

LUIS COUTO LORENZO

AUDITORÍA del sistema APPCC

2ª ed. corregida
y aumentada



Madrid • Buenos Aires • México • Bogotá

© Luis Couto Lorenzo, 2019

2ª edición corregida y aumentada

Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

Ediciones Díaz de Santos

Internet: <http://www.editdiazdesantos.com>

E-mail: ediciones@editdiazdesantos.com

ISBN: 978-84-9052-248-6

Depósito Legal: M-28436-2019

Fotocomposición y diseño de cubiertas: P55 Servicios Culturales

Printed in Spain - Impreso en España

ÍNDICE

Dedicatoria.....	VII
Abreviaturas.....	XIII
1. Una evolución necesaria	1
2. Auditoría: concepto, tipos y personal.....	11
3. El auditor de seguridad alimentaria.....	27
4. La auditoría en el control oficial.....	41
5. El sistema APPCC.....	51
6. Los siete principios del APPCC	105
7. Los prerrequisitos del sistema APPCC.....	211
8. APPCC como sistema de gestión.....	267
9. El proceso de la auditoría.....	291
Bibliografía	357
Índice temático	363

ABREVIATURAS

.....

ALOP: Appropriate Level of Protection; Nivel adecuado de protección.
AMFE: Análisis modal de fallos y efectos
APPCC: Análisis de peligros y puntos críticos de control
ASQ: American Society for Quality
BPF: Buenas prácticas de fabricación
BPH: Buenas prácticas de higiene
BPM: Buenas prácticas de manipulación
CEP: Control estadístico de proceso.
CO: Curva característica de operación
DG SANTE (antes DG SANCO): Dirección General de Salud y Seguridad Alimentaria
EFSA: European Food Safety Authority; Agencia Europea de Seguridad Alimentaria
ESA: EFTA Surveillance Authority
FAO OMS: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación/Organización Mundial de la Salud
FDA: U.S. Food and Drug Administration
FSMA: Food Safety Modernization Act
FSO: Food Safety Objective; Objetivo de seguridad alimentaria
ICMSF: International Commission on Microbiological Specifications for Foods
ILSI: International Life Sciences Institute
LCI: Límite de control inferior
LCS: Límite de control superior
LMR: Límite máximo de residuos
NACMCF: National Advisory Committee on Microbiological Criteria for Foods
PCC: Punto de control crítico
PO: Performance Objective; Objetivo de rendimiento
PPR: Programa de prerrequisitos
PPRO: Programa de prerrequisitos operativos
RASFF: Rapid Alert System for Food and Feed

EL AUDITOR DE SEGURIDAD ALIMENTARIA

■ COMPETENCIA DEL AUDITOR

La capacidad de una auditoría, o un programa de auditoría, para alcanzar los objetivos planeados dependen en gran medida de la competencia de los auditores que participan en ella. Sin olvidar a otras personas que también intervienen en la planificación y en la gestión del programa, se puede decir, sin resultar exagerado, que una auditoría es tan buena como los auditores que la realizan.

Así, una auditoría puede ser una actividad muy útil y productiva para las partes implicadas, o por el contrario, cuando se realiza por personal sin la formación y experiencia adecuadas, puede acabar siendo algo frustrante. Por varias razones: por no alcanzar los objetivos esperados, por no ser capaz de detectar los fallos del sistema o las situaciones que pueden suponer un riesgo para la organización, por llegar a conclusiones erróneas, o incluso por crear malestar entre el personal de la empresa, debido a una mala interacción humana por parte del equipo auditor.

La Norma ISO 19011:2011 introduce el concepto de riesgo en la auditoría de sistemas de gestión, que no existía en la edición del año 2002, y lo define como:

Riesgo: Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos

El enfoque adoptado por la Norma se refiere tanto a los riesgos del proceso de auditoría para alcanzar sus objetivos como al riesgo potencial de la auditoría para interferir con las actividades y procesos del auditado. Las personas que gestionan el programa y los auditores deben ser conscientes de los riesgos asociados a las actividades de auditoría, por ejemplo por falta de recursos, por una selección inadecuada de los auditores, por no respetar la confidencialidad de la información, etcétera, para intentar prevenirlos en la medida de lo posible.

La competencia para ejercer de auditor en seguridad alimentaria se basa en poseer una serie de conocimientos y habilidades entre los que se encuentran los siguientes:

- Conocimiento del sistema APPCC.
- Formación en higiene y tecnología alimentaria.
- Conocimiento de la legislación alimentaria.
- Conocimiento de sistemas de gestión de calidad.
- Formación y adiestramiento en técnicas de auditoría.
- Experiencia laboral previa, preferiblemente en el sector alimentario.
- Desarrollar habilidades y cualidades personales para llevar a cabo la auditoría de forma eficiente y de acuerdo con los principios de auditoría.

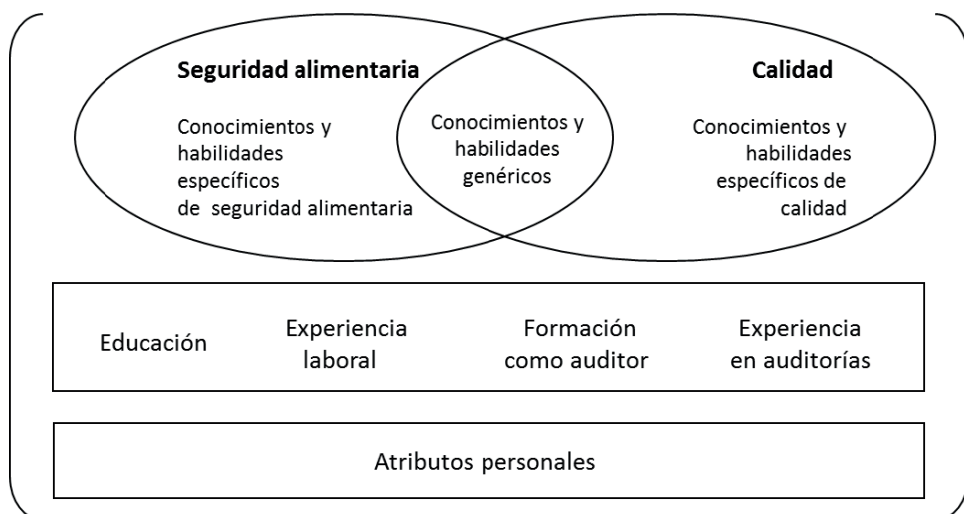


Figura 3.1. Concepto de competencia del auditor de seguridad alimentaria. Adaptado de ISO 19011:2002.

Más que conocimiento, el auditor de seguridad alimentaria tiene que dominar el APPCC, manejar con soltura su metodología y entender perfectamente cómo hay que aplicar cada uno de los principios APPCC para que el resultado sea coherente, y para obtener un sistema válido para la gestión de la inocuidad de los alimentos en cada empresa.

El operador alimentario es quien tiene la responsabilidad de desarrollar su sistema APPCC, de acuerdo con la naturaleza y las características de cada organización. Por tanto, siendo distintas las empresas en cuanto a sus actividades, procesos productivos, tecnología empleada, posición en la cadena alimentaria, tamaño y estructura organizativa, lo lógico es que los sistemas de autocontrol se adapten a estas circunstancias y que se puedan presentar con estructuras y formatos variados. Esto exige que el auditor de seguridad alimentaria sepa

reconocer la estructura y la aplicación de los principios APPCC independientemente de cómo sea el formato y cómo se organice el contenido del manual de autocontrol. Los requisitos del sistema definen el “qué” hay que cumplir, pero no el “cómo”, que queda a la elección de cada operador alimentario, en función de sus intereses y necesidades.

Además de la sistemática del APPCC, el auditor de seguridad alimentaria debe poseer una sólida formación en higiene y tecnología de alimentos. Disciplinas como: bromatología, microbiología, tecnología de los alimentos, toxicología, zoonosis, etc., son fundamentales para poder evaluar con criterio un plan APPCC, lo cual nos conduce a un perfil profesional de personas con estudios superiores, cursados en varias titulaciones relacionadas con las ciencias de la salud y las ciencias experimentales y biológicas. Existen también otras materias, como las que se incluyen en la figura “HACCPverse”, referida anteriormente, con las que el auditor puede estar más o menos familiarizado y que durante su ejercicio profesional puede encontrar relacionadas con la gestión de los sistemas de autocontrol.

Igualmente, es preciso que el auditor tenga conocimientos de la legislación que afecta a cada sector alimentario. En las normas alimentarias se incluyen aspectos que son de obligado cumplimiento para los operadores, y se hace referencia a criterios, requisitos y peligros que el operador alimentario ha de tener en cuenta en el diseño de su sistema de gestión de inocuidad alimentaria, así como para el ejercicio de su actividad. Cuando se está en la fase de desarrollo de un sistema APPCC, las normas legales suponen también un marco de referencia para que el operador evalúe qué peligros pueden ser significativos en su actividad y para determinar cuál es el nivel aceptable para el control de cada peligro identificado.

El hecho de que el APPCC en la práctica sea implementado como un sistema de gestión, requiere que el auditor de seguridad alimentaria esté familiarizado con los principios de calidad y los sistemas de gestión. La Norma ISO 19011:2011 describe los conocimientos y habilidades en gestión de calidad que deben tener los auditores con varios ejemplos como los siguientes:

- Terminología relacionada con la calidad, documentación, los procesos de auditoría y de medición.
- El enfoque al cliente, seguimiento y medición de la satisfacción del cliente, tratamiento de quejas.
- El liderazgo y la gestión para el éxito de una organización.
- La participación de las personas, factores humanos, competencia, formación y toma de conciencia.
- El enfoque a procesos, análisis de procesos, capacidad y técnicas de control.
- El enfoque de sistema de gestión.

- La mejora continua.
- El enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, técnicas de evaluación de riesgos, técnicas de medición y seguimiento, análisis de la causa raíz.
- Relaciones mutuamente beneficiosas para el proveedor, requisitos para los productos.

El ejercicio de la auditoría requiere un cierto grado de madurez en las personas que lo llevan a cabo. Durante la auditoría hay que enfrentarse a distintas situaciones, interactuar con personas a varios niveles, tomar decisiones y, muchas veces, saber actuar bajo presión; por este motivo es conveniente que los auditores cuenten con las vivencias y el rodaje emocional adquirido tras pasar varios años por el mundo laboral. Con preferencia, si esa experiencia es en puestos con una función técnica o de gestión, que implique solucionar problemas, tomar decisiones y comunicarse con otras personas. Cuando además dicha experiencia laboral es en empresas alimentarias, el resultado es todavía más valorado por el mayor conocimiento adquirido en las características y los requisitos del sector alimentario.

Esta experiencia laboral a la que se refiere la Norma ISO 19011 como un elemento necesario para el logro de la competencia del auditor, en ediciones anteriores de esta Norma y en algunos esquemas de certificación, se cuantifica de forma orientativa en cinco años de experiencia laboral en total, y al menos dos en ámbitos de gestión de calidad.



Figura 3.2. Logro de la competencia del auditor.

■ EL LOGRO DE LA COMPETENCIA DEL AUDITOR

A partir de la formación académica y la experiencia laboral previa de los candidatos a ser auditor, el proceso de capacitación consiste en un curso inicial de formación en técnicas de auditoría, seguido de un periodo de prácticas como auditor en formación.

El curso de formación inicial en técnicas de auditoría tiene una duración aconsejada de cuarenta horas, y su contenido incluye aspectos como el concepto y los principios de auditoría, métodos de recopilación de información, uso de documentos de trabajo, documentación de los hallazgos, preparación de las no conformidades y redacción de informes. En la parte práctica se suelen incluir juegos de rol y técnicas de simulación de las situaciones reales que se dan en las auditorías.

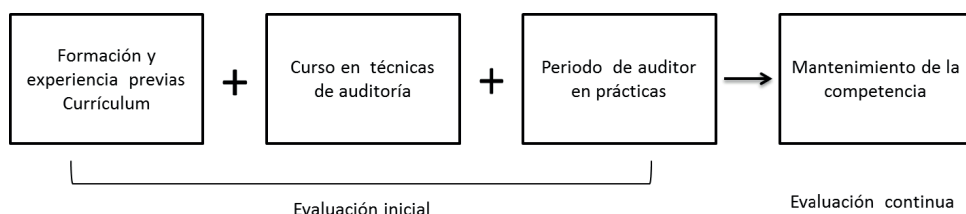


Figura 3.3. Proceso de formación de un auditor.

El periodo de formación como auditor en prácticas se realiza bajo la tutela de un auditor líder o con experiencia, y debería durar el tiempo adecuado para que el auditor en prácticas adquiriera la soltura suficiente para poder intervenir en una auditoría de forma eficaz. A modo orientativo, esta duración se suele estimar en cuatro auditorías o veinte días de auditoría.

Este proceso de formación inicial, compuesto por el curso teórico más el periodo como auditor en prácticas, está bastante generalizado entre los organismos auditores o de certificación privados. En el caso del control oficial, de momento, no se puede garantizar que se haga de forma reglada en todos los casos, lo cual puede dar lugar a que los auditores no siempre puedan acreditar haber tenido la suficiente preparación teórica y práctica antes de empezar a actuar en las auditorías.

Finalizado el periodo de formación, se debe realizar la evaluación del auditor para comprobar si cumple los criterios establecidos para participar en los programas de auditorías. En el caso de un auditor líder, el proceso de cualificación exige conocimientos y habilidades adicionales, que le permitan liderar al equipo auditor y dirigir todo el proceso de auditoría. El auditor líder debe adquirir esta competencia adicional trabajando bajo la supervisión de un auditor líder experimentado.

En el mundo de las auditorías circula un conocido dicho: a auditar se aprende auditando. Esto quiere decir que, después de la formación inicial, el auditor

debe seguir adquiriendo conocimientos y continuar esforzándose por mantener y mejorar su desempeño profesional. El mantenimiento de la competencia se consigue a través de la participación regular en auditorías; además hay otros aspectos que requieren la actualización de los conocimientos, como los cambios en las leyes y los reglamentos, en las técnicas o en las condiciones del trabajo.

Los responsables del programa de auditoría deben establecer mecanismos que permitan evaluar el desempeño de los auditores que intervienen en la realización del programa; como puede ser mediante la revisión de los informes, entrevistas, observación o mediante la evaluación entre pares. El mantenimiento y la mejora continua del desempeño es un proceso que se prolonga durante toda la vida profesional del auditor.

■ LOS PRINCIPIOS DE AUDITORÍA

La planificación y ejecución práctica de las auditorías está basada en el cumplimiento de unos principios de auditoría. Estos principios están asentados desde hace años en la doctrina general de las auditorías y así se encuentran recogidos en la Norma ISO 19011:2011.

Estos principios son considerados como los requisitos previos que se deben tener en cuenta tanto en la preparación del programa de auditoría como en el proceso, en los métodos empleados y en la práctica profesional de los auditores durante la realización de las auditorías. La eficacia de un programa de auditoría va a depender en gran medida del grado en el que las distintas personas que intervienen se adhieran al cumplimiento de estos principios de auditoría, que seguidamente vamos a describir.

Los principios de auditoría referidos en la ISO 19011 son los siguientes:

- **Integridad:** los auditores deben desempeñar su labor con honestidad; de manera imparcial, ecuánime y manteniendo su criterio profesional ante las presiones que puedan sufrir.
- **Presentación imparcial:** a partir de los datos y de los hallazgos obtenidos, los auditores tienen la obligación de proporcionar información veraz, exacta, relevante para los objetivos de la auditoría, completa y fácil de entender para las partes implicadas, sobre las actividades y los resultados de la auditoría.
- **Debido cuidado profesional:** los auditores deben actuar con diligencia y competencia profesional para alcanzar los objetivos de la auditoría y responder a la confianza depositada en ellos. Durante la auditoría deben desempeñar su trabajo con el debido cuidado profesional para poder realizar juicios razonados en cualquiera de las situaciones que se presenten.

- **Confidencialidad:** los auditores deben mantener la confidencialidad de los datos y la información a la que tienen acceso durante el ejercicio de la auditoría. La información obtenida debe usarse con discreción, sin poner en riesgo los intereses de la organización o emplearse para el beneficio propio de los auditores. El equipo auditor debe garantizar la protección de los datos y la información sensible del auditado.
- **Independencia:** es fundamental para la imparcialidad y objetividad de las conclusiones de la auditoría. Los auditores no deben auditar ámbitos o actividades sobre los cuales tengan responsabilidad directa. El organismo auditor y los auditores deben ser independientes de la actividad auditada y estar libres de sesgos y de conflictos de intereses.

La independencia no es un mérito o un beneficio opcional para alcanzar los objetivos de la auditoría. El hecho de que aparezca referida en la definición de auditoría no es casual; la independencia debe considerarse como un requisito previo, básico para la credibilidad y la eficacia de todo el proceso.

Tampoco hay que entender la independencia como una condición binaria, que está o no está, sino como un continuo; algo que siempre puede verse afectado en cierto grado, entre un mínimo y un máximo. La independencia no es algo que aparece de forma gratuita, sino que debe ser preservada y fomentada de forma activa por los gestores del programa de auditoría a varios niveles. Desde el organismo auditor, que ha de atribuir a los auditores la potestad adecuada mediante un mandato claro y documentado, hasta el propio equipo auditor, que debe intentar adoptar una actitud mental objetiva, sin sesgos y libre de influencias durante todo el proceso.

- **Enfoque basado en la evidencia:** los auditores deben ser capaces de alcanzar conclusiones fiables y reproducibles apoyadas en hechos objetivos y demostrables. La función del auditor no consiste en aportar ideas, opiniones o apreciaciones subjetivas sobre la organización auditada, sino en poder emitir juicios razonados a partir de las evidencias objetivas obtenidas durante el ejercicio de la auditoría.

La fiabilidad de las conclusiones que emiten los auditores se basa en la información disponible. Debido a la falta de tiempo o a la limitación de recursos, la búsqueda de la información pertinente debe hacerse de forma sistemática y mediante un muestreo adecuado, con el fin de poder alcanzar los objetivos establecidos. Si la información proporcionada es objetiva y suficiente cualquier persona debería poder aceptar sin problema las conclusiones del equipo auditor.

■ ATRIBUTOS PERSONALES DE LOS AUDITORES

La competencia para realizar auditorías se basa también en el desarrollo de unos determinados atributos o cualidades personales. Como hemos visto, el oficio de auditor requiere la participación de personas maduras, que sepan actuar con profesionalidad, diligencia, ética y ecuanimidad; capaces de tomar decisiones y de responder de forma adecuada ante las distintas situaciones, no siempre cómodas, que se pueden presentar a lo largo de la auditoría.

Para que la auditoría progrese de forma adecuada, es necesaria la gestión proactiva por parte del equipo auditor. Los auditores son los responsables de conseguir que el proceso avance con el ritmo adecuado en función del tiempo disponible. Los miembros del equipo deben actuar con amabilidad y con diplomacia en su interrelación con los auditados, pero también con la firmeza necesaria para dirigir las actividades de la auditoría de manera efectiva para alcanzar los fines establecidos por el cliente.

En el apartado relativo al comportamiento personal, la Norma ISO 19011 enumera una relación de las cualidades que deben poseer los auditores para actuar de acuerdo con los principios de auditoría, que incluye las siguientes:

- ético, es decir, imparcial, honesto y discreto;
- de mentalidad abierta, es decir, dispuesto a considerar ideas o puntos de vista alternativos;
- diplomático, es decir, con tacto en las relaciones con las personas;
- observador, es decir, activamente consciente del entorno físico y las actividades;
- perceptivo, es decir, consciente y capaz de entender las situaciones;
- versátil, es decir capaz de adaptarse fácilmente a diferentes situaciones;
- tenaz, es decir, persistente y orientado hacia el logro de los objetivos;
- decidido, es decir, capaz de alcanzar conclusiones oportunas basadas en el análisis y el razonamiento lógico;
- seguro de sí mismo, es decir, capaz de actuar y funcionar independientemente a la vez que interactúa eficazmente con otros;
- firme, es decir, capaz de actuar de manera responsable y ética, aunque estas acciones puedan no ser siempre populares y en alguna ocasión puedan causar desacuerdos o alguna confrontación;
- abierto a la mejora, es decir dispuesto a aprender de las situaciones, y que se esfuerza por conseguir mejores resultados de auditoría;
- abierto a las diferencias culturales, es decir observador y respetuoso con la cultura del auditado;
- colaborador, es decir, que interactúa eficazmente con los demás, incluyendo los miembros del equipo auditor y el personal del auditado.

Cuando se lee, o se escucha, por primera vez esta relación de cualidades personales de los auditores es casi inevitable tener una reacción de asombro y escepticismo. Quizá al lector, en este momento, se le haya esbozado una sonrisa de incredulidad ante tal acumulación de virtudes que se reclaman para ser auditor. Sin embargo, se puede adelantar que en esta lista de la ISO 19011 no sobra nada; todos los puntos tienen su importancia y su aplicación práctica para la realización de auditorías.

Esta cuestión resulta más fácil de asimilar cuando se empieza a entender esta relación, no como el compendio de los atributos que poseen los auditores, sino como la serie de aptitudes que se deben ejercitar durante el desempeño profesional. Es decir, como una guía o una referencia de las cualidades que cada auditor, en la medida de sus posibilidades, debe intentar aplicar para conducir la auditoría de la manera más efectiva para los objetivos de la auditoría y los intereses de todas las partes que intervienen en el proceso.

Los auditores en formación, o aquellos que van a empezar a hacer auditorías, es conveniente que conozcan estas cualidades personales, que reflexionen sobre el sentido que tienen, y que intenten retenerlas como un decálogo de cabecera para guiar el comportamiento que deben adoptar durante el ejercicio profesional.

Más adelante, cuando estén desempeñando su trabajo, seguramente aparecerán diversas situaciones a las que se tengan que enfrentar, y en ese momento es cuando mejor van a entender la utilidad de poner en práctica esas habilidades para conducir la auditoría del modo más apropiado. Con el tiempo es fácil que muchas de estas cualidades se vayan interiorizando y que lleguen a formar parte del comportamiento natural, de la competencia inconsciente del auditor, sin que esto se oponga a afirmar que esta competencia profesional se basa mucho más en la experiencia adquirida que en supuestas cualidades innatas de los auditores.

Si, desde una óptica general, entendemos la auditoría como un proceso: con unas entradas, unas actividades y unos resultados, podemos decir que el fin esencial de las auditorías es proporcionar información útil para la gestión de las organizaciones. Bien sea para evaluar si los procedimientos del sistema se están aplicando de la manera prevista, para obtener garantías de que un proveedor cuenta con capacidad suficiente para entregar un producto de acuerdo con los requisitos especificados, o de forma genérica para la toma de decisiones informadas para la gestión o para dirigir la política de la organización.

El grado en que la auditoría se acaba por convertir en un ejercicio que realmente aporta valor, que “vale la pena”, depende en gran medida de la capacidad del auditor para adoptar la disposición de ánimo, el estado mental más adecuado para alcanzar conclusiones fiables sobre el objeto de la auditoría.

Este estado de ánimo al que nos referimos, tan característico de este oficio, podemos decir que se fundamenta, por un lado, en poder partir de una posición de independencia con respecto de las actividades auditadas, que permitan al auditor

actuar sin presiones y con la libertad requerida, y por otro lado, en la necesidad de aportar información que sea veraz, exacta y objetiva sobre el funcionamiento o el estado real del sistema de gestión de una organización. Esto es lo que explica el empeño de los auditores en buscar evidencias, en querer comprobar las cosas por sí mismos, de forma fehaciente, en indagar más allá de la apariencia y de las opiniones o ideas preconcebidas que se pueden tener sobre el objeto de la auditoría, pero que no han sido verificadas. Este es, en esencia, el sentido de la auditoría; nadie puede sustituir al auditor en esta tarea, y si no se hace con la actitud que indicamos las auditorías perderían gran parte de su valor.

Cuando el enfoque se hace desde el punto de vista de la organización auditada, el anuncio de una auditoría se suele recibir con una mezcla de inquietud y temor ante el resultado y sus consecuencias. Percibiendo el trabajo del auditor muchas veces como algo amenazante, excesivamente centrado en lo negativo y en descubrir los fallos.

Esta es una reacción que podemos considerar que entra dentro de lo esperado, y que tiene su explicación lógica; de forma natural se da un conflicto de intereses entre el equipo auditor y las personas auditadas, debido a que parten de posiciones y roles diferentes, y a que no todos compartimos las mismas ideas, creencias, valores o criterios. Reconocida la existencia potencial de este conflicto de intereses, el papel del auditor es gestionarlo de forma positiva, evitando enfrentamientos y discusiones estériles y procurando resolverlo de la manera más favorable. En este sentido, el rol del auditor no debería nunca convertirse en un enfrentamiento personal por hacer valer su criterio frente al auditado, como si de un combate de boxeo se tratara, sino que, por seguir el símil deportivo, debería ser algo mucho más parecido al juez de silla de un partido de tenis, que de forma objetiva y con distancia, lo que determina es si la bola entra o cae fuera, si toca la red, o en general, si se cumplen las reglas del juego. (Jon Basagoiti, comunicación personal.)

Un buen auditor es aquel que a lo largo del proceso de auditoría sabe mantener una actitud atenta, que investiga en profundidad y que inquiere y averigua con cuidado profesional si las cosas se hacen de la manera prevista. No siempre es fácil de entender por el personal que está siendo sometido al examen, ese empeño del auditor por indagar, por comprobar las cosas a conciencia. Puede llegar incluso a darles la impresión de que el auditor disfruta descubriendo los fallos. No es así. Cuando algo se hace bien el auditor no debe mostrar ningún reparo en reconocerlo, e incluso elogiarlo. Pero cuando existe un fallo, un incumplimiento o un problema en el sistema la obligación del auditor es ponerlo de manifiesto.

Muchas veces este papel implica el tener que dar malas noticias a los interlocutores, exponerlas en la reunión de clausura e incluirlas en el informe final. Pero esto es justo lo que se espera de un auditor profesional y lo que da sentido a la auditoría. No que oculte los problemas o los pase por alto.

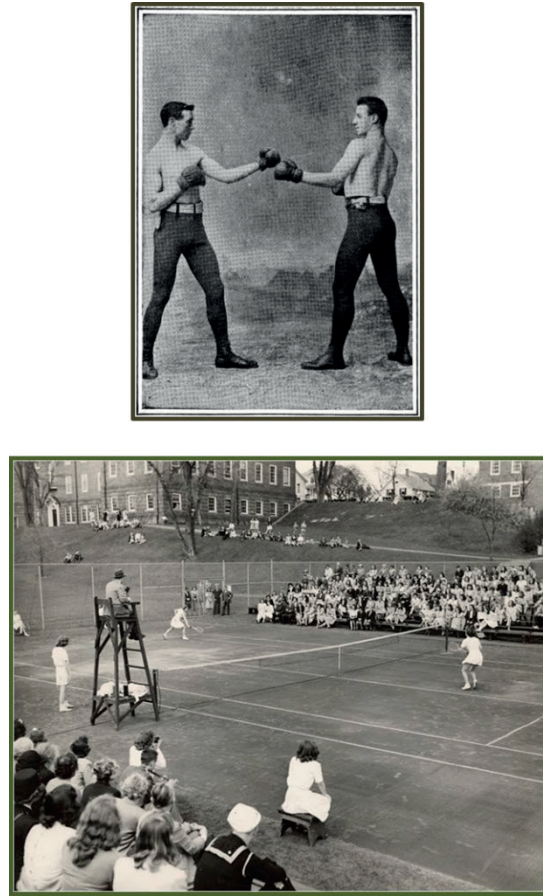


Figura 3.4. ¿Qué rol debe adoptar el auditor? Adaptado de Jon Basagoiti.

Para ilustrarlo mejor, podemos hacer el símil con la actitud de una persona ante una revisión médica. ¿Qué preferimos?: que nos hagan un chequeo superficial, que nos aporta una tranquilidad aparente, o que nos sometan a una revisión exhaustiva, y que si hay algo malo se descubra, para poderlo tratar a tiempo. Con los sistemas de gestión pasa algo parecido; superado el mal trago inicial ante la comunicación de las no conformidades, llega el momento de ponerse manos a la obra para corregir las desviaciones y mejorar el sistema. El auditor superficial dejará un buen sabor de boca en la reunión de clausura, pero cuando se vaya por la puerta los problemas permanecerán ocultos en la organización.

El trabajo del auditor comprende varias actividades, algunas de las cuales implican una buena dosis de interacción humana con el personal de la organización auditada a varios niveles: gestores, técnicos intermedios y operarios de planta. Esto requiere ejercitar determinadas habilidades de relación para que el proceso transcurra sin molestias y tensiones innecesarias. El auditor ha de sa-

ber adoptar el tono adecuado; mostrando respeto y reconociendo los efectos de la auditoría sobre la organización, pero sin que ello reste efectividad al examen que debe llevar a cabo. Amable en las formas pero firme en su determinación de hacer avanzar el proceso en el sentido más favorable para alcanzar los objetivos de la auditoría. Este tono adecuado muchas veces se encuentra evitando las actitudes más extremas; por ejemplo: no mostrarse arrogante ni prepotente, pero tampoco tan tímido que dificulte guiar la auditoría eficazmente; ni ser tan manejable que lo lleven por donde quieren, ni tan rígido que no se sabe adaptar a las circunstancias que pueden surgir, ni ser un charlatán ni tan callado que entorpezca la comunicación con los auditados, ni ser excesivamente desconfiado ni un ingenuo que da todo por bueno a la primera. Estos son solo algunos ejemplos, el lector seguramente pueda encontrar otras características donde aplicar este principio.

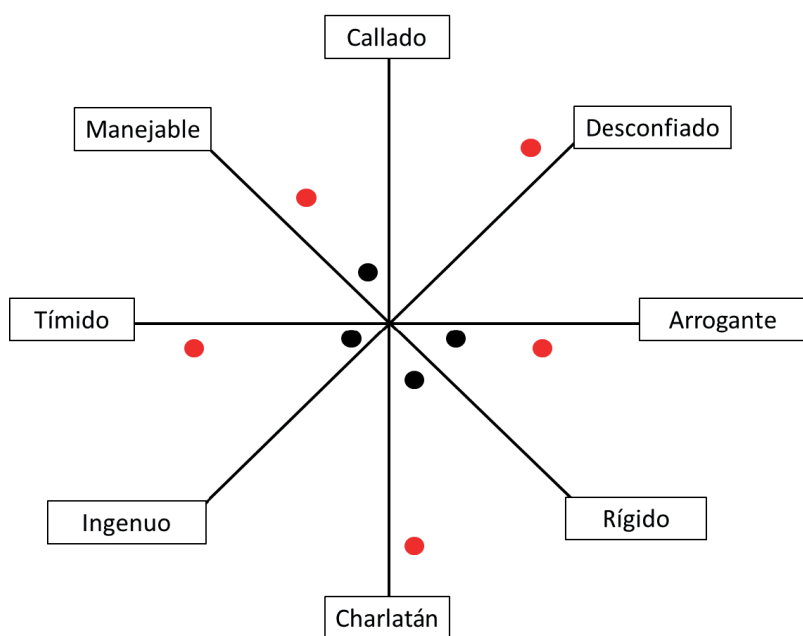


Figura 3.5. El tono adecuado del auditor muchas veces consiste en evitar los extremos.

Quizá la única cualidad donde no haya riesgo en pasarse es la asertividad. La asertividad se puede definir como el comportamiento que alguien adopta con el fin de hacer valer sus propios derechos, pero siempre con respeto hacia los de los demás. Es un estado intermedio entre dos conductas tan opuestas como la agresividad y la pasividad; un punto de equilibrio en el que se expresan y se defienden las propias ideas y convicciones, pero sin hacer mal o perjudicar a los otros. Por este motivo, nunca va a haber problemas porque seamos muy

asertivos; no está descrita la sobredosis, no hay contraindicaciones, ni tiene efectos secundarios.

■ HABILIDADES DE GESTIÓN

El desarrollo del proceso de auditoría exige que los auditores dispongan de una serie de conocimientos sobre principios y métodos de auditoría, y que ejerciten determinadas habilidades de gestión para los distintos momentos o fases que se suceden durante esta. Entre estas capacidades se incluyen las siguientes:

- Planificar y organizar el trabajo del equipo.
- Intentar ajustarse al horario o al cronograma previsto.
- Saber relacionarse de forma adecuada para el trabajo en equipo.
- Establecer prioridades y centrarse en los aspectos relevantes.
- Recopilar información a través de distintas fuentes.
- Realización de entrevistas al personal auditado.
- Emplear de forma adecuada los documentos de trabajo.
- Tomar notas de los hallazgos y evidencias.
- Confirmar que la evidencia de auditoría es suficiente para apoyar los hallazgos y las conclusiones de la auditoría.
- Preparar el informe de auditoría.
- Saber comunicarse eficazmente de forma oral y por escrito.

A lo largo de su carrera profesional el auditor debe intentar ir mejorando el desempeño en cada una de estas habilidades, especialmente en aquellas en las que al principio se sienta menos capacitado, con el fin de poder alcanzar un nivel de competencia en el conjunto de ellas suficiente para desarrollar todo el proceso de forma eficaz.