

AUDITORIA INTERNA PARA ISO-9000

MÓDULO 5

FACTORES HUMANOS

Rol del Factor Humano en la Auditoría

En este módulo veremos:

- Factores que pueden afectar la habilidad de un auditor para obtener y evaluar información
- Por qué un auditor necesita entender el factor humano
- Organizaciones o individuos impactados por los resultados de la auditoría
- Métodos que pueden ser usados por el auditor para tratar la hostilidad
- Factores que pueden inducir estrés por parte del auditor y métodos para tratar con cada uno

INTRODUCCION

Una auditoría efectiva depende de la cantidad y calidad de información y su análisis durante el proceso de auditoría. Algo que puede mejorar la habilidad del auditor para juzgar y evaluar la información será la mejora de la calidad de los resultados de la auditoría.

En adición al examen de productos, actividades y revisión de documentos, el Auditor debe considerar al elemento humano como parte de la ecuación de la calidad. El sistema de calidad es instituido e implantado por personas y auditores involucrados en el gran trato de interacción con el personal de la organización auditada. La habilidad del auditor para comunicarse efectivamente con la organización auditada y tomar en cuenta el factor humano puede afectar la habilidad del auditor para obtener y evaluar objetivamente la información y los resultados de auditoría presentados.

AUDITANDO: UN MEDIO AMBIENTE ESTRESADO POR TODAS LAS PARTES

El desempeño de una auditoría tiene la habilidad para causar varios tipos de estrés entre los participantes. La efectividad del sistema de calidad, como se indica por una auditoría, concierne a muchas partes diferentes.

- La administración de un sistema de calidad dentro del cuál la función de auditoría opera una auditoría es la principal fuente de datos indicadores de la efectividad y eficiencia de todo el sistema de calidad
- El cliente — la auditoría indica la efectividad del sistema de calidad y proporciona confianza en el producto o servicio
- Administración/Dirección de una organización auditada — los resultados proporcionan información de la competencia con la que el personal cumple las políticas y procedimientos establecidos
- El personal que realiza las actividades — los resultados de la auditoría son una medida por escrito de su desempeño
- Agencias de licencias o regulatorias — agencias de licencias o regulatorias pueden usar los resultados de la auditoría como evidencia de la efectividad de la verificación de las actividades de calidad, además como evidencia del cumplimiento con requerimientos sociales

ESTRÉS: ORIGEN Y REACCIONES

El auditor que lleve a cabo la función de verificar las actividades que son realizadas de acuerdo con el programa de requerimientos, puede inducir estrés. El efecto total del estrés puede reducir la habilidad del auditor para obtener y evaluar información. El auditor debe ser hábil para reconocer los síntomas extremos del estrés y manejar las reacciones que ese estrés produce.

El estrés se origina cuando un individuo se siente amenazado. El individuo se puede sentir amenazado desde que percibe a una persona como intruso (identidad), o desde que es percibida una intrusión en su área de responsabilidad (intrusión territorial). La reacción a cualquiera de los dos es percibida como una intrusión real y frecuentemente se demuestra como hostilidad.

- Reacciones Hostiles Comunes

- Hostilidad progresiva

La mayoría de las entrevistas de la auditoría inician tranquilamente, pero la hostilidad puede originarse en último momento. En el avance de la entrevista, el entrevistado puede incrementar el antagonismo. El auditor debe evaluar en este momento su acercamiento. El/La entrevistado/entrevistada muestra actitud enjuiciable? ¿Tiene un aire de condescendencia o de incredulidad? ¿Tiene el auditor culpa de una reacción defensiva por algo dicho por el entrevistado? Si el auditor determina que el/la entrevistado/entrevistada no ha causado la hostilidad debido a su escasa técnica, puede concluir que la entrevista es dirigida hacia áreas de no cumplimiento, en opinión del auditado.

- Hostilidad Imprevista

Una presentación inesperada de hostilidad puede indicar, que el entrevistado conoce algo como un conflicto con los requerimientos del sistema. Esto puede ocurrir cuando el entrevistado tiene la responsabilidad de realizar una actividad, pero no tiene la autoridad para llevar a cabo esa actividad, resultando en frustración,

- Hostilidad Inmediata

Al inicio de la auditoría el auditado puede expresar inmediatamente desacuerdo y desagrado con el auditor y puede tratar de intimidar al auditor mediante actitudes que hacen "sobresaltar al auditor" o "gritar dentro de la presentación.

Otro ejemplo de hostilidad inmediata es que el entrevistado rehuse responder a preguntas válidas, dando respuestas cortas como sí y no; o puede dar respuestas que no contesten la pregunta del auditor. El individuo usualmente distraerá el contacto directo a los ojos durante la entrevista.

La hostilidad inmediata es normalmente indicativo de debilidad en los compromisos y apoyo de la administración en el programa de calidad- Esto frecuentemente indica la

necesidad de evaluar las políticas y prácticas de los niveles superiores de la administración/dirección.

CONSIDERACIONES

El auditor debe tener cuidado de sus acciones y como ellas pueden impactar en la organización auditada. Dado que la función del auditor es típicamente una imposición en la auditoría, la efectividad del auditor depende ampliamente del entendimiento de los factores humanos. El auditor debe considerar la organización y las fuerzas y limitaciones de la administración/dirección. El auditor debe considerar que los entrevistados tienen filosofías personales, motivaciones, y objetivos que deben servir para que el auditor entienda la situación y las ponga en su perspectiva. Es esencial que el auditor conserve sus objetivos y reprima cualquier comentario o comportamiento que puedan constituir una amenaza (real o percibida) al inicio de la entrevista con un individuo. Acciones o comentarios que limiten el libre intercambio de información deben ser evitadas.

- **Acercamiento**

Un auditor debe entender el valor adicionado por los conocimientos y experiencia del auditor dentro de la auditoría de calidad, y principalmente por la habilidad para identificar las deficiencias del sistema. El auditor debe examinar las interrelaciones organizacionales y seguir los límites organizacionales a través de los procesos. En estos lugares frecuentemente el auditor está en posición para ver los programas de las áreas, desde una perspectiva amplia, al nivel de la administración de las áreas auditadas. El auditor debe ofrecer consejos sobre métodos para mejora que puedan ser aparentemente administrados por las áreas auditadas, porque el enfoque del alcance es relativamente estrecho.

- **Empatía y Simpatía**

El auditor bajo toda condición debe comunicar un sentido de imparcialidad al escuchar las situaciones presentadas. Esto se puede realizar, expresando su empatía por las condiciones que existan, en lugar de que exprese su simpatía. Expresando su empatía, el auditor sugiere que "Entiendo tu situación, tus sentimientos, tus pensamientos, y tus actitudes, pero no necesariamente estoy de acuerdo en que son apropiados o correctos." Expresando simpatía por las condiciones, el auditor desde el inicio de la entrevista refuerza la transmisión al entrevistado que los factores que serán vistos son válidos y deben ser retenidos.

- **Cumplimiento Con Costumbres _Locales**

Para incrementar la credibilidad y efectividad, es importante para el auditor tener tiempo para conocer las costumbres de la organización auditada (ej. cumplimiento con los horarios de trabajo, modo de vestir, observación de la horas de comida, etc.). En adición, esto minimizará la imagen del equipo auditor como una imposición en la organización auditada.

- **Objetividad y Libertad de Vías**

El auditor debe eliminar los factores externos, como prácticas previas u opiniones, que pueden limitar el reconocimiento completo de las condiciones que existen y su relación con el programa de calidad que será evaluado, El auditor puede ser confrontado con sugerencias, y guías o posibles opiniones distractorias. Es esencial que se concentre sobre los factores observados o evidencias, como son copias del material escrito o datos que puedan apoyar factores que son relevantes.

- **Ética de la Auditoría**

Cuidando la ética de la auditoría, el auditor necesita entender claramente que no debe haber sorpresas que estén involucradas con la auditoría. Un auditor no debe promover tácticas de capa-y-puñal o de cacería de brujas (mantenerse alerta hasta que usted se encuentre con algo). Un auditor no debe saltarse lo encontrado en un entrevista en un momento crítico o desconcertante (el 'truco de te atrape'). Estas tácticas no alcanzan nada, excepto erosionar la credibilidad del equipo auditor.

Todas las garantías deben ser proporcionadas al personal que será auditado para tener éxito en la investigación que se llevará a cabo en forma ética y sin sorpresas, y que cualquier información de significado sea completamente evaluada en la organización. Debe ser recordado, como quiera que sea, que la seguridad real es la de las acciones, no la de las palabras.

- **Duda Razonable**

Donde exista una duda razonable para verificar factores y/o correcciones, la evaluación del auditor es un problema potencial, el factor en cuestión debe ser cuidadosamente evaluado por el equipo auditor. Si el factor continúa en duda, es recomendable que sea reportado en términos que reconozcan lo propiamente incierto del caso.

- Reportes Impersonales

Conclusiones y recomendaciones, incluyendo las discusión y respaldo de este tipo de recomendaciones, deben ser reportadas con bases impersonales, evitando el uso de nombres. La competencia de la persona, capacidad o desempeño de la gente no debe ser parte de las conclusiones o discusiones de la auditoría. Los auditores deben evitar culpar a los individuos, y deben esforzarse por mejoras continuas enfocadas en el sistema.

- Opiniones Importantes

Uno de los caminos erróneos para finalizar un dialogo por parte del auditor, es interponer un buen juicio que no tenga total solidez y validez asegurada. El propósito de un dialogo significativo, es que el auditor escuche, entienda, y evalúe apropiadamente los factores de la situación, y pueda juzgar apropiadamente o apropiarse de la situación.

- Relación

El auditor debe mantener modos y comportamiento tranquilo en las entrevistas. Ellos deben intentar establecer relaciones con el uso de conversaciones preliminares de la función individual, despacho de responsabilidades, información del producto, etc. Deben tomar notas durante las conversaciones, y también solicitar copias de los exhibido, como respaldo de información esta la evidencia grabada de las conversaciones. Estas actividades deben ser explicadas al auditado para asegurar la precisión de lo requerido.

- Información del Propietario

El auditor nunca debe revelar información acerca de los procesos del propietario cuando sean observados como parte de una auditoría. Sin embargo, puede no ser claro que las medidas de control específicas sean también parte de una operación del propietario. La tendencia en la profesión del Auditor de Calidad es compartir conocimientos y técnicas, y el auditor puede estar tentado, después de haber estado expuesto a una particularidad eficiente, a un camino nuevo para prevenir algún problema normalmente inquietante en Aseguramiento de Calidad, y pasarlo en forma de alternativas recomendadas durante auditorías a otras organizaciones.

Como una práctica pueden violar el principio de no confidencialidad en dos direcciones. En primer lugar, detalles de las técnicas de control que puedan ser únicas involucradas en el proceso, En segundo lugar, Una nueva técnica que verdaderamente proporcione a la

organización el desarrollo con un corte de competitividad, el cuál divulgado pueda destruir.

- **Iniciando Entrevistas**

El medio ambiente para la entrevista debe apoyar completamente la relación y la franqueza. Intentar la entrevista de un capataz en el ruido y conmoción del piso del taller puede conducir a interrupciones, por eso puede no ser posible un intercambio completo de opiniones, identificación de problemas y logro de evidencia de apoyo. Preguntar investigando en presencia de subordinados o semejantes es un camino al éxito seguro para poner al individuo a la defensiva. Una sala de juntas o una oficina pueden ser más apropiados para este tipo de entrevistas. Si se requiere información que solo puede ser obtenida con un recorrido por el taller y sus actividades asociadas, entonces esto debe ser tolerado. De cualquier modo una segunda entrevista debe ser conducida con un medio ambiente mas favorable para revisar y asegurarse de un entendimiento completo de IO que fue observado y comentado durante el recorrido por el taller.

- **Condiciones Menores**

Dado que el equipo auditor solo puede ser capaz de observar una muy limitada muestra, se debe cuidar como se procede en el reporte de no conformidades, hasta que el significado y magnitud del problema pueda ser bien establecido. El auditor puede tropezar con una observación menor, la cuál es una condición que no garantiza una recomendación o discusión en el reporte final. El auditor debe comentar esa condición con la persona responsable antes de incluirla en un reporte formal y debe sugerir posibles alternativas o acciones correctivas, si es apropiado.

ÁREAS PROBLEMA COMUNES

El auditor puede ser confrontado durante horas extras con situaciones problema en forma de decepción, distracción, información voluntaria, tips de información, etc. Puede o no ser valida a través de toda la evaluación del sistema de calidad. Cuidado y buen juicio deben proceder en estas situaciones.

- **Resistencia al Cambio**

Una de las asignaciones más duras del auditor, es como consultor y motivador para establecer un medio ambiente para la aceptación de cambios. La resistencia al cambio es un factor de la vida. Por lo tanto, el auditor puede esperar a oír grandes cantidades de

justificaciones racionales de la situación. Debe ser puesto énfasis en el objetivo del auditor de mejora continua del sistema de calidad

- Información Voluntaria/Tips de Información

En una división con problemas de calidad, algún individuo puede buscar ayuda de prácticas extrañas para su sentido básico del bien y del mal, y puede dar información voluntaria. Esto no quiere decir que los voluntarios, son necesariamente correctos en sus análisis o preocupaciones. Se debe cuidar en la forma de proceder y no distraerse por un voluntario que puede estar disgustado, y desee usar al auditor con el propósito de asegurar la acción deseada. Información voluntaria debe ser tratada con escepticismo, hasta validarla, y debe ser validada. Si información de este tipo es encontrada válida, la fuente de información debe ser protegida. El personal puede intentar tener proyectos preferidos para ponerlos en las recomendaciones del auditor, como algún tipo de facilidades, fondos, incremento de personal o presupuesto, etc. Una investigación completa de esta información y corroboración con otros miembros del equipo debe ser hecha, antes de intentar establecer cualquier recomendación o comentario.

- Conflictos Internos

El auditor puede llevar a un conflicto interno entre dos personas de una función dentro de la organización o entre personas de función similar. Estos conflictos normalmente consisten en acusaciones de quién hizo que, cuándo, por qué, etc. El auditor dará información parcial previa para el análisis total del problema. Se debe proceder con cuidado en las conversaciones de información de este tipo, particularmente con las fuentes de esta información, prematuramente dentro de la organización. La divulgación prematura podrá preocupar, y acciones contrarias pueden ser intentadas previo a la determinación final de los factores. El auditor debe olvidarse de involucrarse en cualquier conflicto interno, pero debe evaluar el conflicto para determinar si es el origen de problemas de calidad.

- Decepciones/Distracciones

En raras instancias, el personal anticipando la auditoría puede desarrollar datos, estadísticas y otra información y frecuentemente esta información para el auditor es evidencia de una acción correctiva o evidencia de cumplimiento. Este tipo de datos se deben aceptar, pero solo utilizar después de una investigación minuciosa que los valide, y solo si son apropiados para su uso.

Ocasionalmente, la organización auditada intentará desviar la auditoría del personal, a fin de limitar el tiempo disponible para las investigaciones de la auditoría. Métodos típicos incluyen mostrar nuevos productos que son desarrollados, recorrido en una planta hermana, tomando largas horas de comida, o indicando que la persona clave no esta disponible. El auditor debe utilizar el tiempo disponible al máximo en dirigirse directamente al propósito y tareas asignadas, y resistirse a tácticas obvias de distracción.

GUÍAS DEL AUDITOR

Los auditores son representantes de la Dirección. por esto, deben ser respetuosos, corteses y profesionales todo el tiempo. Las siguientes reglas de etiqueta deben ser adoptadas:

- Operar en una atmósfera de apertura; no tener secretos o misterios acerca de la auditoría
- Establecer comunicación bidireccional; No haga preguntas como un fiscal
- Anotar errores y tener errores confirmados; pero no ponga indebido énfasis en errores
- No ataque individuos; Dejar el enfoque de la evaluación en el sistema y en el producto
- Cuando esté en un error, admitir que se equivocó.
- Respetar los canales organizacionales
- Fomentar una atmósfera de asistencia en la identificación de áreas de mejora
- Crea en lo establecido, pero requiera prueba
- Dígalo como es, no use evasivas
- Considere cualquier interrupción que usted cause y asegúrese de que sea necesaria antes de continuar
- Respetar la experiencia, usted puede no ser conocedor de cómo se trabaja en el área que está investigando
- Si usted llega a ser frustrado, suspender y reagrupar
- Proponga sugerencias si es apropiado, pero deje claro que la responsabilidad de la auditoria no es determinar las acciones correctivas apropiadas
- Reconocer que como auditor sus declaraciones pueden ser percibidas como requerimientos, asegurarse que el auditado reconoce la diferencia entre recomendación y requerimiento