



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN

**LA FUNCIÓN DE AUDITORIA INTERNA ASOCIADA A LAS RELACIONES
HUMANAS : INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

MAESTRO EN CONTADURÍA

PRESENTA:

BOLAÑOS MORENO, MIGUEL ANGEL

ASESOR: VERA SMITH, FERNANDO

MÉXICO, D. F.

1996



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

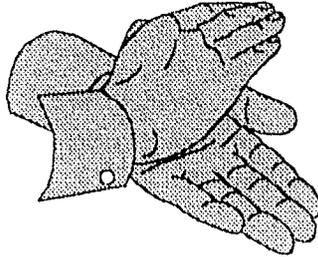
DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

RECONOCIMIENTOS:



↪ Al C.P. Fernando Vera Smith por su incondicional apoyo al permitirme tener acceso a su biblioteca y por su brillante asesoría para concretar uno de mis sueños

↪ A la Srita. Martita Ayala por su valiosa ayuda en todas las traducciones

↪ A Don Humberto Rodríguez "El Genio" por su talento e ingenio para plasmar en estupendas caricaturas las ideas que le transmití

↪ A Marilú por su asistencia acertada en la revisión de la ortografía, redacción y estilo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

De los errores que puedan encontrarse, soy yo por supuesto el único responsable

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

DEDICATORIAS:



- A mis Padres Carmen y Samuel por darme lo más importante que se le puede dar a un hijo: amor y educación (todo lo que logre se los debo a ellos)**

- A María Eleua por aceptar ser mi compañera en la vida y caminar a mi lado**

- A mi Hija Ana Karen por darme alegría y dicha iluminando mi vida para seguir adelante**

- A mis hermanos: Mary, Armando y Rosy como muestra del amor que siento por ellos**

- A mis sobrinos Mariana, Nelly, Marysol, Carlos y Hugo con el cariño de siempre y deseando que se superen día a día**

- A mis amigos en especial a Gerardo, Anita y sus hijas Mariana y Liliana por demostrarme su amistad en todo momento.**

INTRODUCCIÓN

La mayoría de las actividades desarrolladas por el Auditor Interno involucran a una gama muy importante y variada de personas dentro y fuera de la empresa, por lo que su eficiencia puede depender directamente de dos aspectos:

- 👍 **Influencia y trato que aplique con el personal del que requerirá información y asistencia**
- 👍 **El análisis y evaluación que realice de dicha información**

Esta eficiencia no sólo es aplicable con el Auditado, sino también con su personal de auditoría al cual tiene que seleccionar, inducir, supervisar, evaluar, motivar, etc. Para cumplir satisfactoriamente con su actividad, deberá tomar conciencia y tener convicción de que la labor que desarrolla por ser una actividad de control implica dificultades más que por el aspecto técnico, por el elemento humano que se involucra en la operación, siendo comunes las fricciones, derivadas básicamente por lo siguiente:

- ☞ **Actitudes erróneas que adopta en el desempeño de su trabajo**
- ☞ **No contar con los conocimientos que debe poseer sobre la empresa y las operaciones a revisar**
- ☞ **Prejuicios del personal de las áreas, al tener una serie de conceptos erróneos acerca de la función del Auditor Interno**
- ☞ **No contar con una educación continua, lo que provoca que no se adapte a los cambios que ocurren en la profesión y se vuelvan obsoletos sus conocimientos, o simplemente no los tenga (vgr.: reformas fiscales, reexpresión de estados financieros, utilización de paquetes de computación, etc.)**
- ☞ **No estar ubicado el departamento de auditoría a un nivel jerárquico que le permita el cumplimiento de sus responsabilidades de auditoría**
- ☞ **Entregar un informe pobre que demerita su imagen ante las áreas auditadas. Ya que éstas no lo consideran un instrumento que les ayude a mejorar la calidad de su trabajo, por ser en muchas ocasiones repetitivos y contener soluciones difíciles de llevar a la práctica.**

Esta tesis se abocará a tratar los puntos antes mencionados, fundamentalmente con el deseo de fortalecer la capacidad de trato del Auditor Interno con el personal de las áreas auditadas; por lo que se dio mayor énfasis a las Relaciones Humanas que él establece por ser de suma importancia y clave para el desarrollo de su trabajo, sobre todo si tomamos en cuenta que desde la formación escolar que recibimos los Contadores Públicos, poco se nos instruye sobre este tema elemental en la práctica.

Es importante mencionar que la mayoría de los aspectos tratados en esta tesis relacionados con el aspecto conductual del Auditor Interno fueron tomados de investigaciones realizadas en los Estados Unidos de América, debido a que en nuestro país no existen estudios al respecto. Espero que este trabajo despierte la inquietud para realizar en un futuro investigaciones de campo que nos permitan conocer en toda la extensión de la palabra al Auditor Interno Mexicano.

No es mi intención dar una receta que sea la panacea sobre cual debe ser el comportamiento para realizar auditorías, pero si al menos obtener un trabajo que esté fundamentado y que le permita al Auditor Interno, ser realmente un promotor de la productividad.

Esta tesis consta de tres capítulos, los cuales son los siguientes:

Capítulo 1. La función de auditoría interna.

- 1.1 Generalidades de la Auditoría Interna**
- 1.2 Objetivos y limitaciones de la Auditoría Interna**
- 1.3 Proceso de la Auditoría Interna**
- 1.4 Normas de Auditoría Interna**

Este primer capítulo tiene como finalidad introducir al lector al campo de la auditoría interna y conocer su razón de ser dentro de la organización.

Capítulo 2. Capacitación, desarrollo y evaluación en función al perfil del Auditor Interno.

- 2.1 Perfil del Auditor Interno**
- 2.2 Capacitación y desarrollo**
- 2.3 Evaluación del desempeño del Auditor Interno**

Mediante este capítulo pretendemos conocer las cualidades que debe poseer el Auditor Interno: capacitación que requiere para permanecer actualizado y la evaluación como elemento fundamental para mejorar en su desempeño profesional.

Capítulo 3. Las Relaciones Humanas del Auditor Interno.

- 3.1 Importancia de las Relaciones Humanas para el Auditor Interno**
- 3.2 Actitudes del Auditor Interno**
- 3.3 Roles e Imagen del Auditor Interno**
- 3.4 Estrés en diversos roles del Auditor Interno**
- 3.5 Estrategias para el manejo de las Relaciones Humanas**

Por último mostraremos las características de un equipo de auditoría interna con buenas Relaciones Humanas, las actitudes que asumen tanto el Auditado como el Auditor Interno, la imagen que tienen del mismo, los roles que juega, los factores que le provocan estrés y las normas de conducta para establecer buenas Relaciones Humanas.

En todos los capítulos anteriores se incluyen varios elementos entre los que se encuentran:

- 👉 **Caricaturas**
- 👉 **Ilustraciones o cuadros**
- 👉 **Bibliografía matricial**
- 👉 **Conclusiones**

Espero con lo anterior hacer más fácil y agradable la lectura, ya que como se dice vulgarmente "una imagen dice más que mil palabras", es obvio que este trabajo debe considerarse como enunciativo y mi finalidad es que la preocupación y la cosecha de la inquietud de que se vea al Auditor Interno más como un apoyo que como un estorbo se logre y sea formalmente captadas por otros Auditores Internos o por el Instituto Mexicano de Auditores Internos.

La función de Auditoría Interna, asociada a las Relaciones Humanas. Investigación Documental

CAPÍTULO 1

FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA:

- 1.1 Generalidades de la Auditoría Interna
- 1.2 Objetivos y limitaciones de la Auditoría Interna
- 1.3 Proceso de la Auditoría Interna
- 1.4 Normas de Auditoría Interna
- 1.5 Conclusiones Generales

CAPÍTULO 2

CAPACITACIÓN, DESARROLLO Y EVALUACIÓN EN FUNCIÓN AL PERFIL DEL AUDITOR INTERNO:

- 2.1 Perfil del Auditor Interno
- 2.2 Capacitación y desarrollo
- 2.3 Evaluación del desempeño del Auditor Interno
- 2.4 Conclusiones

CAPÍTULO 3

LAS RELACIONES HUMANAS DEL AUDITOR INTERNO

- 3.1 Importancia de las Relaciones Humanas para el Auditor Interno
- 3.2 Actitudes del Auditor Interno
- 3.3 Roles e Imagen del Auditor Interno
- 3.4 Estrés en diversos roles del Auditor Interno
- 3.5 Estrategias para el manejo de las Relaciones Humanas
- 3.6 Conclusiones



CAPÍTULO 1

FUNCION DE AUDITORÍA INTERNA



1.1 Generalidades de la Auditoría Interna

1.1.1 Antecedentes

1.1.2 Concepto

1.1.3 La Auditoría Interna como elemento de control

1.1.4 Fases del control

1.1.5 Coordinación con los Auditores Externos.

1.2 Objetivos y limitaciones de la Auditoría Interna

1.2.1 Principales objetivos

1.2.2 Medios y fines para cumplir con los objetivos

1.2.3 Factores que limitan el cumplimiento de los objetivos:

A. Del Auditor Interno

B. De la Organización.

1.3 Proceso de la Auditoría Interna

1.3.1 Selección del área por auditar

1.3.2 Determinación de objetivos

1.3.3 Preparación del programa de trabajo

1.3.4 Realización de la auditoría

1.3.5 Elaboración del informe:

A. Objetivos

B. Habilidad del Auditor Interno para elaborarlo

C. Estructura

D. Diez recomendaciones para elaborar un informe de calidad.

1.3.6 Seguimiento de la auditoría interna.

1.4 Normas de Auditoría Interna

1.4.1 Concepto y evolución histórica

1.4.2 Propósito de las normas

1.4.3 Aspectos que cubren las normas:

A. Independencia

B. Capacidad Profesional

C. Alcance del trabajo

D. Ejecución del trabajo

E. Administración del departamento.

1.5 Conclusiones.

1.1 Generalidades de la Auditoría Interna

1.1.1 Antecedentes

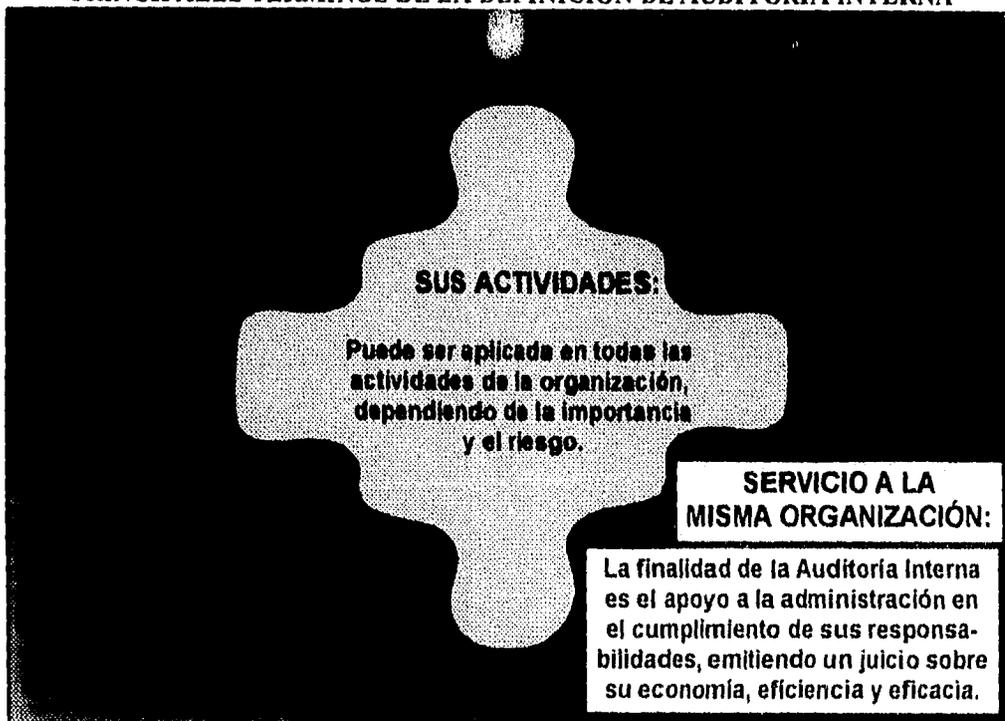
En estricta teoría, la forma más simple de auditoría se da cuando cualquier individuo revisa algo que él mismo hizo, preguntándose si está bien lo realizado para evaluar la posibilidad de efectuarlo mejor si lo tuviera que volver a ejecutar, mientras que en los negocios pequeños es el dueño quien revisa lo que elaboran sus empleados. A medida que las operaciones en la empresa tienden a crecer en volumen y complejidad, no es práctico para el dueño seguir de cerca las diferentes actividades que se realizan, la utilización de los recursos de la mejor manera posible, así como el cumplimiento de los objetivos, planes, políticas, sistemas y procedimientos acordados. Cuando ocurre lo anterior, debe establecerse un sistema de supervisión que sean los ojos y los oídos, por medio de los cuales pueda conocer y vigilar lo que pasa en su negocio para tomar las medidas necesarias con oportunidad y corregir cualquier problema. Este sistema de apoyo provino de la asignación de uno o más empleados de la empresa, iniciándose formalmente la Oficina de Auditoría Interna.

1.1.2 Concepto

Los estándares para su práctica profesional establecen: "Auditoría Interna es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización". La explicación se presenta a continuación:

ILUSTRACIÓN 1

PRINCIPALES TERMINOS DE LA DEFINICIÓN DE AUDITORÍA INTERNA



1.1.3 La Auditoría Interna como elemento de control

El control es de suma importancia, pues es la esencia de los exámenes del Auditor Interno y su dominio permite evaluar cualquier actividad. Por tal motivo es un control organizacional que mide y evalúa la efectividad de otros controles, es decir "la auditoría interna es un control de controles".

Cuando una entidad elabora planes en todos sus niveles y procede a ejecutarlos, debe verificar su cumplimiento e identificar cuáles son los puntos débiles así como los errores para rectificarlos y evitar su repetición. Estos esfuerzos de control se obtienen a través de la Auditoría Interna, la cual debe ejercer un control preventivo más que correctivo, razón por la cual se asemeja el Auditor Interno a un médico diagnosticador de la organización (DIBUJO 1) en cuya función predomina la independencia; y en su crítica, la ética y la técnica.

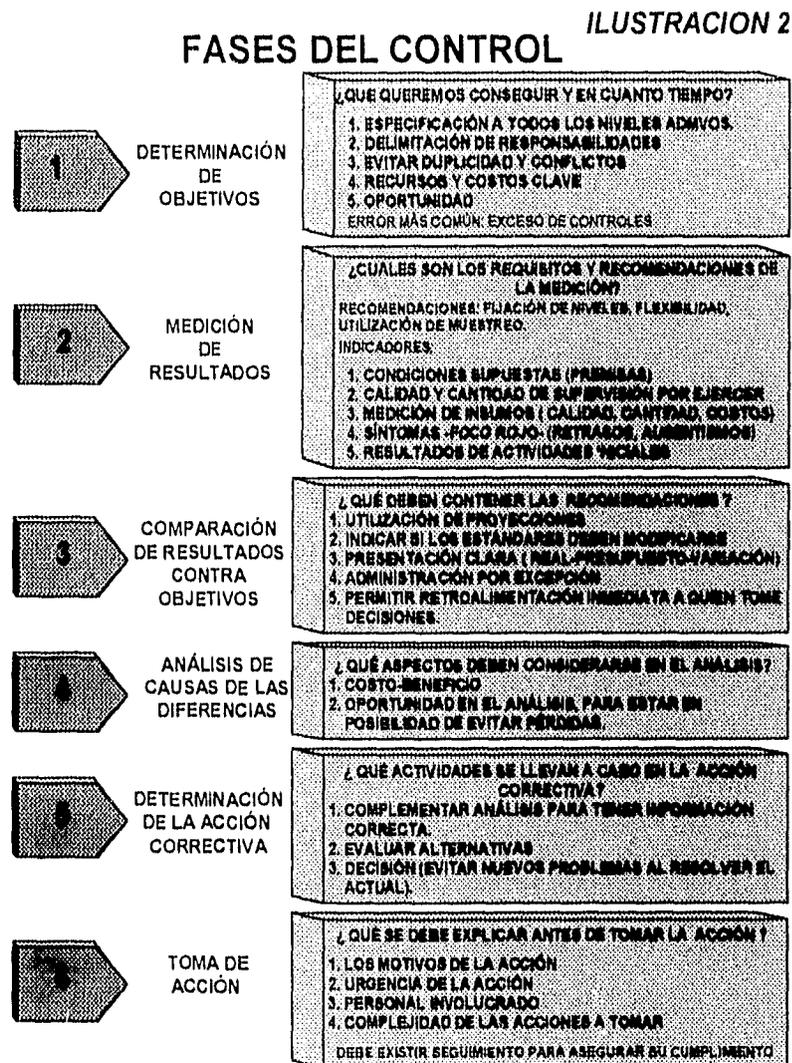
Una de las mayores fuentes de riqueza de la empresa son sus propias ineficiencias, por lo que tiene que detectarlas y corregirlas para que no se repitan y se logre mayor productividad en la entidad. En cualquier entidad los controles son necesarios, debido entre otros, a: planeación imperfecta, deficiente conocimiento y estimaciones de las operaciones, errores humanos, cambios en el medio ambiente; así como necesidad de tomar medidas y acciones complementarias para vigilar los avances y facilitar el logro de los objetivos.



1.1.4 Fases del control

El Auditor Interno debe ser experto en controles y comprender la interrelación de todos los que hay en la entidad. Sin embargo, no debemos esperar que sean versados en todas las operaciones y técnicas involucradas en las diferentes actividades de la organización, pero si pueden ayudar en la evaluación de cualquier actividad operacional, aunque no sean diestros en ella, proporcionándoles los elementos que les ayuden en el mejoramiento de los controles en uso.

Debido a que el control es la esencia de los exámenes que practica el Auditor Interno y dado que su dominio permite evaluar cualquier actividad; es importante conocer las fases que comprende su proceso a saber:



FUENTE: VERA SMITH FERNANDO "CONCEPTO Y TIPO DE CONTROL"
REVISTA: AUDITORÍA INTERNA. MÉXICO: IMAI, ABR-JUN. 1988 No. 4

El departamento de auditoría interna debe tener personal calificado en disciplinas tales como: contabilidad, economía, finanzas, estadística, procesamiento electrónico de datos, producción, ingeniería, impuestos y leyes. Sin embargo, no se requiere que cada Auditor Interno sea calificado en todas ellas, por lo tanto, podrá haber un grupo interdisciplinario, siendo el coordinador de ellos el de mayor capacidad en el área de control, aunque no sea experto en las actividades operacionales, por lo que si el Lic. en Contaduría que forma parte de este grupo desea ser el que encabece la auditoría, deberá ganárselo a pulso.

1.1.5 Coordinación con los Auditores Externos

Aun cuando un servicio de auditoría procede de un Contador Público externo y el otro de un departamento de auditoría interna de la misma organización, ambos esfuerzos requieren de los mismos registros y personal. Esto provoca la inevitable posibilidad de duplicidad de esfuerzos o la excesiva demanda de requerimientos al personal de la organización.

Los pronunciamientos oficiales de las asociaciones profesionales que rigen la actuación de los dos grupos de profesionales: Instituto Mexicano de Contadores Públicos (I.M.C.P.) e Instituto Mexicano de Auditores Internos (I.M.A.I.) proporcionan soporte oficial a esta coordinación.

El Instituto Americano de Contadores Públicos, en su Statement on Auditing Standards 9, "Efecto de la función de auditoría interna en el Alcance del Examen del Auditor Independiente", en su párrafo introductorio establece que "...El trabajo del Auditor Interno no puede ser substituido por el del Auditor Externo; sin embargo, este último puede considerar los procedimientos y cédulas de auditoría ya elaborados por el primero, para la determinación de la naturaleza, oportunidad y extensión de sus propios procedimientos de auditoría".

Un efectivo esfuerzo de coordinación entre ambos grupos de auditoría empieza con la comprensión de sus:

- Objetivos
- Responsabilidades
- Producto final
- Esencia de la revisión
- Recurrencia

Debido a lo anterior, en la **ILUSTRACION 3** se muestra un cuadro comparativo de ambas funciones.

El Auditor Interno esta preparado para una efectiva coordinación por que está involucrado, en ocasiones al detalle, con el panorama total operativo de la organización, lo cual le permite conocer: los problemas de auditoría y cómo pueden ser resueltos. Asimismo conoce, profesionalmente hablando, el trabajo del Auditor Externo; en consecuencia, podrá proponer iniciativas que coadyuven para la adecuada satisfacción de sus necesidades.

ILUSTRACION 3



COMPARACION ENTRE LA AUDITORIA INTERNA Y LA AUDITORIA EXTERNA

ASPECTOS A COMPARAR	AUDITORIA INTERNA	AUDITORIA EXTERNA
1. CARACTERISTICAS SIMILARES	TECNICAS	
2. OBJETIVO	*OPTIMIZAR LOS RECURSOS DE LA ENTIDAD	* EMITIR UNA OPINION SOBRE LA RAZONABILIDAD DE LOS SALDOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS
3. RESPONSABILIDAD	* ANTE LA DIRECCION	* ANTE LOS ACCIONISTAS Y TERCEROS
4. PRODUCTO FINAL	* INFORME DE AUDITORIA INTERNA PRINCIPALMENTE.	* DICTAMEN DE ESTADOS FINANCIEROS
5. ESENCIA DE LA REVISION	* CONTROLES QUE ASEGUREN LAS OPERACIONES DE LA ENTIDAD.	* PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD
6. RECURRENCIA DE LA REVISION	* REVISION PERIODICA Y EN OCASIONES PERMANENTEMENTE, EN FUNCION DEL RIESGO.	* REVISION PERIODICA A UNA FECHA DADA Y POR UN PERIODO, GENERALMENTE UN AÑO.
7. INDEPENDENCIA	* SE LOGRA A TRAVES DE LA POSICION ORGANIZACIONAL Y LA OBJETIVIDAD.	*ESTA FUNDADA EN SU CAPACIDAD PROFESIONAL Y JUICIOS OBJETIVOS.

SE AGRUPARON NORMAS SIMILARES

8. NORMAS	* INDEPENDENCIA * CONOCIMIENTO TECNICO Y CAPACIDAD PROFESIONAL	* PERSONALES
	* ALCANCE DEL TRABAJO * EJECUCION DEL TRABAJO DE AUDITORIA * ADMINISTRACION DEL DEPTO. DE AUDITORIA INTERNA.	* DE EJECUCION DEL TRABAJO
		* INFORMACION

ES IMPORTANTE LLEVAR A CABO UN ESFUERZO DE COORDINACION ENTRE AMBAS AUDITORIAS, EL NO HACERLO PODRIA OCASIONAR DUPLICACIONES, Y MOLESTIAS INNECESARIAS PARA ALGUNAS AREAS

1.2 Objetivos y limitaciones de la Auditoría Interna

La misión esencial del Auditor Interno es promover la productividad, a través de proporcionar a la Dirección un análisis de objetivos (DIBUJO 2 Y 3), en los que se valoren, recomienden y hagan comentarios relacionados con las operaciones de la empresa.

1.2.1 Principales Objetivos

Aun cuando los enfoques de auditoría varían de una empresa a otra, en función de los objetivos y políticas particulares, podrían señalarse en forma general, como los principales objetivos de la auditoría interna los siguientes:

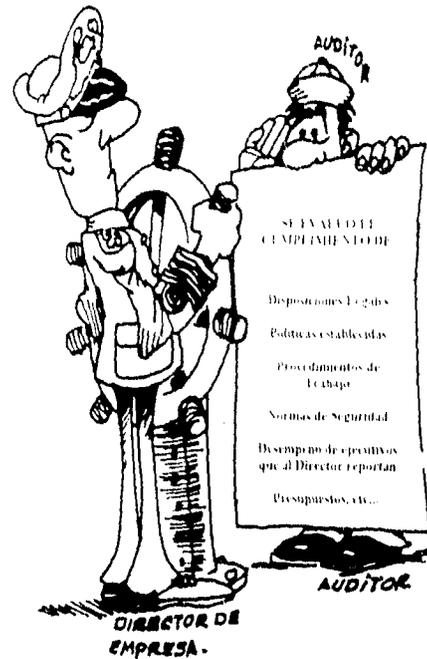
- A. Otorgar a la administración de la entidad un servicio profesional, ético, útil, oportuno e independiente.

El Auditor Interno, debe preocuparse de cualquier aspecto relacionado con las operaciones de la empresa que puedan ser de utilidad a la Dirección.



LA AUDITORIA INTERNA
(APOYO A LA FUNCION DIRECTIVA)

DIBUJO 3



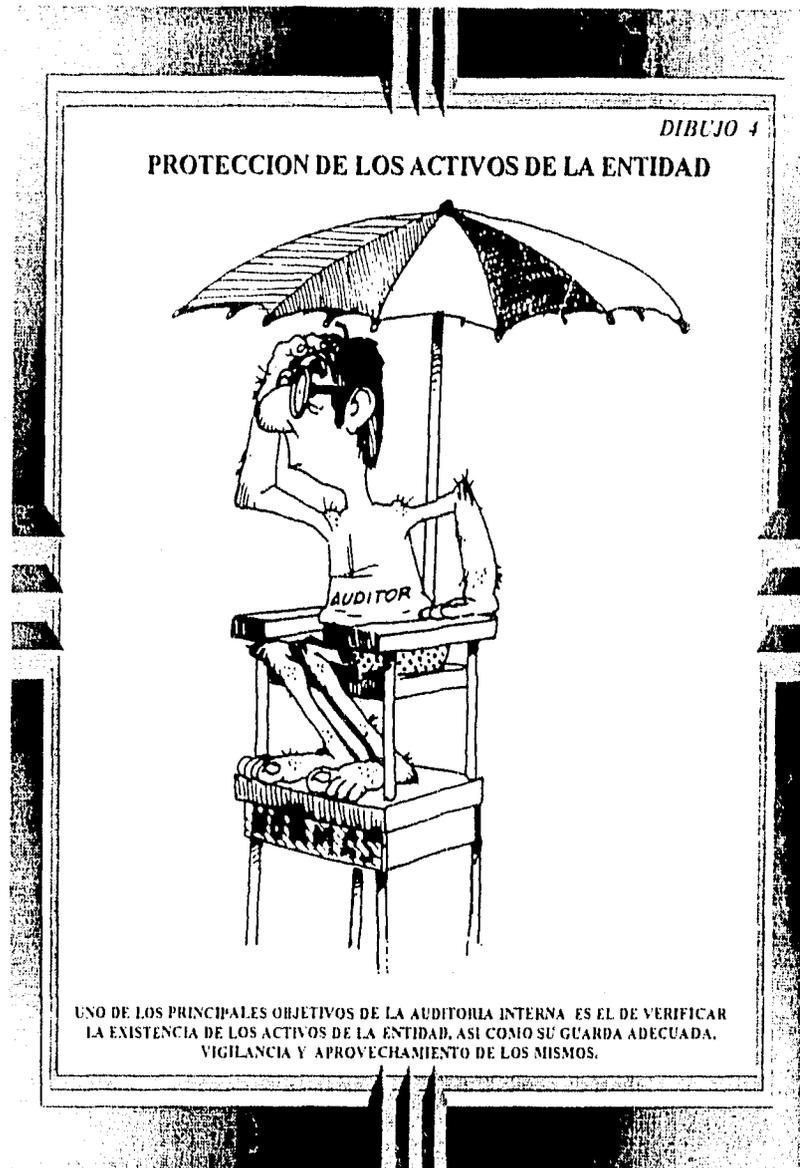
EL DIRECTOR DEMANDA INFORMACION OPORTUNA QUE SEA CLARA Y UTIL PARA PODER GUIAR A LA EMPRESA HACIA AGUAS PRODUCTIVAS Y TRANQUILAS. ESA CARTA DE NAVEGACION QUE LO GUIARA, SERA ELABORADA POR EL AUDITOR INTERNO.

La obtención del objetivo principal abarca:

- ◆ Detectar problemas y proponer soluciones
- ◆ Prever obstáculos a la eficiencia
- ◆ Presentar recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre impedimentos al cumplimiento de planes
- ◆ Revisar y valorizar la rectitud, propiedad y aplicación de la contabilidad, finanzas y controles de operación
- ◆ Asegurarse del grado de observancia a las normas, programas y procedimientos establecidos para la buena marcha de las operaciones de la empresa
- ◆ Cerciorarse que la contabilidad y otros datos desarrollados dentro de la organización son veraces
- ◆ Valorizar la calidad de la actuación en el desempeño de las responsabilidades asignadas a todo el personal de la empresa.

- ☞ B. Investigar si hay concordancia entre las políticas de la empresa y sus procedimientos, a fin de proteger y fomentar sus intereses.
- ☞ C. Evaluar si los controles administrativos y contables son adecuados y se mantienen actualizados.
- ☞ D. Verificar el cumplimiento de los objetivos básicos del sistema de control interno en: Adhesión a las políticas prescritas por la administración de la entidad, protección de activos, obtención de información veraz y oportuna y por último promoción de eficiencia de operación.
- ☞ E. Conseguir una adecuada protección de los activos (DIBUJO 4)

Para cumplir con este punto debe verificarse su existencia en la empresa y velar que se obtenga una guarda apropiada, vigilancia y aprovechamiento de los mismos, así como prevenir y descubrir fraudes. para lo cual se debe observar lo siguiente: Responsabilizar al personal acerca de su custodia; evitar en lo posible, el movimiento de activos y en caso necesario, debe ser con autorización de un ejecutivo facultado para ello y con conocimiento previo del responsable de la custodia; efectuar arcosos sorpresivos; llevar al cabo inventarios físicos periódicos; revisar las coberturas de seguros; afianzar al personal que maneja efectivo y valores realizables, etc.



- ☞ F. Verificar la exactitud de los sistemas de información y su adecuado reflejo en los estados financieros
- ☞ G. Evaluar el esfuerzo del personal y proponer bases para su adecuada capacitación
- ☞ H. Complementar el trabajo del Auditor Externo y cooperar con él
- ☞ I. Ayudar en la institución con nuevos procedimientos que redunden en beneficio de la entidad y, consecuentemente, de sus trabajadores
- ☞ J. Constituir un semillero de ejecutivos para otros campos de operación de la entidad.

1.2.2 Medios y fines para cumplir con los objetivos

Con una adecuada evaluación de los medios y los fines que persigue la empresa (ILUSTRACIÓN 4), el Auditor Interno estará en condiciones de proponer recomendaciones adecuadas que contribuyan a solucionar la problemática, mediante una intervención participativa con los responsables de las áreas involucradas, para que las sugerencias se consideren más como ayuda que como búsqueda de sanción.

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA INTERNA



EVALUACIÓN DE :

- EXISTENCIA
- ADECUACIÓN Y
- CUMPLIMIENTO DE:

LOS MEDIOS ENTRE LOS QUE SE ENCUENTRAN:

- ☉ ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO
- ☉ RECURSOS (MATERIALES, HUMANOS, FINANCIEROS Y TÉCNICOS)
- ☉ FUNCIONES ADMINISTRATIVAS (INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO, PRODUCCIÓN, FINANZAS, RECURSOS HUMANOS, COMERCIALIZACIÓN, RELACIONES PÚBLICAS)

Y LOS FINES QUE SE PERSIGUEN, DEBIENDO CONOCER:

- ☉ ENTES DE QUE DEPENDE SU EXISTENCIA (ACCIONISTAS, GOBIERNO, CLIENTES, PROVEEDORES, PERSONAL, COMUNIDAD)
- ☉ BIENES Y O SERVICIOS PRODUCIDOS (CALIDAD, CANTIDAD, COSTO-BENEFICIO, OPORTUNIDAD)
- ☉ UTILIDAD QUE PROPORCIONAN.

1.2.3 Factores que limitan el cumplimiento de los objetivos

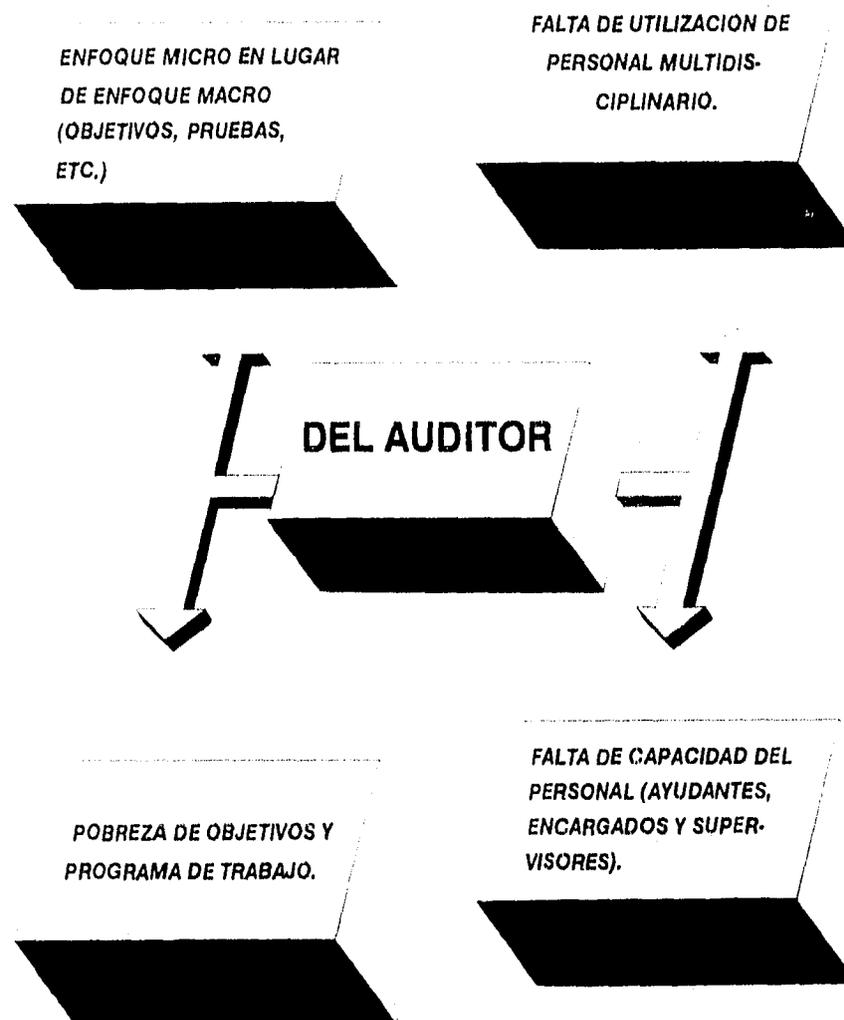
Los factores que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos relacionados con el Auditor Interno y con la Organización son dos. A continuación se explicarán brevemente

☞ A. Factores del Auditor Interno

Partimos de la premisa de que para el Auditor Interno no pueden ni deben existir limitaciones; sin embargo, llega a haber limitaciones originadas por él mismo (ILUSTRACIÓN 5), como sería la falta de preparación técnica, la medioeridad y la rutina.

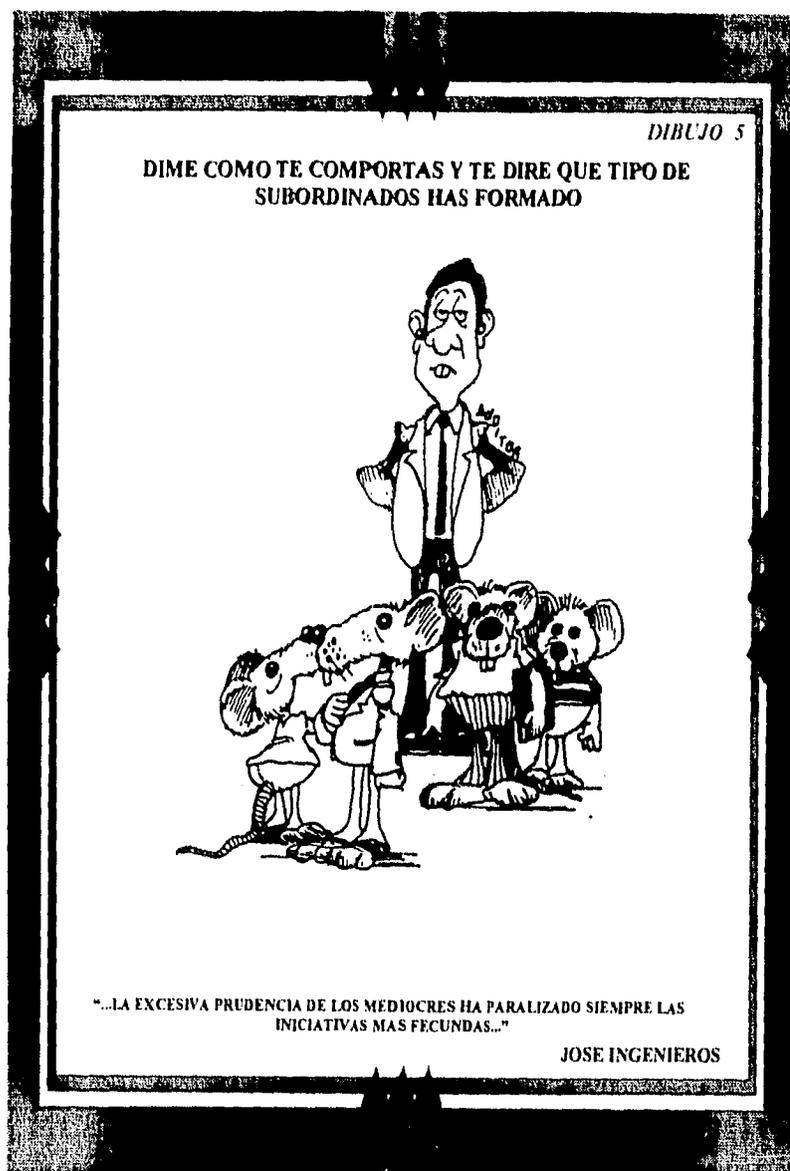
ILUSTRACION 5

FACTORES QUE LIMITAN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE AUDITORIA INTERNA



FUENTE: APUNTES SOBRE METODOLOGIA DE LA AUDITORIA INTERNA. FERNANDO VERA SMITH

Tal como lo menciona José Ingenieros "...es más contagiosa la mediocridad que el talento. Los rutinarios razonan con la lógica de los demás; disciplinados por el deseo ajeno, encajonándose en su conjunto; maleables bajo el peso de la opinión pública, viven del juicio ajeno y se ignoran a sí mismos..." (DIBUJO 5).



A. Factores de la Organización

En otras ocasiones las limitantes se derivan por la organización de la entidad, tal y como se muestra en la (ILUSTRACIÓN 6).

ILUSTRACION 6

**FACTORES QUE LIMITAN EL CUMPLIMIENTO DE
LOS OBJETIVOS DE LA AUDITORIA INTERNA**

II. DE LA ORGANIZACION

**FALTA DE
UBICACION AL
MAS ALTO
NIVEL ORGA-
NIZACIONAL
PARA:**

-  EVALUAR PLANES, PROYECTOS, Y COM-
PROMISOS PREVIO A SU MATERIALIZACION
-  EVALUAR CALIDAD DE PROGRAMAS,
PRESUPUESTOS Y POLITICAS
-  PARTICIPAR EN LOS PRINCIPALES
COMITES
-  TENER ACCESO A TODA LA INFORMACION
PERSONAL Y BIENES DE LA ENTIDAD
-  VIGILAR, A TODOS LOS NIVELES DE LA
ORGANIZACION, LA EFICIENCIA, EFICACIA
Y HONESTIDAD.

**FALTA DE
FACILIDADES
PARA:**

-  CONTRATACION DE PERSONAL
MULTIDISCIPLINARIO
-  CAPACITACION GENERAL Y
ESPECIALIZADA
-  ACCESO A TODAS LAS AREAS,
Y ESPECIALMENTE LAS TECNICAS

**FALTA DE
APROVECHA-
MIENTO DE LOS
RESULTADOS
DE AUDITORIAS
PARA:**

-  CORREGIR PROBLEMAS
-  EVALUAR AL PERSONAL
-  TOMAR MEDIDAS DISCIPLINARIAS

FUENTE: APUNTES SOBRE METODOLOGIA DE LA AUDITORIA INTERNA FDO. VERA SMITH

1.3 Proceso de la Auditoría Interna

Se debe entender por proceso, la serie de pasos lógicos que se deben seguir para realizar una auditoría interna, en función de los objetivos que persiga y del área por examinar, por tal razón, los principales factores que pueden afectar su metodología son los siguientes: Áreas sencillas o complicadas, conocidas o desconocidas, grado de experiencia del personal, características del área, etc.

En cualquier disciplina se requiere contar con una serie de pasos lógicos para llevar al cabo las actividades encomendadas, por eso es importante analizar la metodología de un grupo de disciplinas conjuntamente con la auditoría interna para conocer y entender la forma como se realizan, a continuación se presenta:

CUADRO COMPARATIVO ENTRE LA METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA INTERNA (propuesta por el C.P. Fernando Vera Smith) Y OTRAS DISCIPLINAS



AUDITORIA INTERNA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección del área por auditar 2. Determinación de objetivos 3. Elaboración del Programa de Trabajo 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Ejecución de la Auditoría 5. Elaboración del Informe 6. Seguimiento de la Auditoría
INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consideración de la información preliminar que sugiere el problema 2. Formulación del problema 3. Observación de hechos pertinentes al problema 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Uso de conocimientos anteriores 5. Formulación de la hipótesis 6. Deducción de la hipótesis 7. Conclusión: se confirma o no la hipótesis
INVESTIGACIÓN SOCIAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planteamiento del problema 2. Planeación 3. Recopilación de datos 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Procesamiento de datos 5. Explicación de la interpretación 6. Comunicación y solución
INVESTIGACIÓN ECONÓMICA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elección y formulación del tema 2. Trabajos preparatorios 3. Recolección, ordenamiento y conservación de datos 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Ejecución de la investigación 5. Presentación y publicación de trabajos de investigación
ANÁLISIS DE SISTEMAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección del proyecto de sistemas 2. Estudio de factibilidad 3. Definición del sistema 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Diseño del sistema 5. Implementación

Existen diferentes versiones de autores o instituciones sobre el proceso que se debe seguir para realizar auditorías internas u otras afines, tal y como se muestra a continuación. Al igual que en el cuadro comparativo anterior se está considerando la metodología propuesta por el C.P. Fernando Vera Smith.



CUADRO COMPARATIVO ENTRE LA METODOLOGIA DE LA AUDITORIA INTERNA PROPUESTA POR FERNANDO VERA SMITH Y POR OTROS AUTORES E INSTITUCIONES

AUDITORIA INTERNA FDO. VERA SMITH	1. Selección del área a auditar 2. Determinación de objetivos 3. Elaboración del Programa de Trabajo 4. Ejecución de la Auditoría 5. Elaboración del Informe 6. Seguimiento de la Auditoría .
AUDITORIA OPERACIONAL A.I.C.P.A.	1. Determinación de los hechos y de circunstancias pertinentes 2. Identificación de objetivos 3. Definición de las áreas problema y oportunidades de mejora 4. Evaluación y determinación de posibles mejoras y por último 5. Presentación de hallazgos y recomendaciones.
AUDITORIA OPERACIONAL I.M.C.P.	1. Familiarización 2. Investigación y análisis 3. Diagnóstico.
AUDITORIA ADMINISTRATIVA WHITMORE Jr.	1. Orientación y entrevistas iniciales 2. Preparación de un plan de estudio 3. Descubrimiento de hechos externos 4. Descubrimiento de hechos internos 5. Análisis 6. Elaboración de conclusiones y recomendaciones 7. Comunicación del resultado de Auditoría.
AUDITORIA INTERNA LOZANO NIEVA.	1. Selección del punto a revisar 2. Estudio de documentación referente al sistema revisado 3. Planeación 4. Presentación de los responsables de las áreas 5. Familiarización con las operaciones y objetivos 6. Desarrollo del programa 7. Elaboración del reporte previo 8. Discusión del reporte 9. Entrega del reporte definitivo 10. Revisión de la contabilidad y vigilancia.

1.3.1 Selección del área a auditar

Antes de practicar la auditoría de cualquier área u operación, es necesario evaluar su Costo-Beneficio, para evitar caer en la rutina de realizarlas donde las probabilidades de obtener beneficios superiores a su costo son escasas; "no nos vaya a salir más caro el caldo que las albóndigas".

Para solucionar lo anterior, se necesita que el Auditor Interno rinda cuenta del empleo de su tiempo laborable al servicio de la entidad, así como de sus gastos autorizados (pasajes, viáticos y cualquier otro de índole oficial), a fin de que pueda ser determinado el costo sobre una base real. Asimismo, deberán dar cuenta de cualquier tiempo extraordinario que trabajen en beneficio de la Institución. El control de costos de la auditoría, persigue las siguientes finalidades:

- ⇒ Establecer el costo directo real aplicable a cada auditoría y a cada oficina, sobre la base del tiempo laboral invertido y de los gastos incurridos.
- ⇒ Establecer cada mes el costo real del servicio prestado a cada dependencia
- ⇒ Controlar los siguientes aspectos de importancia relativos a:
 - Tiempo oficial laborable
 - Cualquier tiempo de trabajo extraordinario
 - Labores realizadas
 - Gastos autorizados.

⇒ Suministrar información respecto al tiempo total (laborable y extraordinario) invertido en cada auditoría y en cada etapa de la misma, así como de sus gastos incurridos, como antecedente útil para planificar las actividades futuras de la oficina.

Entre los factores que se deben considerar al seleccionar el área por revisar están:

- Monto del desembolso o ingreso
- Monto de la inversión en activos
- Actividades y riesgos críticos
- Gravedad y posibles consecuencias de los problemas
- Intereses intelectuales del Auditor Interno
- Conocimiento sobre la operación
- Intereses o requerimientos de los funcionarios de las áreas auditadas
- Recursos materiales, técnicos y humanos
- Políticas en relación con las auditorías.

1.3.2 Determinación de objetivos

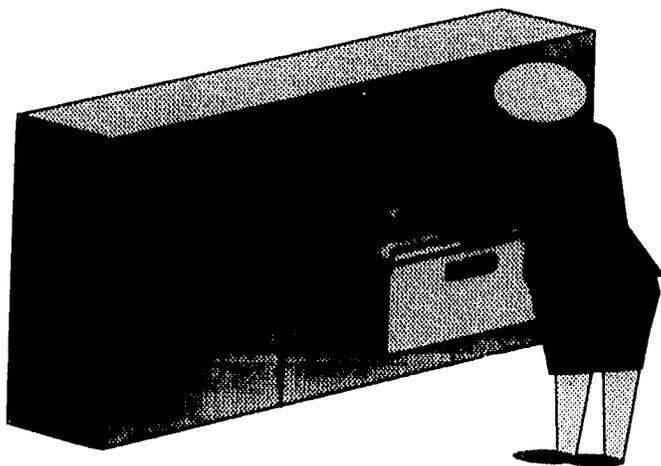
Al igual que en cualquier otra actividad, se necesitan establecer y difundir los objetivos que le permitan canalizar todo el esfuerzo de su personal, precisando:

- Período en que deben ser concluidos
- Región, zona, territorio, sucursal, operación, cuentas, etc., que comprendan
- Inicio y fin de la operación sujeta a examen.

En la fijación de los objetivos es importante no cometer errores como:

- ⊗ Imprecisión, ambigüedad
- ⊗ Dificultad o imposibilidad de su realización por tratarse de objetivos elaborados desde el escritorio
- ⊗ Falta de tiempo y recursos.

Fuentes principales de información



Dentro de las principales fuentes de información, se encuentran el material teórico y la información operacional. A continuación se enlistan ambas:



Material Teórico. Puede ser interno o externo; dentro del interno se encuentran los informes de auditoría y sus respuestas, el seguimiento, los tiempos propuestos y reales; así como el archivo permanente. En el externo se encuentran los objetivos y programas de trabajo que se publiquen en libros, artículos, conferencias y técnicas utilizadas en otras áreas.



Información operacional. En esta fuente se agrupa todo lo que se relaciona con el área por auditar y que ayude a especificar los objetivos, a esto se le conoce como "familiarización". Entre la información que nos puede servir se encuentra:

- Organigramas
- Manuales de procedimientos
- Descripción de funciones o puestos
- Contratos
- Listas de precios
- Conciliaciones
- Lista de propiedades
- Información financiera y estadística
- Visita a las instalaciones
- Entrevistas.

De la información mencionada anteriormente sólo explicaremos la entrevista, ya que está puede conjuntar a todas las anteriores. Es de suma importancia ya que recopila hechos, opiniones e ideas a fin de obtener una descripción lo más detallada y precisa del área a auditar, se tratarán algunos puntos que nos permitan contar con una herramienta para establecer la imagen deseada de nosotros mismos en la mente de los auditados y no como un vehículo usado por ellos para decirnos únicamente lo que quieren que sepamos o las cosas que creen que queremos oír.

El Auditor Interno como buen entrevistador debe considerar estas recomendaciones:

- ☺ Cuidar la apariencia, conducta y opiniones respecto a los puntos de vista del entrevistado
- ☺ Lograr la información deseada, en un ambiente cordial y sencillo
- ☺ Aclarar las dudas
- ☺ Dar oportunidad al entrevistado de que haga sugerencias
- ☺ No confiar en su buena memoria, recuerde el proverbio Chino "es mejor la tinta más débil, que la memoria más brillante".

También deberá aplicar las siguientes preguntas (DIBUJO 6):

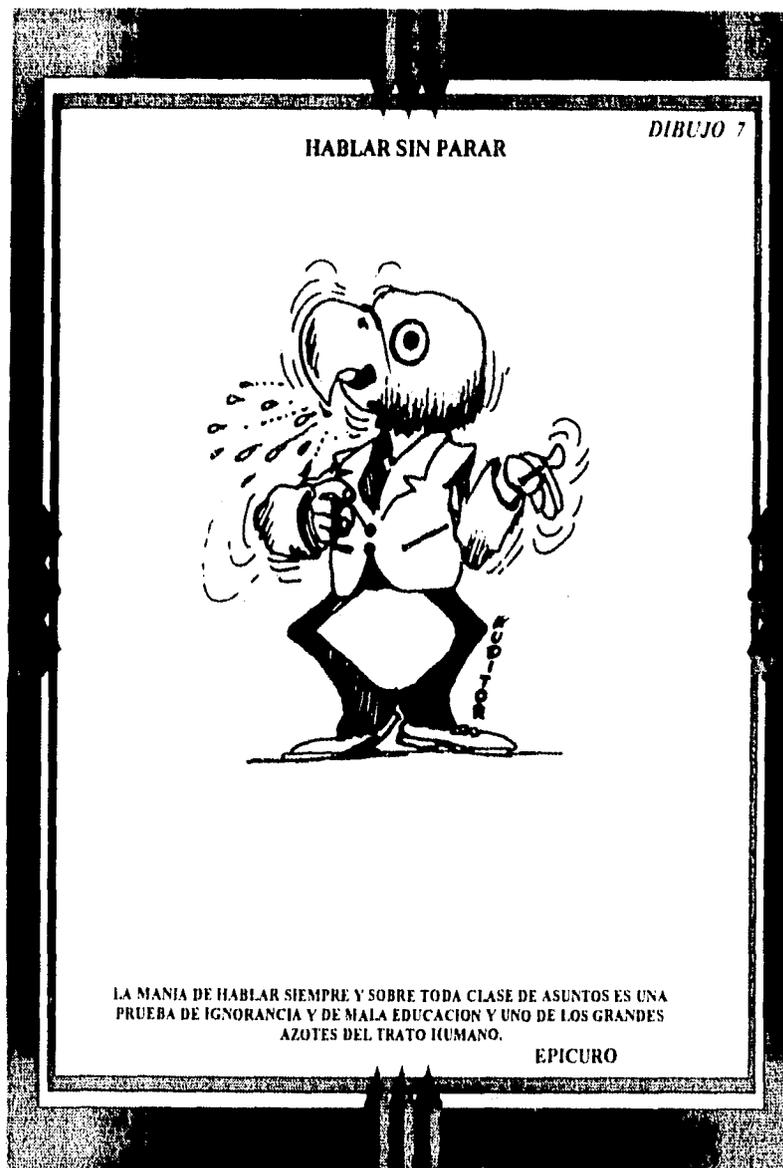
Para seleccionar las preguntas, podemos tomar en cuenta:

- ¿Son directamente relacionadas con el objetivo de la entrevista?
- ¿Son lo suficientemente concretas para tratarse en el tiempo previsto?
- ¿Son las ideas que más pueden interesar a la Dirección?



Errores mas comunes en las entrevistas

- ✗ "Soplar" respuestas preferidas al auditado. Se le hace saber al entrevistado directa o indirectamente lo que se desea.
- ✗ "Intimidar al entrevistado" de este modo puede coartarse toda la comunicación sustantiva
- ✗ "**Hablar demasiado**" (**DIBUJO 7**). Muchos entrevistadores pasan demasiado tiempo hablando del área por auditar, de la empresa, de sí mismos (los "yoyistas"), con lo que logran impedir que el postulante proporcione información vital.



- ✗ "Utilizar vocabulario técnico"
- ✗ "Evitar anticiparse a lo que diga el entrevistado"
- ✗ "No escuchar como se debe" (DIBUJO 8), tal vez la recomendación más importante para tener una buena comunicación sea escuchar.

La metodología de la entrevista se compone de seis fases:

- ✗ Planeación
- ✗ Programación
- ✗ Ejecución
- ✗ Dirección
- ✗ Terminación y
- ✗ Registro de la entrevista.



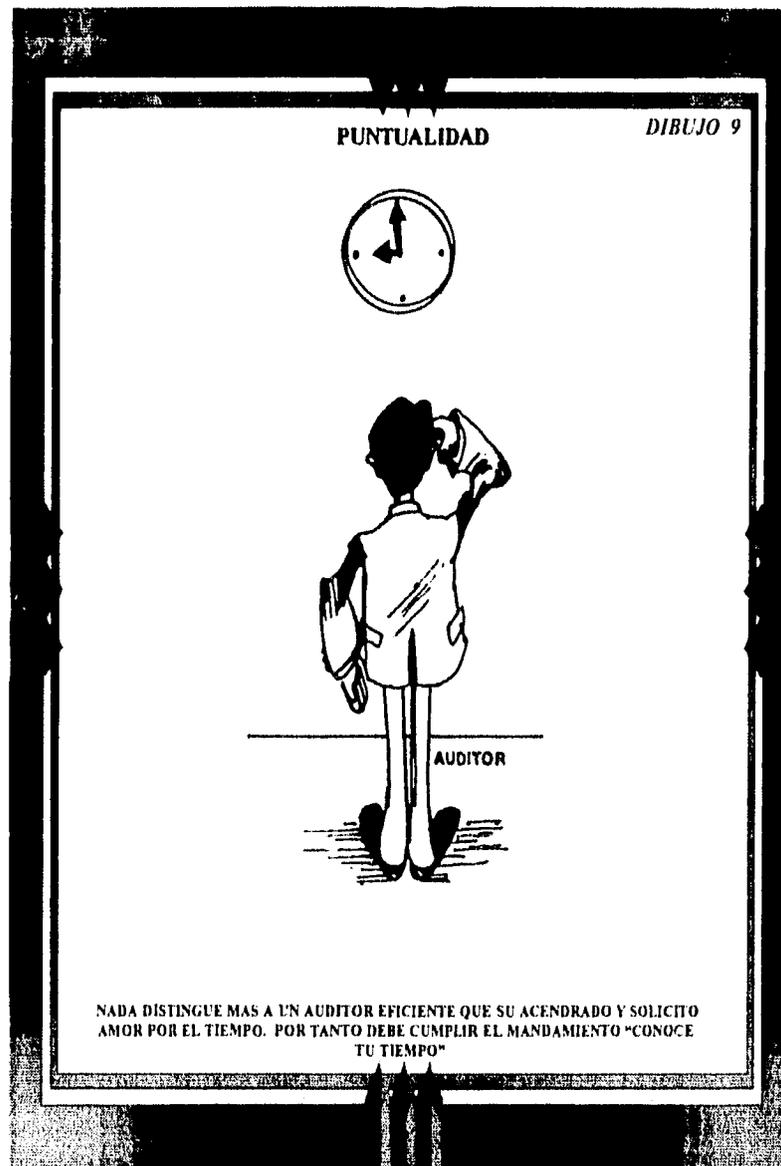
No debemos olvidar en ningún momento de nuestra vida personal y de las actividades que desarrollemos en el trabajo: ser puntual. No debemos hacer esperar a las personas, ya que además de dar muy mala imagen, estamos utilizando el tiempo de los demás (DIBUJO 9).

1.3.3 Preparación del programa de trabajo

Se debe preparar un programa de auditoría por escrito, donde se establezcan los procedimientos necesarios para implantar la planeación. El programa puede contener los objetivos de auditoría para cada área u operación, lo suficientemente detallado para servir como conjunto de instrucciones para los asistentes que intervienen y como un medio para supervisar la adecuada ejecución del trabajo, ya que al revisar dicho programa se pueden determinar posibles omisiones, más no pueden substituir a la buena preparación y criterio del Contador Público.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, establece que el programa de auditoría es:

"Un enunciado lógicamente ordenado y clasificado de los procedimientos de auditoría que han de emplearse, la extensión que se les ha de dar y la oportunidad en que se han de aplicar".



La elección de los procedimientos y la amplitud con que se desarrollen dependen del juicio del Contador encargado de la auditoría, quien debe tomar en cuenta la eficiencia del control interno establecido.

Los programas deben contener las siguientes columnas:

- ⇒ Número y descripción del procedimiento
- ⇒ Firma o iniciales de los auditores que llevan a cabo los diferentes puntos de revisión
- ⇒ Columna de observaciones para hacer referencia a los papeles de trabajo en donde se haya realizado el procedimiento.

Las principales ventajas derivadas de la utilización de programas de auditoría son:

- ⇒ Establecer un plan a seguir con el mínimo de dificultades
- ⇒ Proveer una dirección para el trabajo de acuerdo con la capacidad de los ayudantes
- ⇒ Verificar que no hubo omisión alguna en los procedimientos
- ⇒ Indicar a cualquier persona el trabajo realizado y el pendiente de efectuar
- ⇒ Ser una guía para futuras auditorías
- ⇒ Ayudar a vigilar el trabajo y delimitar responsabilidades
- ⇒ Controlar los papeles de trabajo, a través de los cruces respectivos.

1.3.4 Realización de la auditoría

El Auditor Interno es responsable de la planeación, conducción y asignación de la auditoría. Además está sujeto a la revisión y aprobación por parte de los supervisores.

La planeación debe incluir:

- ◇ Objetivos y alcance del trabajo
- ◇ Información sobre antecedentes de las actividades a ser revisadas
- ◇ Determinación de los recursos necesarios para llevarla a cabo
- ◇ Estudio general a efectos de familiarizarse con las actividades y controles a auditar, para identificar áreas que requieren mayor atención e invitar a los auditados a que presenten comentarios y recomendaciones.
- ◇ Programa por escrito de auditoría
- ◇ Determinación de cómo, cuándo, y a quién comunicarán los resultados
- ◇ Aprobación del plan de trabajo.

El Auditor Interno debe recopilar, analizar, interpretar y documentar la información que soporta los resultados de auditoría. El proceso del examen y evaluación de la información:

- ◆ Recolectar información respecto a los asuntos relacionados con los objetivos de la auditoría y alcance del trabajo
- ◆ Obtener información suficiente, competente, relevante y útil a efecto de que proporcione bases sólidas sobre los hallazgos y recomendaciones.
- ◆ Procedimientos que incluyen las pruebas selectivas y el uso de muestreo que deben ser utilizados según se avance en la auditoría, donde sea práctico su aplicación y ampliar o reducir de acuerdo con las circunstancias que se vayan presentando.
- ◆ Supervisión del proceso, analizar, interpretar y documentar la información para asegurar razonablemente, la objetividad y logro de las metas.
- ◆ Preparación de los papeles de trabajo que documenten la auditoría realizada por el Auditor Interno y revisados por el responsable del departamento. Estos papeles contendrán la información recopilada y los análisis y bases que soportan los hallazgos y recomendaciones a reportar.

1.3.5 Elaboración del Informe de Auditoría Interna

El informe es el medio por el cual, diferentes personas tanto internas como externas a la entidad, miden el cumplimiento de la operación auditada y constituye el instrumento por medio del cual la función de auditoría interna puede ser juzgada y evaluada por la dirección o gerencia de una empresa.

A continuación trataremos tres temas relacionados con el informe:

- A. Objetivos
- B. Habilidad del Auditor Interno para elaborar su informe
- C. Estructura
- D. Diez aspectos necesarios que debe contener un informe de excelencia

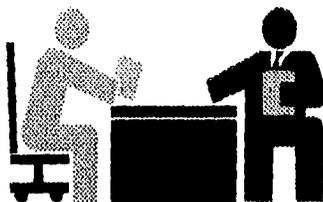
A. Objetivos. Los principales objetivos del informe de auditoría son tres:



Objetivos del Informe de Auditoría Interna

- 1. INFORMAR
- 2. PERSUADIR
- 3. OBTENER RESULTADOS

Para lograr los objetivos anteriores se debe desarrollar en el lector:



- A. TOMA DE CONCIENCIA
- B. ACEPTACION
- C. ACCION

Para lograr las tres conductas anteriores se requiere proporcionar:

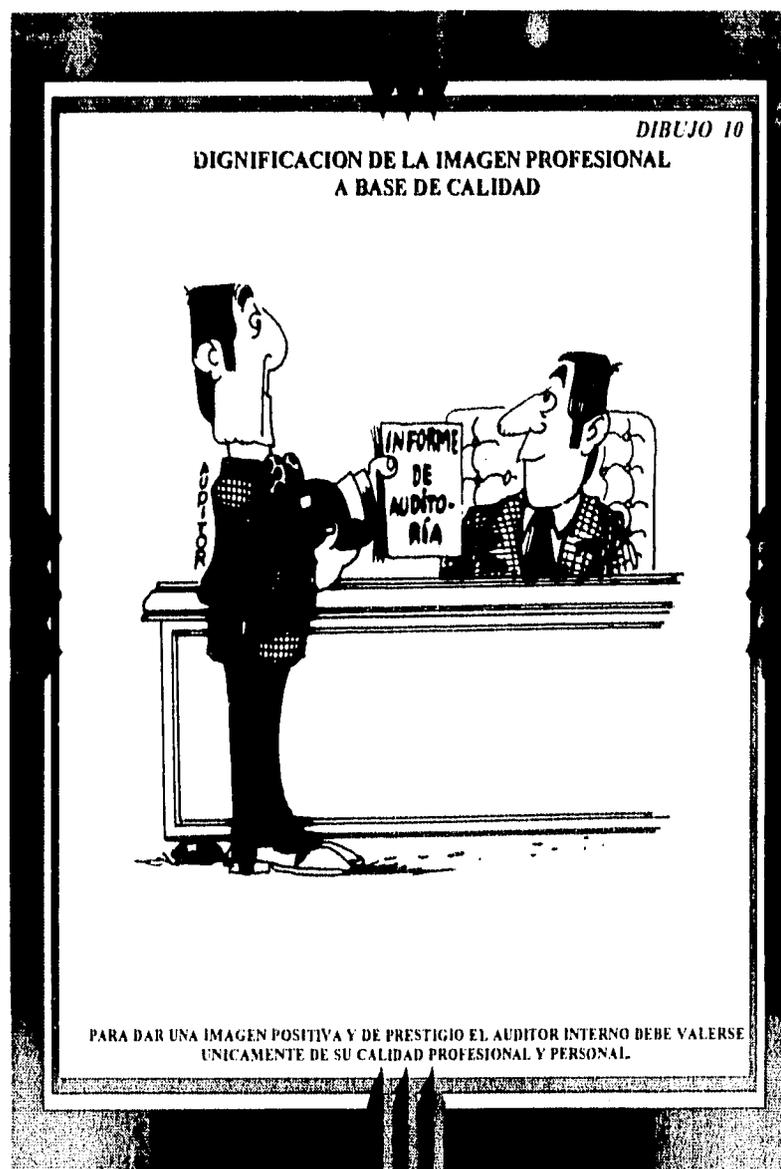
- 1. IDENTIFICACION CLARA Y DIRECTA DE LOS PROBLEMAS Y PUNTOS SUSCEPTIBLES DE SER MEJORADOS (HECHO-CRITERIO).
- 2. APOYO ADECUADO PARA LAS CONCLUSIONES Y SU IMPORTANCIA (CAUSA-EFECTO).
- 3. SUGERENCIAS PRACTICAS Y CONSTRUCTIVAS PARA PRODUCIR LOS CAMBIOS DESEADOS (RECOMENDACIONES).

B. Habilidad del Auditor Interno para elaborar su informe

El administrador no sólo usa los informes para medir el cumplimiento de la operación revisada, sino también para evaluar la utilidad del propio Auditor Interno (DIBUJO 10).

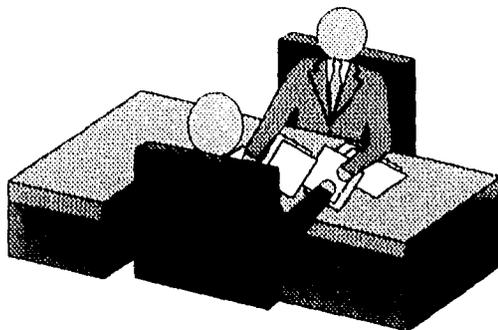
Una de las más importantes características para la buena auditoría interna es la habilidad del Auditor Interno para presentar sus recomendaciones y observaciones. Dada la importancia de este aspecto, se tratará con mayor detenimiento que los demás puntos.

Un informe efectivo depende de la calidad del trabajo realizado que lo soporta; sin embargo hay que reconocer que un buen trabajo de auditoría interna puede quedar nulado por un "informe pobre". es por eso que se dice que es la clave del éxito o del fracaso de la auditoría. Puede significar, en relación con todo el trabajo un pequeño porcentaje de tiempo, esfuerzo y atención, si éste no está consciente del papel tan significativo que tiene tanto para corregir las desviaciones como para que evalúen la calidad de su trabajo realizado y su contribución; por lo que derivado de la presentación del informe el Auditor Interno podrá ganar confianza y prestigio en la empresa o todo lo contrario.



Cuando se entrega a un funcionario, se debe tener presente que por las múltiples actividades que desarrollan y por el poco tiempo disponible para conocer los resultados derivados de la revisión, es necesario que sean claros y ágiles; sólo de esta manera pueden ser aprovechados adecuadamente, tanto por las áreas auditadas como por el propio director. Debemos de evitar que nuestros informes tengan como destino el cajón o el bote de basura, hay que procurar que sean de interés para la alta dirección.

C. ESTRUCTURA DEL INFORME DE AUDITORIA INTERNA



FECHA (EN QUE SE ENTREGUE)

NOMBRE Y PUESTO A QUIEN VA DIRIGIDO

(FUNCIONARIO RESPONSABLE DIRECTO DE LA ACTIVIDAD SUJETA A REVISION)

PARRAFO DE LA INTRODUCCION

SIRVE PARA ESTABLECER LA NATURALEZA Y ALCANCE DE LA AUDITORIA, EL PERIODO CUBIERTO, PERSONAL ASIGNADO, PRINCIPALES PUNTOS DEL TRABAJO REALIZADO, ETC.

PARRAFO DE ANTECEDENTES

DESCRIBE LA NATURALEZA GENERAL DE LA ACTIVIDAD REVISADA

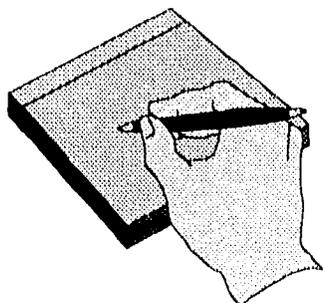
RESUMEN DE ASPECTOS PRINCIPALES

PROPORCIONA AL LECTOR UN RAPIDO INFORME ACERCA DE LA NATURALEZA Y ALCANCE DEL CONTENIDO DEL INFORME, SIN ENTRAR EN UN ANALISIS DETALLADO DEL MISMO.

RESUMEN EVALUATORIO

ES EXPRESADO EN TERMINOS MUY GENERALES Y POR LO REGULAR SE REFIERE A LA SITUACION ENCONTRADA A LA FECHA DE INICIAR LA REVISION, COMENTANDO LOS AVANCES LOGRADOS PARA CORREGIR LAS FALLAS.

CUERPO DEL INFORME



ENCABEZADO

DEBEMOS CAPTAR Y RETENER EL INTERES DEL LECTOR, MEDIANTE ENCABEZADOS APROPIADOS (CORTOS PERO EXPRESIVOS) QUE ATRAIGAN LA ATENCION DE ENTRADA..

OBSERVACIONES

INCLUIRA LAS CONDICIONES EXISTENTES, ESTANDARES PARTICULARES QUE HAN SIDO VIOLADOS Y UN JUICIO DE LAS CAUSAS Y CUANTIFICACIONES DE LAS REPERCUSSIONES

RECOMENDACIONES

SON LAS ACCIONES QUE SUGIERE EL AUDITOR INTERNO Y QUE DEBE CUMPLIR LA ADMINISTRACION AUDITADA, A FIN DE SOLUCIONAR LAS DESVIACIONES DETECTADAS.

COMENTARIOS DEL AUDITADO

OPINIONES DEL AUDITADO RESPECTO DE LAS OBSERVACIONES PRESENTADAS

PARRAFO FINAL Y FIRMA

EL AUDITOR INTERNO EXPRESA SU AGRADECIMIENTO POR LA COOPERACION Y ASISTENCIA PROPORCIONADA, TERMINANDO CON UNA FRASE DE ATENTAMENTE, U OTRA Y LA FIRMA DEL GERENTE DE AUDITORIA INTERNA.

DISTRIBUCION

INFORMACION SOBRE QUE EJECUTIVOS RECIBIRAN COPIAS.

D. 10 Elementos para contar con un informe de calidad



- ⊙ **Exactitud.** Posiblemente no existe nada que pueda dañar tanto la imagen como el descubrir posiciones y posturas equivocadas. La inclusión de información errónea o estimaciones irrealizables.
- ⌘ **Claridad.** Se debe utilizar un lenguaje sencillo que sea fácilmente entendible, eliminando tecnicismos.
- ☺ **Cortesía y tacto.** Hay que recordar que la gente involucrada en los hallazgos y recomendaciones suele ser muy sensible respecto a cualquier reflejo de su incapacidad de ejecución. El actuar con cautela y tacto puede neutralizar en mucho dicha actitud.
- ⊕ **Consideración.** Íntimamente relacionado con lo anterior es la habilidad para mostrar adecuadas consideraciones a la gente involucrada quien aprecia este reconocimiento cuando se trabaja fuerte y con entusiasmo, no obstante que haya fallado. La consideración no es tener lástima, sino empatía: poniéndose en el lugar de los demás.
- ⌘ **Concisión.** Se debe expresar una idea en el menor número de palabras posibles, siempre y cuando, esta quede completa. Las oraciones cortas y simples son comprendidas con mayor facilidad.
- ⊕ **Toque profesional.** Permite reflejar dignidad, perspectiva y objetividad, para mostrar el nivel y estatura profesional del Auditor Interno. **El informe es el único producto que muestra la calidad del trabajo realizado, ya que en algunos casos es todo lo que la dirección conocerá de su trabajo y desempeño (DIBUJO 11).**
- ⊕ **Persuasividad.** Para comprar una idea los lectores de un informe necesitan estar convencidos de que es importante, benéfica y deseable; de otra manera, difícilmente la aceptarán, por lo tanto, **el Auditor Interno debe actuar como un consumado vendedor (DIBUJO 12).**
- ⌘ **Elección de palabras.** Se debe aplicar un especial cuidado en la elección de las palabras por utilizar. La verdad debe reportarse, pero con cortesía.
- ✍ **Buena gramática y redacción.** Errores gramaticales y de redacción pueden distraer y molestar al lector, con el riesgo de que se reduzca el impacto del mensaje.
- ⊕ **Oportunidad.** Es importante que se minimice el tiempo entre la conclusión de la ejecución de la auditoría y la entrega del informe.





DIBUJO 12

EL AUDITOR INTERNO DEBE VENDER UN PRODUCTO

PARA QUE LOS USUARIOS ACEPTEN LAS SUGERENCIAS, ES NECESARIO CONVENCERLOS DE LAS BONDADES DE NUESTRO PRODUCTO Y DE COMO LOS PUEDE BENEFICIAR EN EL DESARROLLO DE SU TRABAJO. PARA ESTO EL PRIMERO EN ESTAR CONVENCIDO DE LO QUE OFRECE, DEBE SER EL AUDITOR INTERNO.

1.3.6 Seguimiento de la auditoría

Por seguimiento debe entenderse la etapa siguiente a la prestación del diagnóstico final, en la cual se asegura que se corrijan los problemas detectados.

Las normas establecen que "...El Auditor Interno debe cerciorarse que se han tomado acciones correctivas para alcanzar los resultados deseados, o que la administración o el consejo de administración asuma el riesgo por no adoptar acciones correctivas sobre los hallazgos reportados..."

El Auditor Interno guarda un positivo interés en que se cumplan sus recomendaciones, y está dispuesto a coadyuvar en que esas recomendaciones se lleven a cabo de una manera práctica. Esa colaboración, sin embargo, no debe ser proporcionada de manera que libere de responsabilidades a la administración, por ser ella quien debe tomar las acciones necesarias como consecuencia de un reporte de auditoría.

En una situación normal, la administración se valdrá de sus componentes organizacionales (de línea o staff) para desarrollar un programa formal que monitoree a los responsables por las acciones a tomar y concluir a satisfacción las recomendaciones tanto del Auditor Interno como del Externo. Se debe evaluar periódicamente la eficiencia y avance en ese programa de regularización; además, como una parte de su siguiente auditoría, revisará las acciones tomadas a sus recomendaciones.

Las dos formas más comunes para llevar a cabo el seguimiento son:

- ⇒ Respuesta obligatoria de los auditados. Debe cuidarse que no se solucionen únicamente los casos indicados en el informe, sino que haya desaparecido el problema en su totalidad.
- ⇒ En auditorías posteriores. En este caso se aprovecha el esfuerzo de auditoría en revisar la totalidad de la operación, pero en el informe se comunican por separado los problemas resueltos y pendientes de la anterior auditoría.

En ambos casos es crítico el apoyo que otorgue la alta administración, ya que de no ser así el personal auditado se acostumbra periódicamente a pasar un mal rato durante la lectura del informe, sin mayores consecuencias para la eliminación de los problemas que se detecten.

En los problemas que se deben resolver se pueden presentar varias situaciones:

- Resueltos en base a recomendaciones del informe
- Solucionados en forma distinta a la sugerencia de auditoría
- No resueltos, siendo responsabilidad del área auditada
- No resueltos por falta de apoyo de otras áreas, o por carencia de recursos
- Inexistentes o mal planteados por auditoría.

Este último punto hace que se pierda la confianza en el Auditor Interno y que se le vea más como un estorbo que como un apoyo.

1.4 Normas de Auditoría Interna

1.4.1 Concepto y Evolución Histórica

El término "normas" debe entenderse como el conjunto de criterios, por medio de los cuales se evalúan y miden las actividades del departamento de auditoría interna (DIBUJO 13). Las normas de auditoría interna representan un elemento para medir lo que se puede esperar y recibir de su servicio.

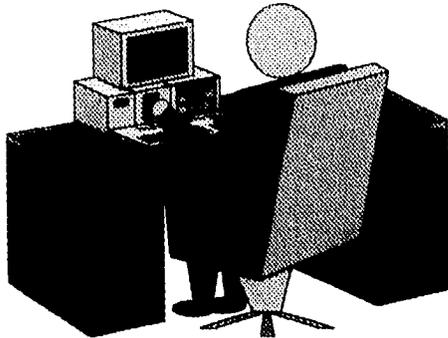
Las normas fueron publicadas por el Instituto de Auditores Internos (I.I.A.) de los Estados Unidos de América, en 1978. Posteriormente el Instituto Mexicano de Auditores Internos (I.M.A.I.) fue reconocido por el (I.I.A.) en el periodo de 1989-1990, como un Instituto Nacional con representación en México.

Al inicio de sus actividades el I.M.A.I. convocó a sus asociados, para analizar las normas para la práctica profesional de la auditoría interna, y realizar las modificaciones necesarias para ajustarlas a las necesidades de nuestro medio. Una vez realizado esto, se consideraron como el documento oficial que regularía la práctica en nuestro país.



Los aspectos que cubren las normas son:

- ☒ Independencia
- ☒ Habilidad profesional
- ☒ Alcance del trabajo
- ☒ Ejecución del trabajo de auditoría
- ☒ Administración del departamento de Auditoría.



La razón por la que es necesario contar con estándares o normas es:

- ☞ Reconocer que tan bien esta definida el área de servicio de auditoría
- ☞ Determinar los conocimientos especiales y habilidad para proporcionar esos servicios
- ☞ Conocer la forma como se debe ejecutar el trabajo
- ☞ Contar con procedimientos por los cuales esos profesionales se pueden disciplinar, etc.

1.4.2 Propósito de las Normas

Las normas de auditoría interna, tienen como principales propósitos los siguientes:

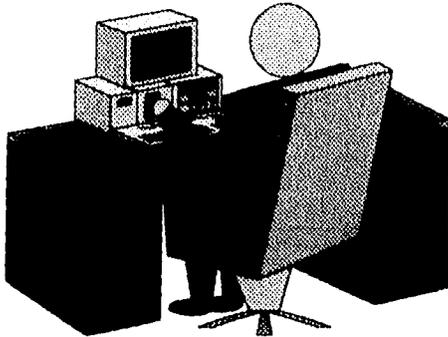
- ✓ Aportar una comprensión de su papel y responsabilidad a todos los niveles de la organización, consejo de administración, entidades públicas, Auditores Externos y organizaciones profesionales relacionadas.
- ✓ Establecer las bases para la guía y medición de su ejecución
- ✓ Optimizar la práctica

También establecen una diferenciación entre la gran variedad de responsabilidades de la Organización, el departamento de auditoría interna, su director de auditoría (refiriéndose a la más alta posición del departamento). Deben cumplir con los conceptos enunciados de las normas anteriores, antes que cualquier otra responsabilidad a que se enfrenten.

Es importante aclarar que las normas que la gran mayoría de Auditores Internos conocen, son a las que debe sujetarse el Contador Público Independiente o Auditor Externo, que emite dictámenes para terceros. Esto en sí no es malo ya que las normas de auditoría interna, reiteran muchas de las estipulaciones contenidas en las normas de auditoría externa.

Los aspectos que cubren las normas son:

- ✍ Independencia
- ✍ Habilidad profesional
- ✍ Alcance del trabajo
- ✍ Ejecución del trabajo de auditoría
- ✍ Administración del departamento de Auditoría.



La razón por la que es necesario contar con estándares o normas es:

- ☞ Reconocer que tan bien esta definida el área de servicio de auditoría
- ☞ Determinar los conocimientos especiales y habilidad para proporcionar esos servicios
- ☞ Conocer la forma como se debe ejecutar el trabajo
- ☞ Contar con procedimientos por los cuales esos profesionales se pueden disciplinar, etc.

1.4.2 Propósito de las Normas

Las normas de auditoría interna, tienen como principales propósitos los siguientes:

- ✓ Aportar una comprensión de su papel y responsabilidad a todos los niveles de la organización, consejo de administración, entidades públicas, Auditores Externos y organizaciones profesionales relacionadas.
- ✓ Establecer las bases para la guía y medición de su ejecución
- ✓ Optimizar la práctica

También establecen una diferenciación entre la gran variedad de responsabilidades de la Organización, el departamento de auditoría interna, su director de auditoría (refiriéndose a la más alta posición del departamento). Deben cumplir con los conceptos enunciados de las normas anteriores, antes que cualquier otra responsabilidad a que se enfrenten.

Es importante aclarar que las normas que la gran mayoría de Auditores Internos conocer, son a las que debe sujetarse el Contador Público Independiente o Auditor Externo, que emite dictámenes para terceros. Esto en sí no es malo ya que las normas de auditoría interna, reiteran muchas de las estipulaciones contenidas en las normas de auditoría externa.

El desconocimiento de las normas de auditoría interna, pueden deberse a:

- ✓ Gran cantidad de Auditores Internos, antes de ser contratados, pertenecieron a despachos externos
- ✓ Las normas de auditoría interna, son relativamente jóvenes en México, ya que el Instituto Mexicano de Auditores Internos (I.M.A.I.), publicó en 1985 una traducción con algunas modificaciones necesarias para ajustarla a nuestro medio.
- ✓ Falta de capacitación y actualización en varios aspectos, incluyendo la auditoría interna. Aquí es importante resaltar que hay Auditores Internos que no se preocupan por mantenerse actualizados, y mucho menos pertenecen a algún órgano colegiado como podría ser el I.M.A.I. o el I.M.C.P.



- ✓ También se da el caso de aquellos jefes o funcionarios que sí pertenecen. Sin embargo, no siempre difunden ni proporcionan el material, pues lo atesoran en sus librerías y como generalmente manejan la política de puertas cerradas, aquello se convierte en una fortaleza a la cual no se tiene acceso.

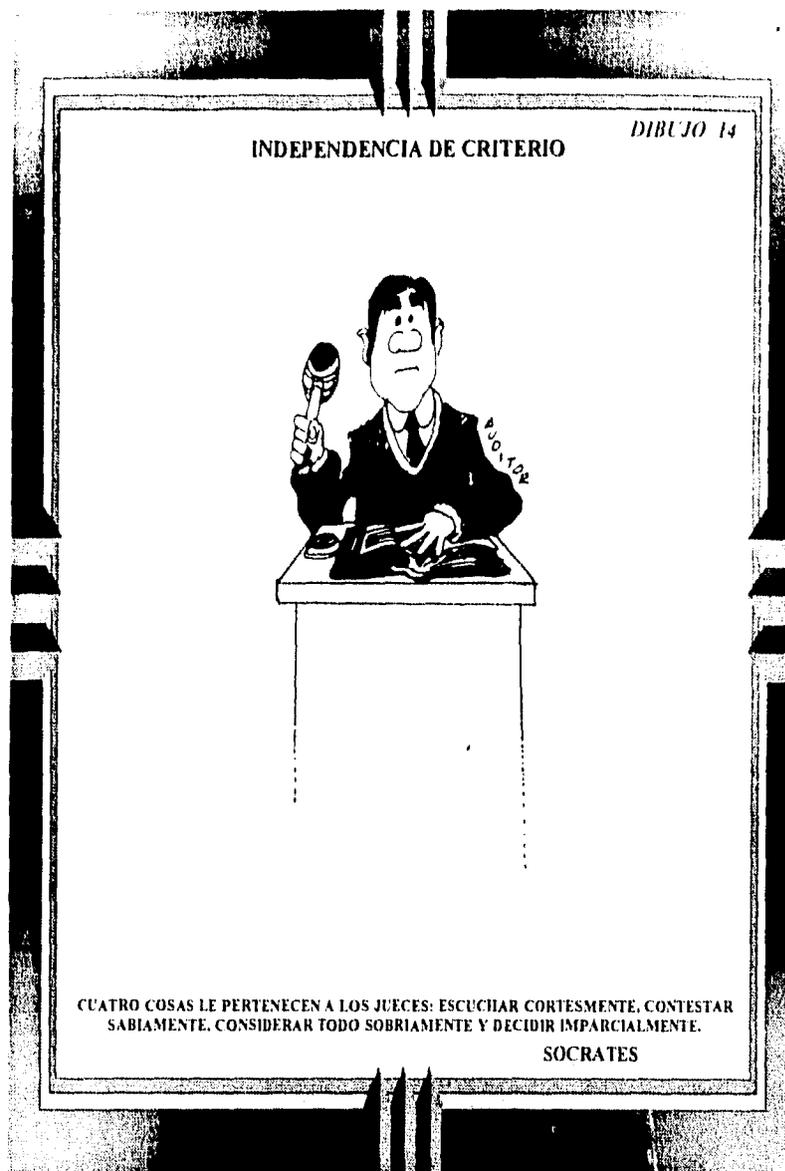
1.4.3 Aspectos que cubren las normas de auditoría interna

A continuación se presenta una explicación de cada una de las normas de auditoría interna:

A. Independencia.

El Auditor Interno es independiente cuando lleve a cabo su trabajo libre y objetivamente (DIBUJO 14). La independencia permite rendir juicios imparciales; esto se logra a través de la posición organizacional y la objetividad. Entre más alta es la autoridad ante quien se reporta mayor será la independencia; ingrediente esencial para realizar una buena auditoría.

Asimismo, hay objetividad cuando no se subordina su juicio al de otros en materia de auditoría, ni intervienen en situaciones en que se sientan inhabilitados para presentar juicios profesionales.



B. Capacidad profesional

La capacidad profesional es responsabilidad del departamento de auditoría interna y de cada Auditor Interno en lo individual. El departamento debe asignar a aquellas personas que en conjunto posean el conocimiento, habilidades y disciplinas necesarios para conducir la auditoría acertadamente, es decir gentes con calidad en todos los sentidos. Hay que estar conscientes que siempre habrá gente nociva para la empresa, por lo que habrá que higienizar el sistema quitando a protectores y protegidos. Esto debe iniciarse en el departamento de auditoría, ya que como reza un dicho "El que es buen juez por su casa empieza".

Para lograr lo anterior, es importante apegarse al código de ética de nuestra profesión, el cual se refiere a los altos estándares de honestidad, objetividad, diligencia y lealtad que deben observar. Un código de ética no sólo sirve de guía a la acción moral, sino que también mediante él la profesión declara su intención de cumplir con la sociedad, de servirla con lealtad y diligencia y de respetarse a sí misma (DIBUJO 15)



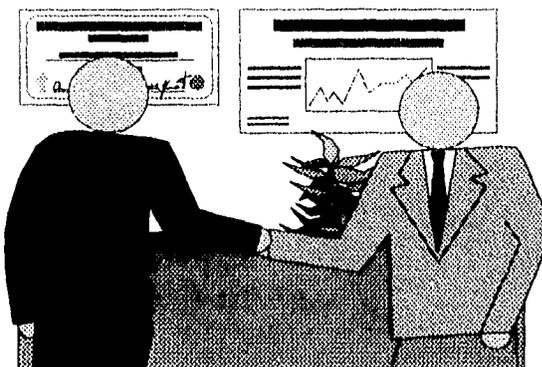
Urge reconocer que la ética es una importante consideración en la práctica de la auditoría interna y que los principios morales seguidos por el Auditor Interno deben ser formalizados.

El I.M.A.I. determina en su código 8 artículos apropiados para la conducta profesional del Auditor Interno:

- ☞ "...Tienen la obligación de desempeñarse de manera honesta, objetiva y diligente en la ejecución de sus deberes y responsabilidades"
- ☞ "...Tener la confianza de quienes contratan sus servicios, deben manifestar su lealtad en todos los asuntos que le sean encomendados por los mismos o por todos aquellos a quienes puedan estar prestando un servicio. Sin embargo los miembros no deberán tomar partido, conscientemente, por alguna actividad ilegal o inapropiada".

- 4.7.1 "…Abstenerse de participar en cualquier actividad que pueda estar en conflicto con los intereses de la organización o que pudiera perjudicar su capacidad para llevar a cabo objetivamente sus deberes y responsabilidades"
- 4.7.2 "…No deberán aceptar ningún regalo o gratificación de ningún empleado, cliente, proveedor o asociado en su organización, sin el debido conocimiento y consentimiento del funcionario al que reporta el grupo de auditoría interna"
- 4.7.3 "…Deberán ser prudentes en el manejo de la información obtenida en el desarrollo de sus actividades. Esta información es de carácter confidencial y no debe ser utilizada para beneficio personal o que de alguna forma pueda ir en detrimento de los intereses de la organización"
- 4.7.4 "…Al expresar su opinión los miembros deben ser cuidadosos en obtener suficiente evidencia que garantice tal opinión. Al emitir sus reportes, los asociados deben revelar los hechos detectados en sus investigaciones ya que, de no hacerlo, pueden distorsionar el informe de los resultados sobre las operaciones investigadas e inclusive, esconder alguna práctica ilegal"
- 4.7.5 "…Deberán estar en constante lucha por optimizar la productividad y eficiencia de sus servicios"
- 4.7.6 "…Deben, tanto ajustarse a los estatutos como promover el logro de los objetivos del I.A. en la práctica de su profesión, los asociados deben estar siempre conscientes de su obligación de mantener los más elevados estándares de competencia, moralidad y dignidad que el I.A. y los propios asociados han establecido."

C. Alcance del trabajo



Identifica dos aspectos generales:

1. El examen y evaluación de la adecuación y efectividad del sistema de control interno en la organización
2. La calidad de ejecución en el desempeño de las responsabilidades asignadas.

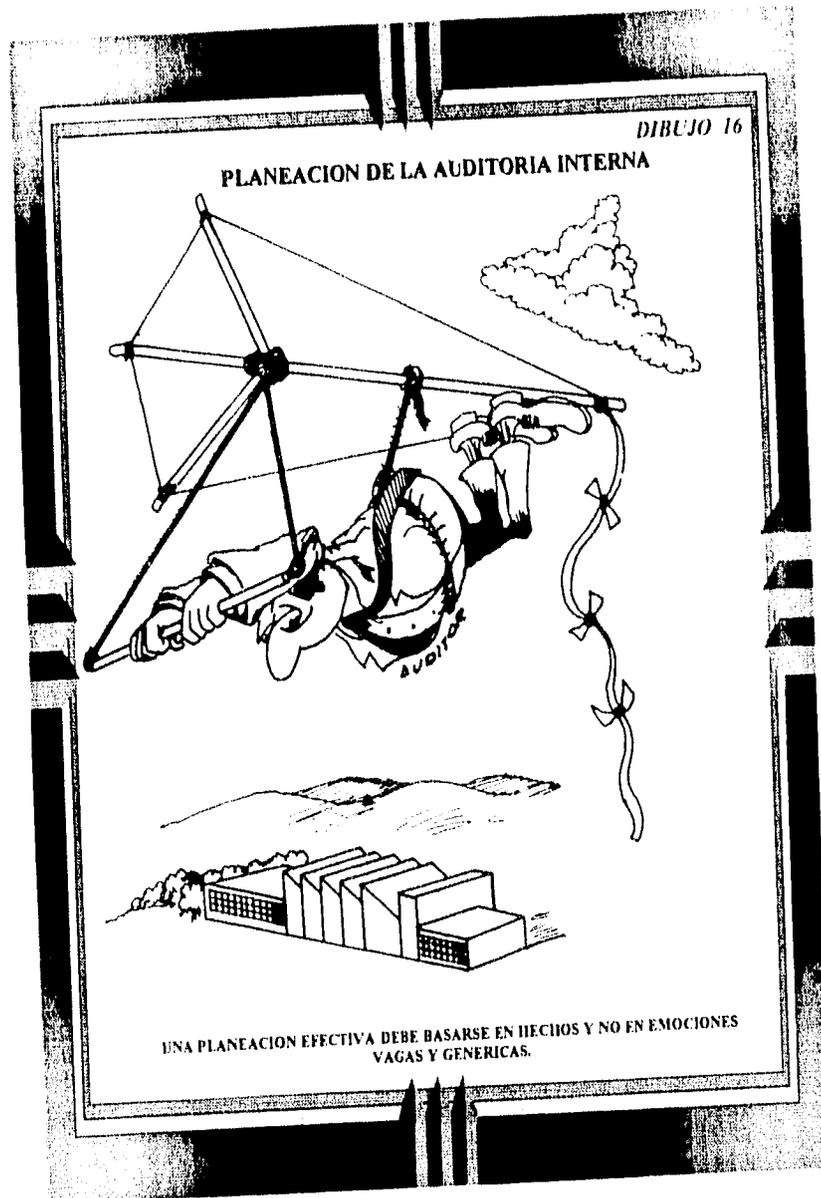
El primero de los aspectos mencionados se refiere a la clase de trabajo por desarrollar; el segundo, a la calidad de supervisión y aprobación por parte de los supervisores.

D. Ejecución del trabajo

El trabajo de auditoría deberá incluir la planeación de la auditoría, el examen y evaluación de la información, comunicación de los resultados y seguimiento.

La planeación (DIBUJO 16) se debe documentar, incluyendo:

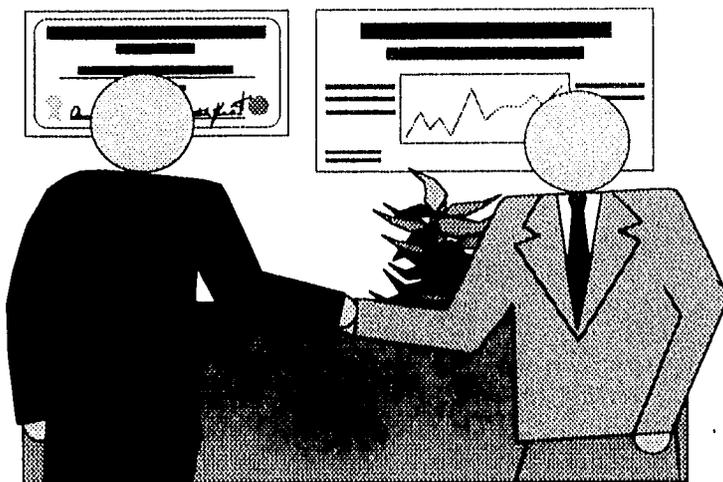
- ✓ Objetivos y alcance del trabajo
- ✓ Información sobre antecedentes de las actividades a ser auditadas
- ✓ Determinación de los recursos necesarios
- ✓ Comunicación a las partes que requieren saber de la auditoría a realizar
- ✓ Estudio general a efecto de familiarizarse con las actividades y controles a auditar. identificar áreas que requieren mayor atención e invitar a los auditados a que presenten comentarios y recomendaciones
- ✓ Programa
- ✓ Determinación de cómo, cuándo y quién se comunicarán los resultados
- ✓ Aprobación del plan de trabajo.



E. Administración del departamento de auditoría interna

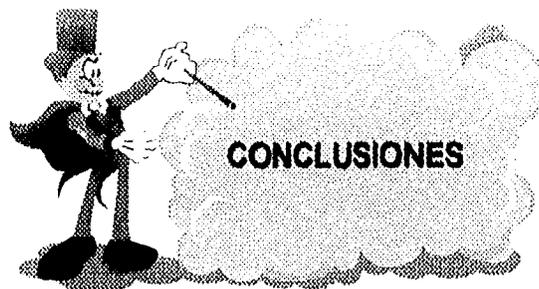
El Director de auditoría es responsable por la apropiada administración del departamento en lo que respecta a:

- ❖ Que el trabajo cumpla con los propósitos generales y las responsabilidades aprobadas por la administración y aceptadas por el consejo
- ❖ Que los recursos del departamento sean utilizados de manera eficiente y efectiva
- ❖ Que el trabajo se apegue a las normas para la práctica profesional de la auditoría interna



Asimismo deberá contemplar en la planeación:

- ❖ Metas
- ❖ Programas de trabajo de auditoría
- ❖ Planes de contratación de personal y presupuesto financiero
- ❖ Informes de actividades
- ❖ Proporcionar las políticas y procedimientos que guiarán al personal
- ❖ Establecer un programa de selección y desarrollo del Auditor Interno
- ❖ Coordinar los esfuerzos de auditoría interna y externa.



La auditoría interna es una herramienta de gran valor en la actualidad, ya que ayuda a los empresarios a hacer más competitivas sus empresas. El mejoramiento de las entidades y de sí mismo como individuo es el único camino para atenuar primero y superar después, los problemas de la crisis y poder obtener mejores niveles de vida. En la empresa éste es un reto que se debe afrontar, el Auditor Interno está comprometido a eliminar todo indicio de improductividad y a establecer barreras contra el robo en cualquiera de sus manifestaciones, además de lograr que los recursos que posee una entidad sean conjuntados en fórmulas adecuadas que contribuyan a la producción de satisfactores en beneficio de la colectividad.

La auditoría interna es un control de controles, es decir es el área encargada de revisar y evaluar lo que otras áreas realizaron; por ello se dice que son los ojos y los oídos por medio de los cuales el dueño y administradores llegan a tener un pleno conocimiento del funcionamiento de los controles. La auditoría interna propone controles preventivos para evitar desviaciones, que pudieran lesionar los intereses de los dueños y correctivos cuando se haya producido el daño y se pretenda frenar y eliminar dicho mal.

Lo anterior ayudará a que la empresa funcione mejor y quien ayuda a obtenerlo es el Auditor Interno, experto en controles; por tal razón está especialmente capacitado para promover asistencia en materia de control al consejo de administración y a los directivos. La base de esta capacidad, en parte deriva de que el Auditor Interno es independiente de todo tipo de actividad operacional, proporcionándole objetividad necesaria y un panorama general de todas las actividades operacionales, interrelaciones y controles relativos, además, posee capacidad de análisis y sentido para los buenos negocios, ingredientes necesarios para evaluar la eficiencia del control.

El conocer las fases del control le permitirá al Auditor Interno evaluar cualquier actividad, proporcionándole los elementos que le ayuden en el mejoramiento de los controles.

Un efectivo esfuerzo de coordinación entre los Auditores Internos y Externos disminuirá la posibilidad de duplicidad de esfuerzos y ayudará a disminuir la demanda de requerimientos al personal de la organización; además de contribuir ambas auditorías a un mejor trabajo conjunto.

El principal objetivo de la auditoría interna es satisfacer las expectativas del director, a través de:

- Auxiliarle en la toma de decisiones al proporcionar información relevante sobre el desarrollo de las operaciones que se realizan en la organización y las recomendaciones tendientes a corregir las deficiencias o errores observados.
- Prevenir deficiencias y desviaciones, al revisar y examinar oportunamente las principales áreas, recursos y operaciones para alcanzar los resultados deseados.
- Mejorar la prestación de bienes y servicios, al promover eficiencia en las operaciones, productividad en las acciones y simplificación de los procedimientos y sistemas.

Los factores que limitan el cumplimiento de los objetivos de la auditoría interna se pueden aminorar o eliminar con:

- ☉ Mayor capacidad humana y técnica del Auditor Interno, a través de una educación continua y programas de trabajo realistas.
- ☉ Ubicación del departamento de auditoría a un nivel staff
- ☉ Mejor aprovechamiento de los resultados de las auditorías.

Al igual que en otras disciplinas, es fundamental contar con una metodología para que cualquier Auditor Interno esté en posibilidades de llegar a resultados similares con bases confiables para sustentar su trabajo. El número de pasos podrá variar en cada empresa, tal como sucede con el proceso administrativo; pero todos los integrantes de dicho departamento deberán conocer cómo se integra su metodología.

Para determinar la selección del área por auditar debemos tomar en cuenta el Costo-Beneficio obtenido. La determinación de objetivos es parte de la planeación e indica lo que se quiere lograr y en cuánto tiempo. Esta fase va muy ligada con el programa de trabajo que servirá como guía para ayudar a vigilar el trabajo y delimitar responsabilidades.

La realización de la auditoría implica: recopilar, analizar, interpretar y documentar la información que soporta los resultados de auditoría.

Un paso fundamental en la metodología es el informe. En él se finca la reputación del departamento de auditoría interna, y ésta crece paralelamente con su calidad; por lo tanto, el Auditor Interno debe tener los conocimientos técnicos y la habilidad para comunicar estos resultados a la gente de quien debe asegurar su aceptación y soporte activo.

Para comprar una idea los lectores de un informe necesitan estar convencidos de que las sugerencias son benéficas, deseables y que le ayudarán a mejorar en sus actividades; de otra manera, difícilmente la aceptarán. Por último, es importante establecer el más estricto seguimiento para asegurar la implantación de medidas correctivas efectivas.

La razón de existir de las normas es mantener altos estándares de conducta y ejecución, para cumplir con las expectativas de la profesión en general y las demandas específicas de las entidades. Estas Normas deben ser del conocimiento de todos los Auditores Internos y continuamente se deberá evaluar su adecuada aplicación en los trabajos desarrollados.

Las normas de auditoría deben cubrir los siguientes aspectos:

- ☉ Independencia
- ☉ Habilidad profesional
- ☉ Alcance del trabajo
- ☉ Ejecución del trabajo de auditoría
- ☉ Administración del departamento de auditoría interna

Los factores que limitan el cumplimiento de los objetivos de la auditoría interna se pueden aminorar o eliminar con:

- ☉ Mayor capacidad humana y técnica del Auditor Interno, a través de una educación continua y programas de trabajo realistas.
- ☉ Ubicación del departamento de auditoría a un nivel staff
- ☉ Mejor aprovechamiento de los resultados de las auditorías.

Al igual que en otras disciplinas, es fundamental contar con una metodología para que cualquier Auditor Interno esté en posibilidades de llegar a resultados similares con bases confiables para sustentar su trabajo. El número de pasos podrá variar en cada empresa, tal como sucede con el proceso administrativo; pero todos los integrantes de dicho departamento deberán conocer cómo se integra su metodología.

Para determinar la selección del área por auditar debemos tomar en cuenta el Costo-Beneficio obtenido. La determinación de objetivos es parte de la planeación e indica lo que se quiere lograr y en cuánto tiempo. Esta fase va muy ligada con el programa de trabajo que servirá como guía para ayudar a vigilar el trabajo y delimitar responsabilidades.

La realización de la auditoría implica: recopilar, analizar, interpretar y documentar la información que soporta los resultados de auditoría.

Un paso fundamental en la metodología es el informe. En él se finca la reputación del departamento de auditoría interna, y ésta crece paralelamente con su calidad; por lo tanto, el Auditor Interno debe tener los conocimientos técnicos y la habilidad para comunicar estos resultados a la gente de quien debe asegurar su aceptación y soporte activo.

Para comprar una idea los lectores de un informe necesitan estar convencidos de que las sugerencias son benéficas, deseables y que le ayudarán a mejorar en sus actividades; de otra manera, difícilmente la aceptarán. Por último, es importante establecer el más estricto seguimiento para asegurar la implantación de medidas correctivas efectivas.

La razón de existir de las normas es mantener altos estándares de conducta y ejecución, para cumplir con las expectativas de la profesión en general y las demandas específicas de las entidades. Estas Normas deben ser del conocimiento de todos los Auditores Internos y continuamente se deberá evaluar su adecuada aplicación en los trabajos desarrollados.

Las normas de auditoría deben cubrir los siguientes aspectos:

- ☉ Independencia
- ☉ Habilidad profesional
- ☉ Alcance del trabajo
- ☉ Ejecución del trabajo de auditoría
- ☉ Administración del departamento de auditoría interna

BIBLIOGRAFIA

CAPITULO 1

- 1.1 GENERALIDADES DE LA AUDITORIA INTERNA
 1.2 OBJETIVOS, FUNCIONES Y LIMITACIONES DE LA AUDITORIA INTERNA
 1.3 PROCESO DE LA AUDITORIA INTERNA
 1.4 NORMAS DE AUDITORIA INTERNA

LIBRO (L) / REVISTA (R) / APUNTES (A)	PAGINAS CONSULTADAS			
	1.1	1.2	1.3	1.4
L AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS DECLARACIONES SOBRE NORMAS DE AUDITORIA. MEXICO: I.M.C.P., 1988		97-100 223-229		
L BACON, CHARLES. "MANUAL DE AUDITORIA INTERNA". MEXICO: UTEHA, 1982 (2a. ed.)	1-11	11-17		19-26
L BRINK Y WITT "AUDITORIA INTERNA MODERNA". MEXICO: ECASA, 1988 (4a. ed.)	1-10	765 y 766		11-50
R CAMARA ZAVALA, et al "LA PRESENTACION DEL INFORME DE AUDITORIA INTERNA". REVISTA AUDITORIA INTERNA. MEXICO: I.M.A.I., ENO-MAR 1988 No. 3			26-31	
L INSTITUTO MEXICANO DE AUDITORES INTERNOS, "PRODUCTIVIDAD: COMPROMISO DIRECTIVO". MEXICO: AUTOR, 1988	23-79			
L INSTITUTO MEXICANO DE AUDITORES INTERNOS, "NORMAS PARA LA PRACTICA DE LA AUDITORIA INTERNA". MEXICO: AUTOR, 1985				TODO 34 págs.
L INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, AUDITORIA OPERACIONAL. MEXICO: AUTOR, 1989	9, 14	10	23-40	
L INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA. MEXICO: AUTOR, 1993 (13a. ed.)				1010-1 1010-9 2010-1 2010-8
L LEONARD, WILLIAM "AUDITORIA ADMINISTRATIVA". MEXICO: CECSA, 1983 (10a. ed.)	46-56	57-101	116-298	
L LOZANO NIEVA, JORGE "AUDITORIA INTERNA. SU ENFOQUE OPERACIONAL, ADMINISTRATIVO Y DE RELACIONES HUMANAS". MEXICO: ECASA, 1988 (8a. reimpr.)	1-7		24-33	8-10
L MARTINEZ VILLEGAS, FABIAN. "EL C.P. Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA". MEXICO: PAC, 1982 (2a. reimpr.)		36-41		
R PANIAGUA BRAVO, VICTOR "EL SEGUIMIENTO DE LA AUDITORIA INTEGRAL". REVISTA CONTADURIA PUBLICA. MEXICO: I.M.C.P., AGOSTO 1984, vol. XII No. 144			40-45	
R PINTADO, JOSE MANUEL "LA LABOR DEL AUDITOR INTERNO". REVISTA AUDITORIA INTERNA. MEXICO: I.M.A.I., OCT-DIC 87 No. 2		7-9		
A PORTAL, JUAN MANUEL, VERA SMITH FERNANDO Y GALVAN SERVIN J. "CURSO ENFOQUE MODERNO DE LA AUDITORIA INTERNA". MEXICO: MARZO 1987			1-46	
L RUBIO RAGAZZONI, VICTOR Y HERNANDEZ FUENTES, JORGE "GUIA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA". MEXICO: P.A.C., 1983 (1a. reimpr.)			31-86	

BIBLIOGRAFIA

CAPITULO 1

- 1.1 GENERALIDADES DE LA AUDITORIA INTERNA
- 1.2 OBJETIVOS, FUNCIONES Y LIMITACIONES DE LA AUDITORIA INTERNA
- 1.3 PROCESO DE LA AUDITORIA INTERNA
- 1.4 NORMAS DE AUDITORIA INTERNA

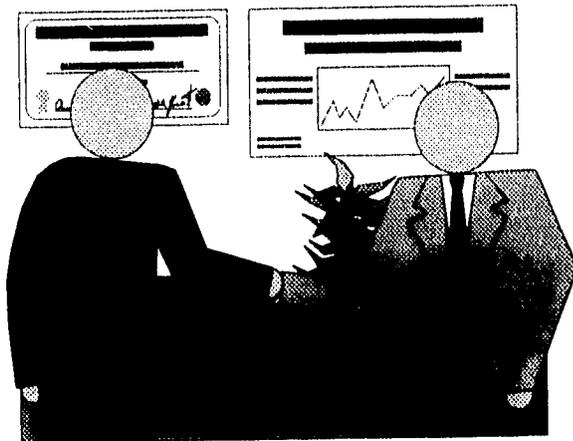
LIBRO (L) / REVISTA (R) / APUNTES (A)	PAGINAS CONSULTADAS			
	1.1	1.2	1.3	1.4
R SALLES M. JUAN CLAUDIO "PRODUCTIVIDAD NO MAS PALABRAS". REVISTA CONTADURIA PUBLICA. MEXICO: I.M.C.P., OCTUBRE 1987. vol. XVI No. 182		4-8		
L SANCHEZ, ALARCON, FRANCISCO. "PROGRAMAS DE AUDITORIA". MEXICO: ECASA, 1990 (12a. reimpr.)	5-11			
L SANCHEZ CURIEL, GABRIEL "AUDITORIA OPERACIONAL" MEXICO: ECASA, 1989 (1a. reimpr.)	1-8 11 y 12		17-52	
R VERA SMITH, FERNANDO. "CONCEPTO Y TIPO DE CONTRDL". REVISTA AUDITORIA INTERNA. MEXICO: I.M.A.I., ABR-JUN 1988 No 4	31-40			
R VERA SMITH, FERNANDO. "METODOLOGIA DE LA AUDITORIA INTERNA". REVISTA AUDITORIA INTERNA. MEXICO: I.M.A.I., ABR-JUN 1988 No 4			26-30	

RESUMEN

LIBROS	13
ARTICULOS DE REVISTA	6
APUNTES	1
ILUSTRACIONES	6
DIBUJOS	16

CAPÍTULO 2

CAPACITACION, DESARROLLO Y EVALUACIÓN EN FUNCIÓN AL PERFIL DEL AUDITOR INTERNO



2.1 Perfil del Auditor Interno

2.1.1 Concepto

2.1.2 Cualidades que debe poseer el Auditor Interno

- A. Personales**
- B. Técnicas**
- C. Éticas**

2.1.3 Principales responsabilidades.

2.2 Capacitación y desarrollo

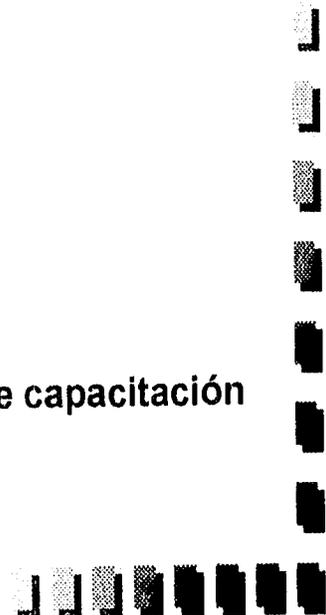
2.2.1 Fundamentos

2.2.2 Definiciones

2.2.3 Determinación de las necesidades de capacitación

2.2.4 Fases de la capacitación

- A. Diagnóstico**
- B. Impartición**
- C. Evaluación.**



2.2.5 Principales reglas a seguir en la capacitación

2.2.6 Educación continua

- A. Programa para obtener el título de Auditor Interno
- B. Posgrados de Auditoría Interna en la U.N.A.M.

2.2.7 Desarrollo del Auditor Interno

- A. Trayectoria dedicada a la carrera
- B. Acciones para promover el desarrollo académico y profesional del Auditor Interno.

2.3 Evaluación del desempeño del Auditor Interno

2.3.1 Definición

2.3.2 Sugerencias para su evaluación

2.3.3 Personal a evaluar

2.3.4 Evaluaciones Internas

- A. Por la Gerencia de Auditoría
- B. Por el Auditado

2.3.5 Evaluaciones externas

- A. Fundamento
- B. Importancia de llevarla a cabo
- C. Tipos de revisiones

2.3.6 Remuneraciones.

2.4 Conclusiones.



2.1 Perfil del Auditor Interno

2.1.1 Concepto

El perfil del Auditor Interno debe reflejar fielmente sus cualidades personales, técnicas y éticas, razón por la cual hay que aportar las responsabilidades genéricas y complementarse con la descripción del puesto y sus funciones. A continuación explicaremos cada una de estas cualidades.

2.1.2 Cualidades que debe poseer el Auditor Interno

Estas cualidades pueden ser de tres tipos: personales, técnicas y éticas. A continuación se explica cada una de ellas:

A. Cualidades Personales

Las cualidades personales principalmente abarcan seis aspectos, los cuales se comentan brevemente:

- ◆ Buenas habilidades interpersonales. La poderosa dinámica interpersonal de la auditoría es compleja, engañosa y requiere atención, por lo que necesita contar con unas adecuadas relaciones humanas. No debe existir un sólo Auditor Interno "tímido"; por el contrario debe esforzarse por ser agradable, especialmente con los auditados y tratar de llevarse bien con la gente, de forma tal que se mantenga el control, pero de modo algo indiferente para que no se note; si uno no se los gana en las primeras horas, la calidad de la auditoría puede venirse abajo.
- ◆ Creatividad y amplia perspectiva. Debe ser 100% creativo, para no ver a la auditoría siempre igual cada año; es decir procurar darle una perspectiva nueva para no caer en la rutina y monotonía y lo más importante para conservar la calidad. Además hay que percibir abstracciones de un orden más elevado, "olfatear" los problemas subyacentes en las pruebas u observaciones iniciales, como los detectives para descifrar las implicaciones de los descubrimientos. Con imaginación se estará en posibilidad de idear sistemas y procedimientos y proporcionar soluciones con mayor rendimiento, en favor de la empresa.
- ◆ Crítica constructiva. Se tiene que comprender lo que dice la gente y lo que quiere decir; a veces los auditados lo miran a uno a los ojos y le dicen una mentira o tratan de intimidarlo, debido a esto hay que ser esencialmente crítico, tener la facultad de discernir y formar juicios con lógica y sentido común. Con esta cualidad se estará en condiciones de atacar los problemas y encontrar soluciones sencillas y prácticas. Cuando la crítica adquiere un rango profesional, no puede dissociarse de dos conceptos: el ético y el técnico.
- ◆ Sentido de autonomía personal. Esto requiere una relación con los auditados que sea al mismo tiempo cálida, personal, abierta, fría, profesional y respetuosa. La habilidad de permanecer a distancia de una situación hostil, es muy útil, aunque llevado a los extremos esta habilidad puede dar por resultado la separación inapropiada de los amigos, de la familia y de otras personas importantes. Asimismo para desarrollar satisfactoriamente el trabajo debe ser capaz de comprender y lograr afrontar las reacciones defensivas y a veces hostiles de los auditados.

- ♦ Eficacia. La eficacia puede y debe ser aprendida. No surge por sí misma, es algo que adquiere con la práctica, la inteligencia, la imaginación y el saber son esenciales, pero únicamente la efectividad los convierte en resultados. Las ideas e información por sí mismos son inútiles. Para que tengan relevancia el auditorado debe apropiárselos y convertirlos en fuerza personal, de esta forma se convertirán en realidad. Tal y como lo menciona Peter Drucker en su libro "el ejecutivo eficaz". "El más grande saber no aplicado a la acción o a la conducta es un conjunto de datos sin sentido...".
- ♦ Pulcritud y esmero en el vestir. Hay que cuidar la limpieza y la buena presentación o esmero en el vestir. Tener estilo es vestir bien y reflejar nuestra propia personalidad, tal como lo menciona Norman King en su libro "la importancia de los primeros cinco minutos". "La manera como uno se vista es un mensaje al mundo acerca de quién y qué es uno. Muchas veces es el único mensaje que le llega al mundo. Aprovechémoslo".

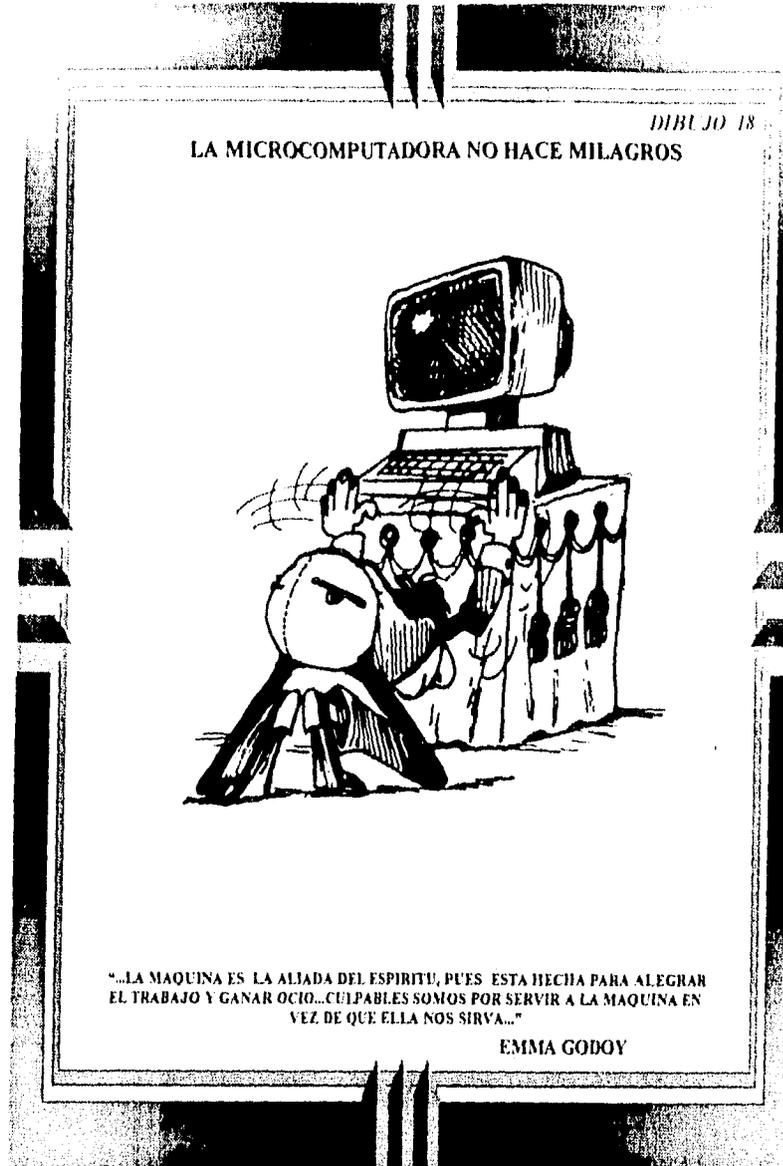
Hay que procurar combinar adecuadamente, tanto la mujer como el hombre deben contrastar sus prendas. Las contradicciones visuales y las faltas de armonía pueden echar a perder un mensaje específico y provocar rechazo hacia el auditor y el trabajo que desempeña, por lo que **hay que evitar el utilizar combinaciones de caja fuerte (DIBUJO 17).**



B. Cualidades técnicas

Existen seis aspectos que sobresalen en las cualidades técnicas:

- ☒ **Madurez y experiencia laboral.** Se habla de madurez, en términos de las necesidades para permanecer, por lo menos superficialmente inmune a las amenazas, a los ruegos, a la impotencia y a otras conductas hostiles y destructivas de los auditados. Una persona madura puede ser más objetiva y posiblemente más analítica al desarrollar las auditorías. Las personas con experiencia laboral no se sienten tan impactadas cuando se enfrentan a nuevas condiciones u operaciones a revisar.
- ☒ **Habilidad para aplicar normas, técnicas y procedimientos de auditoría, de administración y contables.** Se debe poseer la habilidad para aplicar los conocimientos adquiridos a las situaciones que se presenten, ya sea desde el punto de vista de los reportes y registros financieros o para identificar y resolver problemas de tipo administrativo, para cumplir siempre con el logro de los objetivos dentro de un adecuado control interno que garantice el buen funcionamiento de la entidad.
- ☒ **Actitud profesional y enfoque gerencial.** Debe tenerse presente la responsabilidad social y de servicio que conlleva al aceptar un trabajo profesional, condición que lo obliga a aceptar solamente aquellos trabajos para los cuales está capacitado para ejecutarlos o dirigirlos, con apego a los lineamientos que fija la ética profesional. Sus opiniones tienen que ser imparciales e independientes y conciliar los intereses morales, materiales y económicos de las partes revisadas.
- ☒ **Apreciación general en materia tales como impuestos, costos, finanzas, presupuestos, derecho, economía, métodos cuantitativos, etc.** Una apreciación significa habilidad para reconocer la existencia de problemas actuales o existentes y determinar las investigaciones necesarias o la asistencia a allegarse.
- ☒ **Habilidades tanto oral como escrita para presentar sus observaciones y recomendaciones.** Debido a su constante relación con los auditados debe contar con gran facilidad de palabra; es preciso que sepa controlar no sólo lo que dice sino como lo dice, lo cual depende de sus hábitos personales de articulación, incluyendo actitud emocional, tono de voz, acento, modismos del lenguaje, volumen, altura, rapidez, fraseología, proyección y una ausencia completa de muletillas y afectación. En muchas ocasiones tenemos la mala costumbre de hablar sin pensar, si uno se concentra en lo que dice la otra persona y en seguir la línea de pensamiento que se nos comunica, cuando sea nuestro turno podremos replicar a esa línea de pensamiento con inteligencia y por tanto construir un puente común de comprensión.
- ☒ **Habilidad para aplicar paquetería de informática.** Una herramienta de gran ayuda en el desarrollo de auditorías en las que se contemplan actividades de revisión de operaciones computarizadas, es el uso de paquetes. Los paquetes de cómputo son lenguajes de programación especializados, por medio de los cuales se convierten en programas de computadora instrucciones escritas para efectuar funciones tradicionalmente efectuadas en forma manual, por ejemplo: acceso a archivos, acceso a formatos, operaciones aritméticas, lógicas de manejo de registros, actualización y comparación de archivos, salida y estadística. Algunos funcionarios de auditoría se empeñan en ver a la computadora como la panacea para todos sus males, sólo falta que le pongan veladoras, para que les hagan el milagro de obtener buenas auditorías (DIBUJO 18).



En esta tesis no pretendo dar una receta de cocina sobre la forma de comportarse del Auditor Interno, sin embargo, considero adecuado observar las siguientes reglas para evitar caer en el error de hablar en forma inapropiada:

- ◊ Deténgase, mire, escuche...y luego hable
- ◊ Escuchar es el primer paso para hablar
- ◊ La lógica es la clave del bien decir
- ◊ Hable en tono bajo y así todos lo escucharán
- ◊ Hable siempre la verdad sobre sí mismo
- ◊ Hable formalmente y evite que se le desprecie
- ◊ Si hace algún chiste, sepa con quién y en qué momento es el adecuado
- ◊ Evite la vulgaridad, no trate de alburrear o hablar en doble sentido (algo difícil para los Mexicanos)
- ◊ Evite el utilizar un lenguaje muy técnico

Además, si no tiene la suficiente habilidad y dedicación para escribir un informe claro, ordenado, preciso, veraz e interesante sobre los resultados de la auditoría, no servirá a su empresa con eficacia ni hará justicia a su propio trabajo.

C. Cualidades éticas

Para cumplir la labor encomendada además de poseer cualidades personales y técnicas, hay que apearse a la ética profesional.

Debido a que este tema fue tratado en el capítulo primero, solo agregaremos que los buenos principios de moralidad son fundamentales para salir adelante en esta profesión; en apego a lo establecido en los Códigos de Ética Profesional, tanto del Contador Público como del Auditor Interno.

La falta de alguna de estas habilidades y rasgos puede ocasionarle serios problemas al Auditor Interno, aunque muchas de ellas pueden aprenderse o desarrollarse. Los que las poseen en demasía no se libran de situaciones muy estresantes (el aspecto relativo al estrés se tratará en detalle en el capítulo 3), ni garantizan que se esté realizando su trabajo satisfactoriamente.

El carácter constructivo de su misión y la búsqueda de oportunidades de mejora, demandan una comprensión cabal de su papel, sensibilidad e inteligencia, además de un gran esfuerzo y profesionalismo, para lo cual deben mantener unas adecuadas relaciones con el personal auditado y actualizarse permanentemente, ya que de no satisfacer estas expectativas, corre el riesgo de deteriorar su propia imagen con los auditados y perder el apoyo brindado por los directivos.

Tal parece que con todas las cualidades ya señaladas, más que un Auditor Interno, buscamos a un superhombre o un genio universal... y estos han sido siempre muy escasos. Peter Drucker al respecto menciona: "...hemos de cubrir los puestos de nuestras empresas con gente que, a lo sumo tenga una de las capacidades que se pidan y carezca, muy probablemente, de casi todas las muy modestas dotes de los demás. Y continúa diciendo "...No lograremos la acción ejecutiva requerida elevando nuestras pautas de idoneidad y, mucho menos, aguardando al hombre dotado de genio universal. Tendremos que expandir el radio de acción de los hombres, por medio de las herramientas que se hallan a su alcance y no a través de un súbito salto cuántico de su capacidad.

No obstante conocer las cualidades que debe tener un Auditor Interno, su actuación a presentado las siguientes características no muy recomendadas:

Preparación intuitiva y a base de "sentido común" sobre los conocimientos necesarios para el cumplimiento de sus responsabilidades, en lugar de en forma sistemática que asegure su adecuada capacitación

Inconsistencia en el enfoque y calidad del trabajo, derivado por la diversidad de criterios

Falta de apoyo institucional estructurado a distintos niveles y en forma sistematizada, sobre su capacitación y desarrollo profesional

Dependencia jerárquica en los casos en que la Gerencia de auditoría interna no se encuentre a un nivel staff o con el nivel jerárquico adecuado.

2.1.3 Principales responsabilidades

Las cualidades ya citadas anteriormente, debe aplicarlas a su trabajo en el cual adquiere una serie de responsabilidades que trataremos a continuación:

A. Conocer la empresa. Con una visión amplia de la entidad (DIBUJO 19), puede concebirse y estructurarse una función de auditoría interna que realmente responda a las necesidades. Lo anterior puede lograrlo, si esta debidamente informado de las actividades de la compañía.



B. Mantener secreto sobre la información consultada (DIBUJO 20)

C. Comprobar la efectividad de los controles establecidos

D. Mejorar la prestación de bienes y servicios. A través de la promoción de eficiencia en las operaciones, productividad de las acciones y simplificación de los procedimientos y sistemas.

E. Corregir ineficiencias o desviaciones. Al cerciorarse de que las medidas propuestas para subsanarlas se han puesto en vigor oportunamente y permiten alcanzar los resultados deseados.

F. Propiciar información relevante. La cual será sobre el desarrollo de las operaciones que se realizan en la organización y mencionar aquellas recomendaciones tendientes a mejorar las deficiencias o errores observados.



G. Estar obligados por elemental disciplina y respeto a las normas administrativas de la entidad. Entre estas se encuentran los horarios de trabajo oficiales establecidos por la misma. Por lo que respecto a los horarios especiales es importante mencionar lo siguiente:

- ⇒ En consideración a que en algunas sucursales, agencias, fideicomisos, filiales, etc., rigen horarios especiales, el Auditor Interno debe ajustar su horario de trabajo al que existiere oficialmente en la dependencia a que fuera asignado (generalmente, se sigue la política de ser los primeros en comenzar y los últimos en retirarse).
- ⇒ En ocasiones para realizar inspecciones de propiedades, planta y equipo, así como la realización de los inventarios, habrá necesidad de asistir en horario posterior a la jornada de trabajo e inclusive en días no laborables.
- ⇒ Otras veces se tiene la necesidad de terminar su trabajo con la urgencia, debido a un plazo terminante dentro del cual tuviere que rendir su informe por razones excepcionales.

En relación a estos dos últimos puntos, soy de la idea que se debe compensar en un tiempo extraordinario o en proporcionarle algún día o días de vacaciones adicionales, lamentablemente no es así y la costumbre se ha convertido en ley, al trabajar más tiempo del horario establecido, con el pretexto de que se trata de profesionistas comprometidos invariablemente a realizar su mejor esfuerzo y siempre con un sentido de cooperación, el cual se convierte en **"voluntariamente a fuerzas"**.

2.2 Capacitación y desarrollo del Auditor Interno

2.2.1 Fundamento:



LA CAPACITACION ES UNA INVERSION QUE PUEDE GENERAR FRUTOS PARA LA ENTIDAD

Las normas para la práctica profesional de la auditoría interna, establecen en la norma 5-40 lo relativo a la Administración y Desarrollo de Personal, en los siguientes términos:

"...El Director de Auditoría deberá establecer un programa para la selección y desarrollo de sus recursos humanos, el cual contendrá los aspectos siguientes:

- ☐ Descripciones de puestos por cada nivel
- ☐ Selección de individuos calificados y competentes
- ☐ Entrenamiento y oportunidad de capacitación profesional continua
- ☐ Evaluación de su trabajo por lo menos una vez al año
- ☐ Asesoría en lo referente a su trabajo y desarrollo profesional..."

A continuación se procederá a definir los principales términos que se utilizarán en esta parte del capítulo, con la finalidad de familiarizarse con los mismos y estar en condiciones de entenderlos y diferenciarlos cuando se haga referencia a ellos

2.2.2 Definiciones:

A continuación se presentan los principales términos que se utilizarán en este capítulo

 **Capacitación.** Proceso mediante el cual se llevan a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar aptitudes, con conjugar por una parte, la realización individual que se reflejará en la satisfacción del individuo y por otra, en productividad para la empresa

 **Adiestramiento.** Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

 **Desarrollo.** Este comprende la formación integral del individuo, y específicamente las acciones que puede llevar la organización para contribuir a esta formación. Incluye a la capacitación y el adiestramiento por su carácter globalizador.

 **Obsolescencia.** Es la situación que resulta de poseer un conocimiento atrasado, inservible; un conocimiento que estrictamente no puede orientarse hacia buenos resultados. El no estar actualizado es tan dañino como el permanecer en absoluta ignorancia.

2.2.3 Determinación de las necesidades de capacitación

En la actualidad, la capacitación reviste gran importancia en las empresas modernas, debido a la complejidad de las operaciones y a los avances tecnológicos; aspectos que influyen directamente en el ámbito laboral.

Los elementos humanos, son de gran importancia para las organizaciones, ya que de ellos depende el logro de los objetivos institucionales, razón por la cual deberán contar con unos conocimientos y habilidades individuales adecuados pero sobre todo una actitud positiva de respeto y deseo de prosperar. La capacitación ayudará a lograr lo anterior y optimizar los recursos, por tal motivo debe ser una actividad planeada y basada en las necesidades reales de la empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del personal.

Es indispensable emitir un diagnóstico preciso acerca de cuales son las necesidades de capacitación, debido a que es un evento humano que exige cooperación y compromiso de todos los involucrados en ella y busca generar o modificar el comportamiento del personal. Dichas necesidades pueden ser:

- ↪ Individuales
- ↪ Grupales
- ↪ Inmediatas
- ↪ Futuras
- ↪ Informales de entrenamiento
- ↪ Formales de entrenamiento
- ↪ Sobre la marcha
- ↪ Fuera del trabajo
- ↪ Con instructores internos
- ↪ Con instructores externos.

Un programa de capacitación bien planeado, además de ser continuamente actualizado a la luz de las expectativas actuales y futuras de crecimiento del grupo, debe reconocer las diferencias de cada individuo, algunas de las cuales pueden ser: variedad de niveles educacionales y experiencia, diferentes capacidades para aprender; así como la propia habilidad individual para sacar provecho de las experiencias adquiridas.

Todo lo anterior teniendo como principales objetivos:

- ↪ Desarrollar habilidades
- ↪ Impartir conocimientos (información, reglas, conceptos)
- ↪ Influir en las actitudes y motivar al auditor interno con el fin de que tenga un mejor desempeño.

2.2.4 Fases de la capacitación

Las fases de la capacitación son tres, mismas que se explican a continuación:

A. Diagnóstico. Llamado también evaluación de necesidades, se da en 3 niveles de análisis:

- ↪ **La Organización.**- ¿En dónde se necesita la capacitación y cuándo?
- ↪ **La actividad laboral.**- ¿Qué tipos de capacitación se necesitan?
- ↪ **El individuo.**- ¿Quién necesita la capacitación?

B. Impartición. Existen numerosos métodos de capacitación tanto fuera como dentro del trabajo:

- ✓ Conferencias
- ✓ Estudio de casos
- ✓ Representación de papeles
- ✓ Simulación
- ✓ Instrucción programada
- ✓ Aprendizaje
- ✓ Capacitación de iniciación
- ✓ Rotación en distintos puestos, etc.

El método de capacitación que se usa de manera más amplia comprende la asignación de supervisores para enseñar en el puesto mismo. Sin embargo es donde más deficiencias hay debido a una falta de preparación y oportunidad en la supervisión.

Los salones de clase tratan de simular situaciones reales, pero jamás podrán sustituir a la experiencia que se adquiere con el trabajo diario, debido a que es en el trabajo donde tiene la oportunidad de resolver problemas bajo presiones de tiempo, supervisar a otros auditores y trabajar con la administración para llegar a conclusiones y ganar la aceptación de sus recomendaciones.

En el adiestramiento sobre la marcha, viene a la mente la necesidad de resolver problemas, hecho que permite evaluar la calidad y experiencia de cada individuo.

C. Evaluación. La capacitación debe ser evaluada en términos de cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes; y medir el éxito en términos de rendimiento en el trabajo. Sin embargo en la práctica solamente una pequeña proporción de programas de capacitación se evalúa, ya que lo más común es examinar las relaciones de los examinados, y éstas reflejan mayores desviaciones.

2.2.5 Principales reglas a seguir en la capacitación

Los siguientes programas de capacitación son más efectivos :

- ✗ Los relativos a trabajos específicos
- ✗ Los que son de mayor duración
- ✗ Los que comprenden práctica y participación activa
- ✗ Los que proporcionan retroalimentación junto con la capacitación
- ✗ Los que proporcionan ejemplos visuales de rendimiento efectivo en el trabajo
- ✗ Los que brindan un apoyo de la administración para la capacitación.

Hay funcionarios que la ven como una pérdida de tiempo y no como una inversión que va a reeditar en tener personal mejor preparado.

Paúl Mali lo ha dicho de manera convincente:

"El adagio de que "la práctica hace al maestro" es equivocada. Pero la práctica con retroalimentación, revisión, análisis y cambio, sí que lo hace".

Un buen plan de desarrollo requiere asignar el tiempo necesario para concluir con el trabajo. Sin embargo, hay que reconocer que en ocasiones esto no es posible debido a situaciones de carga de trabajo ocasionado por requerimientos fuera de programa.

La asignación de un auditor interno a diferentes supervisores se considera que es altamente positiva, aunque hay que reconocer que en ocasiones puede ser contraproducente, ya que el supervisor inicial está familiarizado con su desempeño y por consecuencia, conoce las áreas que requiere reforzar en conocimiento y experiencia. Para solucionar este problema, se requiere que el nuevo supervisor revise cuál ha sido su desarrollo y se allegue de información a través de otros miembros del grupo, sólo así podrá cumplir con la asignación de auditoría interna y permitir el desarrollo deseado en el campo de trabajo.

Es a través de la diversificación de las asignaciones como los auditores internos adquieren experiencia para atender diferentes operaciones, áreas u organizaciones. Para cumplir con lo anterior es conveniente establecer un registro de asignaciones que contemple cuáles han sido las asignaciones que se han dado a cada miembro del grupo y el grado de dominio que han mostrado (esto se refleja en la evaluación).

Aunque la capacitación en el puesto mismo es relativamente económica, existen los siguientes problemas potenciales:

- ☹ Los capacitadores pueden resentir las responsabilidades adicionales
- ☹ Puede ser que no hagan su mejor esfuerzo en enseñar si sienten amenazada su seguridad.
- ☹ Los capacitadores pueden no estar motivados para capacitar a todos los aprendices igualmente bien.

2.2.6 Educación continua

Los auditores deben continuar su educación y capacitación, debido a la necesidad de auditar una infinidad de elementos, el jefe de auditoría debe ejercer una presión constante para que el auditor interno se prepare constantemente. Esto se complica cuando los miembros del staff de auditoría interna viajan, pero se puede solucionar cuando se programe, promueva y monitoree la educación continua y se contemplen períodos de viajes por comisión, vacaciones, etc.

Los auditores internos de hoy no pueden permitir que se les prive de su preparación para el mañana, ni esperar que otros les proporcionen una vacuna contra la obsolescencia. Conocimientos, capacidad de comprender, son posesiones que las personas adquieren por sí misma, no regalos que la Universidad o una Compañía pueden hacer. Esto va enfocado a trasladar al auditor su propia educación y hacerle sentir que sus organizaciones reconocen que al aprender constituye una actividad fundamental y no una obligación secundaria que hay que cumplir durante los fines de semana.

Lo que ocurre en la realidad, es que muchos ejecutivos tratan de substituir a las presiones del momento, para lo cual se sacrifican y atienden lo urgente, y descuidan lo importante con lo cual muy probablemente bloquean su desarrollo. Las razones principales para autoeducarse son:

- 📖 Estar calificado para ser ascendido en responsabilidad y poder
- 📖 Ser capaz de reconocer nuevas oportunidades para tomar decisiones y resolver problemas
- 📖 Ser capaces de emplear nueva información y capacidades para enfocar las decisiones.

Una forma de lograr lo anterior, es al través de la creación de un título de Auditor Interno, tal y como existe en los Estados Unidos, Canadá y varios países de Europa. Estos cursos los podría impartir el I.M.A.I. con el apoyo de algunas Universidades del país. Otra forma de lograr dicha actualización sería mediante el postgrado de auditoría interna establecido por la Universidad Nacional Autónoma de México. A continuación mostramos un panorama de ambas propuestas.

Si partimos de la base que el auditor interno es un Promotor de la Productividad y que contribuye de manera importante para que una empresa sea competitiva, hoy más que nunca dada la apertura comercial por el tratado de libre comercio, el auditor debe mantener una actualización continua de manera obligatoria más que como algo adicional (DIBUJO 21).



Dentro de la educación continua del Auditor Interno trataremos dos aspectos:

- A. Programa para obtener el título de Auditor Interno
- B. Postrados de auditoría interna en la U.N.A.M.

A. Programa para obtener el título de Auditor Interno

Los datos que a continuación se mencionan fueron tomados de "Certified Internal Auditor. Program Information and Study Guide" Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors, Inc. International Headquarters, Oct. 1988:

Objetivos del programa

- I. Respaldo el reconocimiento profesional de los socios del Instituto de Auditores Internos por medio de:

- ☉ La identificación del acervo de conocimientos y la experiencia en el trabajo para ser considerada como profesional
- ☉ El estímulo y fomento del desarrollo profesional
- ☉ La definición de criterios para el reconocimiento profesional
- ☉ El desarrollo de un programa para exámenes aceptado que mida el conocimiento y habilidad del candidato con respecto al estado actual de la profesión.

- II. Obtener la aceptación, el reconocimiento y el crédito profesional a nivel universal, de la designación de Auditor Interno Titulado.

Lograr recibirles les brindará profundas satisfacciones personales, sabiendo que han llegado a un nivel de competencia reconocido y aceptado en la profesión que escogieron. Además de recibir los beneficios por reconocimiento de su aptitud por parte de los socios de negocios y profesionales, un avance profesional más rápido y una mayor aceptación por parte de los jefes.

Antecedentes

El Instituto es el resultado de la creencia de que se necesita una organización para desarrollar el verdadero status profesional de auditoría interna y de que haya un intercambio de ideas e información entre los mismos. Esto se cristalizó en noviembre de 1941, mediante su creación.

En la 31ava. Conferencia Internacional Anual del Instituto, el Consejo de Directores resolvió "desarrollar e implementar un programa de titulación", en junio de 1972.

El primer examen para obtener el título se aplicó en agosto de 1974; y, desde entonces, se aplica una vez al año.

Magnitud del examen

Una característica importante de cualquier profesión es el cuerpo común de conocimientos que proporciona una estructura teórica para la educación y para probar las aptitudes de aquellos que desean ingresar a la carrera.

El examen para obtener el título está basado en las siguientes disciplinas:

- Auditoría
- Ciencias de la Conducta
- Comunicaciones
- Sistemas y Equipos Computacionales
- Economía
- Fianzas y Contabilidad
- Aspectos Legales de los Negocios
- El proceso de Administración y sus actividades
- Métodos Cuantitativos
- Sistemas y Procedimientos

B. Posgrados de auditoría interna en la U.N.A.M.

Una segunda forma de lograr una educación continua la constituyen los posgrados de Auditoría Interna que proporciona la U.N.A.M.

Antecedentes

Durante los últimos años ha habido un crecimiento vertiginoso en los requerimientos de Auditores Internos en toda clase de organizaciones, tanto en cantidad como en calidad. Lo anterior, ha promovido la preocupación del mismo sector público, en el sentido de establecer la obligatoriedad y la definición del alcance de la función de Auditoría Interna, en todas sus dependencias y entidades desde principios de la década de los 80s. A partir de 1982 se reforzó dicha preocupación con la creación de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación y de las Contralorías Internas en todo el Gobierno, las cuales, básicamente, tienen el propósito de desarrollar en forma amplia las funciones de la moderna auditoría interna.

Además, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos ha promovido la difusión de esta función a través de seminarios de alto nivel, así como diversos cursos tendientes a difundir los objetivos de auditoría interna y capacitar a quienes desarrollan esta actividad.

Todas estas inquietudes condujeron a la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M. a investigar las alternativas y soluciones que hubiera en otros países para resolver esta problemática.

Profesionistas que pueden cursarlo



LIC. EN CONTADURIA
LIC. EN ADMINISTRACION
LIC. EN INFORMATICA

Los principales profesionistas que se han visto involucrados en la función de auditoría interna son los Licenciados en Contaduría y en Administración; así como los provenientes de carreras afines, como los Lic. en Administración Industrial, o bien de tipo técnica como los Ingenieros o Lic. en Informática.

Los anteriores profesionistas, al dedicarse a la función de auditoría interna, lo han hecho tanto en el sector público (secretarías, organismos descentralizados, empresas paraestatales y área docente), como en el sector privado (empresas, instituciones no lucrativas y docentes).

Debido a lo anterior, se puede observar que la necesidad es de carácter universal, ya que en cualesquier tipo de organización de cierta magnitud se requiere de su realización, independientemente del título con que se denomine.

Principales objetivos y alternativas

Con el nivel de posgrado se promoverá el logro de objetivos, tales como:

- Optimizar la utilización de los recursos de las organizaciones, propósito imprescindible en una época de sobrepoblación y escasez general de todo tipo de recursos
- Concientizar a las organizaciones y a su personal sobre su responsabilidad para con la sociedad, a través de promover un ambiente de control
- Auxiliar a la alta administración en la función de evaluación de los controles de la organización.

Para elaborar este proyecto de posgrado, la Dirección de la Facultad ha promovido las siguientes alternativas:

- ↳ Especialización en Auditoría con formación en Auditoría Interna
- ↳ Especialización en Auditoría con formación en Auditoría Financiera
- ↳ Especialización en Auditoría con formación en Contraloría Pública
- ↳ Maestría en Auditoría.

A continuación se presenta un cuadro comparativo (ILUSTRACIÓN 7) que nos muestra las materias que se incluyen en cada uno de los proyectos de posgrado antes mencionados y las que considera el Instituto Norteamericano de Auditores Internos para obtener el título de Auditor Interno.

ILUSTRACION 7

CUADRO COMPARATIVO DEL PROGRAMA DE TITULACION DEL AUDITOR INTERNO Y PLANES DE POSGRADO PROPUESTOS POR LA U.N.A.M.				
PROGRAMA DE TITULACION DEL INSTITUTO NORTeamERICANO DE AUDITORES INTERNOS	POSGRADOS SOBRE AUDITORIA IMPARTIDOS EN LA U.N.A.M.			
	1	2	3	4
I. PRINCIPIOS DE AUDITORIA INTERNA				
NATURALEZA DE LA AUDITORIA INTERNA				
LA ADMON. DEL DEPTO. DE AUDITORIA INTERNA				
LA ADMINISTRACION DEL TRABAJO DE AUDITORIA				
CONTROL INTERNO				
II. TECNICAS DE AUDITORIA INTERNA				
HERRAMIENTAS Y TECNICAS PARA LA AUD. INTERNA				
PROGRAMAS DE TRABAJO				
III. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION				
EL MEDIO AMBIENTE DEL AUDITOR				
LA NATURALEZA DE LA ADMINISTRACION				
EL PROCESO DE PLANEACION				
EL PROCESO DE ORGANIZACION				
EL PROCESO DE DIRECCION				
EL PROCESO DE CONTROL				
IV. DISCIPLINAS RELACIONADAS CON LA AUD. INTERNA				
CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA				
CONTABILIDAD FINANCIERA				
ECONOMIA				
LEYES				
IMPUESTOS CORPORATIVOS				
FINANZAS				
CONTROL DE OPERACIONES				
METODOS CUANTITATIVOS				
SISTEMAS DE INFORMACION				
ASPECTOS SIMILARES CONTEMPLADOS EN LOS POSGRADOS				

Perfil del egresado

La Facultad de Contaduría y Administración, establece que un egresado de la Maestría en Auditoría, debe poseer tanto los conocimientos, como las actitudes y habilidades que le permitan ejercer con éxito su actividad profesional. Sobre el particular considero que hacen falta materias enfocadas a las Relaciones Humanas, ya que tanto en las especializaciones como en la maestría no se incluyen. Con la adición de éstas, lograremos tener las actitudes necesarias para ejercer de una mejor forma la auditoría.

2.2.7 Desarrollo del Auditor Interno



“Es parte de la tragedia de la situación humana que el desarrollo del yo jamás sea completo; aun bajo las mejores condiciones, sólo una parte de las potencialidades del hombre son realizadas. El hombre siempre muere antes de haber nacido completamente”.

Erich Fromm
Ética y Psicoanálisis

En el desarrollo del Auditor Interno, trataremos dos aspectos: el relacionado con la trayectoria dedicada a la carrera y las acciones para promover el desarrollo académico y profesional del Auditor Interno.

A. Trayectoria dedicada a la carrera

El tiempo que se ha ocupado un puesto o el nivel son variables críticas, ya que si una persona no se mueve a tiempo, pierde experiencia, posición y sobre todo, la reputación de ser estrella. Y algo que es muy importante en las sociedades Occidentales es el concepto de plenitud de la vida "la juventud", por lo que repercute en los trabajos que se ofrecen, ya que una limitante es la edad, por lo que después de los 35 años, ya se es viejo, y no se aceptan tan fácilmente a "jóvenes viejos" que busquen empleo en las empresas.

El papel del Auditor Interno es tan importante que requiere experiencia y antecedentes significativos: los conocimientos, experiencias y recursos desarrollados no deben guardarse en un estante o mostrarlos en una pared, hay que aprovecharlos e impartir capacitación con el personal más experimentado de auditoría, mediante talleres de casos que hayan sido preparados por ellos mismos. Siempre en un ambiente fraternal, que propicie la competencia caballerosa y profesional que los impulse a niveles superiores, lo único que hace falta es que los administradores apoyen este tipo de conductas.

La constante amenaza de la derrota. El dolor de la derrota siempre duro, puede ser devastador, no obstante que la persona parezca aceptarla bastante bien. Conforme transcurre el tiempo, algunos auditores y ejecutivos que no han tenido un desarrollo adecuado sienten ira en contra de sí mismos y de la organización que les exige el sacrificio; ira por tener que abandonar otras metas deseables de la vida, al dedicarse totalmente a la carrera. Sin embargo el auditor sabe que debe guardar celosamente este sentimiento y también sus sentimientos de culpa y afecto, en caso de que resulten inaceptables para él o para su cultura empresarial. Los sentimientos reprimidos tienen que ser controlados constantemente, y esto requiere gran energía.

En la organización hay grupos que detentan el poder y que se encuentran en un estado defensivo constante, razón por la cual en muchas ocasiones cuesta mucho, pero mucho trabajo ascender y desarrollarse jerárquicamente. A diferencia del juego, en la vida ejecutiva, no hay tregua. Estar siempre alerta psicológicamente significa que todo el cuerpo esta constantemente en estado de emergencia, con el consecuente desgaste natural.

B. Acciones para promover el desarrollo académico y profesional de la auditoría interna

No podemos dejar de analizar al Auditor Interno como un ser humano que requiere de motivaciones, satisfactores y buena comunicación para realizar su función con mayor productividad y alcanzar la calidad de vida en el trabajo que lo lleven a un nivel de alta competitividad individual y grupal. Como sistema biopsicosocial, el auditor requiere de una integración humana en la empresa, armonía en vez de antagonismo, interés en lugar de apatía. Esto implica mejorar el ambiente organizacional, personalizar el trato a los subalternos, hacerlos participar en la gestión y mejorar sus remuneraciones, así como los grados jerárquicos.

Lo más común, es que al Auditor Interno se le mantenga ordinariamente a oscuras con respecto a lo que sucederá en el futuro, a causa de la extrema competencia para lograr puestos superiores, por lo tanto, las decisiones sobre que aprender pueden ser tan cruciales como las decisiones sobre qué hacer, y cualquier elección es una apuesta.

La auditoría interna por lógica debería servir como trampolín para las personas calificadas e interesadas en hacer carrera dentro de la organización; algunos autores consideran que la auditoría interna es el sitio ideal para desarrollar un pool de gente que sean susceptibles de moverse a cualquier parte de la empresa, para dirigir puestos administrativos.

Una pregunta que se debe hacer el Gerente de Auditoria es: ¿Concede importancia suficiente a la autoeducación como para proporcionar medios o incentivos para aprender?

A menudo la mayoría de ejecutivos se quejan de falta de tiempo, de indiferencia o antagonismo de la compañía con respecto a las ideas nuevas y de medios inadecuados para aprender.

Otro factor que desanima a la gente es la indiferencia de la Gerencia. La gerencia debe presupuestar lo relativo a cursos, suscripción a revistas, seminarios, conferencias, etc.; pero siempre debe motivar a su gente a través de inscribirlos en los aspectos ya citados. Más no sólo la Gerencia puede ayudar en el desarrollo del auditor interno; ellos mismos con o sin experiencia, sus jefes y funcionarios, el Instituto de Auditores Internos, Las Universidades, Empresas y la Secretaría de la Contraloría General de la Federación y la Contaduría Mayor de Hacienda pueden llevar al cabo acciones para promover su desarrollo académico y profesional (ILUSTRACIÓN 8).

ILUSTRACION 8

ACCIONES PARA PROMOVER EL DESARROLLO ACADEMICO Y PROFESIONAL DE LA AUDITORIA INTERNA

ACTIVIDADES	AUDITORES INTERNOS		I.M.A.I.	UNIVERSIDADES	EMPRESAS	SECOGEF Y CONT. MAYOR S.H.C.P.	
	EXPERIENCIA						TITULARES DE DEPTO.
	SIN	CON					
AYUDAR A LOS AUDITORES INTERNOS A TITULARSE							
TRADUCIR MATERIAL (LIBROS, CURSOS, ETC.)							
ELABORAR O DIVULGAR ARTICULOS, LIBROS, REVISTAS, ETC.							
ESTABLECER UNA BIBLIOTECA SOBRE AUDITORIA INTERNA							
PROMOVER LA CAPACITACION UNIVERSITARIA Y DE POSGRADO							
PROMOVER EL INTERCAMBIO DE ESTUDIANTES Y PROFESORES							
DAR CLASE A NIVEL DE LICENCIATURA Y POSGRADO							
DESARROLLAR AUDITORES INTERNOS DE CARRERA							
ESTABLECER DISPOSICIONES QUE SANCIONEN A CORRUPTOS							
PROMOVER EL INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS (CASOS)							
PROMOVER EL ESTABLECIMIENTO DE COMITES DE AUDITORIA							
DESARROLLAR INNOVACIONES EN LA FUNCION DE AUDITORIA							
APYAR EN LA ASESORIA ESPECIALIZADA DE AUDITORIA							
ESTABLECER MECANISMOS PARA VIGILAR LA CALIDAD DE LOS AUDITORES							
PROMOVER LA AUTOEVALUACION DE LA FUNCION AUDITORIA INTERNA							
PROMOVER EL ESTABLECIMIENTO DE CODIGOS DE ETICA EN LAS ORGANIZ.							
PROMOVER SIST. DE INFORMACION PARA EVALUAR OBJETIVOS DE LA ORG.							
REALIZAR ESTUDIOS SOBRE ADMON., CONTABILIDAD, AUDITORIA Y OTRAS							

FUENTE: ADAPTACION HECHA A LOS APUNTES SOBRE EL DESARROLLO ACADEMICO Y PROFESIONAL DE LA AUDITORIA INTERNA ELABORADOS POR EL C.P. FERNANDO VERA SMITH

2.3 Evaluación del desempeño del Auditor Interno

2.3.1 Definición

La evaluación es un procedimiento sistemático de acuerdo a un plan y respaldo para que el administrador emita un juicio acerca de sus subordinados en forma objetiva, tan libre como sea posible de influencias personales, la cual servirá para construir un programa verdaderamente efectivo de capacitación y desarrollo.

Al respecto la Norma de Auditoría 540 punto 01 inciso 4 menciona lo siguiente:

"...El director de auditoría interna debe establecer un programa de selección y desarrollo de los recursos humanos del departamento de auditoría interna. El programa debe considerar la evaluación del rendimiento de cada auditor interno, cuando menos una vez al año..."

En la práctica no se cumple con lo anterior, además de llevar a cabo evaluaciones subjetivas que favorecen a unos cuantos y que le hacen daño a la mayoría de los empleados (DIBUJO 22).



2.3.2 Sugerencias para llevar a cabo una evaluación efectiva

Una evaluación efectiva del auditor interno deberá cumplir con:

- ✓ Instruir al evaluador sobre la forma de realizarla, para que la utilice como una herramienta para ayudarle a sus subordinados en su desarrollo.
- ✓ Estándares y objetivos establecidos contra los cuales comparar el desempeño
- ✓ Análisis de las cualidades del Auditor Interno en términos de educación, experiencia y características personales para el empleo presente y para otros a los que pueda ser ascendido o transferido.
- ✓ Determinación de las debilidades que requieran eliminarse o disminuirse, a fin de llenar las exigencias del puesto actual o de otros a los que se vaya a proyectar.
- ✓ Elaboración por escrito de la evaluación
- ✓ Revisión de la evaluación por otro ejecutivo de grado superior o por un comité
- ✓ Comentar los resultados con las partes interesadas e integrar un expediente individual para realizar un resumen anual en que concurrieron diferentes evaluadores y diferentes operaciones auditadas.

2.3.3 Personal a evaluar



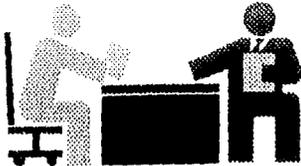
¿A qué puestos en el Departamento de Auditoría se les debe hacer? Obviamente desde el punto de vista teórico, puede llegar hasta la cima; sin embargo si la intención principal es el desarrollo, puede presumirse que los funcionarios ya han pasado por todas las fases del desarrollo, al estar ocupando dichos puestos, por tal razón el personal a evaluar sería:

- ✓ Personal del archivo de auditoría
- ✓ Auditores
- ✓ Supervisores
- ✓ Especialistas y Jefes de Auditoría.

Nota: Los nombres anteriores pueden variar en función de cada empresa.

Por lo general, mientras más abajo está un trabajador en la escala de servicios de una entidad, es más fácil medirlo en términos cuantitativos, en el caso de un auditor, no se le pueden medir por el número de cédulas de auditoría realizadas, por tal razón, es recomendable que haya participación del personal involucrado para diseñar las listas de responsabilidades y la definición de los estándares de desempeño.

2.3.4 Evaluaciones Internas



Las evaluaciones internas pueden ser practicadas por:

- A. La Gerencia de Auditoría Interna
- B. El auditado

A. Se muestra a continuación en las (ILUSTRACIONES 9 y 10) un modelo de evaluación practicada por la Gerencia de auditoría interna.

ILUSTRACION 9

HOJA DE EVALUACION DEL AUDITOR																			
	NOMBRE DEL EMPLEADO: _____																		
	PUESTO: _____																		
	PERIODO DE LA EVALUACION: _____																		
EXPLICACION DE LAS CLAVES DE EVALUACION:																			
N...IRRELEVANTE O NO HA HABIDO OPORTUNIDAD PARA OBSERVAR SU DESARROLLO A...NO CUMPLE CON REQUERIMIENTOS B...USUALMENTE CUMPLE, PERO RARAMENTE SE EXCEDE DE LO QUE SE REQUIERE C...CONOCE Y ALGUNAS VECES SE EXCEDE DE LO QUE SE REQUIERE D...EXCEDE A LOS REQUERIMIENTOS, PERO NO EN FORMA EXCEPCIONAL E...EXCEDE A LOS REQUERIMIENTOS EN UN GRADO EXCEPCIONAL																			
PARTE A: PARA TODOS LOS EMPLEADOS																			
1. CANTIDAD Y OPORTUNIDAD DEL TRABAJO PRODUCIDO	<table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td></td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td></tr> <tr><td></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td></td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td></tr> </table>		A	B	C	D	E		<input type="checkbox"/>		A	B	C	D	E				
	A	B	C	D	E														
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>														
	A	B	C	D	E														
2. CALIDAD DEL TRABAJO PRODUCIDO	<table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td></td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>		A	B	C	D	E										
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>														
	A	B	C	D	E														
3. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	<table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>N</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>N</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td></tr> </table>	N	A	B	C	D	E	<input type="checkbox"/>	N	A	B	C	D	E					
N	A	B	C	D	E														
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>														
N	A	B	C	D	E														
4. INICIATIVA	<table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td></td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td></tr> </table>		<input type="checkbox"/>		A	B	C	D	E										
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>														
	A	B	C	D	E														
5. PERSISTENCIA	<table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>N</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>N</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td></tr> </table>	N	A	B	C	D	E	<input type="checkbox"/>	N	A	B	C	D	E					
N	A	B	C	D	E														
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>														
N	A	B	C	D	E														
6. ADAPTABILIDAD	<table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>N</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>N</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td></tr> </table>	N	A	B	C	D	E	<input type="checkbox"/>	N	A	B	C	D	E					
N	A	B	C	D	E														
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>														
N	A	B	C	D	E														
7. DESENVOLVIMIENTO EN SITUACIONES INTERPERSONALES	<table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>N</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>N</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td></tr> </table>	N	A	B	C	D	E	<input type="checkbox"/>	N	A	B	C	D	E					
N	A	B	C	D	E														
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>														
N	A	B	C	D	E														
8. HABILIDAD PERSONAL	<table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>N</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>N</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td></tr> </table>	N	A	B	C	D	E	<input type="checkbox"/>	N	A	B	C	D	E					
N	A	B	C	D	E														
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>														
N	A	B	C	D	E														
9. PLANEACION, ORGANIZACION Y ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES	<table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>N</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>N</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td></tr> </table>	N	A	B	C	D	E	<input type="checkbox"/>	N	A	B	C	D	E					
N	A	B	C	D	E														
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>														
N	A	B	C	D	E														
10. COMUNICACION ORAL	<table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>N</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>N</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td></tr> </table>	N	A	B	C	D	E	<input type="checkbox"/>	N	A	B	C	D	E					
N	A	B	C	D	E														
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>														
N	A	B	C	D	E														
11. COMUNICACION ESCRITA	<table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>N</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>N</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td></tr> </table>	N	A	B	C	D	E	<input type="checkbox"/>	N	A	B	C	D	E					
N	A	B	C	D	E														
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>														
N	A	B	C	D	E														
12. INFORMA/CONSULTA	<table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>N</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>N</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td></tr> </table>	N	A	B	C	D	E	<input type="checkbox"/>	N	A	B	C	D	E					
N	A	B	C	D	E														
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>														
N	A	B	C	D	E														
13. CAPACIDAD DE NEGOCIACION	<table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>N</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>N</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td></tr> </table>	N	A	B	C	D	E	<input type="checkbox"/>	N	A	B	C	D	E					
N	A	B	C	D	E														
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>														
N	A	B	C	D	E														
14. RAZONAMIENTO ANALITICO	<table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>N</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>N</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td></tr> </table>	N	A	B	C	D	E	<input type="checkbox"/>	N	A	B	C	D	E					
N	A	B	C	D	E														
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>														
N	A	B	C	D	E														
15. TOMA DE DECISIONES	<table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>N</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>N</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td><td>E</td></tr> </table>	N	A	B	C	D	E	<input type="checkbox"/>	N	A	B	C	D	E					
N	A	B	C	D	E														
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>														
N	A	B	C	D	E														
NOTA: SE DEBEN DEFINIR LOS TERMINOS A UTILIZAR EN LA EVALUACION, CON LA FINALIDAD DE EVITAR MALAS INTERPRETACIONES QUE OCASIONEN PROBLEMAS.																			

ILUSTRACION 10



HOJA DE EVALUACION DEL AUDITOR

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____

PUESTO: _____

PERIODO DE LA EVALUACION: _____

PARTE B: PARA SUPERVISORES

1. DELEGACION

2. RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA

3. ENTRENAMIENTO, DESARROLLO Y ASESORIA

4. MOTIVACION A SUS SUBORDINADOS

5. ESTABLECIMIENTO DE REQUERIMIENTOS DE OPERACION

6. EVALUACION A SUS SUBORDINADOS

7. REFORZAMIENTO DE POLITICAS Y DISPOSICIONES

8. CRITERIO PARA DAR OPORTUNIDAD A SUS SUBORDINADOS

<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
<input type="checkbox"/>				
<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
<input type="checkbox"/>				
<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
<input type="checkbox"/>				
<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
<input type="checkbox"/>				
<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
<input type="checkbox"/>				
<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
<input type="checkbox"/>				

ASPECTOS POSITIVOS A FOMENTAR	ASPECTOS NEGATIVOS A DISMINUIR

NOMBRE, PUESTO Y FIRMA DEL:

EVALUADOR **EVALUADO**

Se deben tener claros los términos a utilizar, ya que pueden distorsionarse y ocasionar problemas. Por ejemplo: el ejecutivo que evalúe a alguien sobre el punto 2 "Responsabilidad Administrativa", puede tener sus propias ideas acerca de lo que éste término significa y en cambio, otros funcionarios pueden tener una idea totalmente diferente y, a la vez, ambas interpretaciones pueden diferir de lo que piense el subordinado.

VENTAJAS DE QUE SEA LA GERENCIA DE AUDITORÍA INTERNA QUIEN EVALUE A SUS AUDITORES INTERNOS



- 👍 Determinar sus necesidades de capacitación y desarrollo
- 👍 Especificar el grado de supervisión requerido
- 👍 Proporcionar mayor motivación
- 👍 Otorgar estímulos, promocionales y sanciones
- 👍 Delegar en el Auditor Interno con mayor capacidad, trabajos de mayor importancia
- 👍 Conocer sus tendencias
- 👍 Distinguir los puntos fuertes y débiles

Las evaluaciones periódicas hechas por la Gerencia de Auditoría, sirven para informar a los diferentes niveles de la administración y supervisores, las habilidades de su personal; así como la forma en que se han desempeñado.

B. Evaluación del auditor interno realizada por el auditado

El Departamento de Auditoría Interna puede encontrar de utilidad analizar la opinión del personal que participa en las operaciones revisadas, para conocer sus reacciones; impactos y efectos, para tal fin se deberán cumplir las siguientes premisas:

- ☞ Se debe entender por evaluador o auditado al personal de la empresa que tuvo trato directo con el auditor
- ☞ Este personal deberá conocer en qué consiste la auditoría y qué debe esperar de ella.
- ☞ Hay que concientizarlo sobre la importancia de que califique objetiva y honestamente el trabajo de auditoría. El valor de una evaluación se incrementa, cuando al evaluador se le instruye adecuadamente sobre la forma de llevarla a cabo de manera objetiva y cuándo se conversó con el evaluado los resultados de la evaluación

Las evaluaciones al personal de auditoría interna, normalmente se practicarán al finalizar cada auditoría; y el funcionario responsable del área auditada deberá contar con el formato que se muestra en la ILUSTRACION 11, mismo que deberá proporcionar a su personal que trabajo directamente con los auditores.

ILUSTRACION 11

EVALUACION DE LA AUDITORIA INTERNA POR PARTE DE LA EMPRESA			
FECHA:	ENCUESTADOR:		
	ACTIVIDAD U OPERACION:		
PREGUNTAS	Ponderación (MÍN. =1 MÁX. =10)	SI	NO
1. CONOCIMIENTOS TECNICOS <i>¿QUE TAN BIEN PARECIERON COMPRENDER LOS AUDITORES INTERNOS LOS OBJETIVOS Y FUNCIONES DE SU DEPARTAMENTO O ACTIVIDAD?</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. MAGNITUD DEL SERVICIO <i>¿QUE TAN BIEN DIERON EL SERVICIO?</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. CONOCIMIENTOS PROFESIONALES <i>¿QUE TAN BIEN DEMOSTRARON TENER CONOCIMIENTOS PROFESIONALES DE LOS PRINCIPIOS Y TECNICAS DE LA AUDITORIA INTERNA?</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. RELACIONES <i>¿QUE TAN BIEN SE LLEVARON CON LOS JEFES Y LOS EMPLEADOS?</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5. COMUNICACIONES <i>¿QUE TAN BIEN SE COMUNICARON CON LOS JEFES Y LOS EMPLEADOS?</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6. SENSIBILIDAD <i>¿QUE TAN SENSIBLES FUERON A SUS NECESIDADES?</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7. PROFESIONALISMO <i>¿ESTABAN BIEN ENTRENADOS Y ERAN PROFESIONALES?</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8. CONFIDENCIALIDAD <i>¿TRATARON LOS AUDITORES INTERNOS LA INFORMACION QUE OBTUVIERON DE MANERA CONFIDENCIAL?</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9. ACTITUD <i>¿MOSTRARON LOS AUDITORES INTERNOS ACTITUDES PROFESIONALES, UTILES Y PROFESIONALES CON USTED Y CON SUS EMPLEADOS?</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
10. CREATIVIDAD <i>¿HASTA QUE PUNTO FUERON CREATIVOS CUANDO CONTRIBUYERON A RESOLVER PROBLEMAS?</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
11. PRODUCTIVIDAD <i>¿QUE TAN PRODUCTIVOS CONSIDERA QUE SON LOS AUDITORES INTERNOS?</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
12. IMPORTANCIA <i>¿QUE TAN IMPORTANTES FUERON LOS INFORMES REPORTADOS?</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
13. UTILIDAD <i>¿QUE TAN UTILES FUERON LOS AUDITORES INTERNOS AL SUGERIR MEDIDAS CORRECTIVAS?</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
14. REGRESO <i>¿LE GUSTARIA QUE REGRESARAN ESTOS AUDITORES INTERNOS EN OTRA COMISION?</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
15. EN GENERAL <i>¿COMO CALIFICARIA EN GENERAL AL EQUIPO DE AUDITORIA (NO NECESARIAMENTE UN PROMEDIO DE LAS CALIFICACIONES DADAS)?</i>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
¿CUALQUIER COMENTARIO Y RECOMENDACION QUE QUISIERA RESALTAR SOBRE LA AUDITORIA INTERNA O SOBRE LOS MANDOS SUPERIORES?			

- ☞ Una vez requisitados los formularios, se deberá proporcionar copia de los mismos a la Gerencia de Auditoría, la cual llevará un control de su personal, en el que agrupará su actuación a lo largo de un año.
- ☞ Los responsables de las áreas auditadas y la Gerencia de Auditoría, deberán comentar aquellos casos del personal que no presenta mejoría, y que provoca conflictos y problemas.
- ☞ Las calificaciones deben ser dadas a conocer en forma individual a cada auditor y establecer un grupo de Auditoría, formado por el Gerente, Subgerentes y jefes donde se intercambien opiniones y se reciban quejas e inconformidades.
- ☞ El grupo mencionado en el punto anterior, funcionará como coordinador de la capacitación y desarrollo que se deberá proporcionar a su personal; ya que ellos mejor que nadie conocen algunos de los puntos en que están fallando sus auditores.

En relación al punto anterior, Brink y Witt, consideran a la evaluación como una importante herramienta para capacitar al auditor, por lo siguiente:

- ✓ A través de la evaluación periódica se determinan puntos fuertes y débiles.
- ✓ Coadyuva a determinar las necesidades básicas de entrenamiento y planeación de métodos para optimizar el trabajo.
- ✓ Sirve de base para la asignación del personal de auditoría en trabajos individuales
- ✓ Ayuda a que el auditor relacione sus habilidades propias con los estándares de ejecución
- ✓ Permite un registro permanente de las tendencias.

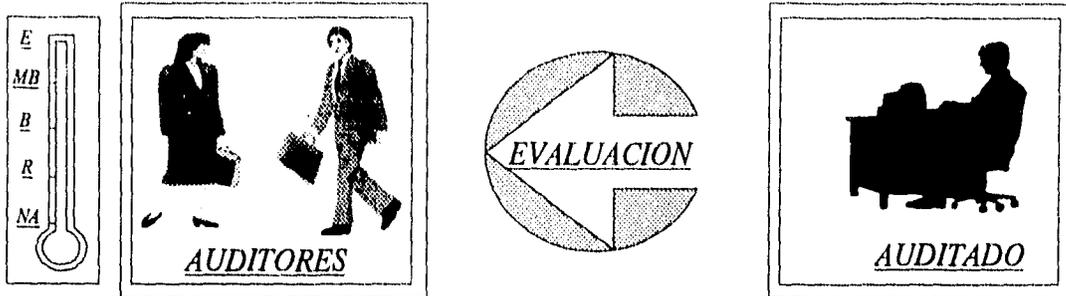
El contar con estadísticas de distintos evaluadores nos puede proporcionar indicadores muy interesantes entre los que destacan:

- ☞ Qué auditores internos son los peor calificados y no muestran mejoría en su desempeño
- ☞ Qué evaluadores son los que califican siempre mal a todos los auditores internos (tal vez sea necesario instruirlos sobre como se debe evaluar)
- ☞ Qué auditores han mejorado en su desempeño y en que aspectos es necesario capacitarlos
- ☞ Qué evaluadores favorecen a algún auditor (esto resalta cuando la mayoría de los evaluadores han calificado mal a un auditor)
- ☞ Qué áreas u operaciones, se les facilitan o brindan mayor apoyo a los auditores (recordemos que hay áreas demasiado herméticas y con personal muy difícil de tratar).

Por todo lo anterior, es altamente aconsejable procurar obtener los puntos de vista del auditado; sin embargo en la actualidad pocas gerencias de auditoría lo realizan o pocos directivos se preocupan por conocer la forma como trabaja la auditoría y que sabor están dejando entre los auditados. Más que verlo como una forma de exhibirnos y estar expuestos ante los demás, debemos verla como una oportunidad para mejorar las relaciones y ser efectivamente promotores de la productividad. Por último recordemos la frase de **Marie Jeanne Roland de la Platerie**: "**Los débiles tiemblan ante la opinión, los tontos la desafían, los sabios la juzgan, los expertos la dirigen**". Seamos expertos y aprendamos de los demás.

Para la empresa y el empresario hay varias ventajas de que se evalúe al Auditor Interno, algunas de ellas se mencionan a continuación en la ILUSTRACION 12.

ILUSTRACION 12



VENTAJAS DE QUE EL AUDITADO EVALUE A LOS AUDITORES INTERNOS



ES UN MEDIO PARA EVALUAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA AUDITORIA INTERNA.



SE PUEDEN MEJORAR LAS FUTURAS AUDITORIAS, AL RECONOCER EN QUE ASPECTOS NO SALIERON BIEN EVALUADOS.



ES UN MEDIO PARA FOMENTAR LAS RELACIONES ARMONIOSAS CON LOS AUDITADOS, A TRAVES DE CREAR UNA ATMOSFERA MAS PROFUNDA DE PARTICIPACION.



SE REDUCIRAN LOS CONFLICTOS QUE SURGEN DEL SINDROME DE "ELLOS Y NOSOTROS", EN EL QUE LOS AUDITADOS CONSTANTEMENTE ESTAN A LA DEFENSIVA EN CONTRA DE LOS "ESPIAS DEL GERENTE".



ES UN MODO DE EXPONER A LOS AUDITADOS ALGUNOS DE LOS PROBLEMAS Y DIFICULTADES A LOS QUE SE ENFRENTAN LOS AUDITORES AL EVALUAR EL RENDIMIENTO DE LOS DEMAS.

2.3.5 Evaluaciones Externas

A. Fundamento

Los estándares para la práctica profesional de la auditoría interna prevén que haya revisiones externas para evaluar la calidad de la operación del grupo de auditoría interna. Tales revisiones deben llevarse a cabo cuando menos una vez cada tres años y, como resultado de ellas, debe presentarse un informe por escrito y de manera formal. Una estipulación final de los estándares es que debe haber una opinión con respecto a si el departamento de auditoría interna cumple con los estándares e incluir recomendaciones de mejoras.

B. Importancia de llevarla a cabo

La Dirección General deberá estar involucrada con la evaluación de la efectividad de la Auditoría Interna, sobre todo porque es la principal herramienta con que cuenta para ejercer el control en toda la empresa y además porque le cuesta a la empresa. Por tal motivo tiene derecho a saber si el grupo de auditoría es útil y se justifica su costo.

El plan de organización o estructura y el ambiente del Departamento de Auditoría Interna varía en cada compañía, pero hay elementos en común que deben ser evaluados para medir la efectividad de la auditoría interna, estos se pueden agrupar en los siguientes rubros y el tipo de trabajo ejecutado; pero hay elementos en común que deben ser evaluados para medir la efectividad de la auditoría interna, estos se pueden agrupar en los siguientes rubros:

- Organización
- Administración
- Planeación
- Información
- Capacitación y
- Evaluación.

C. Tipos de revisiones externas

Las revisiones externas que se pueden hacer al departamento de auditoría interna son:

- Por algún componente de la misma organización
- Por otros departamentos de auditoría interna
- Por Auditores Externos
- Por Auditores Internos como practicantes externos.

Revisiones independientes a efectuar por otros componentes organizacionales

La primera posibilidad de revisión por alguien ajeno al Departamento de Auditoría Interna es recurriendo a algún componente de la misma organización. Dicha revisión es efectuada por individuos ajenos al grupo de Auditoría Interna pero que no están fuera de la organización, pudiendo recaer tal actuación en otro grupo específico ya sea de nivel intermedio o alto.

El aspecto crítico aquí es la experiencia profesional del grupo y el grado de independencia, desde un punto de vista estatus organizacional, y el alcance la ausencia de conflicto de intereses.

Revisiones por otros departamentos de auditoría interna

En la búsqueda de revisores que cubran los requisitos de experiencia profesional e independencia, una posibilidad está representada por el departamento de auditoría interna de alguna otra organización. En teoría, esta opción aparenta ser lógica además de la gran ventaja potencial de allegarse de entrenamiento en ambos sentidos. Una objeción muy frecuentemente consiste en que una organización se puede oponer a mostrar sus actividades de control a otra organización al creer que pierde privacidad. Este rechazo probablemente provendrá del hecho de que el grupo revisor puede pertenecer a otra organización competidora.

Lo que es un hecho es que el respeto al secreto profesional debe guardarse, por lo tanto no hay razón para que los auditores internos no guarden discreción y confidencialidad.

Brink y Witt mencionan que el problema realmente sustancial, es que las organizaciones no acceden con facilidad a que sus auditores internos dediquen su tiempo a revisar a otros grupos similares; primero tienen que atender sus propias responsabilidades como auditores de una organización, y atender a la alta administración o al comité de auditoría de la organización de la que forman parte. Este problema es el más real y el que más se presenta en la práctica.

Los auditores externos como revisores independientes

Otra opción que señalan Brink y Witt, es la contratación de una firma de auditores externa para llevar a cabo la evaluación independiente. Aquí se pueden dar dos situaciones:

- Que sean los mismos auditores que tienen a su cargo la revisión de los estados financieros
- Que sean una firma de Contadores Públicos Independientes exclusivamente para realizar la evaluación.

Es importante tomar en cuenta que si el auditor externo efectúa una revisión como la señalada en una organización a la que, además, le revisa sus estados financieros, ya ha establecido una relación de trabajo con el Auditor Interno, hecho que pudo haber generado también una serie de intereses cruzados. Por otro lado, si el revisor es una firma diferente de contadores públicos independientes, pudiera haber oposición por parte de la firma que está trabajando la revisión de los estados financieros.

Los auditores internos como practicantes externos

Esta posibilidad se refiere a utilizar a un grupo de calificados y experimentados Auditores Internos ajenos a la organización. Tales profesionales pueden ser auditores internos retirados quienes se supone contarán con la experiencia requerida y el tiempo necesario para llevar a cabo esta revisión. Es posible que ex-Auditores Internos con estas características sean contratados de manera formal y permanente en grandes corporaciones para revisar a sus diferentes grupos de auditoría interna. Por último, el Instituto de Auditores Internos puede agrupar y convocar a ex-Auditores Internos para crear una firma que se dedique exclusivamente a la revisión externa de grupos de auditores internos actualmente en funciones, además de que se tendría el respaldo técnico y profesional de un grupo con dichas dimensiones.

Una pregunta que se debe hacer el Gerente de Auditoría es: ¿concede importancia suficiente a la autoeducación como para proporcionar medio o incentivos para aprender?

A menudo, la mayoría de ejecutivos se quejan de falta de tiempo, de indiferencia o antagonismo de la compañía con respecto a las ideas nuevas y de medios inadecuados para aprender.

Un elemento esencial en el sentimiento de deshistoria que muchas personas jóvenes sienten con respecto a carreras en el mundo de los negocios es la sensación de que se les pide que sirvan en los términos impuestos por la compañía, pero no se les ofrece la clase de incentivos para desarrollarse. Cuando existe un ambiente en el que los empleados se pueden desarrollar y actuar, aparecerán normalmente lealtad y dedicación a hacer cosas.

2.3.6 Remuneraciones

Pocos instrumentos administrativos evocan emociones más poderosas y complejas en los miembros de una organización que su política de retribuciones.

Los investigadores han llegado a ponerse de acuerdo en:

La compensación tiene que ser equitativa, tanto por los empleados como por sus administradores.

Según Edward E. Lawler en su libro "Pay and Organizational Effectiveness: A psychological View señala"...un silencio general respecto a los sueldos dificulta las comparaciones entre similares; obliga al empleado a confiarse a los "chismes" de la empresa, los que frecuentemente constituyen fuentes de información incorrecta, no solo respecto a sueldo, sino también respecto a la evaluación que los supervisores hacen del rendimiento del individuo y el de sus iguales.

Según Flower y Hughes hay empleados que no tienen un desarrollo adecuado y están muy insatisfechos, pero continúan trabajando debido a consideraciones económicas, préstamos otorgados por la empresa, responsabilidades familiares, falta de oportunidades en el exterior, edad y, en cierta medida "adoctrinamiento empresarial" (no les gusta tener que buscar un trabajo o aprender políticas nuevas). Estos motivos para quedarse son derrotistas y no se pueden considerar adecuadas. Estos desconectados todavía no han afectado las estadísticas de la deserción, sin embargo pudieran tener un efecto grave, o quizás más grave, en la empresa. Estos empleados se consideran atrapados por el medio ambiente que no tienen más alternativa que quedarse; y, por ende, es grande la posibilidad de que la productividad se vea reducida o la conducta sea antagónica a la organización.

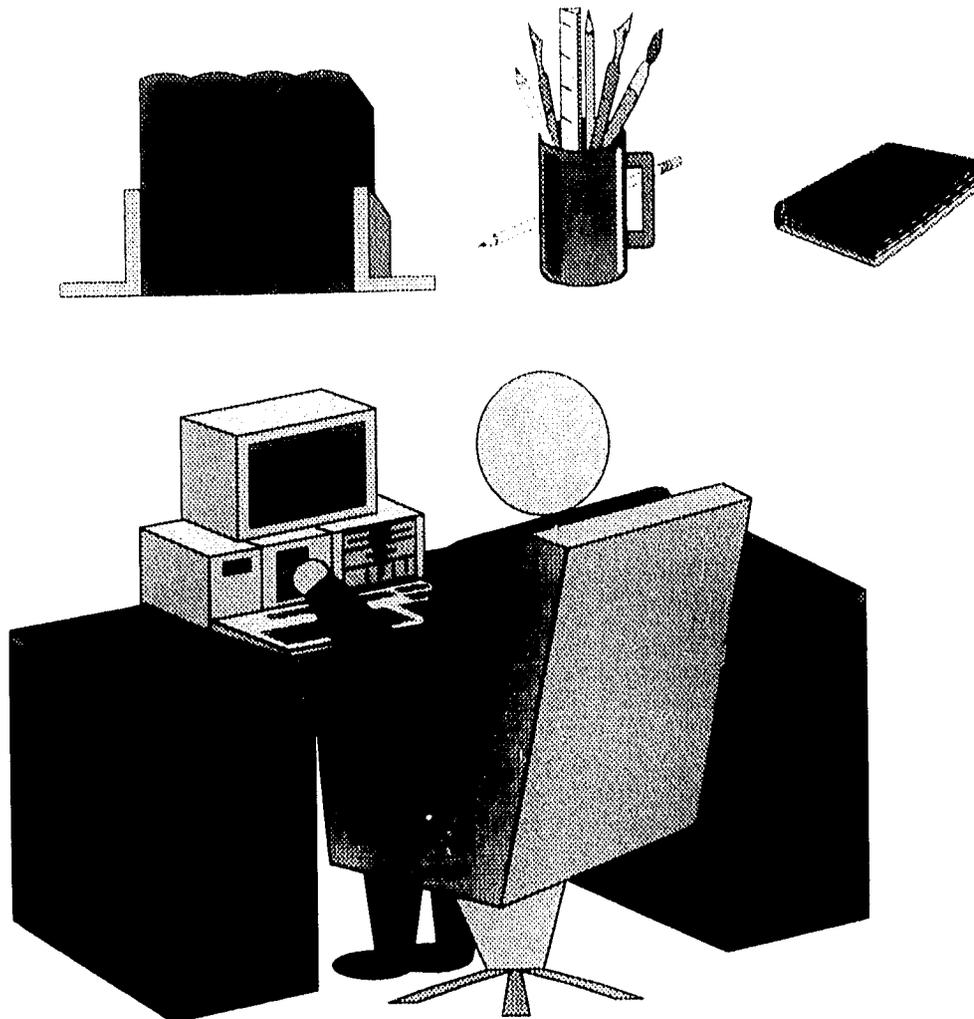
Históricamente, esta condición de las personas atrapadas, desconectadas, ha sido considerada como característica principal de las categorías de obreros o empleados no calificados. Sin embargo, la información obtenida recientemente sugiere que también esta presentándose a niveles más elevados dentro de la organización, razón por la cual este tipo de empleados abandona psicológicamente a la empresa, o lo que es lo mismo se toma anticipadamente su jubilación.

Hay empleados que se expresan muy mal de la Institución en la que trabajan, sin embargo tienen pánico de salirse de ella, éstos son los "desconectados". El viejo "cliché": si no te gusta tu trabajo estás en libertad de abandonarlo", es prácticamente tan ingenuo como si le dijéramos a un chimpancé del Zoológico de Chapultepec que si no le gustan los plátanos está en libertad de regresar a la selva.

El refuerzo que estos factores ambientales proporcionan a la inercia de estos empleados enajenados deben ser muy poderoso, y probablemente se requerirá llegar al extremo del despido.

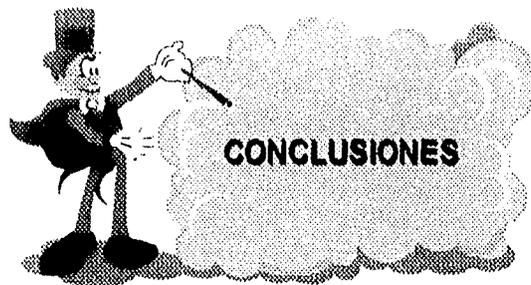
Hay muchos ejecutivos que sí pueden ascender por la escalera empresarial e inclusive les ponen elevador para que sea más rápido. Pero muchos empleados lo único que conocen es la salida de emergencia, más no se atreven ni a mirarla por el terror de enfrentar un nuevo reto.

Historicamente, la mayoría de las organizaciones han sido creadas y perpetuadas con base en filosofías conformistas y manipuladoras. Si la gerencia quiere que los empleados se queden por motivos que resulten adecuados para el individuo, la empresa y la sociedad, deben crear organizaciones administrativas que verdaderamente acepten y respeten a las personas con sus diferentes valores.



A corto plazo, los ejecutivos que se enfrentan hoy con la amenaza de obsolescencia personal no pueden permitirse el lujo de esperar hasta que se creen programas adecuados en las instituciones de enseñanza.

La esperanza de que algunos empleados elegirán adquirir conocimientos y capacidades, cuya relevancia sus organizaciones ni siquiera reconocen es una razón muy poderosa para fomentar la autoeducación. Para una compañía y sus ejecutivos, la capacitación oficial y la autoeducación se complementan mutuamente; no son alternativas que se excluyan.



Si se desea que el Departamento de auditoría interna esté formada por gente excelente, comprometida con su profesión y con deseos de ayudar a la empresa para ser productiva se debe contar con un arquetipo en el que se describan las cualidades del Auditor Interno:

☉ Personales

● Éticas

▣ Técnicas.

Cuando se seleccione al personal de auditoría interna se debe tener plenamente identificado el perfil mínimo que debe reunir para ser aceptado. Posteriormente es necesario se identifique a cada Auditor Interno para conocer la etapa en que se encuentra y con que elementos cuenta para convertirlo en un ser de excelencia, lo cual se logrará evaluando diariamente su trabajo y comportamiento ante los demás.

Asimismo, deben enunciarse el propósito, autoridad y responsabilidad del departamento de auditoría. Todo lo anterior deberá quedar plasmado en un Manual de Organización, aprobado por la Gerencia y aceptado por el Consejo de Administración. Todos los conceptos que se mencionen en este manual deberán ser congruentes con las Normas para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna.

La primera responsabilidad que adquiere el Auditor Interno, es conocer a fondo la empresa, ya que sólo así podrá conocer sus necesidades y estará en posibilidades de ofrecer las mejores sugerencias para optimizar todos los recursos. También dentro de las principales responsabilidades, debe mantenerse el secreto profesional y preocuparse por mejorar la prestación de bienes y servicios, mediante la prevención y corrección de ineficiencias.

La capacitación no debe ser un lujo, sino una necesidad. Por tal razón, la empresa debe otorgar las facilidades para que su personal se prepare y, en especial, el Auditor Interno. Debe pasar a la historia que la capacitación es un gasto, hay que verla como la mejor inversión para la empresa, que rendirá frutos y la consolidará para que sea competitiva.

Para que la capacitación cumpla su cometido debe planearse en función a las necesidades reales de la empresa y orientada siempre hacia un mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes del personal. Se lleva a cabo en 3 etapas, aunque pueden variar, son: diagnóstico, impartición y evaluación, armónicamente coordinadas para dar frutos.

La participación del Auditor Interno en la educación continua es fundamental, ya que la empresa aportará los medios, pero la voluntad para superarse y hacer un mejor papel, la deberá proporcionar el Auditor Interno. La educación continua es un aspecto medular, ya que en la actualidad no basta con tener licenciatura, se debe estudiar diplomados, especialidades, maestrías y doctorados. Esto será un elemento clave que se reflejará en trabajos de calidad; además estará en posibilidad de ser considerado para futuras promociones y desarrollos.

Para formar parte de la educación continua se requiere entre otros, de:

- Pertener a agrupaciones profesionales
- Asistir a conferencias
- Impartir clases (ya que esto mantiene actualizado al que lo hace)
- Leer revistas y libros relacionados con la profesión.

En la época actual de crisis es fundamental que la Gerencia de auditoría apoye al Auditor Interno con:

- ✍ Becas
- ✍ Horarios accesibles para estudiar
- ✍ Subsidios para inscribirse en conferencias promovidas por el I.M.C.P. y el I.M.A.I., etc.
- ✍ Reembolsos en la compra de libros o revistas relacionadas con la profesión
- ✍ Permisos para asistir a eventos relacionados con la profesión.

Los anteriores aspectos deben estar abiertos para todos los Auditores Internos y no sólo para un grupo privilegiado.

Es importante señalar que en los Posgrados sobre Auditoría, deben considerarse materias relacionadas con cuestiones humanísticas que le permitan poseer tanto los conocimientos, como las actitudes y habilidades para ejercer con éxito su actividad profesional. También es importante considerar materias relacionadas con la docencia, ya que uno de los principales objetivos que se persiguen en los Posgrados es la formación de profesores de alto nivel académico, lo cual difícilmente se cumple, ya que no se le proporcionan al estudiante los elementos necesarios para llevar a cabo esta actividad. Se debe considerar por último, que la gente de Auditoría Interna esta en posibilidad de desarrollarse en cualquier otra área de manera adecuada, por tal razón se debe motivar y promoverse, siendo la auditoría un semillero de candidatos para ocupar puestos de mayor nivel en la empresa.

Lo ideal será contar con un expediente para cada Auditor Interno en el que se plasme: historia académica, auditorías en que ha participado, personal con el que ha trabajado, calificaciones o evaluaciones obtenidas en cada participación (proporcionadas por su jefe, compañeros y Auditados). También se deben enunciar los cursos tomados y los beneficios obtenidos en los mismos.

Se tiende a pensar que se ven las cosas como son; que se es objetivo. Pero no es así, se ve el mundo, como se ve uno así mismo o como se nos ha condicionado se tiene como parámetro nuestra forma de ser. Por todo lo anterior, será importante contar con el apoyo de un grupo o comité que evalúe al Auditor Interno para detectar a tiempo las carencias y virtudes que tiene y se actúe oportunamente.

La evaluación efectiva retroalimenta a la empresa para conocer las deficiencias de la gente y prevenirlas o corregirlas, reforzando y estimulando las conductas positivas.

Las evaluaciones deben hacerse a todos los niveles procurando recabar las opiniones por escrito y debe contarse con parámetros adecuados contra los cuales comparar el desempeño e instruir al evaluador para que la desarrolle de manera objetiva, sometiendo las decisiones ante un grupo de funcionarios para que sea imparcial. En el resultado también es fundamental la opinión del Auditado sobre el trabajo del Auditor Interno.

Todo lo anterior debe ser del conocimiento del Auditor Interno y llevarse a cabo reuniones en el que se intercambien puntos de vista de las partes involucradas, y no como se hace en muchas partes, que es "secreto de estado" saber cómo y en función a qué le están evaluando.

Las remuneraciones deben ir en función directa de las evaluaciones practicadas, eliminando así posibles juicios subjetivos guiados por las: cualidades físicas, compadrazgos, amorios o cualquier otra disfunción, que afectaría al grupo de Auditoría Interna.

BIBLIOGRAFIA

CAPITULO 2

2.1 PERFIL DEL AUDITOR INTERNO

2.2 CAPACITACION Y DESARROLLO DEL AUDITOR INTERNO

2.3 EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL AUDITOR INTERNO

LIBRO (L) / REVISTA (R) / APUNTES (A)	PAGINAS CONSULTADAS		
	2.1	2.2	2.3
R BARTOLOME FERNANDO Y LEE EVANS PAUL "CUAL ES EL COSTO DE SU EXITO PROFESIONAL" MEXICO BIBLIOTECA HARVARD DE ADMON DE EMPRESAS 1972 No. 294		3-15	
L BRINK Y WITT "AUDITORIA INTERNA MODERNA" MEXICO ECASA, 1988, (4a. ed.)		216-224 230-238	225-230
L CERTIFIED INTERNAL AUDITOR PROGRAM INFORMATION AND STUDY GUIDE" FLORIDA THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, INC INTERNATIONAL HEADQUARTERS OCT 1978		1-27	
R CHAIN PALAVICINI, MAGALI "CAPACITACION Y DESARROLLO EMPRESARIAL OPCION O EXIGENCIA" MEXICO I M C P., JUNIO 1982 AÑO 20 No. 238		16-21	
R DE MARCO, VICTOR F. "RECRUITING AND DEVELOPING INTERNAL AUDITORS", U.S.A. THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS RESEARCH FOUNDATION FEBRUARY 1980		53-57	
R DILL, W R, CROWSTON WBS ET. AL. "ESTRATEGIAS DE AUTOEDUCACION" MEXICO BIBLIOTECA HARVARD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS, 1972 No. 349		189-201	
L DRUCKER, PETER "EL EJECUTIVO EFICAZ" MEXICO HERMES, 1980 (4a. REIMPRESION)	9-33		
R F.C.A. "EL POSGRADO DE AUDITORIA INTERNA EN LA U.N.A.M." REVISTA AUDITORIA INTERNA I M A I ENE-MAR 1988 No. 3		13-25	
R FLOWERS VINCENT S. Y HUGHES CHARLES L. "MOTIVOS POR LOS QUE EL PERSONAL SE QUEDA" MEXICO BIBLIOTECA HARVARD DE ADMON DE EMPRESAS, 1972 No. 180		3-14	
L HYBELS, SANDRA Y VEAVER, RICHARD "LA COMUNICACION" MEXICO LOGOS, 1980 (4a. EDICION)		CAP. 13 254-288	
L KING, NORMAN "LA IMPORTANCIA DE LOS PRIMEROS CINCO MINUTOS. COLOMBIA: SERIE NORMA, DESARROLLO GERENCIAL, 1988	19-38 71-82		
L KOPELMAN, RICHARD, "ADMINISTRACION DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES" MEXICO MCGRAW HILL, 1988		115-127	
L Mc CALL MORGAN W. Y LOMBARDO MICHAEL M. "GERENCIA EXITOSA" COLOMBIA: LEGIS, 1988		173-178	
L Mc FARLAND WILLIAM, RATLIFF RICHARD L, WALLACE WANDA A ET. AL. "INTERNAL AUDITING PRINCIPLES AND TECHNIQUES" THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, 1988 ALTAMONTE SPRINGS, FLORIDA	CAP. 13 499-500		
R NOSNIK OSTROWIAK, ABRAHAM, "EL PAPEL DE LA CAPACITACION EN LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL". REVISTA ALTA DIRECCION MEXICO: MARZO 1989 VOL. I No. 2		8-10	
R RONALD STEPHENS BARDEN, CIA. "BEHAVIORALLY BASED PERFORMANCE APPRAISALS". THE INTERNAL AUDITORS, FEBRUARY 1980			36-43

BIBLIOGRAFIA

CAPITULO 2

2.1 PERFIL DEL AUDITOR INTERNO

2.2 CAPACITACION Y DESARROLLO DEL AUDITOR INTERNO

2.3 EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL AUDITOR INTERNO

	LIBRO (L) / REVISTA (R) / APUNTES (A)	PAGINAS CONSULTADAS		
		2.1	2.2	2.3
R	SALTER MALCOM S. "QUE CONSTITUYE LA RETRIBUCION JUSTA DE UN EJECUTIVO" MEXICO BIBLIOTECA HARVARD DE ADMON. DE EMPRESAS, 1972 No. 104		3-9	
L	SAWYER LAWRENCE B. J.D. CIA. PA. "SAWYER INTERNAL AUDITING" THE PRACTICE OF MODERN INTERNAL AUDITING THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS ALTAMONTE SPRINGS FLORIDA 1988 (THIRD EDITION)			1060-1061
A	VERA SMITH, FERNANDO. "DESARROLLO Y PROFESIONALIZACION DE LA AUDITORIA INTERNA" APUNTES MEXICO OCTUBRE, 1991		2-15	
L	WILSON JAMES A. Y WOOD DONNA J. "MANAGING THE BEHAVIORAL DYNAMICS OF INTERNAL AUDITING" THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS RESEARCH FOUNDATION, 1985	28-32		

RESUMEN

LIBROS	10
ARTICULOS DE REVISTA	9
APUNTES	1
ILUSTRACIONES	6
DIBUJOS	6

CAPÍTULO 3 LAS RELACIONES HUMANAS DEL AUDITOR INTERNO



3.1 Importancia de las Relaciones Humanas para el Auditor Interno

3.1.1 Concepto

3.1.2 Alcance de las Relaciones Humanas

3.1.3 Características de un Equipo de Auditoría Interna con buenas Relaciones Humanas.

3.2 Actitudes del Auditor Interno

3.2.1 Concepto y definición

3.2.2 Particularidades de la actitud

3.2.3 Tipos de actitudes

3.2.4 Factores que afectan los estados de ánimo del Auditor Interno y del Auditado.



3.3 Roles e imagen del Auditor Interno

3.3.1 Concepto

3.3.2 Percepciones del rol del Auditor Interno

- A. Principales conflictos del rol
- B. Importancia y consecuencias del rol
- C. Principales roles del Auditor Interno.

3.3.3 Imagen del Auditor Interno

3.3.4 Causas y razones de los conflictos entre la línea y el staff

3.3.5 Posturas del personal ante la función de Auditoría Interna.

3.4 Estrés en diversos roles del Auditor Interno

3.4.1 Concepto y definición del estrés

3.4.2 Estrés en el Auditor Interno

3.4.3 Causas del estrés y su relación con el Auditor Interno

- A. Factores laborales
- B. Factores personales.

3.4.4 Consecuencias del estrés

- A. Individuales
- B. Organizacionales.

3.4.5 Tipos de personalidad más propensos al estrés

3.4.6 Acciones para reducir el estrés

- A. Meditación
- B. Biorretroalimentación
- C. Bienestar Personal
- D. 10 guías para reducir el estrés.



3.5 Estrategías para el manejo de las Relaciones Humanas

3.5.1 La comunicación

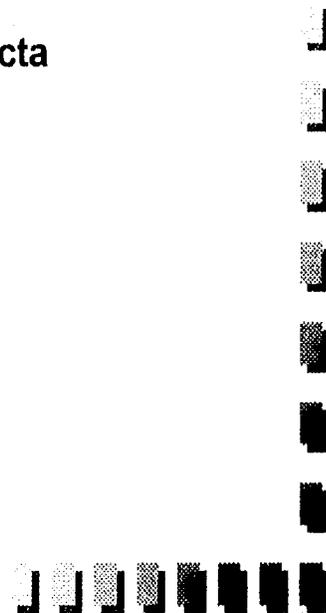
- A. Propósito y fundamento**
- B. Importancia**
- C. Barreras**
- D. Saber escuchar.**

3.5.2 Normas de conducta para establecer buenas Relaciones Humanas

- A. Diez mandamientos de Faulkner**
- B. Diez sugerencias para evitar que un desacuerdo se transforme en discusión**
- C. Cómo tratar un problema**
- D. Seis formas de agradar a los demás**
- E. Diez recomendaciones para ser un Auditor Interno de excelencia**
- F. Sugerencias para lograr ser un líder**
- G. Reglas para lograr que los demás piensen como usted.**

3.5.3 Comentarios a las normas de conducta

3.6 Conclusiones.



3.1 Importancia de las Relaciones Humanas para el Auditor Interno

3.1.1 Concepto

Todo acto en el que intervengan dos o más personas es **Relación Humana**. A las relaciones humanas también se les denomina interrelaciones personales, o relaciones interpersonales y son el trato del hombre por el hombre mismo. Puede sonar paradójico decir que ningún conocimiento, ninguna materia ha sido practicada tanto, ya que desde que se nace, se practica el trato con los demás; sin embargo esto no quiere decir que este trato sea llevado de la mejor manera posible.

La experiencia en Relaciones Humanas es proporcional al número de interrelaciones que se tienen en las diferentes edades, es algo que todas las personas llevan a la práctica a diario en su trabajo, familia, con amigos, y aun con simples conocidos.

Las películas y los programas de televisión son en su mayoría tramados y resueltos alrededor de problemas humanos; de modo que podemos decir que el entrenamiento para su solución es quizá el más intenso y frecuente que tiene el hombre; sin embargo la gran mayoría fallamos con frecuencia en nuestras relaciones con los demás. Así por ejemplo: cuando existe un mal entendido o hay celos y los novios se disgustan; cuando el esposo discute o riñe con la esposa, cuando el subordinado se muestra en desacuerdo con su jefe, cuando el ejecutivo se muestra hostil con su personal, cuando el niño es regañado por sus padres, cuando la nuera o el yerno se disgustan con los suegros, presenciamos fallas en las **Relaciones Humanas**

En esta parte del capítulo nos concretaremos a las **Relaciones Humanas del Auditor Interno en el trabajo**; sin embargo mucho de lo que digamos aquí es aplicable directamente al trato con la demás gente con quien nos relacionamos.

3.1.2 Alcance de las Relaciones Humanas

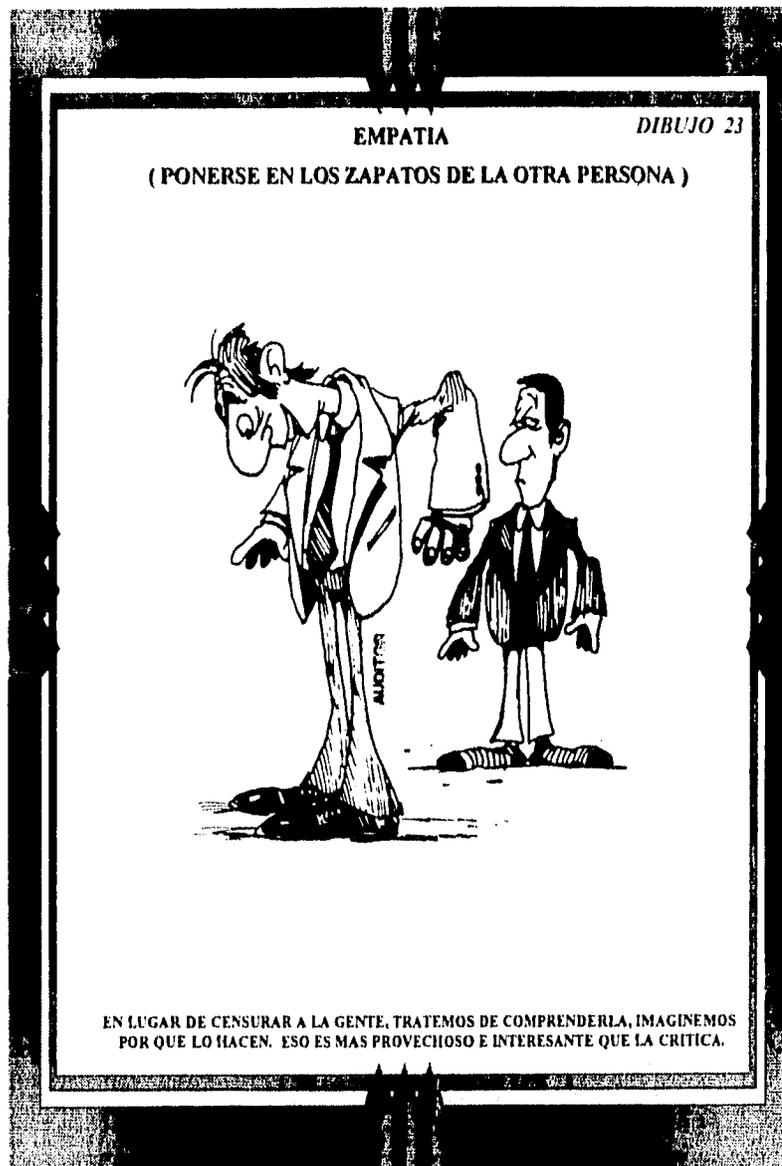
Lograr buenas relaciones humanas en la empresa significa que las gentes que trabajan juntas se lleven bien. En otras palabras, las buenas relaciones humanas permiten a quienes forman una empresa, alcanzar sus objetivos personales al tiempo que logran los de la empresa; ayudan a reducir disputas, malos entendidos, hostilidades y faltas de cooperación.

La investigación realizada por la Fundación Carnegie reveló un hecho muy significativo: "...aun en ramas tan técnicas como la ingeniería, alrededor del 15% del éxito se debe al conocimiento técnico y el 85% restante se debe a la habilidad en la tecnología humana: la personalidad y la capacidad para tratar a la gente...". Tal vez por esto los reclutadores en las Universidades Norteamericanas, insisten en que las dos principales características que buscan en los candidatos para ocupar los puestos en un departamento de contabilidad son:

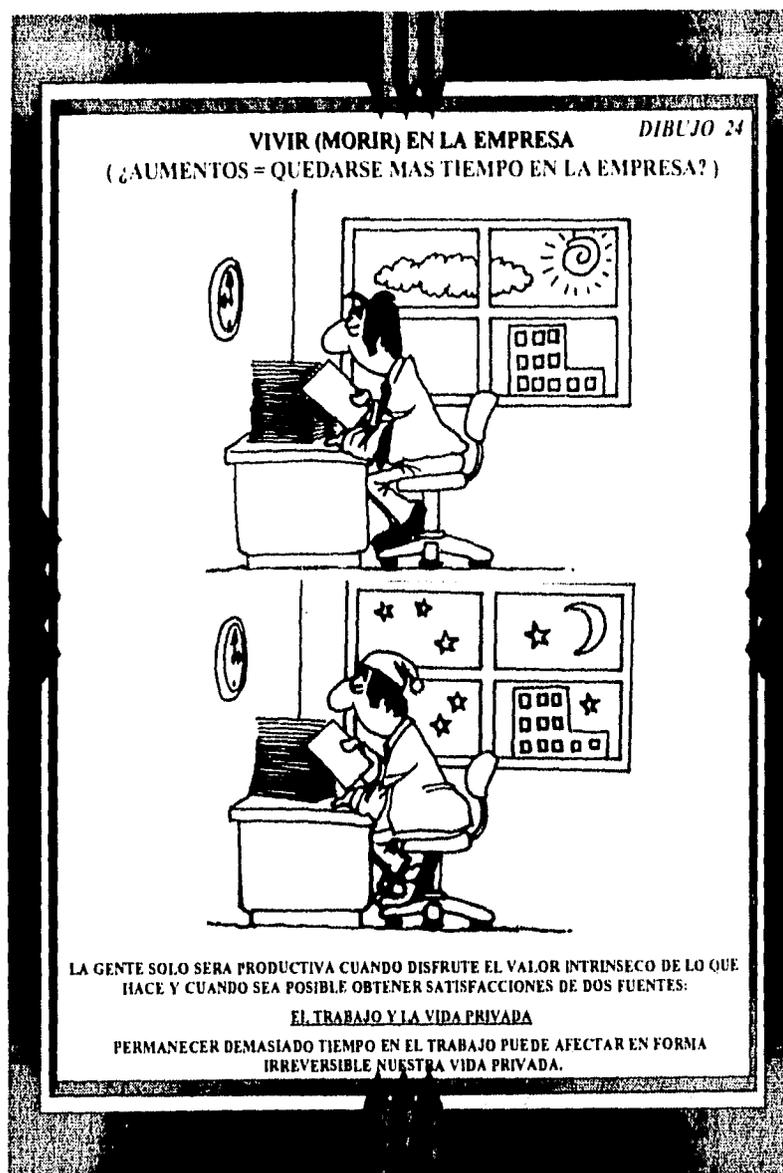
1. Las habilidades técnicas (contabilidad, auditoría, finanzas y costos)
2. Habilidad para las relaciones humanas. De hechos, algunos empresarios y auditores creen que la habilidad de las relaciones humanas puede ser el factor más importante que conduzca al éxito y al progreso en el trabajo.

Frecuentemente creemos poner lo mejor de nuestra voluntad para conseguir la comprensión y el apoyo de las gentes y a pesar de ello no logramos nada. Para justificar el fracaso culpamos a las personas con quienes tratamos y argumentamos que son inaccesibles, hermetizadas en sus propias actitudes y que es imposible sacarlas de ellas. La realidad es que no hemos empleado los medios adecuados para propiciar la convivencia humana en forma armónica con las áreas auditadas, algunos de los cuales pueden ser:

- ☺ Mejorar las relaciones a través del autoconocimiento y la comprensión mutua, lo cual le llamaremos **empatía** y que vulgarmente se dice "ponerse en los zapatos de la otra persona" (DIBUJO 23)
- ☺ Facilitar la comunicación interpersonal
- ☺ Eliminar motivos de fricción
- ☺ Buscar la armonía individual y social
- ☺ Hallar caminos para la propia expresión
- ☺ Lograr satisfacción en la relación con los demás
- ☺ Aprender a vivir con uno mismo.



En la actualidad es común, para ser considerados como candidatos a los aumentos de sueldo, el quedarse tiempo adicional al de la jornada de trabajo (DIBUJO 24). llegando en ocasiones a trabajar sábados y domingos, pues ya se volvió un mal hábito que de manera frecuente tengan que entregar trabajos "urgentes" los cuales en la mayoría de ocasiones no son "importantes". Rara vez nos atrevemos a expresar críticas al sistema por temor a represalias. Todo lo anterior provoca una catarsis que lo orilla en ocasiones a ver el panorama en otras oficinas de la compañía donde pide asilo político-laboral y, a la vez, obtiene un ascenso o una mejor compensación económica.



Entre las personas relacionadas con la auditoría es universalmente aceptado que la habilidad en las buenas relaciones humanas es un requisito indispensable para el éxito profesional, debido a que el auditor interno se relaciona por su trabajo a todos los niveles de la organización, al analizar y valorar como realiza la gente de la empresa su trabajo y posteriormente al reportar sus hallazgos a los funcionarios responsables de la operación.

Si a lo anterior agregamos que nuestro propósito es buscar lo que está mal, lo que es ineficaz e ineficiente, no es difícil entender el potencial de conflictos interpersonales que se generan; al respecto Stephen R. Covey, explica en su libro "La raíz espiritual de las relaciones humanas" (Deseret Books, Inc., 1976) : "...Los ejecutivos triunfadores poseen dos características personales muy marcadas: La primera es que estos ejecutivos están muy motivados por un deseo y una determinación muy intensos de sobresalir; la segunda y de mayor interés en esta tesis, es que tienen habilidades para tratar con la gente.

A pesar de lo expuesto anteriormente, parecen no comprender la trascendencia de las Relaciones Humanas para desempeñar su trabajo, razón por la cual continuamente están involucrados en conflictos interpersonales con varias de las personas de la empresa, mientras que son pocos los que cultivan actitudes positivas.

3.1.3 Características de un equipo de auditoría interna con buenas relaciones humanas

Los auditores internos deben poseer dos aspectos fundamentales para lograr unas buenas relaciones humanas, éstas son una **autoimagen fuerte** y una **comunicación adecuada**.

I. Autoimagen fuerte:

- Conocimiento de las propias cualidades y defectos
- Sentido de propiedad o pertenencia
- Disposición para ponerse al servicio de los demás
- Sentirse productivo
- Alto grado de integridad.

II. Comunicación

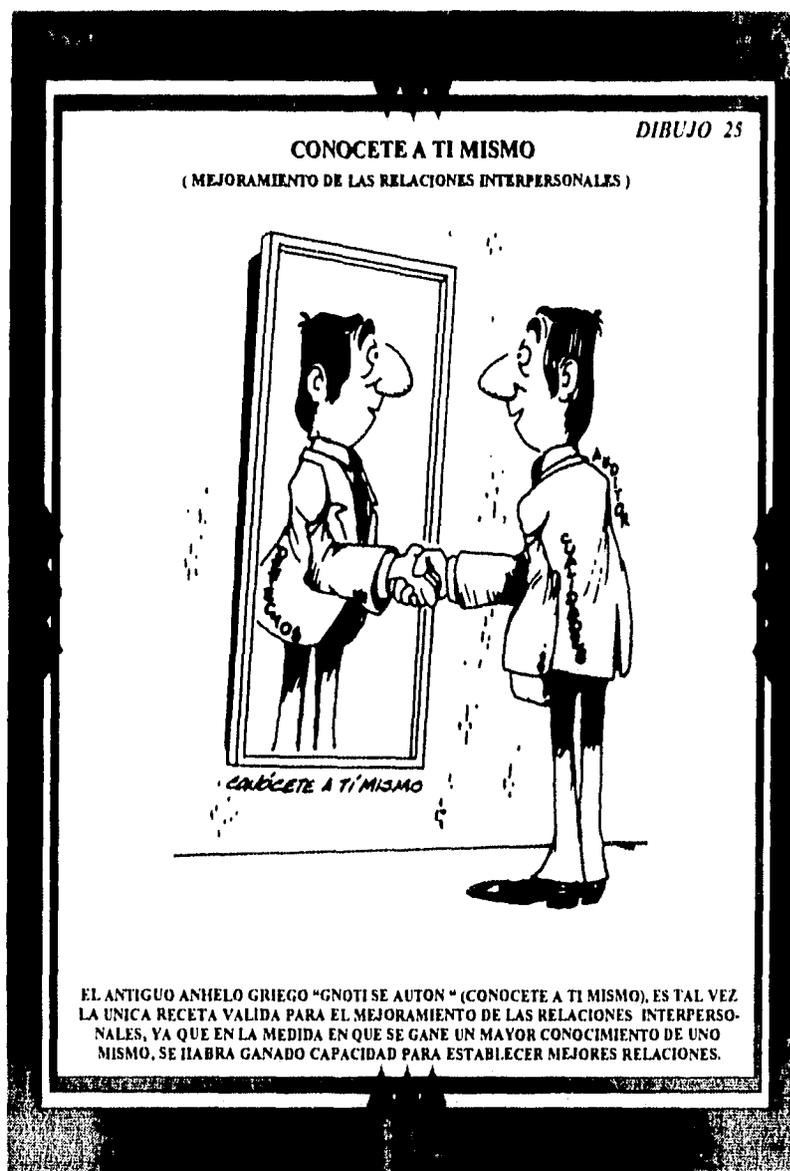
- Determinación
- Secuencia
- Apoyo
- Énfasis
- Pulimiento.

Los anteriores conceptos se analizan de manera breve a continuación

I. Autoimagen fuerte

El auditor interno debe mantener una autoimagen fuerte debido a que trabaja en un medio ambiente en el que hay un potencial constante de conflictos interpersonales. No deben ser ni altivos ni arrogantes, ya que necesitan que los jefes, los auditados y los miembros del Comité de Auditoría les tengan confianza. Sus elementos son:

Conocimiento de las propias cualidades y defectos. Este primer elemento puede describirse como "Autoconocimiento" (DIBUJO 25). Una comprensión realista de las cualidades y defectos de uno mismo. Dicho conocimiento permite a uno llegar a las metas trazadas, aceptar responsabilidades con sensatez y saber cuando pedir ayuda, condescender y ejercer autoridad. Por supuesto que las cualidades y los defectos son dinámicos.



Es más fácil cultivar buenas relaciones con los demás cuando se empieza con un sentido del valor personal, habilidad y confianza en sí mismo. El dar y recibir de las relaciones puede ser difícil si no tenemos una imagen adecuada de nosotros (autoestima); las relaciones pueden fallar simplemente por ser demasiado frágil y no estar preparado para la comisión requerida. A medida que se vaya adquiriendo una imagen fuerte estaremos preparados para desarrollar relaciones productivas mutuamente respetuosas.

Sentido de propiedad o pertenencia. El concepto que tiene de sí mismo, se acrecienta cuando el o ella tiene el sentido de pertenecer a un grupo de trabajo unificado y armonioso en el cual se pone la camiseta (DIBUJO 26), para luchar por un ideal, una causa para que la empresa sea más productiva. Sin embargo, la autoimagen se puede ver amenazada dentro del contexto del grupo de auditoría si éste carece de unidad y de armonía entre sus miembros, si no recibe el respaldo de sus Jefes o Gerentes de Auditoría, sobre todo en aquellas áreas donde sea más vulnerable por existir un hermetismo.

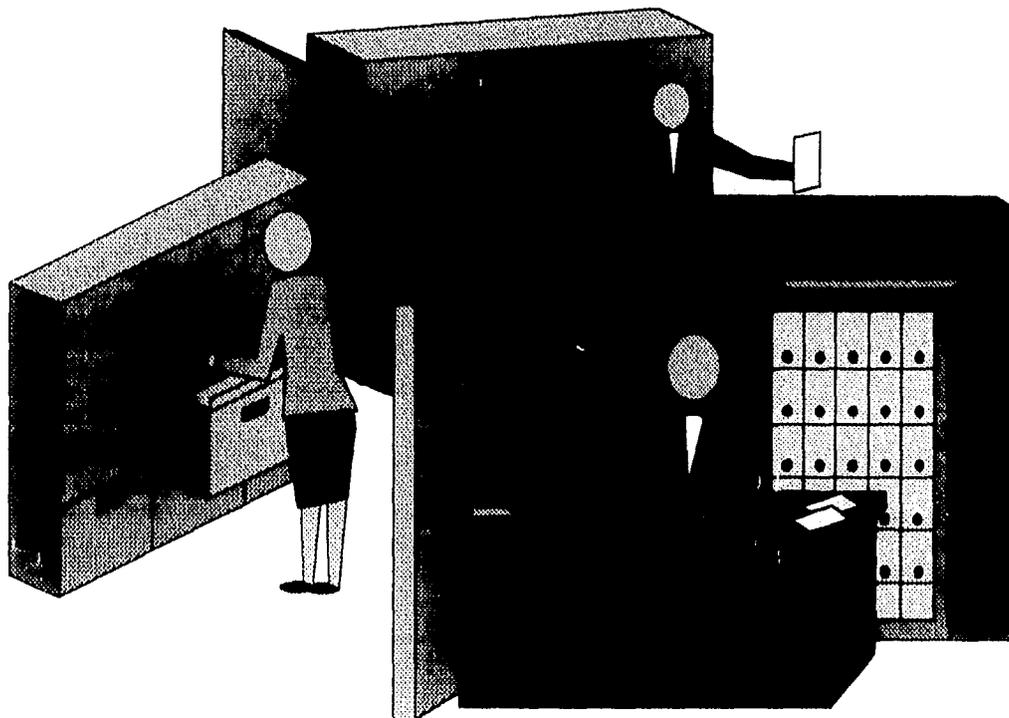


Prioridad para ponerse al servicio de los demás. El tercer elemento consiste en tener la actitud de querer servir y dar prioridad a las necesidades de los demás. De acuerdo con las Normas para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, ésta se enfoca en "asistir a los miembros de la organización." Si queremos dar un buen servicio a los demás, debemos supervisar a nuestro equipo de trabajo de una manera adecuada y oportuna, para poder dar un mejor servicio. Y por supuesto el Supervisor o Jefe de Auditoría deberá motivar al auditor interno y conducir la auditoría por buen camino.

Las personas que se centran en sí mismas y cuya vida está enfocada a satisfacer sus caprichos, invariablemente se sienten amenazadas con mucha facilidad, lo que indica inseguridad. En los peores casos se vuelven paranoicas y peligrosas para consigo mismas y para con los demás. Por contra aquellas, que piensan y actúan en favor de los demás, son más saludables tanto psicológica, como emocionalmente. A medida que trata de ayudarlos les responden con una aceptación y se adquiere el sentido de valor personal.

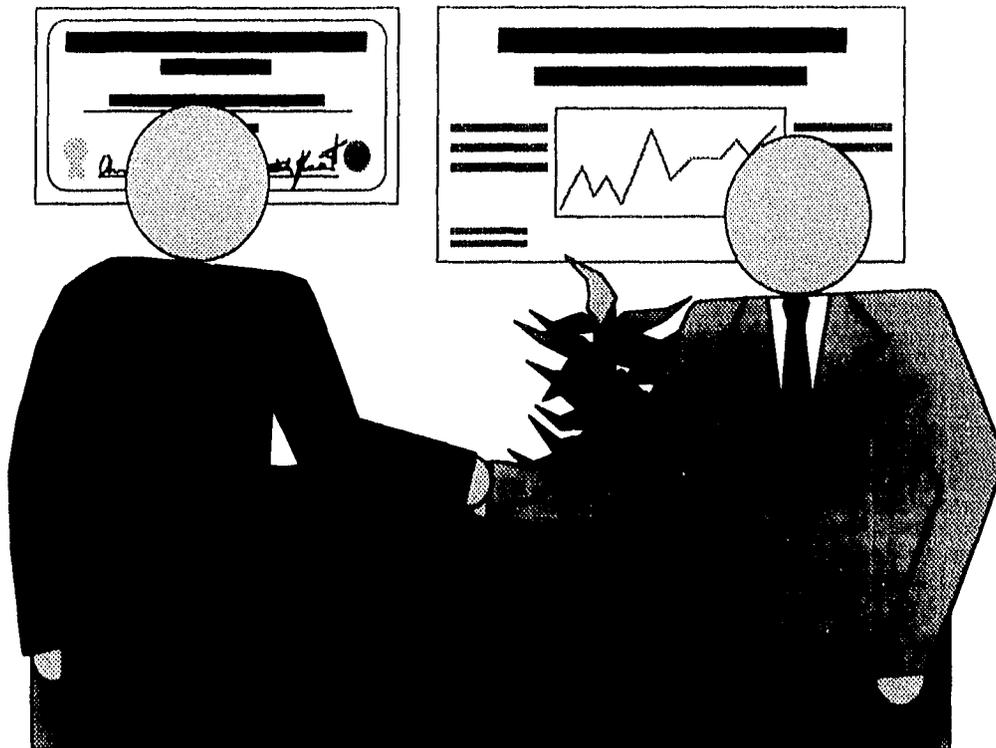
Algo que tenemos que eliminar es la mentalidad de que si no se obtuvieron observaciones en la ejecución de una auditoría, es porque se hizo inadecuadamente; ya es tiempo de eliminar la mentalidad de evaluarnos en función directa del número de observaciones detectadas y reconocer ante los funcionarios cuando desempeñan un buen trabajo. Sin embargo tal parece que nos da miedo y a la vez nuestros Jefes quedan con la "duda". Lo anterior provoca también que algún auditor interno insista más de lo que le permite la razón profesional, en que se implemente alguna recomendación en especial, lo cual provoca malestar entre los auditados.

Por último recordemos que el verdadero servicio no es impositivo, tal como Benjamin Disraeli dijo: "...después de saber cuándo aprovechar las oportunidades, lo más importante en la vida es conocer el momento de renunciar a ellas...". La eficiencia es mayor si ayudamos al jefe a resolver los problemas, no presionándolo a forzar las soluciones. El verdadero servicio requiere de una actitud de genuino interés en el bienestar y el éxito de los demás.



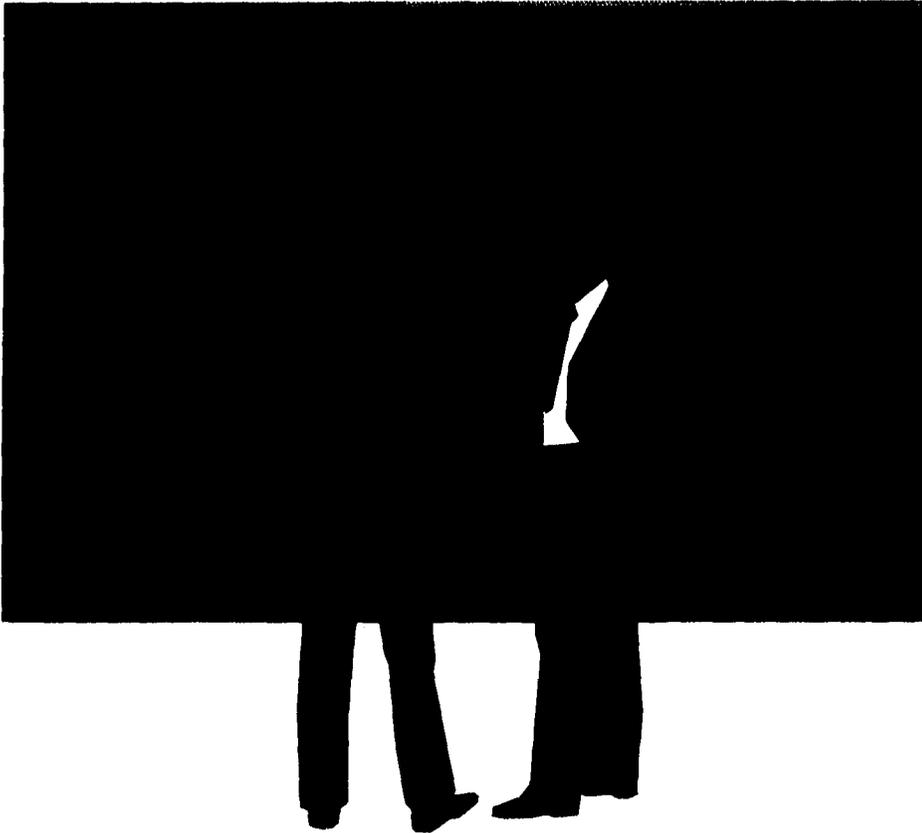
Sentirse productivo. Es más probable que una persona que se sienta productiva tenga más control sobre su futuro al tener que aceptar y enfrentar nuevos retos. Tal vez una de las pocas cosas que mimen más rápida y completamente el sentido de la autoestima en una persona sea el sentirse impotente. Si bien es cierto que no existe ni es deseable que se tenga la independencia total y absoluta, el individuo seguro de sí mismo necesita sentir que se ha ganado un lugar en la vida.

La productividad provoca, en gran medida, esta sensación. Es tanto como decir la empresa, familia, comunidad, negocio marcha mucho mejor conmigo".



Un alto grado de integridad. Una persona que carece de integridad no sólo corre el riesgo de verse en apuros y de no ser disciplinada sino aun de perder la salud. Quien cree una cosa pero actúa de otra manera, puede sufrir lo que se llama "disonancia cognoscitiva", que es una sensación incómoda de desarmonía psicológica y emocional. Si no se resuelve, este conflicto interno puede acarrear problemas de personalidad, depresiones y aún enfermedades físicas que pueden llegar a ser graves. Un individuo seguro de sí mismo conserva con éxito su integridad personal y vive en concordancia con sus valores.

II. Comunicación



Los auditores internos deben saber escuchar y comunicarse para obtener y transmitir información. Así como limar asperezas institucionales. Sus elementos son:

Determinación. La determinación del mensaje tiene tres dimensiones: **credibilidad, clima, contenido y expresión.** Necesitamos credibilidad para que el auditado escuche y ponga atención. Sus fuentes son:

- ➊ Profesional (títulos o grados obtenidos)
- ➋ De organización (la posición o status del auditor dentro de la compañía)
- ➌ Personal (apariencia, modo, comunicación y habilidades del lenguaje, personalidad, habilidad técnica y preparación).

De las tres fuentes anteriores, seguramente la personal es la más importante, debido a que si no hay respeto por parte del auditado, de nada servirá tener estrellitas y condecoraciones otorgadas por las altas autoridades. A continuación explicamos la credibilidad por ser la de mayor interés.

Credibilidad: Se debe manejar a la perfección tanto al contenido (datos, información, elementos que respaldan las observaciones); cómo la forma en que lo decimos (la entonación de la voz, la actitud relajada, el brindar confianza y las señas no verbales, como la postura, los gestos y las expresiones faciales). Al respecto Albert Mehrabian, escritor especializado en la comunicación no verbal, determinó con sus investigaciones que el noventa y tres por ciento del impacto de un mensaje depende de la comunicación no verbal.

Secuencia. El mensaje se debe transmitir en secuencia lógica, no debemos dar por sentado que el auditado está familiarizado con la situación presentada. Por lo tanto hay que usar la misma secuencia que se utiliza para detectar deficiencias:

- Identificación del problema (Principios o procedimientos no aplicados)
- Comparación de las condiciones actuales con los principios o procedimientos
- Conclusión y
- Recomendaciones o sugerencias.

Adicionalmente, debe darse a respetar y mostrar respeto a los demás; esto facilitará que sus recomendaciones sean aceptadas, o cuando menos consideradas. Así como involucrar al auditado para que exponga sus puntos de vista sobre las sugerencias presentadas para prevenir o corregir las situaciones detectadas.

Apoyo. El apoyo aportado mediante la documentación u opinión de la gente conocedora o experta contribuirá a que se acepte el mensaje. Debe ser suficiente para que sea convincente, pero no tan abrumador como para que intimide.

Énfasis. En cualquier comunicación, algunos mensajes se transmiten mejor que otros. Si hay puntos clave menciónelos, las gráficas pueden ser útiles. Los gestos, el subir o bajar el tono de la voz, o la repetición de los mensajes clave, ayudan a enfatizar el punto al que queremos llegar.

Pulimiento. Se refiere a poner atención a los detalles. La buena gramática, la selección de palabras, la buena presentación, la preparación cuidadosa y el hábito de saber escuchar pulen la presentación y aumentan la estimación del auditado por el auditor interno.

El escenario es el medio ambiente más inmediato en el que se desenvuelve el encuentro. En un encuentro cara a cara dentro del escenario, se incluirían los aspectos físicos que rodean a cada uno de los individuos. En uno escrito, incluiría lo que rodea al escritor y al lector. Sin embargo, aún más importante que los elementos físicos circundantes son el clima inmediato de la organización, la función de la organización fuera de la cual se originó la comunicación y la relación administrativa de las partes involucradas.

Cuando las circunstancias lo permitan debemos tener como política dar las buenas noticias antes de las malas. Si el primer tema de una auditoría revela un problema, se aconseja abstenerse de comentarlo hasta que se presenten las condiciones satisfactorias para enfrentarlo primero.

El centro de atención del modelo radica en el encuentro en sí. El encuentro implica a dos personas que intercambian mensajes en dos vías. El intercambio puede incluir mensajes intencionados y no intencionados y los mensajes pueden ser verbales, no verbales o ambos. Estos mensajes se envían a través de varios medios de comunicación o canales, como la voz, las acciones o los documentos escritos.

El ruido que aparece en el encuentro es cualquier cosa que interfiere con la transmisión o recepción de los mensajes intencionados. El ruido puede ser físico -por ejemplo, el ruido de las máquinas puede hacer que se dificulte su audición. Si una persona no utiliza bien el lenguaje, puede hacer que los que lo escuchan no entiendan alguna palabra esencial que haya dicho; inclusive un tic nervioso de una de las personas, puede distraer a la otra. El tono de la voz o las expresiones faciales de la persona que habla pueden contradecir lo que dijo. También puede haber ruido psicológico cuando una de las personas está preocupada por problemas familiares, la preocupación puede perturbar el proceso de la comunicación.

En los encuentros escritos, un trabajo desordenado puede hacer que se tergiverse el contenido. La gramática deficiente puede interferir con la idea que se quiere transmitir y algunas veces la ortografía, el lenguaje y la construcción de las oraciones puede ser tan mala que se desvirtúe el mensaje o que el lector se sienta molesto. Por último, lo extenso de algunos informes también puede crear ruido al provocar impaciencia en el receptor.

3.2 Actitudes del auditor interno

3.2.1 Concepto y definición

La actitud es la tendencia, arraigada o aprendida a reaccionar en pro o en contra de algo, puede ser manifiesta o latente; esta última es reprimida por educación, por conveniencia, o por otras razones, sin que esto quiera decir que no podrá manifestarse plenamente.

Se entiende por actitud el estado psíquico y neurofisiológico organizado por la experiencia individual, la cual se adquiere en relación con el medio que nos rodea, pero también debido a las más variadas experiencias personales. Se dice que es la estabilidad de una disposición mental hacia una experiencia planteada, que puede ser positiva o negativa. Podemos resumir diciendo que es una predisposición a responder o la forma en que nos disponemos a enfrentar algún hecho. Si una persona asume en forma habitual una actitud respecto a un asunto en particular, podremos predecirla.

3.2.2 Particularidades de la actitud

Nuestras actitudes son las que siempre nos estarán inclinando a juzgar, positiva o negativamente, a las personas o experiencias que, por algún motivo, hayan creado en nosotros cualquier forma de atracción o rechazo. El trabajo del Auditor Interno siempre provoca un rechazo natural, debido a que a nadie le gusta que lo estén controlando; si a lo anterior agregamos los malos entendidos y las falsas interpretaciones en nuestro trato con los auditados con quienes en una o en otra forma estamos relacionados, repercutirá en disgustos, rencillas y toda clase de incidentes.

En muchas ocasiones nos damos cuenta de la existencia de una mala interpretación cuando ya es tarde y no es raro el caso de individuos que, por falta de análisis, se llevan a la tumba una convicción equívoca que en la vida les produjo grandes dificultades. Siempre obedecen a determinados motivos; por tal razón aparecen cuando existe el motivo que las origina. La inteligencia, nos permite ordenar nuestra conducta en forma que nuestras actuaciones se ajusten a patrones que sean considerados, por todos, como positivos.

Cuando alguien asume actitudes impropias, está propiciando la aparición de un conflicto y su conducta será Negativa; el problema mayor se encuentra cuando ese alguien tiene poder, en cuyo caso tratará de eliminarnos o reprimirnos a toda costa.

**No hay nada más altanero en el mundo que ver a un hombre
medlocre cuando se levanta al poder**

WESSENBURG



El contacto permanente con nuestros semejantes es la única forma que nos puede permitir interpretarlos debidamente e identificarnos con ellos, pues las interrelaciones llevan necesariamente el conocimiento mutuo, propician la comprensión humana y evitan la presencia de actitudes equivocadas.

Procuremos conocer a nuestros auditados y llevarnos bien



Si nuestro propósito es llevarnos bien con todos, lo primero que tenemos que hacer es revisar nuestras actitudes y modificar aquellas que lo dificulten, con el ánimo de mejorar nuestras relaciones con los demás.

Conociendo la conducta humana, es de dudarse que las técnicas en esa área lleguen a ser tan precisas y tan científicas como las que se utilizan en la investigación de operaciones. Sin embargo, si se utilizan estas técnicas en forma adecuada, son normalmente superiores a la "intuición", el "sentimiento común", el "me late", la "adivinación", la "apariencia", etc.



3.2.3 Tipos de actitudes

La función de auditoría es una actividad típica en la que dependiendo de la manera en que se conduzca el Auditor Interno, se obtienen resultados buenos o malos; la forma en que proyecte estímulos a los auditados provocará que reaccionen de buena o mala manera, afectándose directamente la calidad del trabajo. De lo anterior se deduce que existen 2 tipos de actitudes en el desarrollo de las relaciones humanas:

- ☺ **Positiva.**- Es aquella que se encamina a realizar acciones para crear, restaurar, mantener y desarrollar las Relaciones Humanas.
- ☹ **Negativa.**- Es aquella encaminada a realizar acciones que destruyan y obstaculicen las Relaciones Humanas.

Actitudes Positivas

Las bases de las buenas relaciones humanas son un conjunto de reglas prácticas que nos ha dictado la experiencia para tratar correctamente a nuestros semejantes; estas reglas son comunes a todo tipo de personas y han mostrado su eficiencia a través del tiempo. En las personas que las aplican en forma constante, han contribuido a crearles una personalidad atractiva, agradable y cortés (DIBUJO 27). Llevarnos bien con nuestros semejantes no es difícil, todo lo que se necesita es el propósito y la forma adecuada de desarrollarlo.

El proceso de las relaciones humanas es una fuerza constante que puede traducirse en manifestaciones agradables o desagradables y, claro, toca a cada uno de nosotros resolver el tipo de las que deseamos, y desde luego, que a la generalidad nos interesa vivir en armonía.



Tenemos que ser cuidadosos con nuestras formas de conducta para evitar fricciones con los demás y, si buscamos el acercamiento con ellos, en muchas ocasiones tendremos que sacrificar puntos de vista personales, entendiendo que nuestras opiniones, por buenas que parezcan, debemos externarlas considerando el respeto que nos merecen las opiniones ajenas. La incomprensión imposibilitará la convivencia armónica entre las gentes.

Actitudes negativas del Auditor Interno

Los problemas humanos que surgen en el trabajo de un Auditor Interno ocurren debido a cosas como malentendidos, a una percepción diferente de la situación. La actitud emocional que se tiene al defender un punto de vista, es un estado de ansiedad, un temor de ser amenazado, de que en alguna forma no se apruebe lo que hacemos y por lo tanto reduce la efectividad de la comunicación. Asimismo, acarrea casi invariablemente una exageración y una distorsión de las ideas.

Algo que puede imposibilitar la comunicación es caer en peleas verbales en las que hay que ganar o perder (DIBUJO 28).



Es costoso para la compañía cuando se inducen actitudes de resentimiento y temor, o de apatía e indiferencia. Por lo que debemos tener extremo cuidado en el trato con el personal, pues de lo contrario, se dificultaría el óptimo aprovechamiento de los hallazgos detectados en la auditoría (**DIBUJO 29**).

La actitud de ganar o perder generalmente produce una actitud defensiva, lo cual hace que se arruine el ambiente para la buena comunicación, podemos evitarla o reducirla, si se cultiva una actitud dispuesta a resolver los problemas. Cuando se hace esto, dos personas pueden sentarse y usar sus diferentes acopios de conocimientos y su desigual orientación para resolver el problema.

La falta de propiedad en alguna expresión, en el curso de una conversación, puede echar a perder las mejores relaciones que tengamos con nuestro interlocutor, haciendo que se sienta ofendido, por mucho que nuestro propósito haya estado bien distante de dar tal resultado.



A ninguna empresa le interesa emplear Auditores Internos inestables y petulantes, pues entorpecen las labores del departamento, difundiendo un clima de intranquilidad entre sus compañeros y auditados (DIBUJO 30).

Si monopolizamos una conversación resultaremos desagradables. Si se trata de encauzar una conversación no vamos a interrumpir al que habla, pues si lo hacemos estaremos mostrando una notoria falta de educación y, naturalmente, los resultados serán contraproducentes. La oportunidad con que intervengamos será definitiva en la consecución del objetivo e implica la necesidad de que la persona que originalmente provocó la situación no se dé cuenta del cambio.



3.2.4 Factores que afectan los estados de ánimo del Auditor Interno y del Auditado

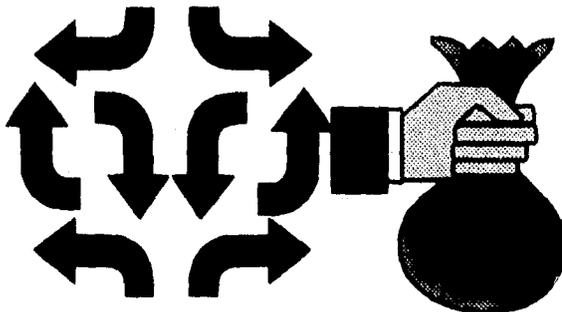
Erich Fromm sostiene que una vida feliz debe tener amor y trabajo creativo. H.J. Leavit, en su obra sobre redes de comunicaciones en pequeños grupos descubrió que era mayor la satisfacción y mejores los estados de ánimo de aquellas personas que tenían puestos en los que se requería más comunicación (en otras palabras, más orientadas a las actividades de grupo).

Frederick Herzberg sostiene que existen dos tipos de factores dentro de las organizaciones: lo que satisfacen y los que no satisfacen. Descubrió que cuando se les preguntaba qué era lo que más les satisfacía de su trabajo, las personas generalmente citaban cosas como logros especiales o contribuciones o reconocimiento. Cuando se les preguntaba que no les satisfacía, descubrió que con mayor frecuencia mencionaban factores tales como salario, condiciones de trabajo, prestaciones y otros aspectos similares, los trabajadores, pero ellos mismos no pueden crear la satisfacción en él.

El estado de ánimo es un fenómeno increíblemente complicado. Sucesos importantes tales como los despidos pueden afectar los estados de ánimo, aunque igualmente lo hace el manejo indiferente de asuntos aparentemente inofensivos como son los regalos de Navidad. La incertidumbre puede afectar el estado de ánimo pero su eliminación

FACTORES QUE PUEDEN INFLUIR EN LOS ESTADOS DE ANIMO DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION

- ☺ **Compensacion**
- ☺ **Condiciones de trabajo**
- ☺ **Estructura de la Organización**
- ☺ **Políticas de la organización**
- ☺ **Relaciones interpersonales**
- ☺ **Personalidad**
- ☺ **Confiabilidad de la administración**
- ☺ **Naturaleza del trabajo o la actividad**
- ☺ **Frustración**
- ☺ **Opinión de jefes**
- ☺ **Condiciones económicas generales**
- ☺ **Reconocimiento o la falta de él**



3.3 Roles e imagen del Auditor Interno

3.3.1 Concepto

El rol o papel es un patrón de acciones que se espera de una persona en el cumplimiento de sus actividades y refleja su posición dentro del sistema social e incluye: sus derechos, obligaciones y el poder para interactuar unos con otros, las personas necesitan anticipar de alguna forma la conducta de los demás. El papel desempeña esta función en el sistema social.

El Auditor Interno desempeña, al igual que muchos profesionistas, papeles tanto en el trabajo como fuera de él, entre los que se encuentran el papel de empleado, padre, supervisor, integrante de un colegio o Instituto de Auditores, miembro de un club y muchos otros. En los diversos papeles, la persona es al mismo tiempo vendedor y comprador, supervisor y subordinado, transmisor y receptor de consejos, por lo tanto se requieren distintas clases de conductas.

3.3.2 Percepciones del papel y ambigüedad del rol

Las actividades están guiadas por las percepciones del papel, es decir, la manera en que piensan que deben actuar y cómo otros lo harán en los suyos. Puesto que se desempeñan muchos papeles distintos, deben adaptarse con facilidad para cambiar de uno a otro con suma rapidez.

Algunas veces los papeles se definen en forma inadecuada o se desconocen substancialmente, lo cual provoca una ambigüedad de papeles, debido a que las personas no se sienten seguras de la forma en que deben actuar en situaciones de índole especial. Si existe conflicto o ambigüedad de papeles, casi siempre se produce una pérdida de satisfacción en el empleo y quedan necesidades sin satisfacer. Por otro lado, los empleados tienden a sentirse más satisfechos con sus trabajos cuando sus papeles están nítidamente definidos. La mejor comprensión de sus papeles ayuda a que las personas sepan lo que otros esperan de ellos y cómo deben actuar, el no hacerlo puede provocar problemas.

A. Principales conflictos del papel que desempeña el Auditor Interno

Cuando otros tienen diferentes percepciones o expectativas del papel de un individuo, éste tiende a experimentar conflicto porque es difícil satisfacer un conjunto de expectativas sin rechazar el otro; según Keith Davis las personas que tienen menos relaciones fuera de su trabajo, sufren menor número de conflictos que aquéllos que tienen contactos más frecuentes. Los conflictos con los auditados pueden surgir por muchas razones, algunas de las cuales son las siguientes:

⇒ Estar a la defensiva

Les da pavor que descubran algo de lo que ellos no están enterados, tienen miedo de que les estén "espiando". El enojo, el temor y su actitud defensiva se refleja en su conducta bromista. Las típicas bromas que hacen son las siguientes:

¿Por qué una persona tan agradable como usted se dedica a hacer auditorías?; ¿Qué no tiene otra forma de ganarse la vida?; ¡Eh muchachos, escondan la documentación -ahí vienen los Auditores Internos-!.

A veces se hacen bromas abiertamente entre sí para disminuir las tensiones, para enterarse de situaciones difíciles o para "romper el hielo" al empezar la auditoría. Las bromas son sus pequeñas inseguridades que expresan temores y emociones negativas en un contexto menos amenazador.

Sheffield (1982) observó que los auditores internos pueden ser muy vulnerables a las hostilidades de los auditados. Por ejemplo, cita dos casos: uno implicaba un jefe de campo más antiguo que reclamaba que los auditores no tenían nada que enseñarles y el otro era de un Auditado que estableció los controles recomendados después de la auditoría y alegaba que desde entonces siempre se habían seguido.

Las conductas hostiles pueden ser de varios tipos: signos no verbales, conducta verbal (además de bromas), falta de cooperación e intentos de intimidación, expresiones o ademanes de disgusto, de temor y miradas penetrantes. A muchos les cerraron la puerta en las narices, los dejan con la palabra en la boca o lo más común los hacen esperar mucho tiempo.

Algunos ejemplos de expresiones de hostilidad verbal son:

- "Ahora que ha desperdiciado tres semanas"
- "No nos acordamos muy seguido de ustedes por aquí"
- "Y ahora qué quiere"
- "¿Tengo que entrenar a otro auditor interno?"
- "Esa información se la tiene que pedir a mi jefe, yo no tengo autorización para proporcionarla"
- "No entiendo lo que me pide"
- "¿Cuándo dijo que se van a ir?"
- "Esa información que necesita, ya se las di el año pasado"
- "La persona que tiene la información está de vacaciones y cierra con llave su escritorio"

⇒ Territorialidad

Es como si los revisaras a ellos y no a sus sistemas. Personalizan su trabajo cuando emites alguna crítica y saben que pueden tener algunos problemas, pero no quieren enterarse de ellos por los reportes. La evaluación de los sistemas y operaciones que hace el auditor puede verse como si una fuerza hostil invadiera su territorio.

⇒ Temores de tarjetas de reportes

Con frecuencia los auditados han expresado su incomodidad durante el proceso de la auditoría y sus implicaciones. Tanto ellos como los auditores internos saben que los reportes de auditoría interna no se detienen con el jefe inmediato, sino que se van más arriba; tal como lo menciona Sawyer en su libro *Diálogos con el abuelo*: "...Los reportes del auditor llegan hasta mero arriba y cuando critica algo, es muy probable que el jefe se le vaya encima a alguien"; es entonces cuando los auditados dicen, ¡Creímos que estaba aquí para ayudarnos!

B. Importancia y consecuencias de los roles que juega el Auditor Interno

Los papeles privados que juega una persona están definidos por los mismos tipos de demandas y expectativas conflictivas, tal y como sucede con sus papeles ocupacionales. Si hacemos a un lado las normas generales de conducta, como la cortesía, la honestidad, la amabilidad, es de esperarse que uno no se comporte igual con el patrón, con los padres, con la esposa, con los hijos y con los extraños.

Tanto los papeles privados como los ocupacionales -complejos subsistemas en sí- muchas veces son antagónicos y provocan enormes esfuerzos en las personas que deben hacer malabares para serle fiel tanto al patrón como a la familia. Para ser responsable del sostenimiento económico y educativo de sus hijos, para tener deseos de triunfar en su carrera y en el esparcimiento y relajación personales. Este tipo de conflictos son los más difíciles de manejar, porque generalmente implican valores y deseos fundamentales que no se pueden comprometer o negar salvo que sea a un precio muy alto, e incluso llegar a obtener el éxito profesional a costa de su vida privada.

La concordancia perfecta en el trabajo se produce cuando se experimentan tres sentimientos simultáneamente:

- ⇒ Sentirse competente
- ⇒ Disfrutar nuestro trabajo
- ⇒ Considerar que nuestro empleo y nuestros valores morales coinciden.

Dicho en otras palabras, nuestras ocupaciones no sólo deben concordar con nuestras capacidades y habilidades, sino también con nuestras motivaciones y valores.

Cuando cualquiera de estas tres condiciones está ausente se produce una situación de inadaptación y cuando se trata de una falta de adaptación total, ninguna de ellas ha sido satisfecha, es decir, el individuo pasa por el siguiente proceso: no es especialmente competente para las actividades que realiza, disfruta pocos aspectos de su trabajo y se avergüenza por llevar a cabo acciones que van en contra de sus valores o ideales.

Realmente le cuesta mucho trabajo al ser humano hacerle frente a las frustraciones. Algunos recobran nuevas energías (al haber aprendido algo) y se adaptan estupendamente; sin embargo, otros más se quedan estancados en la amargura y el desconsuelo y asumen actitudes autodestructivas.

Existen individuos que se encuentran presos en empleos que no les producen satisfacción alguna y de los cuales no se enorgullecen, les resulta muy difícil aceptar que su carrera haya llegado a la pasividad total. Se sienten engañados y la tensión emocional de un trabajo indeseable, agravada ahora por la amargura, muchas veces se infiltra en su hogar, donde todos habrán de pagar por el fracaso.

Muchas veces se puede menguar el conflicto del rol cuando distintas personas realizan demandas conflictivas al conjunto de papeles de un individuo. Se pueden dar prioridades a las demandas y decidir cuál es la más importante y satisfacerla o determinar cuál de ellas tendrá mayores consecuencias si se ignora o satisface.

C. Principales roles del Auditor Interno

Los principales roles que explicaremos a continuación son:

- ◇ Ante un fraude
- ◇ Bombero apagafuegos
- ◇ Asesor y consultor en administración
- ◇ Promotor de recursos humanos
- ◇ Comunicador
- ◇ Catalizador de cambios
- ◇ Entrenador
- ◇ Vínculo con las relaciones humanas
- ◇ Desembrollador.

⇒ Rol ante un fraude

Es en las auditorías por fraude cuando entra en acción el papel del auditor interno, como oficial de policía, detective, cazador de brujas o gestapo. Excepto por los comentarios técnicos, la literatura ha permanecido relativamente callada sobre las implicaciones psicológicas, sociológicas y de conducta de los desfalcos en dicho personal. Los fraudes son particularmente difíciles, porque implican a gente de a de veras, no sistemas o números. Las carreras, las reputaciones, la estabilidad de la familia y la autoestima están en juego, así como también el status político del grupo de auditoría, provocando incomodidad y estrés para todos.

⇒ Rol de bombero apagafuegos, para atender lo "urgente".

Algo que también es necesario erradicar, es la idea de que el auditor interno es un "bombero apagafuegos" (DIBUJO 31) que esta para atacar aquellos problemas que surjan en forma intempestiva en todos los departamentos para resolver los problemas que se han suscitado, y por atenderlos descuida su labor en el hecho de tratar de ayudar. Este sería un problema de nunca acabar en el que el auditor interno en lugar de cumplir con una función preventiva, siempre estaría en el grave error de ser juez y parte.



⇒ **Rol de asesor y consultor en administración.**

El auditor interno que tiene autonomía dentro de la estructura, puede usar su perspicacia, sus perspectivas y sus conocimientos de toda la estructura y funciones de organización para ayudar a los jefes a ver las relaciones entre sus operaciones y las del resto de la compañía y también puede contribuir a mejorar su desempeño.

⇒ **Rol de promotor de recursos humanos**

La auditoría interna por lógica debería servir como trampolín para las personas calificadas e interesadas en otros puestos superiores. Smith (1976, p.15) cree que la auditoría interna es el sitio ideal para desarrollar "un pool de gente que sea susceptible de moverse a cualquier parte de la empresa, para dirigir puestos financieros y para cubrir puestos administrativos.

⇒ **Rol de comunicador**

Blocher et al. (1963, p.21) cita que, "la esencia de la función de la auditoría interna es transmitir datos contables, tanto oralmente como a través de reportes escritos". Muchos otros autores enfatizan el papel de las comunicaciones del auditor y, por supuesto, es la característica central del papel de consultor de operaciones.

⇒ **Rol de catalizador de cambios**

Huegly (1980) se inspira en el campo de la difusión de las innovaciones para describir el papel del auditor interno como agente de cambio. Avalando esta idea, Light (1976) cita que, "los auditores internos ocupan uno de los mejores puestos desde donde aportan nuevas ideas" para contribuir a que la empresa cumpla con sus objetivos.

⇒ **Rol de entrenador**

Mc Ghee (1984, p. 54) aplica una metáfora de un equipo deportivo para describir el papel del auditor al motivar a otros para que implementen cambios benéficos. "Como auditores internos", dice, "deberíamos de ser entrenadores, ser realmente objetivos, y por nuestros comentarios tan encomiables y constructivos, ganarnos el respeto de todo nuestro equipo operativo".

⇒ **Rol de vínculo con las relaciones públicas**

Light (1976, pp. 33, 34) opina que los auditores pueden hacer contribuciones importantes a la administración de las relaciones públicas (la función de administrar las interacciones de la organización con su medio ambiente) desarrollando procedimientos para monitorear las relaciones de la comunidad en la organización, las relaciones del gobierno y contribuir a tener un "clima favorable".

⇒ **Rol de desembrollador**

Umamathy (1983) propone que funjan como mediadores de la compañía, y reciban quejas de los jefes operativos, al evaluar los problemas y proponer soluciones. Este papel es una extensión del de consultor en administración, con una diferencia bastante crítica: el desembrollador sería un papel institucionalizado, formalmente apoyado por la estructura de la empresa, en lugar de un papel ocasional o ad hoc. En la medida en que son llamados a desempeñar diversos papeles, se puede percibir fácilmente como puede surgir un conflicto de rol entre las expectativas de uno de los papeles y las demandas de otro. Cada uno de los papeles descritos anteriormente puede tener diferentes expectativas de conducta ligadas a él, que van de lo moderado a lo dramático.

3.3.3 Imagen del Auditor Interno

Durante muchos años los auditores han sabido que, en general, su presencia no causa precisamente alegría y que su partida no provoca lágrimas. Tal como lo establece Churchill y Cooper "A field of study of Internal Auditing" The Accounting Review, Vol. XL, No. 4. Los dos investigadores citados anteriormente llevaron a cabo un estudio piloto en siete compañías de Pittsburgh, en el que concluyeron que cuando menos el 81% de los interpelados veía a los auditores internos de manera desfavorable.

Posteriormente se efectuaron otros estudios, entre los que destacan el de Mints en 1972 y en 1980 Clancy, Collins y Rael efectuaron una encuesta sobre cómo se percibe al auditor interno; sin embargo representan muy poco avance sobre los descubrimientos de Churchill y Cooper.

La opinión de los altos funcionarios y del comité de Auditoría hacen patente la mayor estima que les tienen, a los auditores internos, ya que estos últimos los apoyan y asesoran. Una encuesta hecha por R. K. Mautz, Peter Tiessen, and R. H. Colson. Internal Auditing: Directions and Opportunities (Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 1984) p.p. 120-124; confirma que los altos ejecutivos y los miembros del comité de auditoría requieren de los servicios de la auditoría interna, según se muestra a continuación:

Opiniones de los altos funcionarios sobre el propósito de la Auditoría Interna

<u>DESCRIPCION</u>	<u>%</u>
⇒ PROTECCIÓN PARA LA ADMON.	92
⇒ RECURSO PARA ASISTIR AL COMITÉ DE AUDITORIA INTERNA	87
⇒ UN INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN DE LOS ALTOS MANDOS	84
⇒ ACTIVIDAD ESENCIAL PARA EL ÉXITO DE LA EMPRESA	75
⇒ DESARROLLAR ACTIVIDADES SUPERIORES A OTROS DEPTOS.	55

Opiniones de los miembros del comité de auditoría sobre la importancia
relativa de las actividades del departamento de Auditoría Interna

<u>DESCRIPCION</u>	<u>%</u>
⇒ MEJORAMIENTO DEL CONTROL INTERNO	98
⇒ MONITOREO DE LA REALIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO	96
⇒ PREVENCIÓN O REDUCCIÓN DE IRREGULARIDADES E IMPROPIEDADES	94
⇒ ASISTENCIA A LOS CONTADORES PÚBLICOS DE EMPRESAS PRIVADAS EN LA REALIZACIÓN DE LA AUDITORIA ANUAL	82
⇒ INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS.	74
⇒ SUPERIOR A OTROS DEPARTAMENTOS Y ACTIVIDADES DE LA COMPAÑÍA.	72
⇒ INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN PARA EL COMITÉ DE AUDITORIA DE LA COMPAÑÍA.	71
⇒ DETECCIÓN Y CORRECCIÓN DE ERRORES NO INTENCIONALES.	66

Lo anterior refleja la importancia que tiene la auditoría interna para la alta administración; sin embargo, los auditores internos requieren de la ayuda de los auditados para que las auditorías sean más completas.

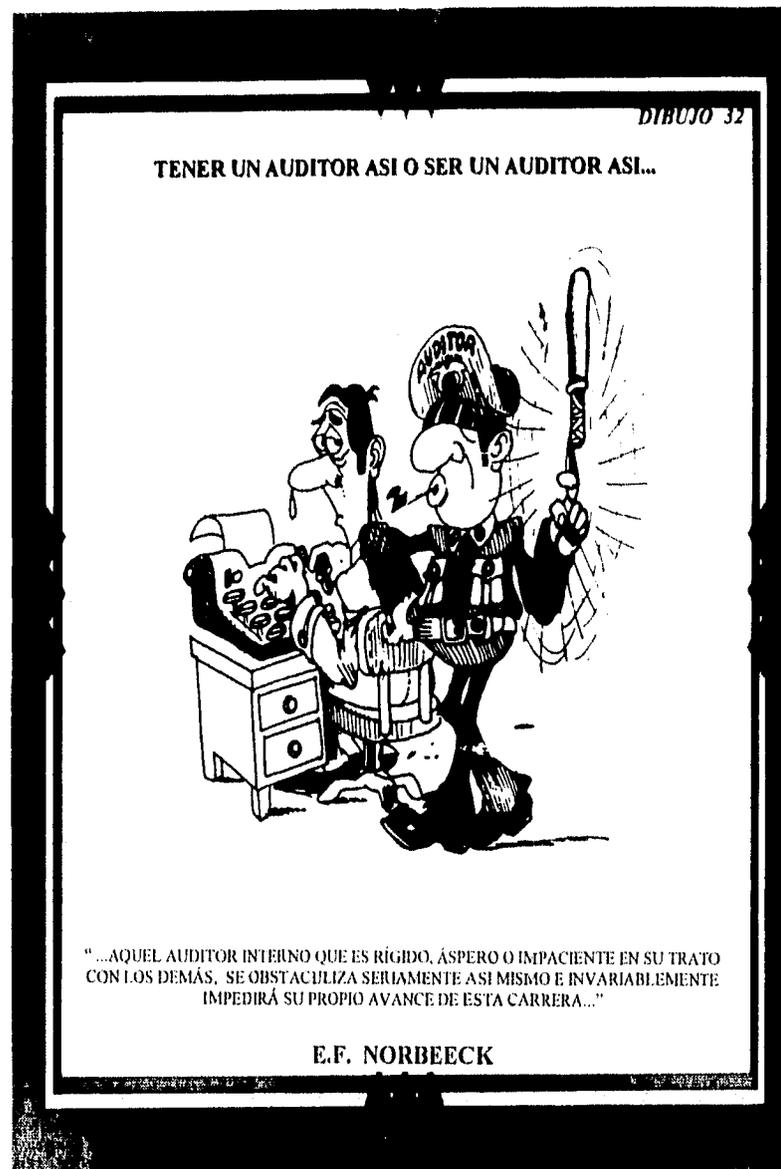
Así es que para que mejoren tanto ellos como las actitudes de los auditados, es necesario que los auditores internos sepan las razones por las que mucha gente no los tiene en alta estima, sólo así se podrá mejorar. Dichas causas radican en el status de organización de los auditores internos, la forma en que perciben sus propias funciones y la forma en que practican su profesión.

3.3.4 Causas y razones de los conflictos entre la línea y el staff

La relación entre el staff y la línea tiende a ser conflictiva. El simple aspecto de la gente del staff no es muy apreciado por el personal de la línea. La gente del staff generalmente es más joven, tiene más escolaridad. Son más individualistas. Tienen una manera de vestir más formal, le reportan a niveles más altos que el personal de línea. Por ser especialistas en su campo, pueden creer que sus respuestas son las únicas.

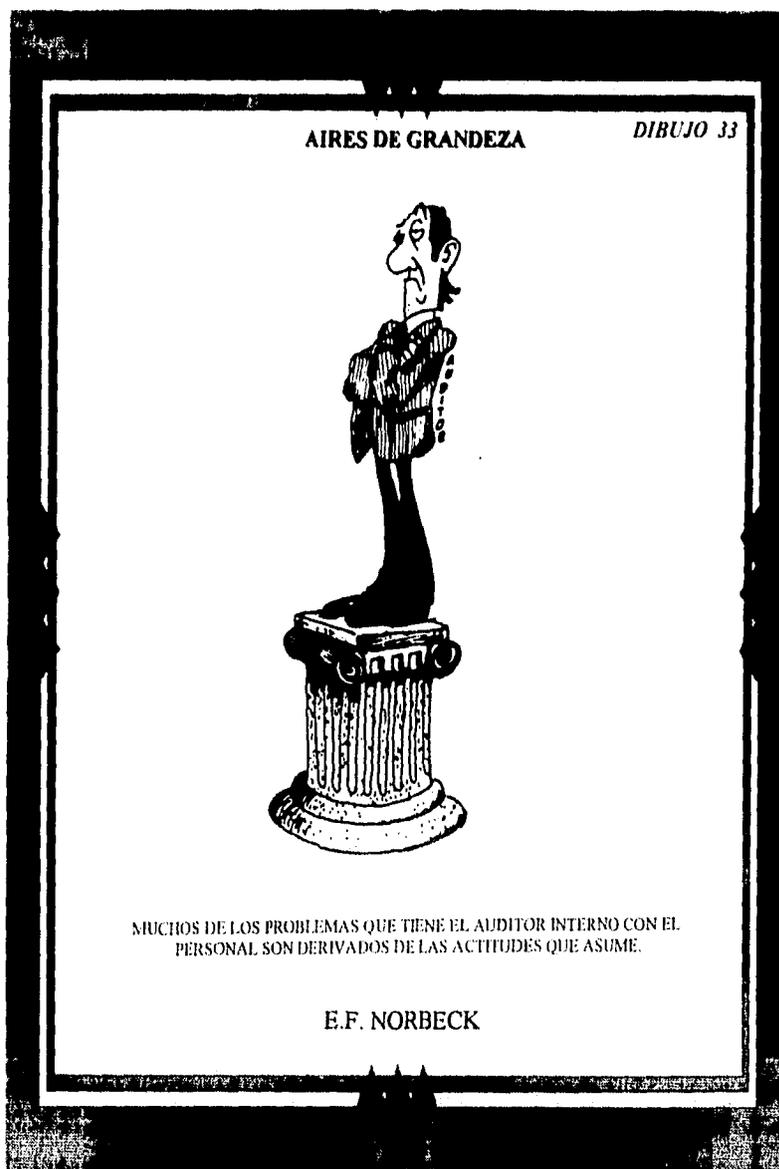
Bajo esas circunstancias, el personal de línea muy probablemente tenga cierta predisposición por el staff. La presentación o aspecto de las personas del staff es una de las razones de esa animadversión. Temen que los exhiban por no haber pensado en las mejoras ellos mismos. Temen que los cambios propuestos puedan alterar las cómodas rutinas y los equipos actuales. Les da pavor que en los métodos revisados puedan descubrir prácticas ineficientes o prohibidas. En general, el personal de línea le teme a los cambios. Los cambios son una ventana a lo desconocido. "más vale bueno por conocido que malo por conocer"; es mejor lo que ya se conoce, a las interrupciones o desmembramientos que la gente de la línea percibe como contribución al cambio.

Según Sawyer, "...los auditores internos pueden considerar su papel como de "perros policías" de la compañía. Al identificar las fallas y las debilidades demuestran a los jefes que el auditor realiza bien su trabajo y que los jefes de oficina lo realizan mal. exhiben las desviaciones para que todo el mundo las vea..." (DIBUJO 32).



A la gente, por regla general le disgusta tanto el control como aquellos que ejercen control sobre ellos. Por lo tanto, el control provoca antagonismos como resultado de la forma en que el Auditado ve las auditorías o por las experiencias que ha tenido cuando ha estado sometido a ellas. Al respecto Mints señala las siguientes causas de los antagonismos:

- ⇒ El temor a las críticas derivadas de las desviaciones encontradas en la auditoría
- ⇒ El temor a los cambios en los hábitos de trabajo cotidianos recomendados en la auditoría.
- ⇒ Las amonestaciones por parte de los superiores por las deficiencias reportadas.
- ⇒ Las prácticas de auditoría insensibles -los reportes excesivamente críticos, los reportes que se centran únicamente en las deficiencias, el aire de misterio que envuelve a las auditorías y la fama que adquieren los auditores por reportar las deficiencias.
- ⇒ El estilo de auditoría hostil, un aspecto frío y distante, la falta de entendimiento de los problemas del Auditado, la ausencia de empatía, el aire de grandeza o superioridad (**DIBUJO 33**), la excesiva concentración en errores insignificantes, el estilo inquisidor al formular preguntas y una mayor preocupación por enumerar los defectos que por contribuir constructivamente a mejorar las condiciones.



Muchos auditores internos provocan que se les vea conforme a los cinco puntos mencionados anteriormente, por no ser capaces de entender porqué la gente actúa como lo hace en presencia del auditor. Por lo general, el comportamiento consciente es causado o motivado. Los auditores internos que no comprenden la teoría de la motivación, ocasionarán conductas que le pongan piedras en el camino a los objetivos de su auditoría.

En cualquier empresa, la gente teme o respeta el poder. Temen al poder de un jefe autocrático. Respetan el poder de los líderes reconocidos y carismáticos. Los auditores internos gozan de poder. Pero su habilidad para tratar a la gente dependerá del tipo de poder que ejerzan. Por esa razón, los auditores internos deberían de saber hasta que punto pueden ejercer el poder, razón por la cual a continuación se mencionan las fuentes de poder y las habilidades necesarias para ostentarlo.

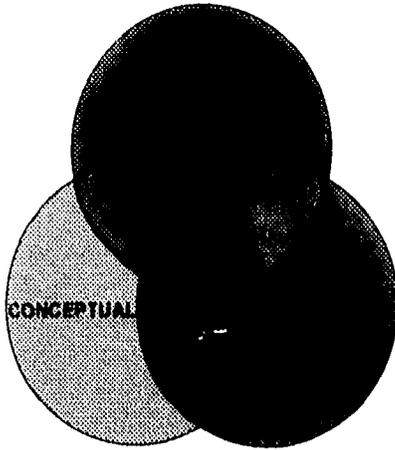
Taylor describe siete fuentes de poder en su libro "power at work". A continuación se presentan:



- ☑ **Del puesto.** El Auditor Interno goza de él cuando disfrutan de cierto status y tienen autoridad para reportar sus hallazgos y expresiones independientes
- 📖 **Pericia.** Depende del conocimiento, destreza, educación, sabiduría y la información. Este poder lo tiene el Auditor Interno que domina las operaciones de la compañía y las técnicas de la auditoría
- ☺ **Carisma.** Se basa en la personalidad, el encanto y la autoestima. El Auditor Interno con este poder, logra sus fines a través de las relaciones personales que cultiva con los demás
- 📁 **Influencia.** El poder proviene de la habilidad para hacer favores y dar recompensas. Lo anterior lo consigue el Auditor Interno que les asegura a los Auditados, mencionar en los reportes de auditoría, todas las correcciones que estos últimos efectuaron
- 🔪 **Coercitivo.** Es la habilidad de forzar conductas deseadas, se recomienda no utilizar este tipo de poder, ya que crea resentimiento y destruye cualquier relación favorable
- 👉 **Presión ejercida.** Los poseedores de dicho poder pueden aplicar sanciones e imponer castigos. El Auditor Interno tiene este poder por status y por los reportes
- 👊 **Fuerza Bruta.** Reside en aquellos que tienen un puesto en la línea sobre los demás y no es lo más recomendable.

Sawyer establece que se necesitan tres habilidades para ostentar el poder de la auditoría interna, las cuales se explican en seguida:

HABILIDADES PARA OSTENTAR EL PODER DE LA AUDITORIA INTERNA



HABILIDAD INTERPERSONAL

Radica en el conocimiento de los principios de control de administración y en la capacidad de analizar las actividades más complejas y sacar de ellas conclusiones lógicas

HABILIDAD CONCEPTUAL

Consiste en la habilidad para relacionar las actividades auditadas con el objetivo y las metas de toda la entidad

HABILIDAD TÉCNICA

Radica en el conocimiento de los principios de control, de administración y en la capacidad de analizar las actividades más complejas y sacar de ellas conclusiones.

Burnett considera las relaciones entre el auditor y el Auditado en términos de los dos siguiente motivadores: el temor y el reconocimiento. El Auditado tiene el temor a perder su empleo, a que le hagan una evaluación negativa y también a lo desconocido (la misteriosa auditoría).

Algunos autores han escrito sobre la imagen que se tiene del Auditor Interno, para ilustrar lo anterior mencionaremos algunos casos, John D. Ong (1980, p.29) describe una caricatura del Saturday Review:

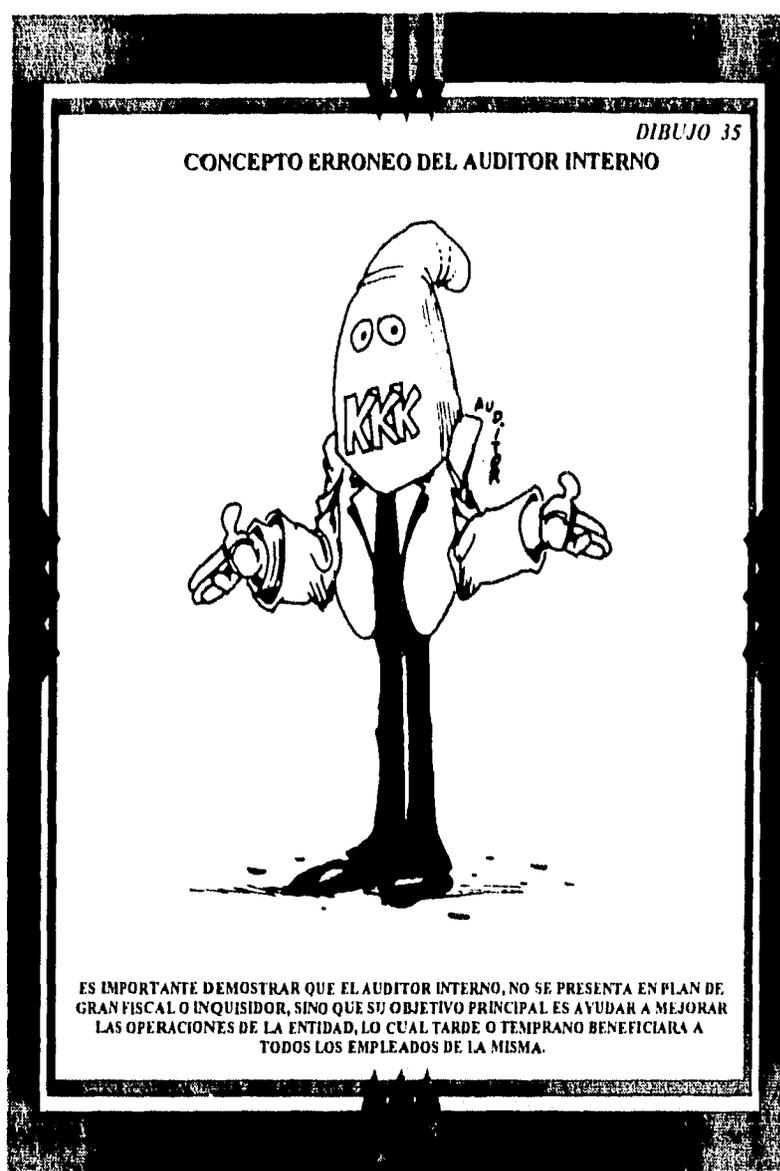
"Un científico y su asistente están muy atareados con sus tubos de ensayo y sus experimentos, mientras que otro señor se sienta, impecablemente vestido, ante una calculadora. El científico le dice a su asistente, tienes razón Igor. He creado un monstruo que insiste en hacerles auditorías a mis libros".

Otro ejemplo es la descripción gráfica de un auditor, atribuida a H. A. Finney (DIBUJO 34), igualmente instructiva y muy difundida:



Con frecuencia la auditoría interna es vista desde una perspectiva tradicional, que la concibe como una actividad fiscalizadora o inquisidora (DIBUJO 35) denunciante de irregularidades, preocupada sólo por fortalecer controles que destruyan la fluidez de las operaciones y vulneran la autonomía de gestión, cuyo producto fundamental se identifica con la sanción.

No hace mucho los auditores sufríamos el síndrome inquisitivo de "yo se que algo anda mal aquí y voy a encontrarlo". También la gente asocia la auditoría como una actividad que existe para combatir el fraude y la corrupción, esto podría derivar en la idea "a contrario sensu" de que, si todo mundo fuera honrado, la auditoría como función sobraría.



Gogol refleja las variaciones psicológicas y conductuales tan extremas de estos apelativos: "Las cosas más vacías y frías relacionadas con cualquier trabajo, se pueden experimentar en la profesión de auditor" (Briston, 1980, p. 23).

Estas burdas descripciones, chistes y metáforas reflejan la amenaza representada en la persona del auditor ante los ojos de la gente que podría:

- Haber cometido errores
- Haber sido negligente
- Haber establecido sistemas que no funcionan bien,
- Utilizar mal o defraudar los bienes de la compañía.

Estas funciones crean gran hostilidad, ambivalencia y conflictos, tanto para los auditores como para los auditados. Esto no es así ya que el ser humano no es perfecto, puede ser honrado a carta cabal pero nunca dejará de cometer errores (naturalmente de buena fe), además el ser humano es progresista por naturaleza.

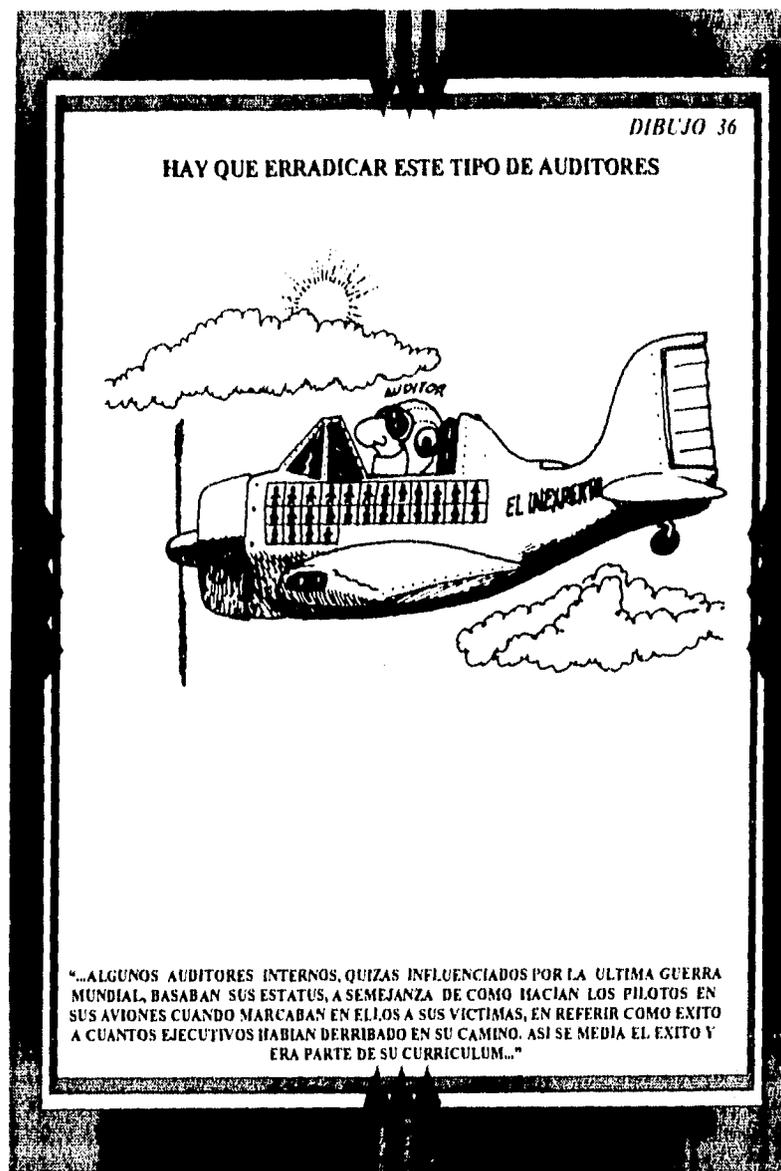
A los contadores en general, menciona el C.P. Gabriel Mancera Aguayo "...se nos ha acusado de tener una mente cuadrículada, de saber contabilidad, impuestos y auditoría, pero no de ver más allá de nuestras narices cuando se trata de problemas de negocios...". Esta es una situación muy delicada y justificada o no, tenemos que luchar contra ella mediante una buena comunicación organizacional, para sensibilizar a los demás y que comprendan la importancia del trabajo del auditor interno. Para dar una imagen positiva y de prestigio el auditor interno debe valerse únicamente de su calidad profesional y personal; apoyado en una actitud positiva y conocimientos adecuados y así eliminar la siguientes opiniones que muchos jefes o gerentes tienen del auditor interno:

- ⇒ El auditor interno descubre lo que no puede hacerse, pero rara vez reconoce los esfuerzos y los argumentos y angustias para llegar a un grado aceptable de rendimiento.
- ⇒ Hace el trabajo más fácil de la organización: pone una paloma de O.K. donde todo está correcto, así como redactar un informe de auditoría que no aporta nada y la mayor parte de las veces alarmante de aquello que no fue humanamente posible de realizar.
- ⇒ El auditor es un teórico, falto de experiencia en determinadas áreas, con una mentalidad recortada, con falta de perspectivas para comprender presiones, dificultades y angustias en que se mueve un jefe de línea; como persona carente de criterio para evaluar las actuaciones de quienes si son verdaderos especialistas en su área y tienen la enorme responsabilidad de lograr objetivos asignados.

También es importante tomar en cuenta la reacción que despiertan las intervenciones e informes, en la persona responsable del área auditada. Generalmente existe una cierta reacción de rechazo que origina una actitud defensiva y justificatoria por parte de los auditados, lo cual es comprensible, por la naturaleza del ser humano y por lo siguiente:

- ⇒ Muchos jefes asumen una actitud defensiva, en lugar de adoptar una posición de jefe, o sea, el considerar a la auditoría como un apoyo para mejorar la eficiencia.
- ⇒ La actitud negativa que adopta el propio auditor interno, en su comportamiento y en sus comunicaciones, debido a una falta de sobriedad en el reporte o falta de cierta elegancia para decir las cosas, lo cual trae aparejado el rechazo y la tensión en las relaciones.

Muchos de los problemas que se dan con el personal Auditado, son derivados de errores de comportamiento del propio auditor interno en el desempeño de su misión, tales como pretender imponer su opinión; asumir una actitud distante y desinteresada respecto de las dificultades con que tropiezan los ejecutores en su tarea; poner más énfasis en los errores que advierten que en las medidas tendientes a corregirlos y pretender opinar sobre asuntos que escapan a su competencia en una postura enjuiciadora de lo actuado, en lugar de adoptar la de colaboración con los auditados, al respecto Don Ruben Aguilar Monteverde señala: "...algunos auditores internos, quizá influenciados por la última guerra mundial, basaban su status, a semejanza de como hacían los pilotos en sus aviones cuando marcaban en ellos a sus víctimas, en referir como éxito a cuantos ejecutivos habían derribado en su camino. Así se medía el éxito y era casi parte de su curriculum", véase el (DIBUJO 36).



3.3.5 Posturas del personal ante la función de Auditoría Interna

- ⇒ De cooperación y ayuda en todo lo que se pueda, considerada la auditoría como una experiencia importante de aprendizaje.
- ⇒ Reconoce la necesidad de la función de auditoría, pero, al mismo tiempo, se siente tan inseguro y temeroso que realmente no se encuentra capacitado para cooperar.
- ⇒ No ve la necesidad de que se haga la auditoría, y niega el solo propósito de ella, por lo tanto bloquea el procedimiento lo más que pueda, tanto directa como indirectamente.
- ⇒ Tiene algo que ocultar, cuando ha habido una tergiversación consciente de los registros, afortunadamente estos casos son pocos.

La auditoría es una experiencia diferente y separada tanto para el auditor como para el Auditado

El filtro de la percepción en las relaciones entre el Auditor Interno y el Auditado



La habilidad y experiencia del Auditor Interno

La comprensión y experiencia del Auditado

¿Existe una coordinación y apoyo entre ambos grupos?



SI

X

NO

LOS AUDITORES SERAN VISTOS COMO:

**CONSULTORES
CONSEJEROS
PROMOTORES DE LA
PRODUCTIVIDAD**

**POLICIAS
SABUESOS
TROPAS DE ASALTO
ELEMENTOS DEL KU KLUX KLAN
TEORICOS FALTOS DE EXPERIENCIA**

**DERIVADO DE LO ANTERIOR LA EMPRESA
ESPERARA:**

**LO ANTERIOR PROVOCARA CONDUCTAS
NEGATIVAS EN EL AUDITADO**



**QUE SE LES PROPORCIONE UNA ADECUADA
ASESORIA**

**HOSTILIDAD, BROMAS, SARCASMO, FALTA DE
COOPERACION.**

QUE ACTUEN CON RESPETO E INTEGRIDAD

**LO ANTERIOR PROVOCARA CONDUCTAS
NEGATIVAS EN EL AUDITOR**

**QUE PROTEJAN SUS INTERESES Y SUS
BIENES**

DISTANCIADO, FRIO, ANSIOSO

QUE MEJOREN LOS PROCEDIMIENTOS

Este proceso de filtración establece el escenario para entablar una relación que, al parecer, casi siempre es adversaria, ambivalente y contradictoria. Los auditados a menudo muestran varias conductas sutilmente hostiles y de ansiedad, todo esto con la finalidad de ponerlo a prueba, también bromean, no cooperan y los auditores deben encontrar el balance apropiado entre el profesionalismo recto y la integridad que se requiere de ellos y su resentimiento contra los auditados por sentirse utilizados y tal vez porque ni el departamento de auditoría ni la empresa los han sabido aprovechar.

Las políticas de organización también entran dentro de los resentimientos del auditor al sentirse mal aprovechados por el departamento de auditoría. También en ocasiones ven como todos sus esfuerzos que culminaron con un reporte de auditoría, van a dar al "archivo" sin mayores trámites y posteriormente a la basura .

3.4 Estrés en diversos roles del Auditor Interno



3.4.1 Concepto y definición del estrés

En el lenguaje corriente generalmente consideramos al estrés como algo negativo y lo relacionamos con un fracaso, un agotamiento nervioso o una sobreexcitación que interfiere en las habilidades de una persona para hacerle frente a su medio; sin embargo el estrés en un grado moderado puede ser recomendable e inclusive contribuir a lograr mayor creatividad. Cierta cantidad de estrés es normal, incluso se presenta en los momentos felices, como al serle entregada una placa en un banquete de premiación por su notable desempeño el año pasado, o al serle ofrecida una promoción que anhelaba recibir desde hace mucho tiempo. Así sea que un suceso sea positivo o negativo, puede ser causa de estrés y ansiedad. Por tal razón las únicas personas que están completamente libres del estrés son los muertos.

El estrés es definido desde el punto de vista biológico, como "la respuesta no específica del organismo en cualquier demanda del exterior".

Con el fin de que una definición de estrés se considere significativa, es aconsejable que sea multidisciplinaria y que refleje la naturaleza compleja de dicho fenómeno. French, Rogers y Cobb definen el estrés como una discordia entre las habilidades de una persona y las exigencias de su tarea, por un lado, y, por el otro, como una discordia entre las necesidades de la persona y las que se pueden satisfacer a través del entorno.

3.4.2 Estrés en el Auditor Interno

Se ha comprobado que la mayor cantidad de estrés se da entre los trabajadores cuya actividad tiene que ver más con las personas que con las cosas o con los objetos.

Podría decirse que en el caso del Auditor Interno por darse un mayor intercambio de relaciones personales, es uno de los profesionales más afectados, en comparación con otros profesionistas cuya labor está directamente relacionado con las máquinas y herramientas en mayor medida.

Para ser un buen Auditor Interno en primer lugar tiene que gustarle el trabajo que desempeña; sin embargo desafortunadamente muchos están en auditoría por casualidad y éstos son los que pueden tener mayor estrés, ya que se encuentran contra su voluntad o simple y sencillamente no tienen el perfil deseado para enfrentar en forma positiva a la gente, creándoles sentimientos de ansiedad y tensión, e inclusive pueden dudar de su habilidad para desempeñarse adecuadamente.



También puede experimentar soledad o depresión al tratar de cumplir con todos los requerimientos del rol y al darse cuenta de que no es posible, da por resultado el alejamiento de sí mismo y de los demás. El alejamiento es una condición psicosocial seria, que se caracteriza por el aislamiento, el sentimiento de la soledad y de impotencia. Su conducta puede variar desde el retiro pasivo hasta la hostilidad agresiva hacia los demás.

A menudo, el Auditor Interno se enfrenta a demandas conflictivas por parte de los miembros del conjunto de papeles (el jefe, los colegas, los auditados, la familia, los amigos), así como a expectativas internamente inconsistentes dentro del papel de la auditoría en sí (confusión del rol). El tener que enfrentarse a los conflictos resulta estresante. Si los conflictos son tan agudos que afectan en forma negativa la realización del trabajo, esto representa otra fuente de estrés.

EL AUDITOR INTERNO PUEDE SENTIR QUE FUERZAS CONTRARIAS LE PROVOCAN CONFLICTOS



Cooperación segura de los auditados	vs.	estar alerta a la posibilidad de fraude y su eliminación
Ganarse la confianza del jefe operativo	vs.	registrar las desviaciones en un reporte
Estar en la nómina del funcionario	vs.	reportar a la junta directiva las negligencias observadas

Aquel Auditor Interno que tiene demasiadas cosas que hacer, a quien se le pide que realice trabajos para los que está muy mal equipado o no entrenado, o que tiene la responsabilidad de hacer un trabajo, pero no la autoridad para exigir los recursos necesarios para hacerlo, experimenta la tensión del papel.

El estrés surge del excesivo esfuerzo del rol, porque al realizar su papel se ven imposibilitados para hacerlo, sienten que otras personas evalúan el desempeño de su papel (y que también los están evaluando a ellos), pero saben que no cuentan con los recursos necesarios para realizarlo (tiempo, personal de apoyo, viáticos y autoridad para revisar todos los datos que juzguen relevantes para una auditoría). Surge la frustración, que se manifiesta tanto físicamente como en la conducta y que se puede catalogar como estrés.

Es difícil enfrentarse a estos conflictos; sin embargo, deben encararse para cumplir con las responsabilidades adquiridas. Cuando el Auditor Interno realiza auditorías de operaciones posiblemente no esté muy bien informado de las mismas, los procesos de operaciones pueden ser unfamiliares, complejos y confusos, el lenguaje usado y la terminología pueden ser desconocidos para él y muy probablemente el personal operativo no lo acepte ni a sus recomendaciones.

3.4.3 Causas del estrés y su relación con el Auditor Interno

- Las condiciones que suelen provocar estrés se denominan estresantes y pueden ser de dos tipos: **laborales y personales**, ambos se combinan generalmente presionando al empleado en diversas formas, hasta que provocan el estrés. El Auditor Interno y en sí cualquier persona responden a los estresantes con un estrés positivo (que los estimula) o un estrés negativo (que los reprime). Como resultado se generan con frecuencia conductas destructivas o constructivas tanto hacia la organización como hacia el empleado. Estos efectos pueden ser cortos y reducirse francamente, o pueden durar mucho tiempo, en ocasiones están sujetos a demasiado estrés: parte del cual es positivo y utilizable, pero en su gran mayoría es negativo y disfuncional.

A. Factores Laborales

Estos factores tienen mayor potencial para crear estrés y los podemos clasificar en tres grupos

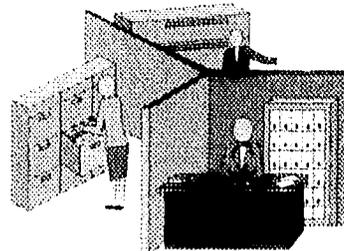
Llegar a ocupar un mejor puesto es el sueño de muchos Auditores Internos y cuando sus esperanzas y expectativas se ven destruidas con relación a la ocupación de un mejor puesto por razones que están fuera de su control, pueden presentar agotamiento, teniendo serios efectos negativos en la calidad de sus auditorías al reducir su objetividad y afectar su estilo de formular preguntas, su motivación para profundizar más cuando sea necesario y sus elecciones para incluir algo en especial en el reporte de auditoría y cómo redactarlo.

También pueden perder autoestima y sentirse incompetentes y pueden experimentar estrés negativo que disminuye su objetividad y productividad. La calidad de los reportes de auditoría se puede alterar, especialmente cuando el Auditor Interno intenta endurecer o suavizar sus detecciones por las experiencias negativas o positivas que hayan tenido por algunos auditados. Además, los auditados pueden interpretar los reportes de acuerdo con sus experiencias con el auditor.

Los factores laborales tienen mayor potencial para crear estrés y los podemos clasificar en tres grupos:

GRUPO I RELACIONADOS CON LA TAREA

- NATURALEZA
- NIVEL JERARQUICO
- ROL
- COMPLEJIDAD
- AMBIGUEDAD
- PARTICIPACION EN LAS DECISIONES



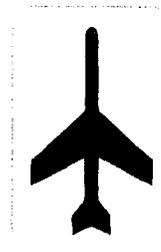
GRUPO II RELACIONADOS CON EL ENTORNO

- CONTEXTO FISICO
- ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION
- VARIABLES DE PROFESION Y POLITICA
- SISTEMAS DE RECOMPENSA



GRUPO III SITUACIONES ESPECIALES

- VIAJES DE TRABAJO
- PROGRAMAS DE TRABAJO MUY AMBICIOSOS
- DETECCION DE FRAUDE
- FALTA DE RECONOCIMIENTO POR EL BUEN DESEMPEÑO
- POCA O NULA OPORTUNIDAD PARA INTERACTUAR CON COMPAÑEROS, GRUPOS GRANDES SIN COHESION, NO ACEPTACION POR PARTE DE LOS COMPAÑEROS, RELACIONES PRECARIAS CON EL JEFE.



A continuación se explicará brevemente cada uno de los tres grupos

Grupo I

- ⊗ **Naturaleza de la tarea.** Se refiere a la diferencia entre lo que realizamos y lo que esperamos obtener a cambio, lo cual en la mayoría de las ocasiones no coincide con nuestras pretensiones
- ⊗ **Nivel jerárquico.** A mayor nivel jerárquico mayor será el estrés, esto suena lógico debido al número creciente de compromisos, responsabilidades y obligaciones
- ⊗ **Rol.** Puede provocar en el Auditor Interno distintas reacciones sobre todo cuando no asimilamos el papel tan importante que jugamos en la organización y se distorsiona el mismo, provocando disminución en la confianza en sí mismo, ansiedad y diversos problemas fisiológicos
- ⊗ **Complejidad.** Si un trabajo es muy sencillo provoca la subutilización, pero si es muy complejo tal vez seamos incapaces de realizarlo por rebasar nuestros conocimientos, generando en ambos de los casos estrés, por tal razón es fundamental asignar a la persona ideal en el puesto o tarea adecuada (DIBUJO 37).



- ⊗ **Ambigüedad.** Puede convertirse en obstáculo e impedir que logre los objetivos relacionados con su tarea. Esto puede darse cuando se le pide al Auditor Interno un trabajo especial y se deja abierto a su criterio.
- ⊗ **Participación en las decisiones.** El hecho de que el Auditor Interno no pueda decidir sus acciones puede ser generador de tensión, particularmente en virtud de la incertidumbre respecto a la naturaleza de la decisión de una tercera persona. Esto sucede cuando se hacen sugerencias y ya no depende del Auditor Interno el que se lleven a la práctica.

Grupo II

- ⊗ **Contexto físico.** Estos agentes son el ruido, el calor y el frío, así como todas las demás formas de contaminantes químicos o biológicos. En la actualidad algunas investigaciones han demostrado que la escasez o densidad de población en el espacio de trabajo influye sobre todo en personas que prefieren cierta intimidad durante el desempeño de su tarea. En el caso del Auditor Interno el lugar físico que ocupen está condicionada por las áreas que audita.
- ⊗ **Estructura.** En el caso del Auditor Interno el no ocupar en el organigrama una posición staff le genera conflictos sobre todo porque al no tener la suficiente jerarquía no se le respeta ni se le proporciona la información con oportunidad, generando retraso en la toma de decisiones, fenómeno que provoca frustración en el Auditor Interno.

- ⊗ **VARIABLES DE PROFESIÓN Y POLÍTICA.** Estas variables alteran el ritmo de los ascensos, las políticas de jubilación, etc. Cuando se trata de cambios horizontales, de promociones o de la asignación de recursos en general, gran parte de estas decisiones están politizadas y pueden volverse una fuente de estrés, más aún si no se es miembro del equipo de trabajo.
- ⊗ **Sistemas de recompensas.** Las empresas se esfuerzan por mantener presente el estrés a través de los sistemas que recompensan el éxito y las realizaciones. Estos sistemas generan el estrés cuya importancia se contrarresta por medio de los programas de revisión de resultados que provocan menos estrés que el hecho de no saber dónde se ubica uno frente a la empresa. Las empresas deberían alentar aún más los sistemas de recompensas intrínsecos que no van orientados hacia la competencia pero que en sí mismos pueden dar mucha satisfacción.

Grupo III

- ⊗ **VIAJES DE TRABAJO.** Los viajes pueden ocasionar severas tensiones en las relaciones con los demás, tanto para los casados como para los solteros, al no poder ocupar sus tardes y fines de semana para convivir con su familia, desarrollar sus pasatiempos favoritos o atender los asuntos personales. Los viajes se vuelven más tolerables en los siguientes casos:
 - ☺ Cuando se viaja con compañeros sociables, interesantes y trabajadores
 - ☺ Cuando se hospeda uno en buenos lugares
 - ☺ Cuando las relaciones con los auditados son cordiales.
- ⊗ **Programas de trabajo muy ambiciosos.** Estos generalmente se derivan al planear desde el escritorio y considerar tiempos inferiores a los reales, por lo que el Auditor Interno para cumplir con ellos se quedan hasta altas horas de la noche en las oficinas e inclusive sigue trabajando en el hotel.
- ⊗ **Detección de fraudes.** Para el Auditor Interno el estrés de las auditorías por fraude va más allá de saber que van a destruir carreras y a "derribar gente", tal como lo dice Wilson y Wood "se pueden llegar a sentir miedo en las auditorías por desfalcos: llamadas telefónicas misteriosas a media noche, amenazas veladas o no tan veladas y el tenerles que mentir a los auditados acerca del nombre del hotel en que se encontraban hospedados, situación que contribuía a sentir que corrían peligro".

B. Factores personales

Entre los factores del individuo que influyen para responder a una situación de estrés, se encuentran los siguientes:

- ☞ Estrés en su vida privada
- ☞ Características de su personalidad
- ☞ Valores
- ☞ Necesidades
- ☞ Capacidades
- ☞ Experiencia
- ☞ Conocimientos
- ☞ Salud y condición física

A continuación se explicaran los dos primeros puntos y los seis restantes no se tratarán por ser temas que por si mismos se entienden:

☞ El estrés de la vida privada

Mientras más elevado es el estrés de la vida personal, el individuo dispone de menos recursos para enfrentarse al estrés de la vida organizacional, ya que tiene que sacar energía del mismo depósito. Hay una serie de eventos que influyen en la vida personal y a los cuales se debe enfrentar durante un periodo dado, estos acontecimientos se relacionan con:

- La familia
- El matrimonio
- La residencia
- La ocupación
- La situación económica
- Las relaciones con su medio
- La educación
- La religión
- Las actividades recreativas
- Las preocupaciones con respecto a la salud.

Los acontecimientos pueden ser felices o desdichados y la adaptación a los mismos genera una tensión. Este instrumento de medida se empleó durante varias investigaciones y permitió demostrar que los cambios en la vida personal anteceden a los cambios significativos en la salud. Los problemas de salud que pueden aparecer son problemas respiratorios, digestivos y renales. El estrés tiene un efecto acumulativo que conduce al agotamiento del organismo y que un elevado nivel personal de estrés impide hacer frente al estrés organizacional y viceversa.

☞ Características de la personalidad

La manera de responder a una situación de estrés está muy influenciada por los rasgos de personalidad como la **autonomía, la flexibilidad, la introversión y la extroversión** y éstos determinan la manera como el individuo percibe subjetivamente los estímulos del medio objetivo.

- ⇒ **Autonomía** El Auditor Interno dependiente parece ser que se adapta mejor a la presencia de un superior autoritario, aunque se siente menos cómodo en situaciones ambiguas que implican toma de decisiones. Desarrollan esta dependencia al acostumbrarse a realizar las decisiones que toman otros, que los liberan así de las responsabilidades inherentes a la toma de decisiones. Se encuentra en mejores condiciones para delimitar la vida profesional y la vida privada; su fuerza de carácter les permite elegir en función de su interés personal y estar menos sujetos a la manipulación.
- ⇒ **Flexibilidad.** Las personas flexibles se adaptan con mayor facilidad al cambio y se sienten menos frustradas si las cosas no suceden como se había previsto. Por el contrario, las rígidas se sienten más cómodas en empresas de carácter burocrático; por lo general, estas empresas buscan inmunizar al cambio por medio de normas inflexibles.
- ⇒ **Extroversión o introversión.** Muy poco dados a comunicarse, los introvertidos no gustan de compartir sus emociones. Sus discusiones muchas veces se sitúan a nivel funcional y rara vez solicitan el apoyo de los demás cuando se enfrentan a problemas. El extrovertido puede con mayor facilidad aprovechar el apoyo social que ofrece el grupo en el caso de una situación amenazadora y, de esta manera, aumenta sus posibilidades de responder mejor a las amenazas del entorno.

A continuación se presenta la escala de calificación del reajuste social, la cual es una manera popular de medir la cantidad de estrés que experimenta la gente en las circunstancias básicas en la vida.

FACTORES PERSONALES Y ESTRES

SUCESO EN LA VIDA	VALOR	SUCESO EN LA VIDA	VALOR
1. Muerte del cónyuge	100	22. Cambios importantes en las responsabilidades en el trabajo	29
2. Divorcio	73	23. El hijo o la hija dejan el hogar	29
3. Separación marital del compañero	65	24. Problemas con los parientes políticos	29
4. Detención en prisión o en otra institución	63	25. Logro personal relevante	28
5. Muerte de un miembro cercano de la familia	63	26. La esposa empieza o deja de trabajar fuera del hogar	26
6. Lesiones o enfermedades serias personales	53	27. Empezar o dejar la educación formal	26
7. Matrimonio	50	28. Cambios importantes en las condiciones de vida	25
8. Despido del trabajo	47	29. Revisión de hábitos personales	24
9. Reconciliación marital con su pareja	45	30. Problemas con el jefe	23
10. Retiro del trabajo	45	31. Cambios importantes en las horas o condiciones de trabajo	20
11. Cambios de importancia en la salud o en el comportamiento de un familiar	44	32. Cambio de residencia	20
12. Embarazo	40	33. Cambios a una nueva escuela	20
13. Dificultades sexuales	39	34. Cambio importante en el tipo o cantidad de recreación usual	19
14. Nacimiento de un nuevo miembro en la familia	39	35. Cambios importantes en las actividades en la iglesia	19
15. Importante reajuste en los negocios	39	36. Cambios importantes en las actividades sociales	18
16. Cambio importante en el estado financiero	38	37. Tomar una hipoteca o préstamo para una compra menor	17
17. Muerte de un amigo cercano	37	38. Cambio importante en los hábitos de sueño	16
18. Cambio a una línea de trabajo diferente	36	39. Cambio importante en el número de reuniones familiares	15
19. Cambios importantes en el número de discusiones con su cónyuge	35	40. Cambio importante en los hábitos de alimentación	15
20. Hipotecar o tomar un préstamo para una compra importante	31	41. Vacaciones	13
21. Ejecución sobre una hipoteca o préstamo	30	42. Navidad	12
		43. Violaciones menores de la ley	11

Fuente: T. H. Holmes y R. H. Rahe, "The Social Readjustment Rating Scale"
Journal of Psychosomatic Research, Vol. 11, 1967, pp. 213-218. Redacción
completa del cuadro 3, página 216.

La lista de los eventos clave de la vida, señalados anteriormente, es importante ya que los efectos de tales estresantes de la vida personal pueden llegar a "desparramarse" y así impactar como estrés en las experiencias individuales en el trabajo.

Los estudios con la escala de calificación del reajuste social sugieren que el estrés causado por eventos de la vida, y que sumen 150 puntos o menos, indica por lo general buena salud; grados entre 150 y 300 puntos indican una probabilidad de 35 a 50% de enfermedades relacionadas con el estrés, y grados de más de 300 puntos indican un 80% de probabilidad.

Las características individuales como necesidades, capacidades y personalidad pueden influir en la forma en que uno percibe y responde al estrés en la situación de trabajo.

3.4.4 Consecuencias del estrés para el Auditor Interno

La vida social, personal y familiar se puede alterar por las demandas del trabajo. El exceso de fatiga puede propiciar enfermedades físicas y/o mentales -la depresión clínica (aguda, prolongada) es relativamente común entre aquellos que están demasiado estresados y fatigados. Según Wilson y J. Donna Wood, los desordenes psicosomáticos a menudo pueden deberse al estrés y a la fatiga, incluyendo gripas frecuentes, asma, alergias, úlceras, colitis y casi seguramente algunas formas de cáncer y enfermedades cardíacas, por los efectos del estrés en el sistema autoinmunológico del cuerpo.



Lo saludable es lo que estimula la productividad sin perjudicar la salud.

Las consecuencias del estrés pueden manifestarse tanto a nivel **individual** como a nivel **organizacional**.

A. Consecuencias individuales

Un nivel de estrés demasiado elevado es nocivo, sobre todo cuando el Auditor Interno debe realizar una tarea compleja, ya que se necesita cierto nivel de concentración. Bajo el efecto de un estrés intenso, el nivel de motivación para resolver un problema adquiere tal fuerza que la percepción se limita a los indicios evidentes y se ignoran aquellos que pueden permitir la solución del problema. Además, la ansiedad elevada que normalmente acompaña a un nivel alto de estrés conduce a respuestas automáticas, mal controladas por el organismo, que perjudican el desempeño; de esta manera el sujeto se preocupa más por reducir su ansiedad que por realizar su tarea.

El estrés también puede bajar la moral. Al Auditor Interno puede dejar de interesarle la calidad de sus trabajos, aunque se esfuerce mucho. Esto puede redundar en una escasa objetividad, baja productividad y, eventualmente, en cambios de personal (Wilson, 1979; Wood y Wilson 1982).

El Auditor Interno y cualquier empleado muy estresado que sufren de fatiga, de pérdida de relaciones, de enfermedades, que traen la moral por los suelos u otras consecuencias negativas de estrés, no pueden dar lo mejor de sí mismos a la empresa.

Las consecuencias individuales se dividen en fisiológicas, psicológicas y conductuales, a continuación se explicarán brevemente:

☞ De naturaleza Fisiológica

El organismo sometido fuertemente al estrés empieza a manifestar síntomas tales como el aumento de la tensión arterial, la aceleración del ritmo cardíaco, problemas respiratorios, niveles elevados de colesterol, catecolaminas y esteroides y, por último, frecuentes dolores de cabeza. Cuando la energía de adaptación empieza a agotarse, entonces aparecen las manifestaciones cardiovasculares y dermatológicas, los trastornos neurológicos y el mal funcionamiento gastrointestinal, trastornos que pueden llegar a ser más o menos irreversibles.

El estrés físico agrede al cuerpo, la glándula pituitaria (ubicada en el cerebro) hace funcionar una señal de alarma al secretar hormonas en las glándulas endocrinas. El efecto de lo anterior es provocar una secreción de adrenalina que se transporta por medio del sistema sanguíneo y que tiene como consecuencia modificaciones al metabolismo y en el sistema digestivo. El estrés es propio de todo organismo vivo y representa el índice de deterioro del organismo. Esa es la razón por la que, con frecuencia, existe una diferencia considerable entre la edad cronológica de un individuo y su edad fisiológica, siendo el efecto en diferentes plazos:

- Corto plazo: ritmo cardíaco, respiración, dolores de cabeza
- Largo plazo: úlceras, presión sanguínea, crisis cardíaca
- No específico: adrenalina, disminución del timo y linfa, producción de ácido gástrico

☞ De naturaleza psicológica

Para algunos autores, los síntomas psicológicos anteceden a los fisiológicos. Entre los síntomas que se estudian con más frecuencia se encuentran el estado depresivo, la ansiedad, la irritabilidad, la fatiga y la insatisfacción en el trabajo que son los que se relacionan con el estrés muchas veces. **Romo, M.P., Siltany, T.T., y Rahe, R., "Work Behavior, Time Urgency and life Insatisfactions in Subjects with Myocardial Infarction: A cross-cultural Study", Journal of Psychosomatic Research, vol. 18, 1974, págs. 1-8:** encontraron una relación positiva y significativa entre las crisis cardíacas y la insatisfacción en el trabajo, en tanto que esas dos variables por lo general se consideran consecuencias del estrés.

Es importante hacer notar que los agentes de estrés positivos provocan síntomas psicológicos positivos. De esta manera un ascenso que se deseaba desencadena un síntoma psicológico de satisfacción. La situación anterior no necesariamente es el caso de los síntomas fisiológicos que generalmente son negativos para el organismo en virtud del desgaste o deterioro que experimenta. El estrés psicológico puede conducir finalmente a un agotamiento nervioso que deja impotente a la persona frente a la rutina misma de la vida.

☞ De naturaleza conductual

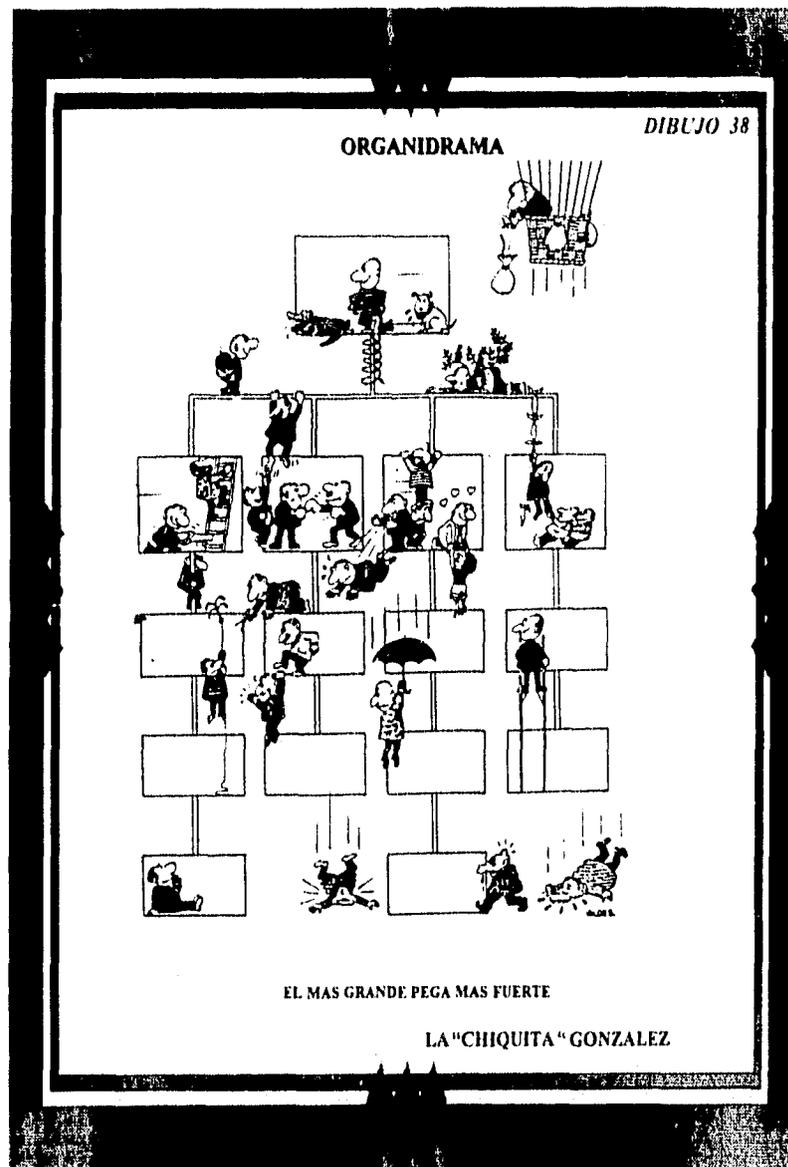
Los comportamientos que con más frecuencia se asocian con el estrés son el tabaquismo, el uso del alcohol y de las drogas, los problemas de apetito y de peso, así como los problemas sexuales.

Según el doctor Paupst, de Toronto, el insomnio es uno de los primeros signos precursores del estrés. De hecho, cuando las cosas van bien, el ritmo de la vida es agradable y deseamos levantarnos de la cama porque tenemos muchas esperanzas. Sin estas esperanzas nos es difícil levantarnos y se puede señalar que algunos dirigentes de empresas pueden pasar su fin de semana en la cama. Esta se considera una reacción de retirada puesto que la cama es un lugar seguro. El doctor añade que la primera pregunta que se le debe hacer a quien sufre de estrés es si encuentra la vida agradable; en seguida hay que tratar de conocer las cosas o situaciones que le proporcionan placer, con el fin de que pueda encontrarlas posteriormente.

B. Consecuencias organizacionales

El estrés organizacional es además el origen del aumento de las quejas y de la tasa de rotación de los empleados y afecta, en general, la moral de éstos. Las consecuencias indirectas del estrés se pueden considerar como síntomas de una salud organizacional que empieza a decaer. Esto se refleja claramente en el organidrama. (**DIBUJO 38**). Al tener un efecto sobre el rendimiento de los individuos, el estrés tiene también un efecto sobre el rendimiento de la organización. El estrés posee efectos negativos directos a nivel de la organización en lo que respecta al rendimiento, además de tener consecuencias indirectas:

- Baja de desempeño: calidad/cantidad
- Poca implicación en el trabajo
- Pérdida del sentido de responsabilidad
- Falta de interés en la organización
- Falta de interés en los colegas
- Pérdida de creatividad
- Ausentismo
- Cambio voluntario
- Tendencia a los accidentes.



El estrés presenta consecuencias indirectas sobre el rendimiento global de la organización a causa del incremento del nivel de ausentismo y de retrasos, además de ser causa de accidentes y de días perdidos por enfermedad.

3.4.5 Tipos de personalidad más propensos al estrés

Los cardiólogos norteamericanos Meyer Friedman y Ray H. Rosenman (Type A Behavior and your heart. Ballantine Book's Edition, 1985), consideran que una de las principales causas de enfermedad coronaria y cardíaca, es una compleja reacción emocional que tienen habitualmente ante sus circunstancias aquellas personas con un modo de ser que estos autores designaron finalmente como conducta o comportamiento tipo A.

Un hallazgo sorprendente fue que la mayoría de las tareas mentalmente tensionantes, como hablar de las fallas personales, causaron anomalías cardíacas casi tan importantes como aquellas producidas por un ejercicio físico vigoroso como pedalear una bicicleta estacionaria al punto de la extenuación o del dolor severo del pecho.

Friedman y Rosenman sugieren que algunos tipos de personalidad tienen más tendencia a desarrollar problemas cardíacos (Tipo A) que otros (Tipo B). Sus principales características son:

PERSONALIDAD TIPO "A"



**COMPETITIVO
AGRESIVO
AMBICIOSO
CENTRALIZADOR
PREOCUPADO POR EL TIEMPO**

PERSONALIDAD TIPO "B"



**POCO COMPETITIVO
PASIVO
GENEROSO
SABE DELEGAR
HACE USO DE SUS RATOS LIBRES**

Algo que ha intrigado a los investigadores, es porque algunos individuos competitivos, impulsivos, sufren una enfermedad cardíaca coronaria, en tantos otros, igualmente competitivos, viven mucho y en forma saludable.

Parece que la diferencia clave está en cuán a menudo el tipo A socializa. Los tipos A que son hostiles e insociables están en un más alto riesgo de contraer una enfermedad cardíaca, que aquellos que se abocan a concretar una ambición, igualmente obsesiva, pero con mayor sociabilidad y optimismo.

El individuo del tipo A se puede considerar como un trabajador obstinado en buscar la perfección. Es competitivo, muy pocas veces está de acuerdo con las diversiones y el trabajo es el centro de su vida. La lucha constante de este tipo de persona ocasiona una perturbación del ritmo de su sistema endocrino y esto tiene como consecuencia la presencia elevada de adrenalina constantemente en su torrente sanguíneo. Una esposa, un jefe, un auditado con su conducta, pueden precipitar un coraje o una hostilidad que elevan la presión arterial y que hacen daño al corazón.

No es malo ser ambicioso o competitivo, eso es lo que la humanidad requiere, siempre y cuando se logren las metas convencidos y en forma alegre. En cambio, el fastidiado, el hostil, el aburrido, el renegado y a más de todo esto, exageradamente ambicioso, sucumbe prematuramente de un infarto. Esto es lo que concluye el estudio antes mencionado.

Hay personas que no aman a nada (ni a ellos mismos) más que a su trabajo. De hecho, son incapaces de relajarse aun cuando dispongan de tiempo libre. Son aquellos que tienen acumuladas vacaciones sin tomar de años anteriores y cuando salen se están reportando a la Oficina para ver que se ofrece e inclusive llegan a ir al trabajo para cubrir algunos pendientes. Tienden a llenar cada momento disponible de sus horas de vigilia con actividades de trabajo. Sufren de una aflicción que en algunos aspectos puede ser peor que el beber en exceso. Padecen de "**Holismo de trabajo**".

Algunas personas sobretrabajan por la misma razón que los alcohólicos beben en demasía -para escapar, eso esperan, de la frustración-. El holismo de trabajo o adicción al trabajo, hace que la gente tienda a sentirse culpable cuando no trabaja.

Muchos psicólogos creen que aunque la personalidad de Tipo A puede ser útil para elevarse en una jerarquía organizacional, los gerentes de Tipo A deben aprender a abandonarla periódicamente y convertirse en una personalidad de Tipo B. Las personas de Tipo B pueden tener algunas de las mismas características que las de tipo A, pero los B es menos probable que tengan características crónicas, incesantes o siempre sobreactuadas. Tienden a tener vidas emocionales que están en un equilibrio más saludable. Entre ellas están típicamente menos candidatos a ataques del corazón.

Los estudios del doctor Breslow, cuya duración fue de cinco años y medio, realizados con una población de 7000 individuos, demuestran la importancia de los buenos hábitos de salud. Así, un individuo de 45 tiene una esperanza de vida adicional de 33.1 si pone en práctica, por lo menos, seis de los siete hábitos siguientes:



Es probable que las condiciones económicas generales estén relacionadas con los niveles de estrés en el auditor, especialmente cuando las empresas se reorganizan y liquidan personal, situación propiciada por una economía estrecha; otros factores, como las características personales de los auditores y los cambios en las estructuras y procesos de las organizaciones, pueden afectar los niveles de estrés y la habilidad de los auditores para sobrellevar el estrés. Se trata, por definición, de un fenómeno inhibitorio o autorrepresivo que impide el logro de los propósitos o bloquea la materialización de los deseos del individuo. Frustrarse es privarse uno de lo que esperaba, y de esto está llena la vida cotidiana.

La frustración se puede definir como el sentimiento de inseguridad y de inconformidad que se origina por problemas insolutos o por necesidades o deseos no satisfechos.

Las probabilidades de resultar frustrado son muchas. Sin embargo, la mente humana es un mecanismo sorprendente, complejo y adaptativo. Sea en forma consciente o inconsciente, intenta un comportamiento que ayuda a la persona frustrada a ajustarse a una situación irresoluta.

El Auditor Interno se empieza a sentir frustrado o agobiado por algo que no le ha salido a su gusto, hay que pensar en primer lugar que gratificaciones específicas pensó obtener con él, una vez analizado debe buscar vías alternativas que tiendan a lograr la misma gratificación, por un camino distinto o mediante un objetivo diferente.

Es un problema real, que provoca dolor y sufrimiento en el nivel personal. En segundo término, en el nivel de la organización, provoca perturbaciones y disminuye la producción.

3.4.6 Acciones para reducir el estrés

Kusel y Deyoub (1983), en su artículo sobre agotamiento del auditor, ofrece varias sugerencias para prevenirlo. Se aconseja a los departamentos de auditoría que establezcan buena armonía con los jefes operativos y que ponderen el buen trabajo de los auditores en las juntas con el personal. A los auditores se les anima a que busquen diferentes trabajos desafiantes, a que aprendan a usar técnicas de relajación, a balancear las demandas de trabajo y las de su vida personal, a que dejen el trabajo en la oficina: que no se lo lleven a casa (algo que todavía muchos no han entendido), a que se esfuercen por lograr expectativas realistas y razonables de lo que se pueda hacer en cualquier circunstancia, a confiar en su sistema de apoyo, como son los amigos y la familia, para que reciban apoyo emocional y retroalimentación positiva, a motivarse y a alentarse a sí mismos, a hacer ejercicio en forma regular y a no olvidarse de reír (DIBUJO 39). Se ha demostrado consistentemente su valor para manejar el estrés y los conflictos en muy diversas ocupaciones. Pero muchos auditores no pueden implementar sugerencias como estas por sí solos. Necesitan la ayuda de su departamento y de sus compañeros.



A. Meditación

La meditación consiste en un adiestramiento interno tranquilo y concentrado con el fin de descansar el cuerpo físico y emocionalmente. Ayuda a rescatar a las personas temporalmente de su medio de estrés y a reducir los síntomas de este. La meditación trascendental es una de las prácticas más comunes. Los meditadores trascendentales tratan de reflexionar durante dos periodos de quince a veinte minutos diarios, concentrándose en la repetición silenciosa de una palabra llamada mantra. Existen diferentes prácticas similares con otros nombres, tales como el yoga. Generalmente todas tienen los siguientes elementos comunes.

- Un ambiente relativamente tranquilo
- Una posición cómoda
- Un estímulo mental repetitivo
- Una actitud pasiva.

La meditación se reconoce tan ampliamente que algunas organizaciones han establecido cuartos de meditación para el uso de los empleados, y muchos de ellos, que meditan, han presentado resultados favorables.

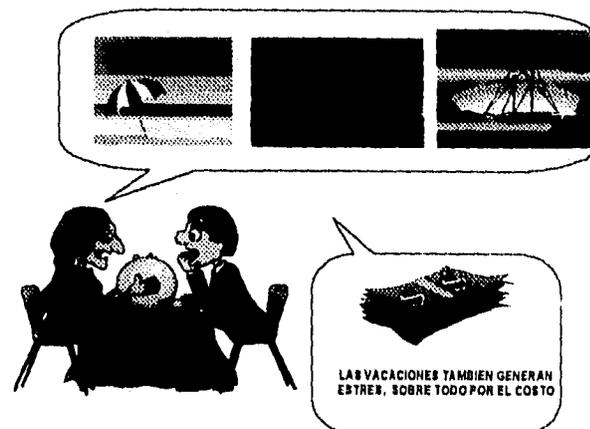
B. Biorretroalimentación

Por medio de este método las personas aprenden a controlar los síntomas de estrés, tales como el ritmo cardíaco o las fuertes jaquecas. Hay evidencia de que el individuo puede ejercer cierto control sobre estos procesos, por lo que la biorretroalimentación puede ser útil para reducir los efectos negativos del estrés.

C. Bienestar personal

En general, existe una tendencia hacia los programas de mantenimiento preventivo para el bienestar personal que se basa en las investigaciones sobre la medicina del comportamiento. Para combatir en forma adecuada el estrés en el auditor se deben combinar las intervenciones estructurales, como entrenamiento adicional, incentivos para viajar, mejor manejo de las expectativas de acceso, evaluaciones regulares y relevantes del desarrollo, trayectoria de la carrera y atención departamental de cuestiones como la responsabilidad del cargo y la adquisición de los conocimientos necesarios para seguir ascendiendo, el apoyo incondicional a la independencia del auditor.

**NO SE NECESITA SER ADIVINO PARA
CONOCER LA IMPORTANCIA DEL DESCANSO**



Entre las guías individuales que pueden seguirse para enfrentar al estrés maximizando sus beneficios y minimizando sus efectos destructivos, están las siguientes:

10 GUIAS PARA REDUCIR EL ESTRES

1. TRATE DE ESTABLECER EL EQUILIBRIO ENTRE EL TRABAJO Y EL TIEMPO LIBRE.



2. CONTROLE LA SITUACION. Evite fechas no realistas, trate de conocer sus limitaciones y no ejecute más de dos cosas a la vez.
3. USE TECNICAS DE ADMINISTRACION POR TIEMPO. Evite la trampa de hacer demasiadas cosas a la vez, y después fracasar en sus intentos por lograr algo. fije metas realistas y maneje su día de conformidad con su tiempo disponible.
4. SINCERESE A OTROS. Estudie y comente libremente sus problemas, temores frustraciones y fuentes de estrés con aquellos que lo estiman y comprenden.

5. APRENDA A DESACELERARSE O RELAJARSE. Los individuos cuyas tensiones agotan su tolerancia a ellas, en ocasiones descubren que la madre naturaleza ayuda al proceso de desaceleración mediante ataques al corazón y aumento en los accidentes.



6. HAGA EJERCICIO. Las aficiones al atletismo no siempre ayudan a los trabajoadictos si se empeñan en esas actividades con el mismo celo-fanático con el que hacen su trabajo.



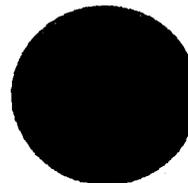
7. TOME VACACIONES CON REGULARIDAD Algunos psicólogos aconsejan tomar frecuentes vacaciones cortas o descansar en vacaciones más largas, aminorando gradualmente su trabajo. No lleve el portafolio con trabajo o estudios. Lleve una novela corta.



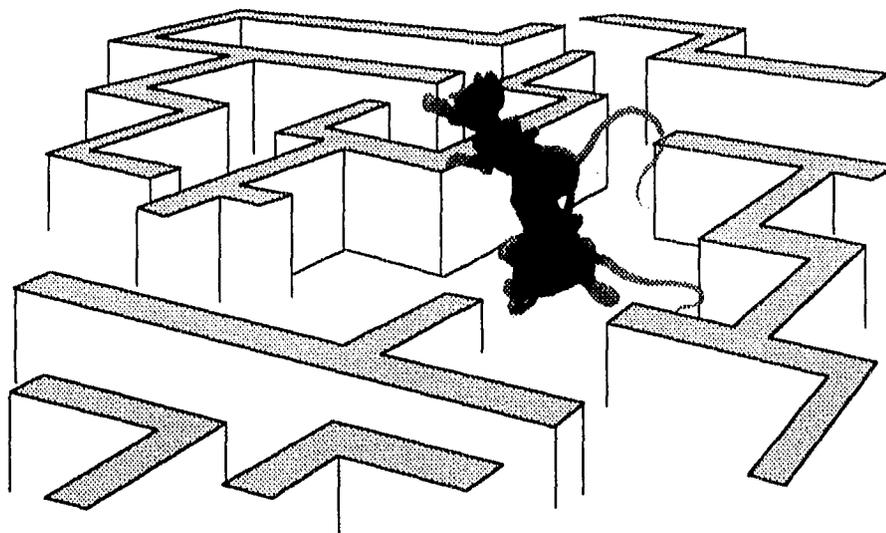
8. PLANEE SUS VACACIONES SIGUIENTES

9. APRENDA A DISFRUTAR ESTANDO CON OTRAS PERSONAS

10. PLANEE ALGUNOS FINES DE SEMANA EXCLUSIVAMENTE CON SU FAMILIA



3.5 Estrategias para el manejo de las Relaciones Humanas del Auditor Interno



Si el Auditor Interno da muestras de consideración hacia las personas con quienes se relaciona en las actividades laborales, éstas quedarán mejor dispuestas a su favor, tendrán hacia él un comportamiento tal como lo desea y procurarán ser atentas y serviciales en la misma forma que lo ha sido con ellas.

El cuidado que ponga en el trato debe ser extremo, pues si no sabe encauzar las relaciones, si éstas son defectuosas y carecemos del tacto necesario para identificar el comportamiento de otros, tal vez se presenten situaciones desagradables que pueden dar lugar a desajustes en todos los órdenes de la vida, cuyas consecuencias podrían ser irreparables.

El recurso más importante y valioso con que el Auditor Interno trabaja, lo constituyen las personas. Debe reconocerse la importancia de sus necesidades, afanes, deseos, metas y ambiciones. Los problemas (personales y oficiales) que afectan su bienestar físico, emocional y social tienen que ser comprendidos, para que se resuelvan inteligentemente los conflictos de relaciones sociales que se plantean a diario. El Auditor Interno tiene que sentir verdadero interés y esforzarse por mejorar su comprensión de los factores que hacen que la persona, individual y colectivamente, actúe de tal forma.

3.5.1 La Comunicación

El comportamiento de los miembros de una organización depende de la transmisión y recepción de informaciones; en consecuencia, la comunicación puede considerarse fundamental para la existencia de una empresa y como resultado de la auditoría interna.

Suprimir la comunicación sería tanto como negar la calidad humana de los individuos, puesto que todos los aspectos de su conducta implican, en alguna forma, el envío y la recepción de informaciones.

Si se apoya a los Jefes de las diversas áreas para que comprendan el proceso de la auditoría, garantizándoles que los resultados de la misma se darán a conocer con oportunidad y mencionando las acciones que lleva a cabo El Auditor Interno, dará como resultado una mayor aceptación de las detecciones y recomendaciones.

Derivado de lo anterior se puede decir que la comunicación es un buen lubricante para las fricciones interorganizacionales (DIBUJO 40).

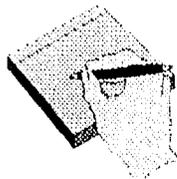
A. Propósito y fundamento

El propósito básico de cualquier intercambio de información es condicionar una forma de conducta específica en el receptor (Auditado, Jefe, subordinado, etc.). En una organización, el comportamiento esperado se relaciona con la eficiente realización de las actividades asignadas a cada uno de los miembros.

Dado que la palabra hablada y la escrita son los métodos de comunicación habituales, recibimos mayor información a través de la vista y el oído.



La palabra escrita es indispensable cuando la información:



- ✍ Afecta las actividades de muchas personas
- ✍ Es compleja
- ✍ Es importante
- ✍ Trasciende a lo largo y necesita de un registro permanente.

B. Importancia

La comunicación es una actividad real cotidiana porque es el medio por el cual la gente se relaciona entre sí en una organización. Es tan necesaria a la organización como la corriente sanguínea lo es a la persona. Tal como lo establecen Davis y Newstrom: "...De igual manera que una persona padece de arteriosclerosis, la organización puede padecer de **"infoesclerosis"**, es decir, un endurecimiento de los canales de información que produce también ineficiencia. Como ya se dijo, la organización no puede existir sin la comunicación, puesto que los empleados sin ella no sabrían lo que sus compañeros estarían haciendo. Asimismo, la colaboración en el trabajo resultaría imposible y la organización desaparecería.

Desde el punto de vista de la auditoría, todo acto en este nivel debe pasar a través de la comunicación. Las recomendaciones del Auditor Interno pueden ser las mejores del mundo, pero hasta que las comunique al Auditado no tendrá ningún valor. Cuando la comunicación es eficiente tiende a estimular un mejor desempeño y una mayor satisfacción en el empleo. Los Auditados comprenden sus trabajos mejor y se sienten más comprometidos. En cambio, una comunicación deficiente puede tener efectos negativos para todos los involucrados.

C. Barreras que impiden la comunicación

Aun cuando el receptor reciba el mensaje y haga un esfuerzo auténtico para decodificarlo, existirá una serie de interferencias que le limitarán su comprensión. Éstas se denominan **barreras de comunicación** y se pueden filtrar algunas de ellas, dándole un significado equivocado o impidiendo totalmente la comunicación. Los tres tipos de barreras son:

- ☒ ⇒ Personales
- ☒ ⇒ Físicas
- ☒ ⇒ Semánticas.

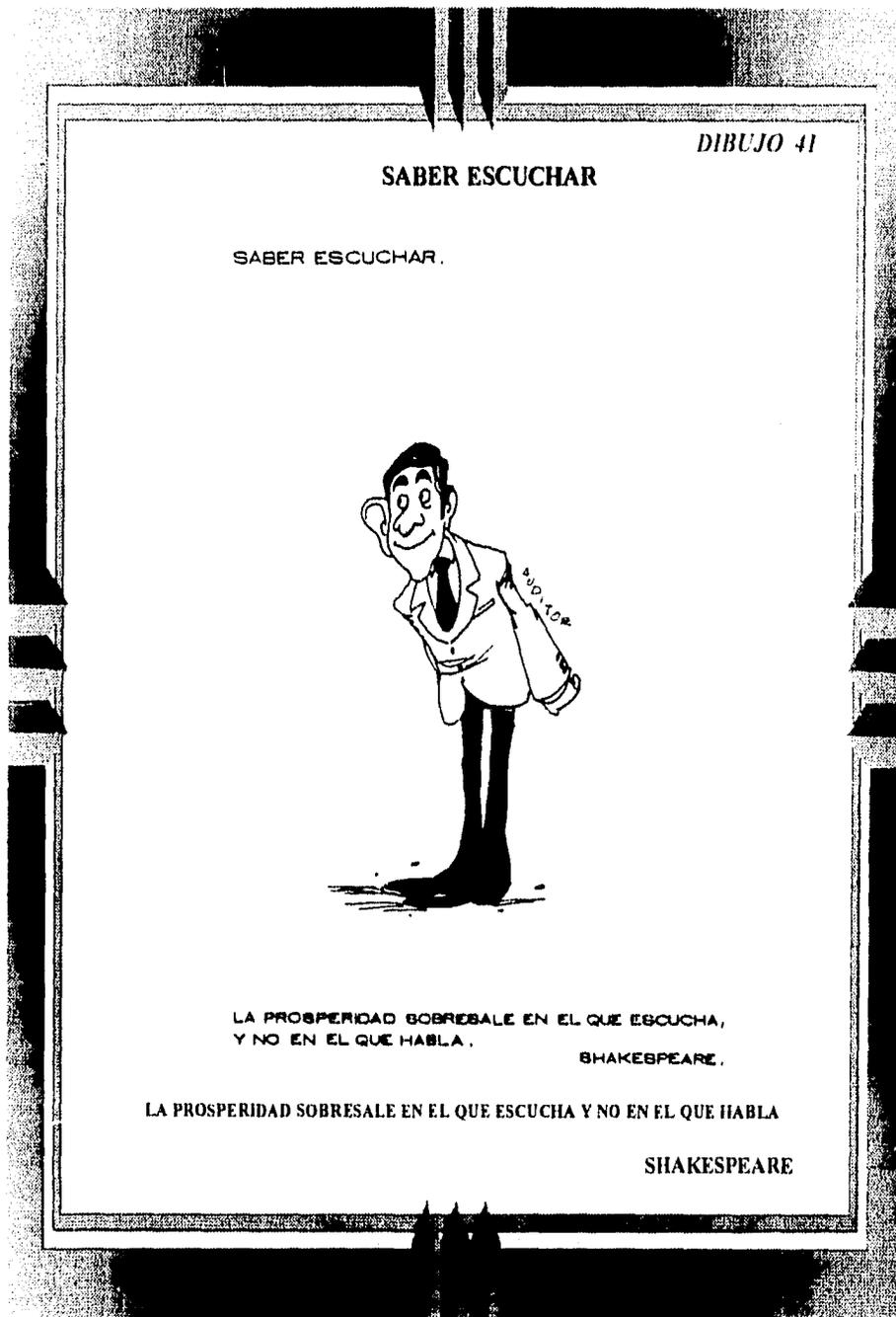
⊕ **Barreras Personales.** Son interferencias de la comunicación que surgen de las emociones humanas, los valores y los malos hábitos de escuchar. Se presentan comúnmente en las situaciones de trabajo. Todos hemos experimentado la forma como nuestros sentimientos personales limitan nuestra comunicación con otras personas tanto en el trabajo como en la vida privada.

⊕ **Barreras Físicas.** Las barreras físicas consisten en interferencias de la comunicación que se presentan en el ambiente en que dicha comunicación tiene lugar. Una barrera típica es el ruido que obstruye temporalmente la voz del mensaje. Otras barreras físicas son las que median entre las personas, como las paredes, o la estática que interfiere con los mensajes radiados. Las personas frecuentemente cuando reconocen una interferencia física tratan de solucionarla.

& **Barreras semánticas.** Las barreras semánticas surgen de las limitaciones en los símbolos con los que nos comunicamos. Los símbolos tienen una variedad de significados, y se necesita elegir un significado entre muchos. Cuando se elige un significado equivocado que se interpreta un símbolo con base en la percepción individual, y no en la realidad, se hace una interferencia. Las interferencias son parte esencial de la mayoría de las comunicaciones: no se puede evitar esperando a que la comunicación se compruebe antes de ser aceptada.

D. Saber escuchar (DIBUJO 41)

El saber escuchar es un arte que muchos ignoran, pero que se puede aprender. Si no se sabe escuchar, el hablante no lo hará libremente y la comunicación será defectuosa.



Lo primero que se tiene que hacer es pedir que emitan su opinión y al escuchar con toda atención, se les dará la razón en lo que la tengan, entablando el diálogo que permitirá la apertura del entendimiento.

Abierto el diálogo, se mostrarán los argumentos, y se modificará el planteamiento para despertar el interés del interlocutor pero, sobre todo, escuchar los de él, lo que provocará que se sienta importante.

En cualquier comunicación los niveles de escucha son cinco, los cuales se muestran a continuación:



De los cinco niveles de la escucha, el más importante es la empática, siendo una regla de oro: "procure primero comprender", en lugar de intentar ser comprendido; aunque la mayor parte de las personas escuchan para contestar y no para comprender.

3.5.2 Normas de conducta para establecer buenas relaciones humanas

No existen recetas de cocina que se puedan aplicar uniformemente, pero existen ciertas normas de conducta que ayudan al Auditor Interno para establecer buenas relaciones con el Auditado, algunas de las cuales pueden ser:

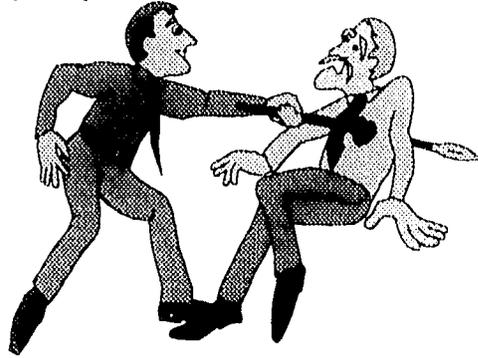
- A. Diez mandamientos de Faulkner
- B. Diez sugerencias para evitar que un desacuerdo se transforme en discusión
- C. Cómo tratar un problema
- D. Seis formas de agradar a los demás
- E. Diez recomendaciones para ser un Auditor Interno de excelencia
- F. Sugerencias para lograr ser un líder
- G. Reglas para lograr que los demás piensen como usted.

A. Diez mandamientos de Faulkner



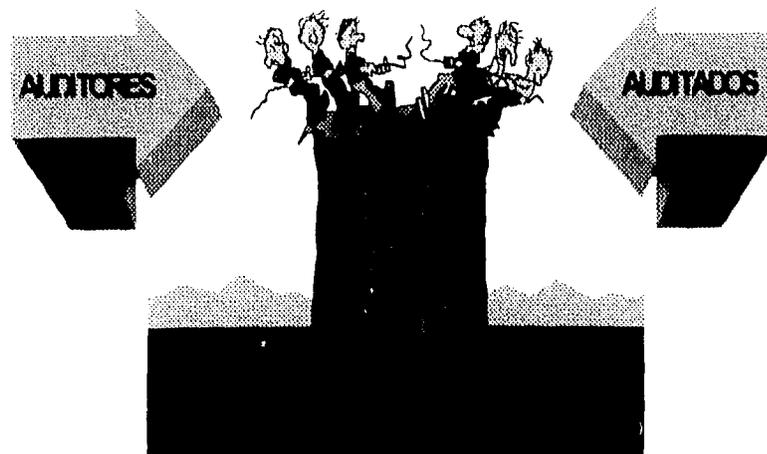
1. **Sea siempre honesto, sincero y directo con el personal**
2. **No mantenga a su gente en la ignorancia**
3. **Permita que su personal participe en la administración de la función de auditoría**
4. **Promueva un foro para intercambiar ideas entre el personal**
5. **Cerciórese de que los reportes de auditoría reflejen a un grupo efectivo y profesional**
6. **No sea demasiado quisquilloso con los reportes de sus auditores**
7. **Controle las actividades de su personal**
8. **Capacite a su personal**
9. **Procure que el personal se desarrolle dentro de su carrera**
10. **Haga que el programa de auditoría se cumpla.**

B. 10 sugerencias para impedir que un desacuerdo se transforme en una discusión



1. **Acepte el desacuerdo.** Si hay algo que se le ha pasado por alto, agradezca a quien se lo recuerde
2. **Deje de hablar; primero escuche.** Dele a su oponente la oportunidad de hablar. Déjelo terminar, no se resista, defienda ni discuta, eso sólo levanta las barreras
3. **Elimine las distracciones.** No se ponga a dibujar garabatos, a golpear el lápiz o a acomodar papeles, muestre respeto a su interlocutor
4. **Haga que su interlocutor se sienta en confianza.** Ayude a la persona a sentirse libre para expresarse, esto lo puede lograr rompiendo el hielo con alguna plática en relación a lo que hay en el privado de su interlocutor
5. **Busque las áreas de acuerdo.** Cuando haya escuchado hasta el fin a su oponente, exponga inmediatamente los puntos y áreas en que están de acuerdo
6. **Controle su carácter y sea honesto.** Una persona enojada malinterpreta las palabras. Busque los puntos donde pueda admitir su error, y hágalo. Si incurre en errores acéptelo y discúlpese. Eso desarmará a sus oponentes y reducirá la actitud defensiva
7. **Establezca una actitud empática.** Póngase en el lugar de la otra persona
8. **No critique ni argumente en exceso.** Esto pone a la gente a la defensiva y se callarán o enojarán, estableciendo todas las barreras a su alcance
9. **Pregunte lo que sea necesario.** Esto alienta al interlocutor y le demuestra que lo está escuchando
10. **Posponga la acción de modo que ambos bandos tengan tiempo de repensar el problema.** Sugiera realizar otra reunión para presentar nuevos datos. Al prepararse para esta reunión, hágase las siguientes preguntas: ¿Tendrán razón mis oponentes? ¿Ganaré o perderé? ¿Qué precio tendré que pagar por ganar?

C. Cómo tratar un problema



⚡ Determinar brevemente cuál es el problema

- ⊖ ¿Cómo le afecta?
- ⊖ ¿Cuánto le interesa la solución?
- ☑ ¿Cómo se resolverá?

⚡ Determinar el objetivo por seguir

- ⊖ ¿Qué se quiere lograr?, ¿Para qué?, ¿Cómo se logrará?

⚡ Enterarse de los hechos. Reunir datos, asegurarse que se conoce todos los detalles

- ⊖ ¿Qué sistemas, normas o reglas hay que aplicar?
- ⊖ Hablar con los Auditados con los que se tenga el problema y enterarse de sus opiniones.

⚡ Meditar, juzgar y decidir

- ⊖ Reflexionar sobre la relación que tienen los datos entre sí
- ⊖ ¿Qué medidas es posible tomar?
- ⊖ Examinar las medidas con relación al objetivo establecido.

⚡ Actuar

- ★ Determinar si requiere la ayuda de otros
- ★ Considerar si debe intervenir un superior
- ★ No eludir su responsabilidad
- ★ Considerar qué momento y lugar son los más adecuados

D. Seis formas de agradar a los demás



Dale Carnegie es sin duda uno de los autores más leídos y que de una manera sencilla nos ayuda a reflexionar sobre el comportamiento, él establece seis formas de agradar a los demás:

1. Interesarse sinceramente por los demás
2. Sonreír
3. Recordar que para toda persona su nombre es el sonido más dulce e importante en cualquier idioma (DIBUJO 42)
4. Ser un buen oyente, animar a los demás a que hablen de sí mismos
5. Hablar siempre de lo que interesa a los demás
6. Hacer que la otra persona se sienta importante

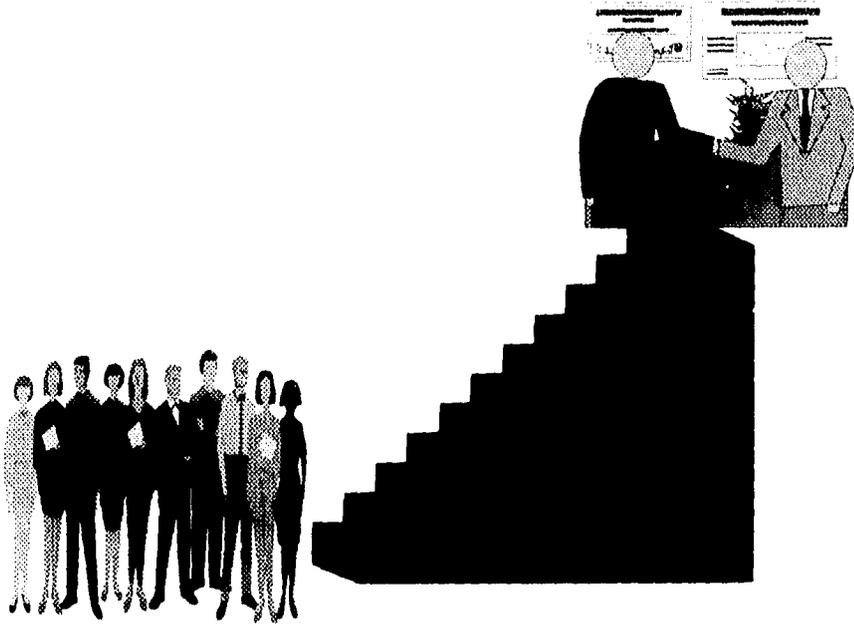


E. Diez recomendaciones para ser un Auditor Interno de excelencia



- ★ Atender a los Auditados de una manera amistosa y directa
- ★ Comunicarse en forma clara, fluida, armónica y escuche
- ★ Guardar discreción sobre el trabajo realizado
- ★ Ser objetivo y mencionar en su informe hechos y sugerencias reales
- ★ Respetar los niveles jerárquicos existentes
- ★ Evitar emitir juicios sobre aspectos técnicos que escapan de la capacidad individual
- ★ Evitar las evaluaciones y reportes con apariencia de crítica
- ★ Involucrar al Auditado en el desarrollo de la auditoría
- ★ Admitir los errores cuando se cometan
- ★ Mantenerse actualizado en todos los campos, fomentar sus cualidades personales y contrarrestar los errores.

F. Sugerencias para lograr ser un líder (Dale Carnegie)



- Empezar con elogio y aprecio sincero
- Llamar la atención sobre los errores de los demás indirectamente
- Hablar de los propios errores antes de criticar los de los demás
- Hacer preguntas en vez de dar órdenes
- Permitir que la otra persona salve su propio prestigio
- Elogiar el más pequeño progreso y, además, cada progreso.
- Ser "caluroso en su aprobación y generoso en sus elogios"
- Atribuir a la otra persona una buena reputación para que se interese en mantenerla
- Alentar a la otra persona. Hacer que los errores parezcan fáciles de corregir
- Procurar que la otra persona se sienta satisfecha de hacer lo que se le sugiere.

G. Reglas para lograr que los demás piensen como usted



- La única forma de salir ganando en una discusión es evitándola
- Demostrar respeto por las opiniones ajenas. Jamás decir a una persona que está equivocada
- Si se está equivocado, admitirlo rápida y enfáticamente
- Empezar en forma amigable
- Conseguir que la otra persona diga "Sí, sí", inmediatamente
- Permitir que la otra persona sea quien hable más
- Permitir que la otra persona sienta que la idea es de ella
- Tratar honradamente de ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona
- Muestre simpatía por las ideas y deseos de la otra persona
- Apelar a los motivos más nobles
- Dramatizar las ideas
- Lanzar, con tacto, un reto amable.

3.5.3 Comentarios a las normas de conducta

Todas las normas comentadas tienen como finalidad mejorar las Relaciones Humanas del Auditor Interno, siendo reiterativas en cinco puntos fundamentalmente, se enlistan en orden de importancia:

- Ser buen oyente
- Mostrar conducta empática y simpatía por las ideas de nuestro interlocutor
- Ser sincero
- Involucrar al Auditado en la auditoría
- Evitar la crítica destructiva

Los cinco puntos anteriores son el "ábrete sésamo" para contar con el apoyo del Auditado, ayudando enormemente al Auditor Interno con los insumos que necesita para llevar a cabo su trabajo, además de eliminar entre otros los desgastes, conflictos y estrés provocados por unas malas Relaciones Humanas.

No obstante ser obvios los aspectos enlistados con frecuencia el Auditor Interno se olvida de ellos y de que son la "fuerza estimulante" que redundará en bienestar y mayores deseos de colaborar en forma eficiente y entusiasta por parte del Auditado.

Un buen conversador es un buen oyente, ya que escuchando invitamos a nuestro interlocutor a hablar. Dale Carnegie en su libro *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas* menciona: "...El protestador crónico, aún el crítico más violento, se suavizará y apaciguará frecuentemente en presencia de un oyente que muestre paciencia y simpatía: un oyente que guarde silencio en tanto el iracundo protestador se dilate como una cobra y suelte el veneno de su sistema.

Si queremos ser buenos oyentes, tenemos que interesarnos en nuestro interlocutor, preguntarle cosas que se complacerá en responder, alentarle a hablar de sí mismo y de sus experiencias. Hay que recordar que el Auditado está cien veces más interesado en sí mismo y en sus necesidades y problemas que en el Auditor Interno y sus problemas. Piense eso la próxima vez que inicie una conversación.

El mostrar una conducta empática, con un tono de cortesía y sin adulaciones, procurando no herir ni menospreciar los sentimientos humanos ayudará a tener un mejor trato y por ende podemos esperar una menor resistencia siendo nulos los sabotajes del Auditado a las diferentes observaciones y sugerencias presentadas por el Auditor Interno. Todo lo anterior tiene que hacerse estando convencido de que es en beneficio de toda la empresa y del Auditor Interno mismo, por lo que se debe mostrar sinceridad y objetividad en todos los actos en que se participe.

El Dr. Arthur I. Gates dice en su libro *Psicología educacional*: "...La especie humana ansia universalmente la simpatía. El niño muestra a todos unas lastimaduras, o aún llega a inflingirse un tajo o un machucón para que se conculcan de él. Con el mismo fin los adultos muestran sus cicatrices, relatan sus accidentes, enfermedades y especialmente los detalles de sus operaciones quirúrgicas. La "autocondolecencia" por los infortunios reales o imaginarios, es en cierto modo, una práctica casi universal". Por lo anterior debemos mostrar simpatía por las ideas y deseos de la otra persona.

Es conveniente que al auditar se tenga en consideración la influencia que ejercen los Auditores Internos sobre los Auditados. Los primeros deben adaptar su actitud a las necesidades fundamentales de los segundos para lograr su disciplina, honradez, cumplimiento de las normas, procedimientos y sistemas establecidos. Es mejor recurrir al razonamiento amable y tranquilo. Si algún Auditado es pendenciero debemos tener cuidado de no provocarlo y enseñarle a respetar las normas de trabajo y las líneas de mando para motivarlo a que coopere para lograr que su trabajo sea más eficiente.

Si un Auditado es obstinado y siempre quiere demostrar que tiene la razón, hay que obligarlo a que ajuste sus actitudes y opiniones a los reglamentos de trabajo y no discutir, para reducir los problemas.

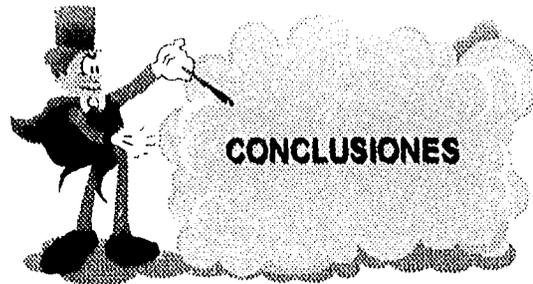
Debemos involucrar al Auditado en el proceso de la Auditoría Interna y que haga suyas las propuestas para lo cual es fundamental escuchar sus opiniones respecto a la forma de mejorar el desempeño de sus actividades, esto hará que se sienta importante y que es pieza clave fundamental para lograr la productividad esperada en la empresa. El hacer suyas las observaciones y recomendaciones presentadas por el Auditor Interno provocará satisfacción en el Auditado y evitará opiniones encontradas que provoquen conflictos.

El considerar que somos un equipo tanto Auditores como Auditados logrará que luchemos conjuntamente para obtener la productividad que se requiere sobre todo en estos tiempos de crisis; ya basta de crear feudos en la empresa que luchan entre sí para obtener el poder y destruir a los que se oponen a ellos, esto no beneficia a nadie y provoca a la larga que la empresa tienda a desaparecer.

Otro punto que se menciona para tener éxito en las Relaciones Humanas es tener buenos hábitos y ser disciplinados. La disciplina personal y de grupo es indispensable para el éxito en el trabajo, conviene que los Auditores Internos y los Auditados se conozcan a sí mismos y que traten de armonizar intereses en los aspectos constructivos y que dejen de lado o para ejecutarlos fuera del trabajo, los aspectos negativos, aunque es mejor que se reduzca todo lo inconveniente, en provecho de la salud, del orden y del bienestar de las personas y de los grupos humanos.

La crítica destructiva hiere y menosprecia los sentimientos humanos. No es arriesgado decir que muchas de las sugerencias y propuestas del Auditor Interno no se llevan a cabo debido a una rebeldía del Auditado por considerar que hubo un "maltrato por lo que muestran una resistencia pasiva o de sabotaje"

Según el Dr. José Quintín Olascoaga "...La desobediencia producida por el carácter hostil se debe al temperamento insociable y el miedo a perder la libertad de acción; la hostilidad injustificada que hace ver un enemigo potencial en todas las personas y que lleva a la agresividad; el sentimiento de autosuficiencia y de gran valor que induce a no subordinarse a nadie, ya que, recibir órdenes y obedecerlas equivale a rebajarse y reducir la personalidad. El resentimiento real o imaginario, es otra de las causas de la indisciplina y desobediencia...". Si a lo anterior agregamos que el Auditor Interno asume actitudes prepotentes en ocasiones, no es de extrañar que muchos de los planteamientos propuestos no tengan eco en el Auditado.



El Auditor Interno es uno de los profesionistas que depende en gran medida de las demás gentes para llevar a cabo su trabajo. Para que genere frutos y prosperidad para él y para la empresa, debe poseer cualidades humanísticas como trato, cortesía, empatía y habilidad para comunicarse. El conocer las Relaciones Humanas, es importante para:

- ⇒ Saber por qué se actúa de tal manera
- ⇒ Comprender mejor la conducta de los demás
- ⇒ Controlar sus impulsos.

Lo anterior le permitirá:

- ⇒ Cambiar algunos de los aspectos de la conducta que resultan perjudiciales para sí mismo, sustituyéndolos por los que favorezcan una mejor actuación
- ⇒ Ser más justo y tolerante tanto consigo mismo como con los Auditados
- ⇒ Experimentar mayor respeto por los semejantes.

Las actitudes pueden abrir o cerrar puertas, cuando el Auditor Interno asume actitudes negativas, puede ocasionar un alto costo para la compañía, porque provocará en el Auditado actitudes también negativas como: resentimientos, temor, prepotencia, apatía e indiferencia, entre otras. El cuidado que se ponga en el trato con los semejantes debe ser extremo, pues si no se encauzan las relaciones, y son defectuosas, carentes del tacto necesario para identificar el comportamiento de otros, tal vez se presenten situaciones desagradables que darán lugar a desajustes en todos los órdenes de la vida, cuyas consecuencias podrían ser irreparables.

El dicho "Siempre se cosecha lo que se siembra" es muy cierto, si se siembra buenas relaciones y se realiza el trabajo con apego a las normas, estableciendo una armonía entre la técnica y las actitudes del Auditor Interno, se podrá estar orgulloso de ser realmente un instrumento de productividad para la empresa.

Todas las manifestaciones de carácter antisocial pueden tener su origen en el temor, en la rebeldía y en la indiferencia, y los estados afectivos pueden ser motivados por muy diferentes causas, en las cuales, como miembros de una comunidad, se puede tener cierta responsabilidad. Tiene uno que ser cuidadoso de la forma de conducta para evitar fricciones y, si se busca el acercamiento con los Auditados, en muchas ocasiones, tendremos que considerar sus posturas y analizarlas objetivamente, reconociendo sus aciertos y admitiendo las equivocaciones que se cometan.

Las funciones de la auditoría son muy importantes y los aspectos positivos del rol son tan fuertes que hay bastante holgura para que el papel de la auditoría se amplíe en beneficio de la empresa, del departamento de auditoría y del Auditor Interno.

El Auditor Interno juega diferentes papeles o roles debiendo asumir diferentes conductas o actitudes en cada rol desarrollado; sin embargo en ocasiones el Auditor Interno no se adapta adecuadamente a los nuevos papeles, ocasionando pérdida de satisfacción en el empleo, con necesidades insatisfechas.

Se debe tratar que las actitudes positivas no sean esporádicas; sino que se conviertan en buenos hábitos, los cuales día a día nos lleven a ser excelentes. Esto ayudará a cambiar la mala imagen que tienen los Auditados. Considero que en muchas ocasiones las diferencias entre las auditorías eficaces e ineficaces, radican en la imagen que transmitimos a los Auditados a través de comportamiento y trabajo. Las auditorías potencialmente buenas con detección de desviaciones importantes, no pueden prosperar en cuanto a la toma de medidas correctivas, o lo han hecho de mala gana por la hostilidad que generan algunos elementos. El Auditor Interno que adopta una postura participativa, tiene mejores oportunidades de cumplir con los objetivos de la auditoría que aquéllos que son traicioneros, autocráticos, déspotas y estirados.

El estrés es un mal moderno, en ocasiones mortal, que agobia y acompaña el enfrentamiento a demandas, restricciones y oportunidades extraordinarias, también es común en el papel administrativo, y más generalmente entre las personas en el trabajo. El Auditor Interno debe aprender a tolerar los altos niveles que frecuentemente se presentan de estrés personal; también debe ser capaz de ayudar a otros a reconocer y tratar el estrés que afecta al desempeño en su trabajo. Aun cuando el estrés puede tener un lado destructivo, hasta el punto de afectar de manera adversa la salud de una persona, también puede tener un lado positivo y constructivo.

Hay que aprender a trabajar bien bajo tensiones y mantener el potencial constructivo en un nivel saludable dentro del ambiente de trabajo, desarrollando las habilidades de la observación de la conducta, las comunicaciones y el manejo de la conducta que les puedan permitir aminorar las causantes del estrés en las relaciones interpersonales y no precisamente que lo encaren. Las consecuencias del estrés, de las relaciones interpersonales deficientes y las prácticas ineficaces del manejo de la conducta, pueden ser muy serias y pueden afectar el bienestar psicológico y físico, la calidad de las auditorías y el respeto que deben las demás personas de la empresa, según lo acordado con el departamento de auditoría.

Dentro de la profesión de auditoría interna, en ocasiones, son más los sentimientos de frustración y estrés que los de satisfacción, aunque se destacan algunos aspectos positivos en la vida social y emocional. En primer lugar, las experiencias en la auditoría incrementan el desarrollo profesional considerablemente.

También se brindan oportunidades para refinar las habilidades técnicas, el conocimiento que se adquiere acerca de la compañía y el desarrollo de competencias interpersonales, al ser la auditoría interna una rica fuente de experiencias para aprender a comprender el manejo de la conducta humana.

Hay personas que se pueden adaptar al estrés, mientras que otras, difícilmente lo hacen y abandonan sus empresas ante la mínima presión. Es difícil para la empresa establecer un entorno que pueda corresponder a cada uno de los tipos de personalidad. En situaciones económicas de pleno empleo, quizá es aconsejable que un proceso de selección corrija la situación. Por el contrario, la diferenciación de estructuras, inherente a muchas organizaciones puede permitir que un gran número de individuos encuentren un lugar que convenga a sus necesidades y a sus aspiraciones.

Muchos factores del origen de una calidad de vida mediocre en el trabajo, también son factores que provocan un nivel de estrés indeseable. En muchos casos, es acertado suponer que la presencia de síntomas de estrés puede significar una calidad de vida inadecuada en el trabajo.

Si los departamentos de auditoría y sus compañías dan prioridad al establecimiento de condiciones que coadyuvan a reducir el estrés y que proporcionen a los auditores los recursos que necesitan -emocionales, financieros, educativos y estructurales- para que se desarrollen bien, entonces se pueden aplicar con mayor facilidad y eficacia las soluciones y estrategias personales.

Se tiene que estar alerta a las indirectas verbales y no verbales de hostilidad o la defensiva del Auditado y saber cómo disminuir su efecto perjudicial cuando se presente. Con capacidad de evaluar las experiencias de los demás y aprender de ellas; Aprender a escuchar y a verificar con los demás para asegurarse de que están interpretando las comunicaciones apropiadamente y a hablar y escribir claramente. Puede sacarse provecho del entrenamiento formal e informal al formular preguntas que permitan respuestas útiles y de las técnicas de refuerzo positivo (recompensando las conductas deseadas e ignorando las no deseadas).

La exploración de los recursos humanos de una empresa, en todos los niveles, ahorra cantidades enormes de tiempo, energía y dinero. Cuando uno escucha, aprende. En ocasiones, es difícil dar una receta para mejorar la forma de actuación, sobre todo por que se arrastra influencias que obran en nuestras vidas (la familia, la escuela, la iglesia, el ambiente de trabajo, los amigos, los compañeros de trabajo y los paradigmas sociales corrientes, como por ejemplo la ética de la personalidad). Todos ellos tienen un efecto silencioso e inconsciente en cada uno contribuyendo a dar forma a los marcos de referencia, paradigmas y mapas.

Sólo podemos lograr un mejoramiento considerable en nuestras vidas cuando "se deje de cortar las hojas de la actitud y la conducta y se trabaje en la raíz", sobre los modelos de los que fluyen la actitud y la conducta. Por eso el principio fundamental para mantener magníficas Relaciones Humanas es conocerse a sí mismos y para saber en que se está fallando en las relaciones con nuestros semejantes y a su vez aprender a conocerlos.

Para conseguirlo, hay que aprender a escuchar para saber qué y cómo comunicar, tan importante como saber hablar y escribir. Pero se necesita paciencia, y apertura a todo, deseando comprender; así el Auditado confiará en él y trabajará mejor, ya que la gente quiere ser comprendida. Y sea cual fuere el tiempo que lleve hacerlo, el tiempo ahorrado será mucho mayor cuando se trabaje, partiendo de una comprensión precisa de los problemas y cuestiones de los demás.

El Auditor Interno desempeña un papel importante en la comunicación de la empresa: Tiene la responsabilidad, motivación, posición, habilidad e interés dentro del procedimiento, pues es el enlace entre los miembros de la organización (Gerentes y Consejo de Administración) y las áreas operativas y administrativas. Por medio de los informes del Auditor Interno los directivos están enterados de cuales son las necesidades, deficiencias y en general el funcionamiento de la entidad.

Lo más difícil es tratar de cambiar algo que se incrustó en uno mismo a lo largo de muchos años, tal vez desde nuestra infancia y que se ha ido reafirmando a través de malos hábitos en las Relaciones Humanas y formando parte la personalidad. Sin embargo si se quiere ser mejor habrá que deshacerse de ese lastre que provoca daño e intoxica como a los fumadores. Tal vez nos cueste igual o más trabajo que dejar de fumar pero la recompensa es grandiosa y todos pueden lograrla, mediante querer y empeñarse por cumplirla día a día.

Lo anterior redundará en un beneficio en todos los aspectos de nuestra vida y por supuesto en tener mejores relaciones con nuestros Auditados, provocando que la auditoría interna sea rentable para la Entidad, al ser una herramienta generadora de productividad.

BIBLIOGRAFIA

CAPITULO 3

- 3.1 IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS PARA EL AUDITOR INTERNO
- 3.2 ACTITUDES DEL AUDITOR INTERNO
- 3.3 ROLES E IMAGEN DEL AUDITOR INTERNO
- 3.4 ESTRES EN DIVERSOS ROLES DEL AUDITOR INTERNO
- 3.5 ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO DE LA PROBLEMÁTICA DE LAS RELACIONES HUMANAS

LIBRO (L) / REVISTA (R) / APUNTES (A)	PAGINAS CONSULTADAS				
	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5
L Alvarez Román, Jesús Antonio 'Las relaciones humanas'. México: JUS, 1976 (13a. ed.)	15-26 117-200	69-86 131-140			27-40 87-100
R Benson Herbert, 'Su recurso innato para combatir la tensión' Biblioteca Harvard de Admon. de empresas 1977, Art. 144				3-14	
L Brink y Witt 'Auditoria Interna Moderna'. México: ECASA, 1988 (4a. ed.)			127-152		
L Brison Richard J. 'The changing role of the Internal Auditor' The Internal Auditor Journal of the Institute of Internal Auditors, february 1980			23-28		
L Carnegie, Dale 'Como ganar amigos e influir sobre las personas'. México: HERMES, 1988 (25a. reimpr.)		Todo			Todo
L Carnegie, Dale 'Cómo hablar bien en público'. México: HERMES, 1981 (14a. reimpr.)					339-359
L Cornejo y Rosado Miguel Angel 'Excelencia directiva para lograr la productividad'. México: GRAD, 1985 (5a. ed.)				56-60	
L Covey Stephen, 'Los 7 hábitos de la gente eficaz'. México: PAIDOS, 1991				185-208	273-302
L Chapman Elwood N. 'Actitud su posesión más valiosa'. México: IBEROAMERICANA, 1992 (2a. ed.)		Todo 73 págs.			
L Davis y Newstrom 'El comportamiento humano en el trabajo Comportamiento Organizacional'. México: Mc Graw Hill, 1988 (2a. ed.)					Cap. 19 y 20 444-487
L De Board, Robert 'El psicoanálisis de las Organizaciones' Buenos Aires: PAIDOS, 1980		Capítulo 8 91-113		Capítulo 9 114-203	
L Drucker, Peter 'El ejecutivo eficaz'. México: HERMES, 1989 (4a. Reimpresión)	73-79				
L Fierro, Alfredo, 'Personalidad Sistemas de Conducta'. México: TRILLAS, 1986 (1a. reimpr.)		Capítulo 5 135-164			
L Fruehling, Rosemary y Herr, Edwin, 'Relaciones Humanas un enfoque moderno'. México: Mc Graw Hill, 1988		94-102		73-93	12-60
L Funkhouser, Ray 'Manual del Administrador de Empresas'. Evaluación de actitudes y estados de ánimo. México: Mc Graw Hill, 1987		Tomo 2 Cap. 2			
L Haro Leeb, Luis 'Psicología de las Relaciones Humanas'. México: EDICOL, 1987 (5a. Edición).	11-17			233-245	43-60
L Hybels, Sandra y Weaver, Richard 'La comunicación'. México: LOGOS, 1980 (4a. ed.)	13-25		26-43		45-79 125-150
L Keith, Davis 'El comportamiento humano en el trabajo'. México: Mc Graw Hill, 1986					424-466
L King, Norman 'La importancia de los primeros cinco minutos'. Colombia: Serie Norma Desarrollo Gerencial, 1988.		8-12 32-64		28-31	15-20 146-150

BIBLIOGRAFIA

CAPITULO 3

- 3.1 IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS PARA EL AUDITOR INTERNO
- 3.2 ACTITUDES DEL AUDITOR INTERNO
- 3.3 ROLES E IMAGEN DEL AUDITOR INTERNO
- 3.4 ESTRES EN DIVERSOS ROLES DEL AUDITOR INTERNO
- 3.5 ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO DE LA PROBLEMÁTICA DE LAS RELACIONES HUMANAS

LIBRO (L) / REVISTA (R) / APUNTES (A)	PAGINAS CONSULTADAS				
	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5
L Kossen, Stan. "Supervisión" México CECSA, 1987 (2a. reimpr.)			137-161	137-161	
L Mc Farland William, Ratliff Richard L., Wallace Wanda A. et. al. "Internal Auditing Principles and Techiques" The Institute of Internal Auditors, 1988 Altamonte Springs, Florida	Capítulo 13 501-538				
L Mc Gregor, Douglas "Mando y Motivación" México: DIANA, 1986 (6a. reimpr.)		201-228			
L Miller Charles J. "Working relationships: key to the better audit results" The Internal Auditor Journal of the Institute of Internal Auditors, August 1985.			56-60		
L Research Committee Report 17, Frederic E. Mints "Behavioral Patterns Internal Audit Relationships". The Institute of Internal Auditors'					
Chapter 1 Introduction	1-7				
Chapter 2 Analysis of Problem and elaboration of research inquiry	9-27				
Chapter 3 The Internal Audit Manager Survey	28-41				
Chapter 4 The Laboratory experiments	42-51				
L Rodríguez Estrada, Mauro "Relaciones Humanas". México: Manual Moderno, 1988 (2a. ed.)		59-89			30-104
R Romo M.P. Siltany et. al. "Work Behavior, time urgency and life Insatisfactions in subjects with myocardinal infarction: A cross-cultural study". Journal of Psychosomatic Research, vol. 18, 1974				1-8	
L Sawyer Lawrence B. "Modern Internal Auditing What's is all about the granpather dialogues". Orlando Florida: The Institute of Internal Auditors 1974.			10-14 99-112		
L Schermerhorn, Hunt y Osborn "Comportamiento en las organizaciones". México: INTERAMERICANA, 1987 (2a. ed.)				583-590	
L The Practice of Modern Internal Auditing. The Institute of Internal Auditors, Altamonte Spring Florida, 1988 (Third edition).	1057-1059 1070-1074		1049-1084	1049-1060	
L Turcotte, Pierre R. "Calidad de vida en el trabajo Antiestrés y Creatividad". México: TRILLAS, 1986				49-82 101-146	
L UNAM Coordinación de apoyo y servicios educativos "Escuchar con atención". México: AUTOR, 1986					5-22
L Wilson James A. y Wood Donna J. "Managing the behavioral dynamics of internal auditing". The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 1985			5-19	33-40	

RESUMEN

ILUSTRACIONES	1
DIBUJOS	20
LIBROS	30
ARTICULOS DE REVISTA	2