados acordes a los esperados según las especificaciones del producto, proceso o servicio que preste la organización

Para que el proceso sea completo y realimentado el mismo proceso de auditoria como elemento y el auditor como actor facilitador del ejercicio deben ser entonces evaluado para que tenga también su realimentación como lo determina el ciclo Deming o PHVA, de manera que sean mejorados incluso los elementos más débiles que se identifiquen en el proceso completo

Si es estratégico para la organización la modificación de la cultura a través de su auditor interno entonces deberá éste que, tener un conocimiento amplio de la estrategia de corto y largo plazo de la organización y la claridad indispensable del sentir de la organización con respecto a los límites establecidos y permitidos para los resultados o actuaciones en la operación y el personal

4. TRANSFORMACION CULTURAL

Thevenet (2012), opina que en las empresas se presentan subculturas que están determinadas por subgrupos que se agremian alrededor de similitudes en sus comportamientos y creencias, de allí que las organizaciones deben tener especial atención a sus procesos de vinculación, ya que en ellos parte la primera responsabilidad de los elementos que serán unidos para desempeñar las tareas asignadas para el cumplimiento de los objetivos

Pues bien siendo esto una verdad en las organizaciones, al momento de querer penetrar los rasgos más arraigados en las organizaciones para desarrollar una nueva cultura, se deben trabajar desde los elementos que los vinculan y llevar las nuevas maneras en términos conocidos para los pequeños grupos y llevar esto luego al interés del gran grupo que conforma la compañía

En este orden de ideas romper los paradigmas de la auditoria como proceso de señalamiento de los elementos más frágiles, malos o inservibles de la organización, proceso previo a los despidos e iniciar con las actividades de revisión colaborativa, explicativa y con aportes al mejoramiento del desempeño de los procesos y las personas en ellos, son entonces las formas de evolucionar en el concepto que hizo tanto daño como lo era la auditoria como búsqueda de los incumplimientos de los requisitos y no el canal de aportes de mejores prácticas desde las experiencias vividas

En la organización intervenida por MMA, se tenía como principal creencia desde la cultura que las auditorías internas eran un registro más que mostrar en las evaluaciones de la ONAC y en muchas oportunidades no se llevaban a cabo y sus representantes por la dirección en el momento de ser interrogados no tenían idea de los aportes que decían haber recibido de tal ejercicio y aún menos de los mejoramientos de los procesos

Más aun esta cultura no promovía el trabajo en equipo, el esfuerzo común por el objetivo de la mejora, pero si promovía la cultura del fin justifica los medios o no importa el cómo desde que continuemos acreditados,

Carrion, (2017), opina que los objetivos de la auditoria interna hoy son fijar la posición actual de la compañía y hacia donde se deben dirigir los programas de desarrollo, de esta manera nos abre el debate de si se debe pensar en las herramientas de calidad como medio para un fin o como la consecuencia de la inyección de las mejoras en la organización, pensando exclusivamente en que no

existe la posibilidad de copiar y pegar un programa o un SG de una organización a otra debido a la sumatoria de complejidades que distinguen los rasgos culturales en una organización u otra

De allí que la intervención realizada en la organización objeto de estudio, se desarrolló con un pequeño análisis de sus herramientas y su cultura alrededor de ellas, identificando una inclinación al diligenciamiento de registros sin una conciencia del por qué, situación analizada posteriormente y encontrando como conclusión que fueron impuestos y no construidos para el cumplimiento o mejora de los procesos y por ello el conocimiento del porque y para que solo lo tenían claro las personal que los desarrollaron y que no laboran en la operación en la cual establecieron la obligatoriedad del diligenciamiento

4.1 Cultura Organizacional de la mejora

Tomando los elementos anteriormente establecidos en el presente documento como válidos se puede establecer como principio que una organización tiene subgrupos en su interior y en cada uno de ellos una subcultura y que esto se ve determinado por los elementos en común que se tiene entre estos, pero también que para ser considerados grupos de trabajo y como procesos de una organización deben ser motivados por el cumplimiento de un objetivo común

La forma en la que se establezca el cumplimiento del mismo objetivo y el cómo resuelva este grupo las dificultades asociadas a la operación determinan su carácter o cultura, pero independientemente del tipo que resulte ser dicha cultura, la resolución de dificultades para el cumplimiento de objetivos comunes es claramente la evidencia de una organización con dinámicas de mejora continua

Alineando ambos enfoques la cultura organizacional de la mejora, obedece entonces a una organización que tiene objetivos comunes y tecnologías internas para el desarrollo de las actividades, pero la manera en la que esta resuelve la complejidad de llegar al logro de los objetivos propuestos es su cultura, en esta línea se entiende como cultura organizacional de la mejora el grupo de personas o procesos con una forma determinada de resolver las situaciones presentes al cumplimiento de los objetivos comunes y que se lleva a cabo de manera sistemática y no depende de la estabilidad de todos los elementos del proceso

Es clave para las organizaciones de cultura del mejoramiento continuo en la actualidad la experiencia exitosa de organizaciones como TOYOTA y el modelo que dio la vuelta al mundo como calidad total, iniciativas orientales como

metodología Kaizen y muchas ideas revolucionarias y en una movida inteligente de las organizaciones hacen referenciación con las empresas que pueden contar como sus mejoras en los resultados económicos o resurgimientos luego de periodos muy difíciles se basaron en la implementación de tal o cual método que las convierte en ejemplos de seguimiento por la masa de organizaciones en crisis

Una vez se adquiere un modelo propio o adoptado de otra organización o aún más tomado y mejorado, lo importante es que dicho modelo o proyecto no decaiga y se le dé tiempo de mostrar sus resultados a cuenta de que se trata de una cultura nueva que se quiere implantar y de ello depende el crecimiento acelerado de los resultados de la organización, si se entiende que el mayor activo en potencia son todas aquellas ideas de mejoramiento que tiene la organización por ejecutar

4.2 Modelo de Auditoría Interna que Agrega Valor

La auditoría interna que agrega valor sin perder su imparcialidad y sin entrar a ser un asesor o consultor empresarial, es aquella en la que el auditor además de validar el cumplimiento de requisitos, utiliza toda su experiencia y el enfoque funcional que puede ver en el modelo que este evaluando para proponer miradas críticas desde los miembros del proceso y re pensar las maneras de ejecutar algunas herramientas del SG, donde algunas veces son desaprovechadas y en otras ocasiones son ineficientes o directamente inaportantes

De esta manera en varios ciclos de auditoría podría verse el crecimiento del SG por acumulación de conocimiento y experiencia del personal responsable y por la acción de atajos al conocimiento determinados por las OM de los auditores internos, con la única intención de sumar en las formas de realizar las actividades, porque siempre existirán mejores prácticas que se podrán incorporar

Una de las practicas que incorporan las organizaciones serias en el sistema de mejora continua es implementar acciones preventivas para las oportunidades de mejora OM identificadas por el auditor interno en el informe de auditoría y no dejar desperdiciar estas indicaciones de futuras posibles incumplimientos y atender así una mirada preventiva de la mejora

Una auditoría interna que agregue valor debe poder permitir ver en corto tiempo mejoras en la operación y en el SG de tal manera que los resultados tiendan a la mejora, ya que al final del día lo más importante es que se puedan aportar elementos para garantizar la continuidad del negocio

5. INFORME DE RESULTADOS FINALES

La exploración realizada en los diferentes autores referenciados en el presente documento permitió realizar una validación de la idea inicial establecida en la pregunta de investigación y si el ejercicio de auditoría podría ser el eje de una transformación cultural de la organización y adicional si esta es identificada o no como una cultura de la mejora continua y como poderlo evidenciar

Pues bien, es entonces resultante de esta exploración una clara identificación de los elementos que nos ayudaran en la organización en la que se esté interesado en utilizar la auditoría interna como el canal de intervención a los focos de cultura desde la identificación de los subgrupos y sus subculturas y como ellas no fracturen la integralidad de la organización mayor y las metas comunes del macro entorno organizacional, dicha organización entonces deberá tener muy claro que los elementos predominantes a tener presente son:

- Los objetivos organizacionales
- El perfil del auditor
- El alcance de la auditoría
- Los principios y valores corporativos
- Los EMP de cada proceso
- La personalidad que pretende de la organización

Con la combinación de estos elementos la organización podrá realizar una validación de los cumplimientos al tiempo que realiza una intervención a su cultura de la mejora que puede a su vez darle elementos para la continuidad del negocio en el tiempo, teniendo como norte la sostenibilidad de los balances necesarios para que ello se dé de manera natural

La importancia que reviste en este proceso un presupuesto en tiempo y recursos que esté dispuesto a desarrollar tanto al auditor como a cerrar las brechas de los hallazgos que entregue el ejercicio luego de su ejecución, será entonces la clave del éxito de este tipo de proyectos organizacionales

5.1 Resultados en la Organización intervenida

La evidencia recogida en la organización intervenida es de una cultura del cumplimiento normativo desde el diligenciamiento de registros para evidenciar al evaluador de ONAC y una muy baja convicción de las herramientas del sistema de gestión como camino de fortalecimiento de los resultados del OEC, aspectos identificados como el programa de entrenamiento que fue intervenido y que luego de la demostración de los beneficios de contar con este programa se convierte en una de las fortalezas para la mejora y fortalecimiento de las competencias del personal del OEC, al punto de ser felicitado por los evaluadores

El alinear el proceso de selección del personal, pasando por la definición de los perfiles de cargo, la identificación de brechas, la inducción, el programa de entrenamiento, el trabajo tutelado y la posterior autorización formal para el desarrollo de las actividades de su cargo, llevaron el rendimiento del personal al ser más consciente de sus actividades y las competencias requeridas, las cuales son evaluadas con mayor regularidad

Una vez desarrolladas las actividades de ajuste en los procesos y los profesionales a cargo de los mismos, realizadas las auditorias con enfoque de aportación de valor, fueron entonces sensibilizados los miembros de cada uno de estos equipos de trabajo de la importancia de llevar las actividades de la operación bajo el acompañamiento del sistema de gestión, de esta manera se realizara la operación más asegurada en el cumplimiento de estándar y de oportunidad de cara a la demostración de evidencias que aporten elementos del cumplimiento de los mismo y la preparación como consecuencia de ello para una posible auditoria

RECOMENDACIONES

A partir del desarrollo del trabajo y de evidenciar su funcionalidad, se deja para trabajos futuros las siguientes recomendaciones:

- Implementar más herramientas que puedan ayudar a estandarizar la metodología enfocada en la cultura de la organización aferrada al cumplimiento de un SG apropiado.
- Publicar los resultados de intervenciones similares a la de este caso de estudio, de tal suerte que los futuros auditores y los actuales gerentes apuesten por ejercicios coherentes y resultados apropiados para las organizaciones en las cuales laboran.
- Impulsar más y mejores proyectos de investigación en la UCM para temas como las diferentes herramientas del SG de tal suerte que las organizaciones a través de las universidades vean más beneficios que gastos en la apuesta de la calidad.
- Implementar prácticas dentro del pensum de la especialización en Gerencia de la Calidad en algunas compañías del sector cercano del campus para dejar experiencias cruzadas al final del ejercicio que apoyen ambos intereses.

CONCLUSIONES

- Luego de evaluar los resultados obtenidos en la intervención realizada a los OEC y la gerencia de los mismos, basado en que el organismo de acreditación de Colombia ONAC como ente externo, tercero del proceso de evaluación de la competencia determina como resultado de su evaluación 0 NC, como un hecho inédito en la organización y la posterior ceremonia de reconocimiento realizada por la gerencia como otro hito en la vida de la organización, podemos concluir que es posible intervenir la cultura organizacional basándose en auditorías internas que agregan valor
- Se puede identificar la transformación cultural en una organización basada en la implementación de un modelo de auditoría interna con valor agregado, con un énfasis muy importante en el perfil del auditor
- Se logra describir la relación existente entre la auditoría interna y la mejora de la organización, de tal modo que se pueda soportar la implementación del proyecto en una organización moderna
- Se desarrolló una tecnología para la realización de las auditorías internas de tal modo que se puede hacer que los resultados sean repetibles y reproducibles en organizaciones que estén dispuestas a introducir los conceptos y principios de auditoría interna mencionados

BIBLIOGRAFÍA

Bravo, M. (2002). Control interno. Lima, editorial san marcos

Carrion, H. (2017), importancia de la auditoria interna para el perfeccionamiento de los niveles eficiencia y calidad en las empresas, revista científica dominio de las ciencias, volumen 3, num 2 , pp 908-920

Cedillos, B. Antonio, F (2005). Aplicación de la auditoria interna con enfoque de auditoria de gestión, para las medianas empresas comerciales, universidad del salvador, el salvador

Druker, P (1954), therapractice of management

Englewaod, C. (1974) Prentice Hall, new jersey

Florián, C (2016). La auditoría origen y evolución, universidad libre de Colombia, Bogotá

Franklin, E. (2007), auditoria administrativa, gestión estratégica del cambio. Universidad autónoma de México, Pearson educación, segunda edición

Gilioli Rotondaro, R. (1997): Gestao de Operações. A Engenharia de produção serviço da modernização da empresa en Cap 4: Gerenciamento por Processos (Compliator José Celso Contador). Editora Edgard Blucher LTDA.

Imai, M. (1986) Kaizen-The key to Japan's Competitive Success. New York: Random House.

Isaac Godínez, C. L., Gómez Báez, J., & Díaz Aguirre, S. (2017). La integración de herramientas de gestión ambiental como práctica sostenible en las organizaciones. Universidad y Sociedad, 9(4), 27-36. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus> 7. Justificación

Mancera July, (2012) La Cultura Organizacional y La Gestión Comunicativa Efectiva, universidad santo tomas, Bogotá, facultad de la comunicación social para la paz, recuperado de <http://repository.usta.edu.co/handle/11634/3778>

Medina, A; Nogueira, D. Hernandez, A. (2005), relevancia de la gestion por proceso en la planificación estratégica y en la mejora continua, Eidos, pp 65-72

Quintana, M. (1993). La auditoría de mercadotecnia como práctica para desarrollar las estrategias de marketing. Esic-market, 79: 20-29

Quispe G, Arellano O, Ayaviri D, (2016) Aplicación de la Auditoría en las Mypes del Ecuador: Un estudio de la demanda, universidad nacional de Chimborazo, Ecuador

Thevenet, M. (2012). Auditoria de la cultura empresarial

Roman Muñoz Olga, (2014) XVIII Congreso Internacional De Investigación En Ciencias Administrativas, universidad autónoma de baja california

Villadefrancos, A y Rivera, Z. (2006). La auditoría como proceso de control, la habana cuba, ciencias de la información, vol 37, num 2-3 pp 53-59, instituto de información científica y tecnológica

Zuazo, L (2000), papeles de trabajo de auditoria externa e interna