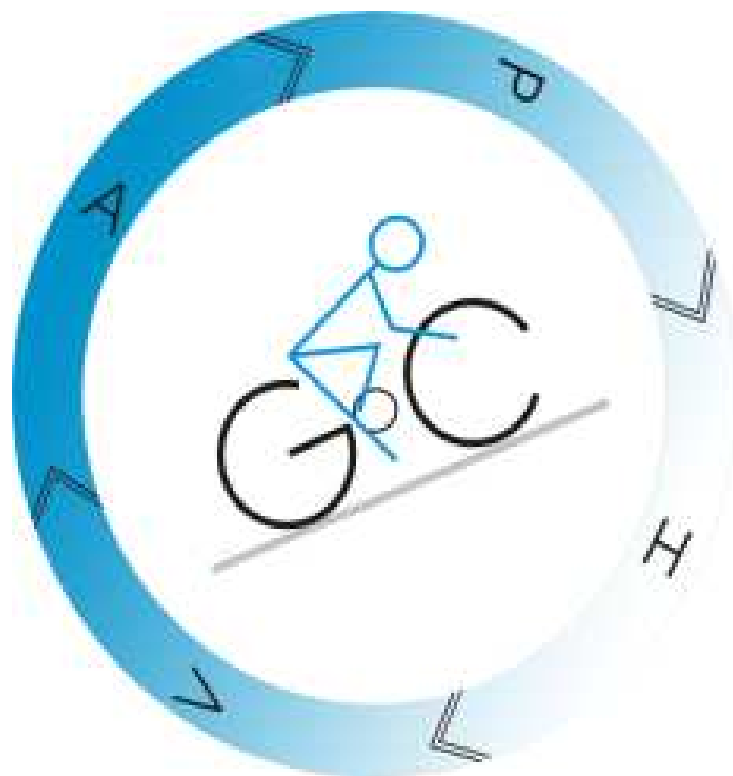




Universidad de la República – Facultad de Ingeniería



Curso Gestión de Calidad

Auditorías de Sistemas de Gestión

Docentes:
MSGI Ec Gerardo Gazzano
MSGI Ing Lorena Silveira
MSGI Ing Martin Amorena



Contenido

1	HISTORIA.....	3
2	DEFINICIONES Y CONCEPTOS	4
3	PRINCIPIOS DE AUDITORÍA	5
3.1	<i>Integridad</i>	5
3.2	<i>Presentación ecuánime</i>	6
3.3	<i>Debido cuidado profesional</i>	6
3.4	<i>Confidencialidad</i>	6
3.5	<i>Independencia</i>	7
3.6	<i>Enfoque basado en la evidencia</i>	7
4	TIPOS DE AUDITORÍA.....	7
5	FRECUENCIA DE LAS AUDITORÍAS.....	8
6	ACTORES INVOLUCRADOS Y RESPONSABILIDADES	9
6.1	<i>Actores involucrados</i>	9
6.2	<i>Responsabilidades</i>	10
7	ASPECTOS A CONSIDERAR EN LAS AUDITORÍAS	11
7.1	<i>Alcance y objetivos</i>	11
7.2	<i>Programa de auditorías</i>	12
8	ETAPAS DE LA AUDITORÍA	15
8.1	<i>Preparación de la auditoría</i>	15
8.2	<i>Ejecución de la auditoría</i>	17
8.3	<i>Informe de la auditoría</i>	23
8.4	<i>Auditorías en situación de emergencia sanitaria</i>	24
8.5	<i>Seguimiento de acciones derivadas de la auditoría</i>	25
9	COMPETENCIAS DEL EQUIPO AUDITOR	29
9.1	<i>Competencias requeridas</i>	29
9.2	<i>Comunicaciones – consideraciones teóricas</i>	29
9.3	<i>Técnicas para realizar una entrevista durante las auditorías</i>	31
9.4	<i>Comunicaciones eficaces</i>	33
9.5	<i>Reuniones eficaces</i>	38
10	BIBLIOGRAFÍA:.....	40

1 Historia

Las auditorías de la calidad evolucionaron a partir de las auditorías financieras y se fueron desarrollando por especialidad. Las fechas más importantes a mencionar son:

- 1968 - ASQ (conocida como ASQC, American Society for Quality Control) publicó un documento para sistemas de calidad de suplidores, el cual presentaba la idea general de un estándar de auditoría.
- 1970 - se generaron las primeras normas sobre auditorías para el sector contable de las organizaciones.
- 1975 - la ASQ creó el comité de Auditoría de Calidad, con el objetivo de explorar la auditoría de calidad como un componente principal del programa técnico de la ASQ. También se empezó a considerar la necesidad de certificar a los auditores de calidad. Se definió la auditoría de calidad como la actividad de verificación “on-site” de un proceso o sistema de calidad, para asegurar que cumple con los requerimientos.
- 1978 - se publicó la norma ANSI/ASME N45.2.23-1978 “Cualificación del Personal de Auditoría del Programa de Garantía de la Calidad para las Plantas de Energía Nuclear”. La labor realizada en la industria norteamericana de las plantas de energía nuclear durante los años 70’ produjo una serie de normas de garantías de calidad, dentro de las que se destaca la mencionada anteriormente¹.
- 1981 - en Canadá se desarrolla la CAN - Q395-81 Auditorías de Calidad
- 1983 - en los Estados Unidos se elabora la ANSI/ASME NQA-1:1983 Q.A. Requisitos del Programa para las Instalaciones Nucleares
- 1986 - en los Estados Unidos se elabora la ANSI/ASQC Q-1:1986 Directrices Genéricas para la Auditoría de la Calidad
- 1989 - en el Reino Unido se elabora la BS 7229:1989 Auditoría de los Sistemas de Calidad
- 1990/1 - a nivel internacional surge la norma ISO 10011, Partes 1, 2 y 3 Directrices para Auditar los Sistemas de Calidad
- 2002 - a nivel internacional se elaboró la norma ISO 19011, que surgió de la necesidad de evitar la proliferación de normas internacionales sobre el mismo tema. Tuvo sus orígenes en las normas ISO 10011. Los comités de ISO encargados de la



¹ Fuente: <http://blog.pxsglobal.com/2016/05/26/los-origenes-de-la-auditoria-de-calidad/>

elaboración de las normas de sistemas de gestión de calidad ISO TC 176 y de los sistemas de gestión de medio ambiente ISO TC 207 combinaron sus esfuerzos para crear una norma común a las dos áreas de especialidad.

En la actualidad es un requisito obligatorio para la obtención de la certificación ISO 9001 de una organización.

2 Definiciones y conceptos

Norma ISO 9000:2015: proceso **sistemático**, **independiente** y **documentado** para obtener evidencias objetivas y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría.

Las auditorías son un **proceso sistemático de evaluación**. Esto implica que desde la entrada del proceso ya se conoce con claridad cuál será el comportamiento y secuencia de pasos de esa evaluación.



El carácter sistemático de la evaluación implica planificar y organizar el proceso, desarrollar las actividades necesarias para recolectar y valorar la información de forma metódica y estructurada, y llegar a un resultado sobre el cumplimiento con los criterios aplicables. Estas condiciones son esenciales para asegurar la rigurosidad y objetividad del proceso.

El proceso consiste en recopilar evidencias, es decir: información verificable objetivamente que permite determinar si el sistema se ajusta a los criterios de auditoría (políticas, prácticas, procedimientos o requisitos frente a los cuales el auditor compara las evidencias recogidas). Al comparar las evidencias con los criterios, se obtiene como resultado los hallazgos, que pueden ser cumplimientos o incumplimientos.

Las evidencias se obtienen a partir de la observación, el dictamen y, cuando se entiende apropiado, a través de mediciones, ensayos, pruebas o comparaciones con patrones.

La obtención de evidencias está sustentada sobre la base de los **muestreos**. En la auditoría no se analiza la totalidad de información documentada del auditado, sino que se trabaja con una muestra de ella.

El proceso de auditoría tiene carácter **metódico**, esto es: se realiza de acuerdo a un método de trabajo preestablecido, para el que se conserva **información documentada**.

Además, el proceso debe ser **independiente**: se deben desarrollar por personas que no tengan responsabilidad directa sobre el área auditada (a los efectos de evitar subjetividades).

Finalmente, el resultado de la auditoría es la evaluación de la **eficacia** del sistema de gestión de la organización (no se evalúa la eficiencia, salvo que sea un requisito establecido por el auditado). Se evalúa en qué medida los métodos y sistemas aplicados en el auditado se corresponden a los requisitos de la norma auditada y a los requisitos puestos por la propia organización.

Las auditorías no buscan culpables, sino oportunidades de mejora. Se evalúa si existen métodos y procedimientos, si las tareas se ejecutan de acuerdo a ellos y si las actividades aportan al cumplimiento de los objetivos.

3 Principios de auditoría²

Existen 6 principios que rigen en las auditorías:

1. Integridad
2. Presentación ecuánime
3. Debido cuidado profesional
4. Confidencialidad
5. Independencia
6. Enfoque basado en la evidencia

3.1 Integridad

El concepto de integridad como cualidad refiere a quien tiene entereza moral, rectitud y honradez en la conducta y en el comportamiento³. Una persona íntegra es alguien en quien se puede confiar.



La integridad personal puede verse en un individuo educado, honesto, que tiene control emocional, que tiene respeto por sí mismo, apropiado, que tiene respeto por los demás, responsable, disciplinado, directo, puntual, leal, pulcro y que tiene firmeza en sus acciones, atento, correcto e intachable.

En trabajo de la auditoría se debe hacer con honestidad, diligencia y responsabilidad. Se debe ejecutar respetando el método establecido.

Se debe prestar atención a la existencia de requisitos legales que sean aplicables para el auditado y, en caso de que existan, se debe observar en qué medida se están cumpliendo.

² Fuente: ISO 19011

³ Fuente: <https://www.significados.com/integridad/>

Se debe demostrar que el equipo auditor tiene las competencias para hacer este trabajo.

Se debe mantener la imparcialidad y ser objetivos al hacer el trabajo. Se debe prestar atención y ser sensible a cualquier influencia que pueda incidir en el juicio de los integrantes del equipo auditor.

3.2 Presentación ecuánime

Este principio consiste que al momento de informar de los resultados de la auditoría, hay que hacerlo con veracidad y exactitud.

En caso de que durante el transcurso de la auditoría hubiesen surgido inconvenientes que hayan obstaculizado la ejecución conforme estaba planificada, ello debe ser informado, al igual que las eventuales discrepancias que no hayan sido resueltas y que se hayan dado entre el auditor y el auditado en relación a los hallazgos.



La comunicación entre auditores y auditados debe ser veraz, precisa, objetiva, oportuna, clara y completa.

3.3 Debido cuidado profesional

En todo momento, los auditores deben hacer una tarea profesional, aplicando diligencia y buen juicio. Esto último requiere que el auditor tenga aptitud para hacer juicios razonables en todas las situaciones que se puedan dar durante la realización de la auditoría.

Este principio se vincula directamente al tema de las competencias que debe tener un auditor.

3.4 Confidencialidad

Es la cualidad que posee cierta información que debe mantenerse reservada para el conocimiento de una persona o de algunas y que no debe ser expuesta en forma masiva⁴.



Este principio aplica especialmente en auditorías de tercera parte o cuando se contratan auditores que no forman parte del personal de la organización auditada. Refiere a que los auditores deben proceder con discreción en el uso y protección de la información recopilada.

El equipo auditor debe hacer un uso cuidadoso de la información delicada o confidencial. Es usual que cuando existe información de tipo confidencial, se solicite a los auditores la firma de un contrato de confidencialidad.

⁴ Fuente: <https://deconceptos.com/ciencias-juridicas/confidencialidad>

3.5 Independencia

El principio de independencia fue mencionado anteriormente al analizar la definición de auditoría dada en la Norma ISO 9000:2015: los auditores deben ser independientes de la actividad auditada, de manera de sentirse libres de sesgo y de conflicto de intereses.

El auditor debe gozar de absoluta independencia para poder opinar y dictaminar sin el riesgo de que su concepto u opinión resulte viciada de alguna manera.

Este principio es la base de la imparcialidad y objetividad del proceso de auditoría.

En organizaciones muy chicas, es más difícil que en las auditorías internas se logre una total independencia, pero no es imposible. Basta tener responsables de procesos diferentes para que unos puedan auditar a los otros.

3.6 Enfoque basado en la evidencia

Todo el proceso de auditoría consiste en recopilar evidencias, a partir de las cuales se puedan determinar hallazgos (al ser comparadas las evidencias con los criterios de auditoría).

Las decisiones de los auditores son efectivas siempre que estén basadas en un análisis de datos e información. Para ello es necesario contar con métodos válidos para interpretar los hechos y producir información de tal manera que estén lo más libres de subjetividades que sea posible⁵.

La evidencia recopilada debe ser verificable, de manera que resulte incuestionable. Esto se suele presentar en los informes de auditoría redactando el hallazgo acompañado del texto que indica la evidencia en la que se basa.



La recopilación de evidencias es el resultado de haber aplicado un muestreo al momento de analizar la información documentada, de realizar entrevistas y de la observación de los procesos.

4 Tipos de auditoría

Las denominaciones típicas son las siguientes:

Auditoría interna o de primera parte: son las realizadas por, o en nombre de, la propia organización para fines internos y puede constituir la base para la auto declaración de conformidad con una norma. Uno de los objetivos principales es detectar oportunidades de mejora.

Auditoría externa de segunda parte: se lleva a cabo por partes que tienen un interés en la organización, tal como clientes o por otras personas en su nombre. Suele realizarse

⁵ Fuente: <http://impulsoconsultores.blogspot.com/2011/04/principio-de-la-toma-de-decisiones.html>

cuando una organización quiere asegurarse que sus proveedores están cumpliendo con los requisitos acordados (por ejemplo, cuando se le subcontrató al proveedor parte de la ejecución de un proceso principal)..

Auditoría externa de tercera parte: se llevan a cabo por organizaciones independientes externas. Estas proporcionan la certificación o el registro de conformidad con requisitos de una norma. Incluye las de seguimiento y renovación de certificaciones. Son realizadas por organismos de certificación acreditados.

Auditoría combinada: es la auditoría llevada a cabo conjuntamente a un único auditado en dos o más sistemas de gestión⁶. Es cuando se auditan a la vez, por ejemplo, el sistema de gestión ambiental y el de calidad.

Auditoría conjunta: cuando dos o más organizaciones auditoras cooperan para auditar a un único auditado.

5 Frecuencia de las auditorías

El inicio y frecuencia de las auditorías de calidad, según las circunstancias, las fija el auditor con el auditado. Existen varias ocasiones en que es pertinente hacer las auditorías, como ser:



- evaluación inicial de un proveedor con el que se van a establecer relaciones contractuales (se realiza antes de adjudicar un contrato de servicio u orden de compra, para ver si el proveedor reúne los requisitos planteado por la organización);
- verificación, durante relación contractual, de que es sistema de la calidad del proveedor satisface los requisitos especificados y está implantado;
- verificación interna de que el sistema de la calidad satisface los requisitos especificados y está adecuadamente implementado;
- cambios en el sistema de la calidad o que puedan afectarlo, como ser modificaciones en métodos y procedimientos;
- resultados de auditorías anteriores;
- seguimiento o renovación de la certificación;
- cuando en el producto o servicio se dan no conformidades con frecuencia y sea necesario revisar el proceso;

⁶ Definición dada por la Norma ISO 9000.2015.

- cuando hay que evaluar el cumplimiento de las acciones correctivas que el auditado se comprometió a ejecutar en una auditoría anterior.

6 Actores involucrados y responsabilidades

6.1 Actores involucrados

Existen tres actores principales que participan del proceso de auditoría, que se exponen a continuación con la definición que les da la Norma ISO 9000:2015:

Auditado: Organización que es auditada

Auditor: Persona que lleva a cabo una auditoría

Equipo auditor: Una o más personas que llevan a cabo una auditoría, con el apoyo, si es necesario, de expertos técnicos.



Suelen haber tres **tipos de auditores**:

- auditor líder,
- auditor,
- observador o auditor en formación.

Para ser candidato a auditor es necesario disponer, entre otras, las siguientes competencias: educación, experiencia, capacidad de observación, capacidad de comunicación.

Existen organismos internacionales de acreditación de auditores que:

- evalúan la capacidad y experiencia del auditor
- lo certifican como auditor por un período de 3 años, emitiendo los comprobantes del caso (tarjeta y diplomas)
- llevan el registro de los auditores cualificados

Una vez vencido el plazo de estas acreditaciones, los auditores deben recalificar para ser mantenidos en los registros.

Estos registros son de aplicabilidad en los organismos acreditados para hacer auditorías de certificación.

6.2 Responsabilidades

A continuación se presentan las responsabilidades en el proceso de auditorías para estos y otros actores vinculados

Responsabilidades de los auditores:

- Planificar y desarrollar objetiva, eficaz y eficientemente las tareas asignadas.
- Comunicar los requisitos, clarificarlos y ajustarlos.
- Preparar los documentos de trabajo.
- Recopilar y analizar las evidencias.
- Documentar las observaciones.
- Participar en la elaboración del Informe con los resultados de la auditoría y verificar la efectividad de las acciones correctivas.
- Retener y salvaguardar los documentos pertinentes de la auditoría.
- Cooperar con y asistir al auditor responsable.

Responsabilidades del cliente:

- Determinar la necesidad y el propósito de la auditoría e iniciar el proceso.
- Determinar el organismo auditor.
- Determinar el alcance de la auditoría.
- Recibir el informe de auditoría.
- Determinar las acciones a seguir como consecuencia de la auditoría e informar al auditado de ello.



En la mayoría de las veces, el cliente y el auditado son el mismo actor. Pero puede haber casos, en particular en auditorías de tercera y segunda parte, en que el cliente y el auditado son actores diferentes.

Responsabilidad del auditado:

- Informar al personal involucrado acerca del objeto y alcance de la auditoría.
- Designar miembros responsables de su personal para acompañar a los miembros del equipo auditor.

- Poner todos los medios a disposición, de manera de asegurar un eficaz y eficiente proceso de auditoría.
- Permitir el acceso de los auditores a las instalaciones y a las evidencias objetivas.
- Cooperar con los auditores para alcanzar los objetivos de la auditoría.
- Determinar las acciones correctivas para superar las no conformidades del informe de auditoría.

Responsabilidades del auditor líder:

- Orientar al equipo de auditores.
- Coordinar la auditoría.
- Redactar el plan de auditoría.
- Establecer y mantener las comunicaciones.
- Participar en la auditoría.
- Redactar el Informe de auditoría.
- Ocuparse del seguimiento de las acciones correctivas.
- Participar en la selección del equipo auditor (si se lo solicitan).

7 Aspectos a considerar en las auditorías

Antes de comenzar la realización de las auditorías, es importante considerar los aspectos que se exponen a continuación.

7.1 Alcance y objetivos

La Norma ISO 9000:2015 define el alcance de la auditoría como la *“extensión y límites de una auditoría”*.

Debe estar previamente establecido cuál será el objeto de la auditoría. Puede ser:

- De todo el sistema de calidad, que suele hacerse una o dos veces al año (dependiendo del grado de madurez del sistema),
- De una parte del sistema de calidad, que se desee evaluar por requerimiento de la dirección, o porque se considere que es un punto débil del sistema o como parte de un plan de auditorías internas previamente establecido,



- De un proceso
- De un sector

También debe estar claro el por qué se va a realizar la auditoría. Puede tratarse de auditorías para:

- Certificar
- Identificar oportunidades de mejora
- Cumplir el programa de auditorías

Desde este punto de vista, las auditorías pueden ser internas o externas. Y puede tratarse de auditorías de producto, de proceso o de sistemas de calidad.

Los objetivos que se persiguen con las auditorías pueden ser de diversa índole:

- ❑ Verificar el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de calidad
- ❑ Verificar la efectividad del sistema de gestión de calidad
- ❑ Dar oportunidad a la organización auditada de mejorar su sistema de gestión de calidad
- ❑ Cumplir con los requisitos reglamentarios
- ❑ Dar oportunidad a la organización auditada de incorporarse al registro de organizaciones certificadas (si se hace una auditoría de tercera parte orientada a la certificación).

Tanto el alcance como los objetivos de la auditoría, son acordados previamente con el auditado.

7.2 Programa de auditorías



Todas las organizaciones que tienen implementado un sistema de gestión deben llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados. Esto suele presentarse como un programa anual de auditorías.

Las Norma ISO 9000:2015 define el programa de auditorías como el *“conjunto de una o más auditorías planificadas para un período de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico”*.

Cuando se elabora un programa de auditorías es importante considerar un conjunto de aspectos:



- declaración de la política y compromiso de la Dirección (revisiones del sistema)
- disponibilidad de recursos humanos y materiales para su ejecución
- identificación de un responsable del diseño y ejecución del programa (auditor líder)
- existencia de procedimientos y técnicas adecuadas para la realización de las auditorías
- equipo auditor para cada una de las auditorías programadas, con su responsable correspondiente
- acceso del equipo auditor a las instalaciones del auditado, a los registros que requiera y a los responsables que solicite
- tener definido de qué manera y a quiénes se hará llegar la información de los resultados de la auditoría
- verificación de la ejecución de las acciones correctivas por las no conformidades detectadas en auditorías anteriores, dentro de los plazos acordados. Estas acciones correctivas forman parte de los aspectos a evaluar y deben integrarse en la programación anual.

Las auditorías internas deben programarse de manera tal de asegurar que abarcan a toda la organización, todos sus procesos y cubren todos los requisitos de la norma aplicable. Todos los elementos deben ser auditados y evaluados internamente en forma regular, teniendo en cuenta el estado y la importancia de la actividad por auditar.

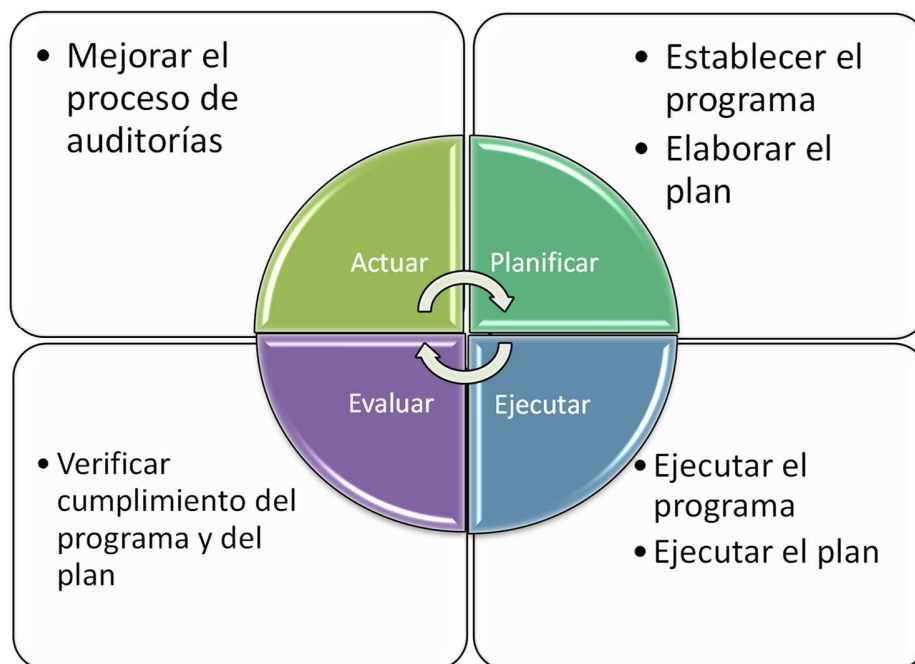
El formato que suele tener el programa de auditorías es de tipo matricial como el que se muestra en la figura siguiente:

	ene-04	feb-04	mar-04	abr-04
Capítulo 4					
Capítulo 5					
Capítulo 6					
SGC					
Proceso A					
.....					

Un documento que es de utilidad preparar cuando se diseña el programa de auditorías es el denominado **Matriz de Despliegue**, donde para cada uno de los sub capítulos a evaluar de acuerdo a la Norma ISO, se determina qué áreas dentro de la organización serán visitadas y entrevistadas.

Capítulo	Dirección	Grupo de Calidad	Fábrica	Administración
7.2	XXXXXXXXX X	XXXXXXXXX X		XXXXXXXXX	
7.3		XXXXXXXXX X	XXXXXXXXX		
7.4	XXXXXXXXX			XXXXXXXXX	
.....					

El proceso sistemático de realización de auditorías tiene su propio ciclo de mejora, que sigue el ciclo de Deming, como se observa en la figura siguiente.



8 Etapas de la auditoría

Las etapas de la auditoría son las siguientes:

- Preparación
- Ejecución
- Informe
- Seguimiento de acciones



8.1 Preparación de la auditoría

En las auditorías de certificación, se comienza con una revisión preliminar de la descripción del sistema de gestión del auditado, observando los métodos y sistemas y la información documentada. Si esta evaluación preliminar revela que el sistema de gestión no es adecuado para satisfacer los requisitos, no se continúa hasta que se hayan resuelto las observaciones presentadas a satisfacción del auditor.

Los aspectos a considerar en la preparación de la auditoría son:

- Se nombra el equipo auditor y el auditor líder. Rige aquí el principio de independencia, por el cual un auditor no debe auditar el área en la que trabaja.
- Se especifica el objetivo y alcance de la auditoría
- Se identificación de las unidades organizativas que van a ser auditadas (Planta No.2, Compras, etc.)
- Se determina de la documentación de referencia (manuales, órdenes de compra, resultados de auditorías anteriores, informes, etc.)
- Se establece la duración de entrevistas al personal que será entrevistado
- Se elabora el plan de auditoría, incluyendo: preparación de la documentación a utilizar (para registros de las evidencias y los informes, listas de verificación, etc.) y la determinación de tareas que realizarán los auditores
- Se debe poner especial atención en que todos los requisitos de la Norma auditada estén incluidos en el plan, cuando se trata de auditorías de sistemas de gestión.
- Se determina el contenido, el formato y la estructura que tendrá el Informe de Auditoría
- Se comunica la fecha, el lugar y el plan al auditado

Antes de comenzar la ejecución de la auditoría, el auditor líder mantiene comunicación con el auditado con la finalidad de verificar si el plan de auditoría requiere o no de modificaciones.

8.1.1 El equipo auditor

Cabe recordar la definición dada en la Norma ISO 9000.2015 para el equipo auditor: *“una o más personas que llevan a cabo una auditoría con el apoyo, si es necesario, de expertos técnico”*.

Consideraciones sobre el equipo auditor:

- Debe contar con un auditor líder o jefe de equipo auditor.
- Puede incluir expertos con formación especializada, auditores en formación y observadores⁷. En cualquier caso deben ser aceptados por el auditor responsable y las partes interesadas.
- El auditor líder asigna a cada miembro del equipo, la auditoría de elementos específicos del sistema de calidad o departamentos funcionales.



Algunos de los documentos de trabajo, necesarios para documentar e informar los resultados, por parte del equipo auditor, son:

- Listas de verificación.
- Formatos para documentar las observaciones de la auditoría.
- Formatos para la elaboración del informe.

8.1.2 El cronograma de actividades

En la planificación se determina el cronograma de actividades a realizar durante la auditoría, dentro del que normalmente se incluyen:

- Reunión de apertura
- Breve recorrida por las instalaciones (externas)
- Evaluación
- Reuniones intermedias del equipo auditor

⁷ Según la Norma ISO 9000.2015 el observador es una persona que acompaña al equipo auditor pero que no actúa como un auditor.

- Reuniones intermedias con la organización (p.e. al final de cada día de auditoría)
- Reunión de cierre

Toda esta información se presenta en un documento denominado Plan de auditoría, que la Norma ISO 9000:2015 define como *“Descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría”*.

8.2 Ejecución de la auditoría

Las actividades que se desarrollan en la ejecución de la auditoría son las descritas en el plan.

8.2.1 Reunión de apertura

Al inicio de la auditoría, se realiza la reunión de apertura, donde se hacen las siguientes actividades:



- Presentaciones del equipo auditor y de los integrantes de la organización auditada.
 - Clarificación del alcance de la auditoría (Norma, a que línea de producto, etc.).
 - Revisión del plan de auditoría, explicar el propósito y confirmar la hora de las reuniones intermedias y de cierre, horario de almuerzo, etc.
- Explicar la metodología a aplicar (en particular lo relacionado a la aplicación de muestreo) y la forma de entrega del informe de auditoría.
 - Confirmar la disponibilidad de oficinas para las reuniones y de otros recursos necesarios.
 - En el caso de auditorías externas, se confirman compromisos de confidencialidad.
 - Contestar cualquier duda sobre el proceso de la auditoría y clarificar todos los detalles.

8.2.2 Evaluación

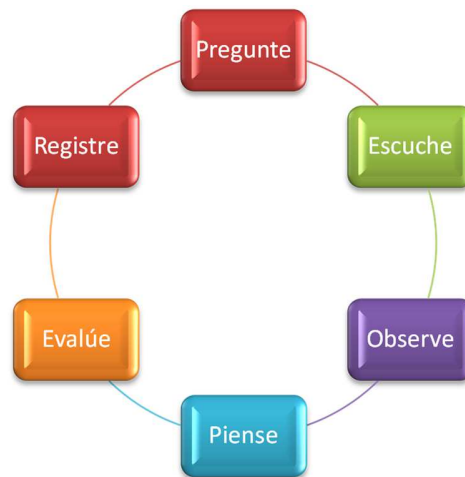
A lo largo de la evaluación, se buscan evidencias objetivas para respaldar las no conformidades y el resto de los hallazgos. Todas las evidencias deben quedar debidamente documentadas.

Es conveniente que la recolección de evidencias incluya los siguientes aspectos (según el alcance definido):

- a) estructuras organizativas;
- b) procedimientos administrativos, de operación y del sistema de gestión;
- c) recursos en materia de personal, equipos y material;
- d) áreas de trabajo, operaciones y procesos;
- e) productos que se estén elaborando (para establecer el grado de conformidad con las Normas Internacionales y especificaciones); documentos, registros y archivos.

Durante la ejecución del plan de auditoría:

- estudiar la documentación
- verificar procedimientos
- registrar otras observaciones
- cumplir las entrevistas
- ser cuidadosos del comportamiento



Evidencia de la auditoría: registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que es pertinente para los criterios de auditoría y que es verificable.

Criterios de auditoría: conjunto de políticas, procedimientos o requisitos usados como referencia frente a la cual se compara la evidencia objetiva.

Hallazgos de la auditoría: resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de la auditoría. (Es la evidencia recopilada comparada con los aspectos a verificar).

No Conformidad: Incumplimiento de un requisito.

Las evidencias pueden ser de tipo cuantitativo y cualitativo. Estas evidencias se obtienen de:

- entrevistas- **evidencia testimonial**,

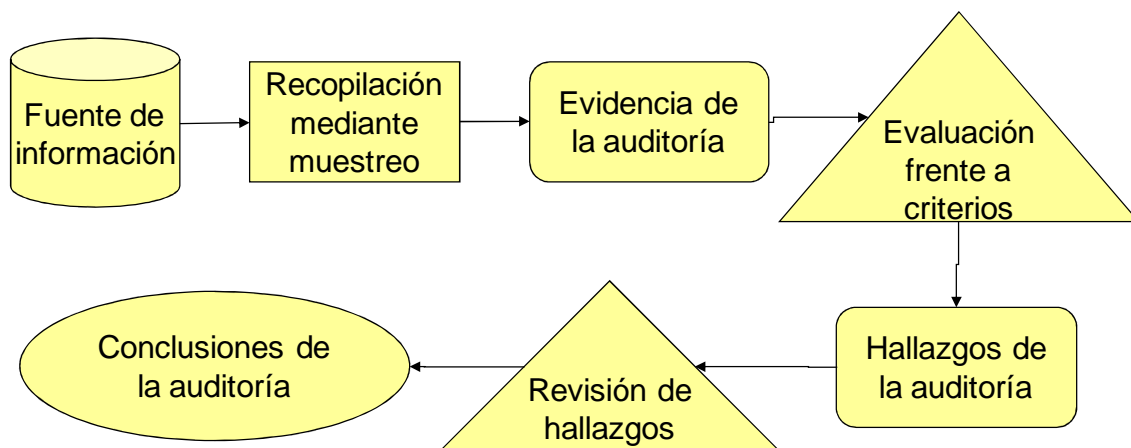
- examen de documentos- **evidencia documental**,
- observación de actividades- **evidencia física**,
- resultados de mediciones- **evidencia cuantitativa**.

En el estudio de la documentación, se comparan los manuales, procedimientos, etc. que tenga la organización con los requisitos de la Norma de referencia. Es lo que constituye la evaluación del compromiso declarativo a futuro.

En el análisis de procesos se verifica el cumplimiento de las actividades descritas por la organización con lo efectivamente ejecutado y se analiza cómo se mide el desempeño de los procesos por parte de los responsables. Es la evaluación del presente.

Finalmente, en la evaluación de los registros se verifica el cumplimiento de los métodos y sistemas de trabajo de la organización. Es la evaluación del desempeño pasado.

La siguiente figura representa el proceso de evaluación.



A partir de la aplicación de un muestreo se recopilan las evidencias. Al compararlas con los criterios de auditoría, se generan los hallazgos. El proceso culmina cuando estos hallazgos son revisados, analizados y con ello se generan las conclusiones, que se vuelcan al Informe de Auditoría.

En todo momento se trata de recopilar evidencias objetivas, que son claramente verificables.

Entre los hallazgos más frecuentes se encuentran:

- Registros incompletos
- Documentos obsoletos en uso
- Legajos del personal incompletos
- Proveedores no evaluados
- Capacitaciones ejecutadas sin evaluación de efectividad
- Equipos de medición sin verificar o calibrar

- Falta de comprensión de la política y objetivos de calidad en el personal
- Procesos que se ejecutan de manera diferente a lo planificado
- Mal análisis de causas de no conformidades
- Falta de seguimiento en las acciones

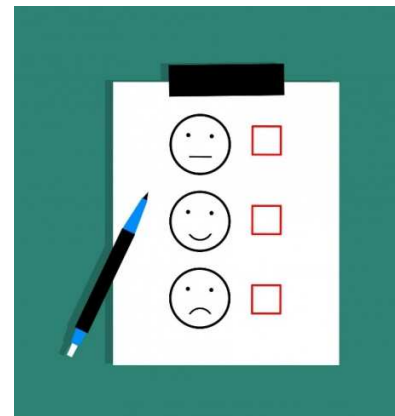
La calificación de los [hallazgos](#) la determina el organismo auditor (en el caso de las auditorías externas) o la propia organización (en el caso de las auditorías internas).

Lo más usual es clasificar las no conformidades en mayores y menores. No obstante, a los efectos de este curso, se considera la clasificación siguiente con sus correspondientes criterios de aplicación:

No Conformidad Crítica: es la ausencia o el incumplimiento total de un elemento del sistema de la calidad, en toda la empresa. Es la acumulación de un número de no conformidades mayores en diferentes departamentos/áreas, relativas a un mismo elemento del sistema de calidad.

No Conformidad Mayor: incumplimiento que afecta la capacidad del sistema de gestión para lograr los resultados previstos⁸. Se califica una no conformidad como mayor cuando:

- hay ausencia o incumplimiento parcial de un elemento del sistema de la calidad (requisito de la norma o de la propia organización) en toda la empresa;
- hay ausencia o incumplimiento parcial/total de requisitos en un departamento/área de la organización;
- existe duda significativa de que se haya implementado un control eficaz de proceso, o de que los productos o servicios cumplan los requisitos especificados;
- hay una cantidad de no conformidades menores asociadas al mismo requisito (lo que se considera que es un desvío sistemático de la práctica de gestión).



No Conformidad Menor: incumplimiento que no afecta la capacidad del sistema de gestión para lograr los resultados previstos. Es el incumplimiento puntual de parte de un elemento del sistema de la calidad (requisito de la norma o de la propia organización) y que no afecta la calidad del producto o servicio.

Observación: cumplimiento incompleto de requisitos que no afecta la capacidad del sistema de gestión para lograr los resultados previstos, pero que si no son superados, corren riesgo de transformarse en incumplimientos.

⁸ Concepto dado por la Norma ISO 17021-1:2015.

Fortalezas: aspectos del sistema de gestión que son destacables por tratarse de sobrecumplimiento de requisitos o la aplicación de prácticas de gestión sobresalientes.

Recomendaciones u oportunidades de mejora: recomendaciones del equipo auditor para mejorar el sistema de gestión del auditado.

Para calificar las no conformidades cabe cuestionarse:



❖ ¿qué fallaría si esa no conformidad no se corrige?

❖ ¿qué probabilidad hay de que eso no deseado siga sucediendo?

❖ ¿Qué magnitud tiene el incumplimiento? ¿Es en pocos casos o en varios?

❖ ¿Qué riesgo sufre la organización como consecuencia del incumplimiento?

Como resultado del proceso de evaluación y calificación de los hallazgos, se elaboran las conclusiones de la auditoría, que pueden resumirse en una impresión general de cómo el equipo auditor visualiza el estado del sistema de gestión y sus principales características.

Estos resultados y los hallazgos son la base para la elaboración del Informe de Auditoría.

8.2.3 Reuniones intermedias

Son reuniones del equipo auditor que se dan durante la auditoría, de aproximadamente 30 minutos, con la finalidad de:

- Revisar las no conformidades y otros hallazgos.
- Contestar preguntas al auditado (si participa el mismo).
- Resolver problemas que se susciten sobre la marcha de la auditoría.
- Monitorear el progreso de la auditoría.
- Clarificar malos entendidos.
- Si corresponde, acordar acciones correctivas con el auditado.

Una vez finalizada la ejecución de la auditoría, se realiza una reunión interna del equipo con el objeto de compilar los resultados y hallazgos, analizar los registros de la auditoría, completar los formularios y redactar el Informe Final

8.2.4 Reunión de cierre

Se realiza entre el equipo auditor y el auditado al final de la auditoría para:

- Agradecer la hospitalidad de la organización.
- Resumir brevemente el alcance de la evaluación.
- Presentar las no conformidades y restantes hallazgos que fueron detectados.
- Invitar a la organización a que realice cualquier observación que considere pertinente y se resuelven los desacuerdos.
- En caso que aplique, se acuerda una fecha de presentación de las acciones correctivas para levantar las no conformidades detectadas.
- Se explica que la evaluación es por muestreo.
- Se explica cómo será el proceso posterior y los seguimientos.

8.2.5 Problemas posibles durante la ejecución

Durante la ejecución de la auditoría pueden darse diversos tipos de problemas:

- ❖ Inadecuada planificación y preparación.
- ❖ Falta de claridad en la definición del alcance.
- ❖ Aplicación de procedimientos inadecuados.
- ❖ Falta de entrenamiento de los auditores.
- ❖ Falta de seguimiento de las deficiencias detectadas en las auditorías anteriores.



8.2.6 Técnicas a utilizar

Durante la realización de la auditoría se pueden utilizar las siguientes técnicas:

- Seleccionar una actividad, producto, sector o proceso y hacer una auditoría del sistema a fondo.
- Tomar un documento y estudiar los demás documentos referenciados en él y a los que de él se deriven.
- Examinar la documentación empleada en un lugar y verificar que se realiza la secuencia de pasos y controles tal como está indicado en ellos.
- Comprobación de los sistemas informáticos y de los registros digitales.

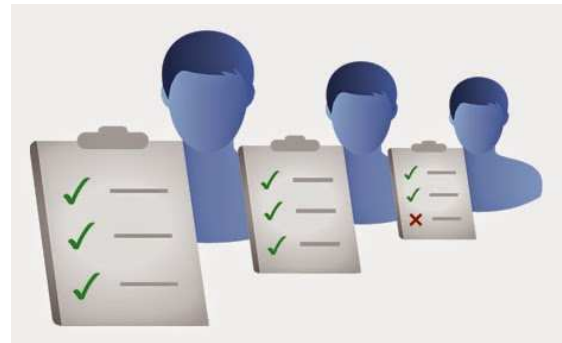
- Elección de muestras (legajos, planos, contratos, productos, etc.).

El auditor debe cambiar de una técnica a otra permanentemente.

8.3 Informe de la auditoría

El auditor líder es responsable de elaborar un informe sea preciso, claro, completo y que refleje el espíritu, contenido y conclusiones de la auditoría. Debe contener:

- Número de informe.
- Área auditada.
- Lista del equipo auditor.
- Objetivo y alcance de la auditoría.
- Resumen del proceso seguido.
- Identificación de los documentos de referencias.
- Resumen de no conformidades detectadas.
- Detalle de hallazgos.
- Grado de cumplimiento del sistema de calidad con la documentación de referencia.
- Conclusiones.
- Sugerencias.
- Declaración de confidencialidad de los contenidos (en auditorías externas).
- Lugar, fecha y firma del auditor líder



Además del Informe de auditoría, en el caso de auditorías externas, se elabora un Informe de No Conformidades (que puede estar aparte del Informe de Auditoría o estar incluido en él), que contiene:

- Número de informe.
- Lugar y fecha.
- Número de Informe de Auditoría.
- Tema y referencia.
- Detalle de la No conformidad detectada.

- Acciones correctivas acordadas (que se puede completar con el auditado).
- Acción cumplida (fecha), a llenar cuando corresponda.
- Firmas.

Al momento de redactar las no conformidades, debe especificarse: el incumplimiento, la evidencia y el requisito que no se cumple.

8.4 Auditorías en situación de emergencia sanitaria

Cuando las auditorías no se pueden ejecutar de manera presencial, ya sea en forma total o parcial, se aplican técnicas alternativas. En este sentido, existen herramientas que hacen posible ejecutar las auditorías de manera remota, como ser:

- Videoconferencias (via Skype, Zoom, Jitsi Meet, Hangouts, Webex, Whatsapp). Lo más habitual es utilizar Skype o Zoom, aunque este último admite una conectividad de no más de 40 minutos en su versión gratuita.
- Llamadas telefónicas
- Correos electrónicos

La elección de las herramientas a utilizar debe ser tal que permita hacer la auditoría tal como si se ejecutase de manera presencial.

La planificación de la auditoría, se puede hacer intercambiando por correo electrónico la documentación necesaria para que el auditor elabore el plan de auditoría, con su cronograma de entrevistas correspondiente.

En esta etapa de planificación, se debe acordar con el auditado la herramienta de videoconferencia a utilizar y asegurar que para la fecha de la auditoría, se disponga de las conectividades y accesos necesarios. El plan se intercambia hasta tener una versión aprobada por ambas partes.



Es recomendable que el plan incluya alguna actividad inicial de estudio previo de la documentación del auditado, que puede agendarse unos días antes de la fecha acordada para las entrevistas. Hecho el estudio previo de la documentación por parte del equipo auditor, éste elabora la lista de verificación con las preguntas que realizará durante la ejecución de la auditoría por videoconferencia.

Al momento de la ejecución de la auditoría, se comienza con la videoconferencia. Se inicia con la reunión inicial, con las contrapartes conectadas y luego se procede a auditar los distintos elementos del sistema de gestión, de acuerdo a lo planificado. Para visualizar evidencia documentaria que esté en formato digital, se puede solicitar al auditado que

comparta pantalla. En caso de información documentada en soporte papel, se puede solicitar al auditado que comparta una captura fotográfica del documento. El auditor puede tomar una imagen de la pantalla, si cuenta con la previa autorización del auditado.

Para visualizar el proceso productivo o cualquier otro tipo de instalaciones del auditado, se le puede solicitar que haga una recorrida guiada por el auditado, mostrando las instalaciones a través de videollamada (puede ser por whatsapp). Es posible también visualizar videos u otros recursos que el auditado disponga.

El equipo auditor debe finalizar la etapa de ejecución, quedando con la certeza de que cuenta con todas las evidencias que le permitan asegurar el logro de los objetivos.

Con todo ello, se procede a la realización del Informe de Auditoría, el que se le puede enviar por correo electrónico al auditado y, si se considera necesario, se puede acompañar la entrega mediante videoconferencia.

Todo este debe ejecutarse de manera de asegurar la confidencialidad, cuando esto sea requerido por el auditado.

8.5 Seguimiento de acciones derivadas de la auditoría

En las auditorías externas y en las internas, el auditado suele presentar un plan de acciones para tratar las no conformidades que se recibieron en el Informe de Auditoría, con indicación de los plazos en que se aplicarán dichas acciones.

El auditor líder recibe este plan de acción y evalúa si las acciones pueden ser eficaces y oportunas. En caso que evalúe que no lo son, lo hace saber al auditado hasta que llegan a un acuerdo sobre la acción a ejecutar.



Según la gravedad de las no conformidades detectadas, puede ser necesario realizar auditorías posteriores, las que se desarrollan de igual forma que las demás pero con un alcance limitado a las acciones correctivas definidas para levantar las no conformidades detectadas, generando su propio informe de auditoría.

La implementación de las acciones para tratar las no conformidades, de las observaciones y se las recomendaciones, son analizadas en la auditoría siguiente.

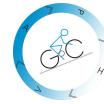


Se presentan a continuación algunos ejemplos de documentos utilizados en una auditoría.

Lista de verificación

Cap. 4 Contexto de la organización

Cap.	Requisito	Cumple	Comentarios
4.1	Se han determinado las cuestiones externas e internas relevantes para el objetivo/dirección estratégica de la organización que afecten la habilidad para conseguir los resultados buscados		
	Se monitorea y revisa la información de estas cuestiones internas y externas		
4.2	Teniendo en cuenta los requisitos del cliente y los requisitos legales y reglamentarios aplicables, se determina		
	<ul style="list-style-type: none"> • Las partes interesadas que son relevantes para el SGC • Los requisitos de estas partes interesadas 		
4.3	Se monitorea y revisa la información de estas partes interesadas y de sus requisitos		
	Se ha determinado el alcance del sistema de gestión de calidad		
	*Se han determinado los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de calidad		
	* Se tienen en cuenta las consideraciones de los sub apartados 4.1 y 4.2		
	* Se tienen en cuenta consideraciones de los productos y servicios de la organización		
	El alcance se mantiene		
	El alcance se encuentra disponible como información documentada , considerando:		
<ul style="list-style-type: none"> • Productos y servicios • La justificación de la no aplicabilidad de requisitos 			
4.4	Se han determinado los procesos necesarios para el SGC, considerando		
	*Entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos		
	*Secuencia e interacción de estos procesos		
	*Criterios y los métodos incluyendo mediciones y los indicadores del desempeño relacionados		
	*Recursos necesarios y aseguramiento de su disponibilidad		
	*Asignación de las responsabilidades y autoridades para estos procesos		
	*Abordaje de los riesgos y oportunidades de acuerdo con el apartado 6.1		
	*Evaluación de estos procesos e implementación de cualquier cambio necesario		
	*Mejoras de los procesos y del SGC		
	Se conserva la información documentada para apoyar a los procesos		



REPORTE DE NO CONFORMIDAD			
F-006		Página 1 de 1	
FECHA:	NO CONFORMIDAD No. :		
PROCESO:	MAYOR		MENOR
DEPENDENCIA(S) AUDITADA(S):			
ACTIVIDAD REVISADA:	DOCUMENTOS DE REFERENCIA:		
AUDITOR PRINCIPAL:	COAUDITORES:		
DESCRIPCION DE LA NO CONFORMIDAD: (Describe lo que debería haber sucedido y luego lo que realmente sucedió).			
Firma del Auditor:	Fecha :	Firma del Auditado:	
CAUSA DE LA NO CONFORMIDAD:			
ACCIONES PROPUESTAS	C / P	FECHA DE IMPLEMENTACION	
Firma del Auditado :	Fecha :		
SEGUIMIENTO A LAS ACCIONES CORRECTIVAS O PREVENTIVAS: (Evalúe la eficacia de las acciones tomadas)			
Firma auditor responsable del cierre :	Fecha de Cierre :		



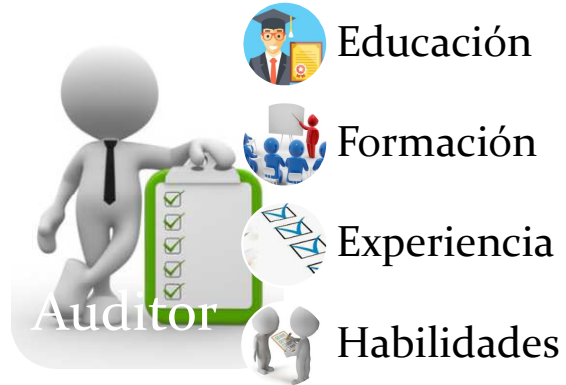
INFORME FINAL DE AUDITORIAS INTERNAS DE CALIDAD		
PRI-F-005	Fecha de Rev: 11/06/04	Página 1 de 2
FECHA DEL INFORME:	FECHA DE LA AUDITORIA:	
CRITERIOS DE LA AUDITORIA:	DOCUMENTOS DE REFERENCIA:	
PROCESO(S) AUDITADO(S):	REPRESENTANTE(S) DEPENDENCIA(S) O PROCESOS AUDITADO(S):	
OBJETO DE LA AUDITORIA:		
ALCANCE DE LA AUDITORIA:		
AUDITOR LIDER:		COAUDITORES:
BALANCE DE NO CONFORMIDADES		
NÚMEROS DE NO CONFORMIDADES MAYORES	NÚMERO DE NO CONFORMIDADES MENORES	TOTAL DE NO CONFORMIDADES
OBSERVACIONES:		
PLANEAR:		
HACER:		
VERIFICAR:		
ACTUAR:		
EFICACIA DEL SISTEMA :		
ANEXOS:		
FIRMA AUDITOR LIDER:		FIRMA AUDITADO:

9 Competencias del equipo auditor

9.1 Competencias requeridas

Las competencias requeridas para integrar un equipo auditor están determinadas en términos de: **educación, formación, habilidades y experiencia**. Las competencias requeridas para ser auditor son:

- Educación/formación, acorde a los conocimientos que se requiere aplicar.
- Formación, como auditor y aptitudes de un auditor.
- Experiencia profesional, en los rubros de evaluación, como ser: industria de la construcción, industria metalúrgica, servicios de transporte de carga, etc.
- Experiencias en auditoría, con respecto al proceso íntegro de la auditoría así como a la normativa completa de los sistemas de gestión de la calidad/medio ambiente/etc, según corresponda a los criterios de auditoría.



Dentro de los atributos personales (o **habilidades** requeridas) se incluyen:

- Ético: imparcial, sincero, honesto y discreto.
- De mentalidad abierta: dispuesto a aceptar puntos de vista diferentes.
- Diplomático: tacto en la relación con las personas.
- Observador: consciente del entorno y las actividades.
- Perceptivo: instintivamente consciente y capaz de entender las situaciones.
- Versátil: fácil adaptación a las situaciones.
- Tenaz: persistente, orientado hacia el logro de objetivos.
- Decidido: alcanzar conclusiones en base a análisis y razonamiento.
- Seguro de si mismo: actúa en forma independiente y se relaciona eficazmente con los demás.

9.2 Comunicaciones – consideraciones teóricas

Rol: Papel que desempeña una persona o grupo en cualquier actividad. Cada individuo desempeña diversos roles a lo largo de un día, según el contexto en el que se encuentra. Por tanto, los roles son relativos al espacio y al tiempo.

Se pueden diferenciar tres categorías de roles:

- Mentales.
- De acción.

- Sociales.

9.2.1 Roles mentales

- A.1 **Evaluador**: juzga ideas desde un punto de vista neutral.
- A.2 **Especialista**: le gusta profundizar en un tema.
- A.3 **Creativo**: le gusta crear ideas.

Difícilmente una persona que sea Evaluador sea también Creativo y viceversa.

9.2.2 Roles de acción

- B.1 **Iniciador o impulsor**: siempre quiere empezar “ya”. Mucho impulso al inicio y después “se apaga”.
- B.2 **Implementador**: se ocupa de la ejecución.
- B.3 **Finalizador**: se preocupa en terminar

Se puede ser Implementador y Finalizador a la vez, pero difícilmente un iniciador sea Finalizador y viceversa.

9.2.3 Roles sociales

- C.1 **Cohesionador**: se ocupa de las relaciones interpersonales en el grupo.
- C.2 **Coordinador**: se ocupa de organizar y ordenar y asignar las tareas.
- C.3 **Buscador de recursos**: busca en conseguir fuera lo que necesita el grupo. En su mensaje comunicacional, suele estar presente la expresión “yo lo consigo”.

9.2.4 Tipos de roles

Desde el punto de vista del esfuerzo requerido para asumir los roles antes mencionados, se pueden distinguir tres tipos:



- **Espontáneos**: se asumen de manera natural. Son de origen genético o resultados del aprendizaje del individuo.

- **Asumidos**: con un poco de esfuerzo, se pueden asumir.

- **Evitables**: no son asumidos. El individuo no se siente cómodo en asumir esos roles y los rechaza. Podría llegar a asumirlo con un gran esfuerzo.

Cabe considerar que todo lo que a la mente de un individuo le requiera de esfuerzo, genera las resistencias naturales. Cuanto más esfuerzo requiera asumir un rol, mayor será la resistencia y menos disposición habrá en hacerlo.

En cuanto a los roles, casi nada es genético; todos los roles se pueden aprender. En el proceso de aprendizaje de roles cabe considerar algunas cuestiones asociadas a la comunicación y que lo afectan:

- Al reiterar una afirmación, se profundiza en una conducta. Ejemplo: si decimos “torpe” de manera reiterada a alguien, terminará siendo “torpe” en todas las actividades y tareas que ejecute.
- Por el contrario, para potenciar una actividad hay que destacarla. Hay que utilizar reconocimientos verbales a quienes asumen roles que se desean potenciar. Con esto se refuerza ese tipo de conductas.

Todos los individuos nos “programamos”, en cuanto a los hábitos buenos y malos. Construir un hábito lleva al menos de 21 días de repetición ininterrumpida. Por tanto, algo que el individuo asume como hábito, puede cambiar.

Cambiar un hábito insume energía (esfuerzo y trabajo). Por ello el ser humano se resiste a cambiar, o mejor dicho a asumir cambios para él.

"No digas es imposible; mejor di: aún no lo he intentado de manera suficiente..."⁹

Un ejercicio individual puede consistir en que cada uno complete un mapeo de cuáles son sus roles predominantes (espontáneos, asumidos y evitables), de las tres categorías antes indicadas.

Ahora bien: ¿qué roles deberían estar presentes en un equipo auditor? Todos los roles son necesarios, por lo que deberían estar todos presentes dentro del equipo auditor. Pero los equipos auditores suelen ser reducidos en tamaño, por lo que difícilmente se logren tenerlos todos de manera espontánea. Por tanto, los auditores deben estar predispuestos a hacer el esfuerzo (de ser necesario) para asumir roles, inclusive de la categoría de los evitables.

9.3 Técnicas para realizar una entrevista durante las auditorías

Durante la ejecución de la auditoría, se deberán mantener entrevistas con las contrapartes auditadas. Forman parte de las buenas prácticas que, durante ellas, el auditor sea objetivo y cortés, aún en los casos de auditorías internas, donde el auditado puede ser una persona conocida y con la que se mantiene cierto vínculo personal.



Durante la entrevista, el auditor debe preguntar de forma que haya una respuesta concisa. En este sentido, usar inicio de frases que contengan: Cómo?, Cuándo?, Dónde?, Quién es responsable de?.

Debe, además, formular preguntas directas sobre los elementos del sistema de gestión no claros (no preguntar sobre temas que no forman parte de los requisitos del sistema de gestión) y no dudar en repetir preguntas cuando se observa que el entrevistado no

9 <https://habitualmente.com/los-habitos-segun-la-ciencia/>



entendió lo que se le preguntó.

No debe quedarse sólo con las respuestas. De considerarlo necesario, pedir evidencia objetiva para documentar las respuestas (por ejemplo: podría mostrarme la matriz de ...).

Algunos ejemplos de preguntas de auditoría son los siguientes:

- ¿Cómo y cuándo se hizo el análisis de contexto?
- ¿En qué momento se realiza la revisión de los requisitos de las partes interesadas?
- ¿Cómo y en qué instancias se realiza el seguimiento de los requisitos de las partes interesadas?
- ¿Qué información documentada se conserva del alcance del sistema de gestión?
- ¿Cómo se ha comunicado la política de calidad dentro de la empresa?
- ¿Cómo se aseguran el entendimiento de la política de calidad por parte del personal?
- ¿Cuándo se hizo la revisión por la Dirección y quiénes participaron en ella?

El auditor nunca debe hacer preguntas sarcásticas, tramposas, ambiguas o múltiples.

Finalmente, debe siempre permitir al auditado responder las preguntas, darle los tiempos que necesite, sin que el equipo auditor pierda el control de los horarios previstos en su plan.

También forman parte de los **comportamientos deseables que deben ser aplicados por el auditor**:

- Al iniciar la entrevista, disculparse con el entrevistado por interrumpir su trabajo (si corresponde).
- Mantener buen trato durante toda la entrevista.
- Hablar de forma clara y sencilla, no utilizar un lenguaje que el entrevistado no pueda entender con claridad.
- Mirar a la persona entrevistada, tanto cuando se pregunta como cuando se escuchan sus respuestas.
- Mantener la imparcialidad durante toda la entrevista.
- No hacer más de una pregunta por vez.
- Apagar los celulares.
- Prestar atención a las respuestas.
- Evitar hacer críticas
- Evitar disputas con el auditado

También es importante considerar las **fases que componen una conversación**:



- Saludo
- Introducción
- Información
- Argumentación
- Toma de decisiones
- Finalización

Estas fases no son secuenciales, pueden estar superpuestas.

En la comunicación escrita, hay que prestar atención al lenguaje, la ortografía y la expresión gramatical.

Finalmente, hay que considerar el **contexto** en el que se dan las respuestas durante la ejecución de la auditoría.

9.4 Comunicaciones eficaces

Las comunicaciones son un componente fundamental a lo largo de toda la auditoría.

9.4.1 Actitudes ante la comunicación

Para que las comunicaciones resulten eficaces, hay una serie de actitudes que es deseable sean consideradas y que son de tres tipos: mentales, verbales y no verbales.

Actitudes mentales para una buena comunicación

- No asumir preconcepciones (mantener una mente abierta). Nuestro conocimiento previo es una verdad subjetiva, que resulta de todas las vivencias y son diferentes para cada uno.
- Respeto a las respuestas del otro (saber escuchar y no interponer una interpretación).
- Todos tienen razón desde su punto de vista (no salir a "pelear"). Las mismas cosas pueden percibirse diferentes desde distintos puntos de vista. Por ejemplo, en la figura¹⁰ alguien puede visualizar un rostro masculino o una dama en una fuente. La imagen es la misma, pero las personas pueden ver cosas diferentes, sin que ello implique que uno tiene razón y sea portador de la verdad y el otro no.
- Las respuestas guían a las preguntas. No pensar en



¹⁰ <https://genial.guru/creacion-arte/14-pinturas-que-necesitas-ver-dos-veces-236860/>

la siguiente pregunta mientras se está escuchando. Esperar la respuesta del auditado antes de formular la siguiente pregunta.

- Dejar de lado opiniones propias; no dominar al otro con opiniones propias.
- Escucha activa: dar señales, como por ejemplo el movimiento de cabeza de manera que el auditado perciba que es escuchado.
- Informarse (basarse en cifras, datos y hechos). Procurar obtener evidencia objetiva.

Actitudes verbales para una buena comunicación

- Evitar preguntas sugestivas (que llevan implícita una respuesta), como ser: “no le parece que ...?”
- No interrumpir: permitir expresarse a quien contesta.



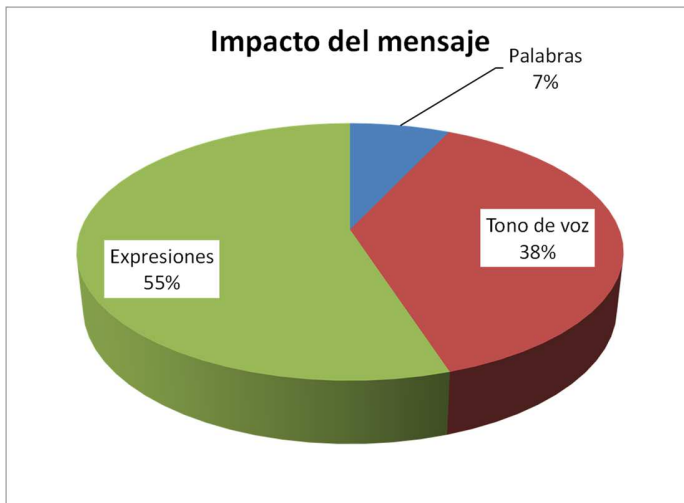
- Tolerar los silencios: esperar respuestas sin impacientarse. Puede ocurrir que el auditado se tome una fracción de tiempo en silencio mientras procesa la respuesta que dará.
- Aceptar velocidad y ritmo del auditado: no todas las personas tienen los mismos tiempos de reacción. Hay quienes tienen una mente que trabaja rápidamente y hay quienes son lentos en su procesamiento mental. Si el auditor es de mente rápida y el auditado es lento en procesar y responder, puede haber problemas de comunicación. Lo mismo a la inversa. El auditor debe tolerar esas diferencias.
- Utilizar tono de voz y volumen adecuados. El auditor debe mantener un tono y volumen que no resulte ni muy alto ni muy bajo. Un volumen muy alto del auditor puede ser considerado por el auditado como que está frente a una personalidad dominante y hostil. Por el contrario, un volumen muy bajo de parte del auditor, puede ser entendido por el auditado como que está ante alguien inseguro.

Actitudes no verbales de una buena comunicación

- Mantener contacto visual con el auditado, teniendo en cuenta que un contacto visual prolongado y continuo puede ser interpretado por el entrevistado como un “reto” y un contacto demasiado corto puede ser interpretados como una falta de interés.
- Conservar una postura erguida. Una mala postura puede ser interpretada por el auditado como un desinterés de parte del auditor.
- Utilizar una vestimenta “acorde”, ya sea en auditorías internas como externas. Por ejemplo: imagine cómo se sentiría el auditado si el auditor se presenta con la camisa fuera del pantalón y la corbata desprendida.
- Emplear gestos tranquilos. La utilización de gestos exagerados puede ser considerada por el entrevistado como una señal de violencia.

- No “ocupar toda la mesa”. Hay interlocutores que mantienen gran despliegue de materiales sobre sus escritorios. En caso de que el auditor necesite un espacio, pedirle autorización previamente.

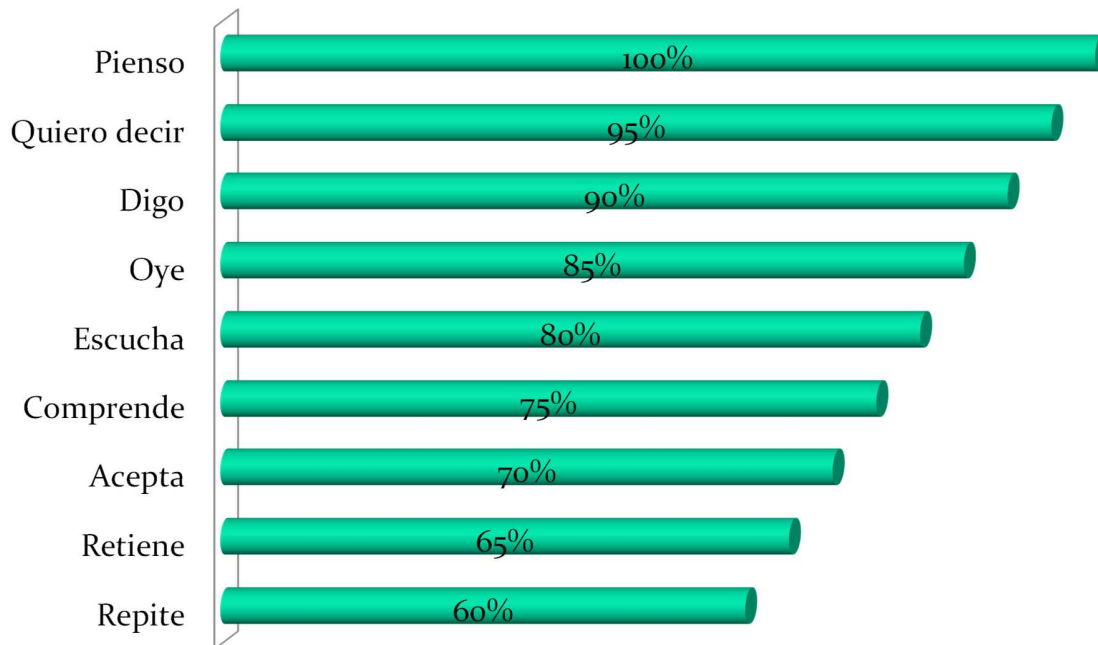
Las actitudes no verbales representan más de la mitad de toda comunicación. En la figura siguiente se observa el peso relativo de los componentes del mensaje.



La siguiente figura representa la eficacia en las comunicaciones y las brechas que se generan entre lo que se piensa y lo que finalmente queda asimilado y difundido por parte del receptor del mensaje.

Los porcentajes no son totalmente representativos de la realidad; sólo procurar mostrar los diferentes tipos de brecha.

Eficacia en las comunicaciones



Las habilidades de comunicación deben estar siempre presentes en el auditor, independientemente del cargo del auditado, su edad, género, etc.

9.4.2 Los niveles de escucha

Existen **5 niveles de escucha** posibles en las comunicaciones.

- **No comunicación:** uno habla y el otro escribe o lee algo.
- **Fingir que se escucha:** alguna actitud no deseable.
- **Escucha selectiva:** escuchar sólo lo “que me llega más”.
- **Escucha atenta:** con todas las actitudes. Requiere concentración, esfuerzo y trabajo (consume energía).
- **Escucha empática:** ponerse en lugar del otro.

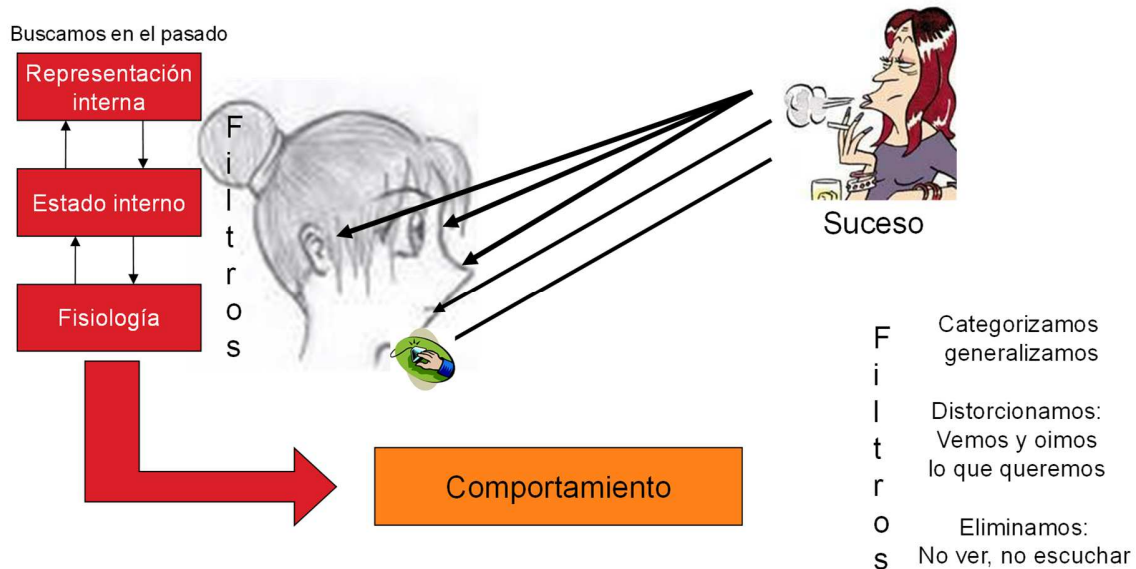
Lo deseable de parte del auditor es que aplique la escucha atenta y la escucha empática, pese a que consumen energía y puede haber cierta resistencia a ser asumidas de manera espontánea.

9.4.3 Conductas durante las comunicaciones

Frenan las comunicaciones	Favorecen las comunicaciones
La tendencia a juzgar a los demás sin escucharlos	Describir con meticulosidad los hechos antes de juzgar
Sentirse superior en poder o en capacidad	Ponerse en un papel de igualdad

Sentirse en lo cierto, no querer saber más	Ser abierto a toda la información posible
Querer controlar a los demás	Estar orientado hacia los problemas y su solución
Manipular	Ser bien intencionado
Sentir Indiferencia hacia los demás	Empatía: interesarse por los demás

El proceso mental



Es importante que el auditor conozca, en términos generales, el funcionamiento del cerebro humano. Esto le ayudará a interpretar posibles comportamientos dentro del equipo de auditores y a nivel de los auditados.

El ser humano recibe estímulos a través de todos sus sentidos. Estos estímulos son “decodificados” a nivel mental luego de ser procesados por determinados filtros, compuestos por: categorizaciones generalizadas (verdades subjetivas provenientes de paradigmas), distorsiones de la realidad (ver y oír lo que queremos; es lo que resulta de la “escucha selectiva”), eliminar (suprimir lo que “no nos sirve”).

Pasados los estímulos por estos filtros, la mente busca en su memoria la representación interna de hechos similares vivenciados o percibidos previamente, generando una asociación con ellos. En función de esta asociación y del estado interno y físico, se toma una decisión (se genera un comportamiento) y con ello una acción y una consecuencia.

Este proceso se da en forma casi instantánea. Conocerlo es de utilidad para comprender muchos de los comportamientos a los que debe hacer frente el auditor, así como cuando deba aplicar una escucha empática.

Los comportamientos establecen el rumbo que tendrán los acontecimientos y, tal como se ha visto, tienen una relación directa con los pensamientos, los sentimientos y el propio estado físico de las personas. Cada comportamiento depende también del hemisferio del

cerebro que esté predominantemente más activo en dicho instante. Esto varía según el individuo y para cada individuo a lo largo de su jornada.

9.4.4 5 axiomas de la comunicación

1. No existe la **no comunicación**, aún el silencio en una forma de comunicación.
2. La comunicación tiene un nivel de **contenido** y uno de **relacionamiento**.
3. La relación está dada en función de cómo se evaluaron **anteriores comunicaciones** (yo actúo así porque el otro actuó de tal forma anteriormente).
4. Hay dos formas de expresión: **digital** (palabras) y **análoga** (lenguaje corporal). Y ya se vio cuánto pesa el lenguaje no verbal en las comunicaciones.
5. La comunicación puede ser **simétrica** (en condiciones de igualdad, entre pares) o **complementaria** (jefe y subordinado, sin confundir fuerte o débil o bien y mal).

9.4.5 El stress laboral

La realización de una auditoría es un proceso que genera fatiga y stress. Por tanto, es posible que durante ella se generen roces, tanto dentro del equipo auditor como del equipo auditor con los auditados. Los roces mal manejados se pueden transformar en encontronazos y conflictos mayores.



Existen tres posiciones posibles para hacer frente a un roce:

- “Beso y reconciliación”, sin analizar el problema.
- Eliminar el problema transfiriendo al otro.
- Renegociar expectativas (sin dejar ganadores y perdedores), lo que requiere de predisposición a ceder durante el

proceso negociador.

El equipo auditor deberá atender los problemas a nivel de roce y no de encontronazo.

9.5 Reuniones eficaces

Es responsabilidad del equipo auditor el realizar reuniones que sean eficaces. En este sentido, debe considerar:

- Horario (inicio y fin): comenzar y terminar a las horas predeterminadas.



- Agenda: mantener el control de la agenda en cuanto a los temas tratados y tiempos. La designación de un coordinador o moderador para la reunión facilita el control. En este sentido, esto es responsabilidad del auditor líder.
- Infraestructura: asegurar que se dispone de los recursos materiales necesarios, como ser la sala de reuniones, mesa de trabajo, silla para todos los participantes, condiciones de luminosidad, etc.
- El equipo de trabajo: con la presencia de todos y dejando constancia escrita de las resoluciones de importancia.



10 Bibliografía:

- "Introducción a la Calidad Total" – Amorena M., Gazzano G. y L. Silveira – Lapsus Ltda. – ISBN: 978-9974-0-0550-1 – Edición 2008
- PSX Diario de la Excelencia, Vanessa Rivel
<http://blog.pxsglobal.com/2016/05/26/los-origenes-de-la-auditoria-de-calidad/>
- <http://normaiso19011.blogspot.com.uy/2016/03/fgfgfg.html>
- <https://www.escolaeuropeaexcelencia.com/2015/11/norma-iso-19011-principios-de-auditoria/>
- ISOTools - ISO 19001 Directices para la auditoría de los sistemas de gestión, mayo de 2016, <https://www.isotools.org/2016/05/16/iso-19011-directrices-auditoria-sistemas-gestion/>
- <http://blogdecalidadiso.es/tipos-de-auditorias-de-calidad-y-sus-diferencias/>
- Escuela Europea de Excelencia, Categorías y tipos de auditorías, ¿en qué se diferencian? <https://www.escolaeuropeaexcelencia.com/2016/04/tipos-de-auditorias-se-diferencian/?c=91c0850e78a7>
- <http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/informes-auditoria-calidad/informes-auditoria-calidad.shtml>, Rafael Freites Gonzalez
- <https://www.pymesycalidad20.com/principios-de-auditoria-iso-19011-2011.html>
- https://intranet.bibliotecasgc.bage.es/intranet-tmpl/prog/local_repository/documents/5863.pdf
- <http://www.cervantesvirtual.com/obra-visor/la-influencia-de-las-emociones-en-el-sonido-de-la-voz/html/>
- <http://eoexpresate.blogspot.com/2014/03/cualidades-de-la-voz.html>