

**Cómo gestionar con éxito
una auditoría interna
conforme a ISO 9001:2008**

**Cómo gestionar con éxito
una auditoría interna
conforme a ISO 9001:2008**

Ann W. Phillips

AENOR **ediciones**

Título original: ISO 9001:2008 internal audits made easy:
tools, techniques and step-by-step guidelines for successful internal audits

Autora: Ann W. Phillips

© ASQ Quality Press, 2009

ISBN: 978-0-87389-751-8

Título en castellano: *Cómo gestionar con éxito una auditoría interna conforme a ISO 9001:2008*

Traducción: Carmelo Sánchez González

© AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación), 2010

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial en cualquier soporte, sin la previa autorización escrita de AENOR.

ISBN: 978-84-8143-681-5

Depósito Legal: M-17440-2010

Impreso en España - *Printed in Spain*

Edita: AENOR

Maqueta y diseño de cubierta: AENOR

Imprime: AENOR

Nota: AENOR no se hace responsable de las opiniones expresadas por la autora en esta obra.

AENOR Asociación Española de
Normalización y Certificación

Génova, 6. 28004 Madrid • Tel.: 902 102 201 • Fax: 913 103 695
comercial@aenor.es • www.aenor.es

Índice

Prólogo	11
1. Introducción a la auditoría interna según ISO 9001:2008	13
Introducción	13
Propósito de la auditoría interna	14
Objetivos de la auditoría interna	15
Ventajas de un proceso de auditoría interna eficaz	16
2. Creación de un entorno que favorezca el éxito de la auditoría	19
Cómo conseguir que la dirección apoye el proceso de auditoría	19
Cómo conseguir que los empleados apoyen el proceso de auditoría	25
¿Cuál es el propósito de una auditoría interna?	25
¿Quién es el cliente del proceso de auditoría?	26
¿Deben ser los empleados sinceros durante la auditoría interna?	26
¿Qué sucederá con los resultados de la auditoría?	27
Después de la auditoría	27
3. Selección y mantenimiento del equipo de auditoría interna	31
¿Cuenta con el personal adecuado para las auditorías?	31
¿Qué funciones laborales deben estar representadas en la auditoría?	32
¿Qué cualidades deben reunir los buenos auditores internos?	33
¿Cómo puede una organización mantener la auditoría?	35
4. Autoridad y responsabilidades habituales en el proceso de auditoría	37
Representante de la dirección/coordinador de la auditoría	37
Selección del equipo de auditoría	37

Determinación del alcance de la auditoría	39
Establecer la planificación, hora y duración de la auditoría	43
Recibir el informe	43
Rastrear o hacer seguimiento de la acción correctiva	44
La dirección del auditado	44
Aprobar la selección de los auditores	44
Informar a los empleados	45
Proporcionar recursos	46
Garantizar la cooperación	46
Proporcionar consejeros	47
Proporcionar servicios básicos	47
Determinar la acción correctiva	47
Garantizar que la acción correctiva se realiza de forma oportuna	48
Auditores	48
Preparar minuciosamente la auditoría	48
Realizar una reunión inicial para comenzar la auditoría	49
Recopilar datos para verificar la conformidad con el sistema documentado y la eficacia de ese sistema	49
Informar de no conformidades	50
Utilizar la ética apropiada	50
Evitar consejos sobre acciones correctivas	50
Ser capaz de responder preguntas	51
Permanecer dentro del alcance de la auditoría	51
Emitir un informe de auditoría a las 24 horas de realizarla	52
Celebrar una reunión de cierre para revisar las conclusiones de la auditoría	53
5. Preparación de la auditoría	55
Paso 1: definir y comprender el alcance de la auditoría	56
Paso 2: revisar las normas aplicables	57
Paso 3: preparar un modelo de proceso	57
¿El proceso es eficaz a la hora de proporcionar los resultados deseados o esperados?	60
¿Se han definido claramente las entradas requeridas?	60
¿Los empleados están obteniendo las entradas necesarias para garantizar que se pueden conseguir los resultados deseados?	61

¿Las responsabilidades y autoridad están definidas con claridad y se comprenden correctamente?	62
¿El proceso se ha establecido y documentado con claridad allí donde sea necesario?	63
¿El proceso se lleva a cabo de acuerdo con la documentación?	64
¿Los empleados que desarrollan su trabajo en este proceso tienen las piezas, materiales, herramientas, equipo, <i>hardware</i> y <i>software</i> apropiados?	65
Paso 4: revisar la documentación aplicable	65
Paso 5: revisar los resultados de las auditorías anteriores	68
Paso 6: crear una lista de comprobación eficaz	69
¿Cómo se desarrolla una lista de comprobación troncal eficaz?	74
Volver a redactar cada pregunta de la lista de comprobación para incorporar la terminología específica de su organización	77
Añadir preguntas a la lista de comprobación a partir de la revisión de los documentos	78
Revisar el modelo de proceso y asegurarse de que la lista de comprobación se ocupa de si las entradas son adecuadas o no para lograr los resultados deseados	78
Paso 7: realizar una reunión previa a la auditoría	79
Resumen de la preparación de la auditoría	80
6. Realización de la auditoría	83
La reunión inicial en grupo	83
La reunión inicial individual	84
Repetir claramente el propósito de la auditoría e invitar al auditado a que haga preguntas	84
Invitar al auditado a que lea las notas tomadas durante la auditoría y a que corrija los errores	85
Describir al auditado como el cliente del proceso de auditoría; durante la auditoría, invitarle a plantear cuestiones que puedan necesitar atención	86
Técnicas de entrevista	87
Habilidades de comunicación básicas	88
Tono de voz	88
Expresiones faciales	89
Lenguaje corporal, gestos y postura	90
Ignorar al auditado	90

Claves para escuchar	90
No conseguir separar a la persona de lo que está diciendo	90
Anticiparse a la información específica	91
Pensar anticipadamente	92
Tolerar las molestias del entorno	92
Sentirse intimidado por la complejidad de la tecnología	93
Uso eficaz de la lista de comprobación	93
Técnica del desglose	94
Técnica del trazado	96
Muestreo de datos	98
El trato con auditados difíciles	98
El auditado nervioso o ansioso	99
El auditado enfadado o resentido	99
El auditado excesivamente orgulloso	101
El auditado que se distrae fácilmente	101
7. Creación del informe de auditoría	103
Tipos de conclusiones de la auditoría	103
Cómo escribir PAC eficaces	105
El informe de auditoría	107
La reunión de cierre	108
Resumen de la creación del informe de auditoría	109
8. Actividades de seguimiento de la auditoría	111
Resumen de una auditoría interna eficaz	114
Apéndice A. Ejemplos de modelos de proceso	117
Mapa de procesos de Acme	118
Modelo de proceso de calibración	119
Modelo de proceso de acción correctiva	120
Modelo de proceso de satisfacción del cliente	121
Modelo de proceso del control del diseño	122
Modelo de proceso de inspección	123
Modelo de proceso de auditoría interna	124
Modelo de proceso de mantenimiento	125
Modelo de proceso de revisión por la dirección	126
Modelo de proceso de entrada de pedidos	127

Modelo de proceso de acción preventiva	128
Modelo de proceso de producción	128
Modelo de proceso de compras	130
Modelo de proceso del transporte marítimo de mercancías	131
Apéndice B. Listas de comprobación para procesos comunes	133
Lista de comprobación de todos los procesos	134
Lista de comprobación de la calibración	141
Lista de comprobación de los procesos de mejora continua	143
Lista de comprobación del control del diseño y desarrollo	149
Lista de comprobación de la inspección, prueba y control de los procesos de los productos no conformes	151
Lista de comprobación del mantenimiento	153
Lista de comprobación de las responsabilidades de la dirección	154
Planificación para los procesos o productos nuevos; lista de comprobación de la definición de los requisitos del cliente	156
Producción o prestación del servicio; lista de comprobación del control del producto no conforme	158
Lista de comprobación de las compras	162
Lista de comprobación de la verificación de los productos comprados	163
Apéndice C. Ejemplo de preparación de la auditoría	165
Procedimiento de la calidad del mantenimiento de equipos de Acme	166
Lista de comprobación de la auditoría del mantenimiento de Acme	168
Apéndice D. Formularios de auditoría interna	175
Tabla de la auditoría de procesos	176
Informe de resumen de la auditoría	177
Lista de elementos de la acción de la auditoría	178
Registro de acción correctiva	179
Plan de acción correctiva (PAC)	180
Apéndice E. Revisiones de ISO 9001:2008	181
Índice analítico	185

Prólogo

Para muchas organizaciones, cumplir con los requisitos de ISO 9001 puede ser una tarea de enormes proporciones. Si intentamos desarrollar un sistema que nos permita simplemente pasar las auditorías de certificación, nos veremos tentados a establecer procesos cuyo propósito principal sea cumplir con los requisitos de ISO 9001. De hacerlo así, es fácil que perdamos de vista la finalidad original de la norma: mejorar de forma continua la eficacia del sistema de gestión de la calidad implementado en nuestras organizaciones.

Este libro está pensado para ayudar a los directivos, representantes de la dirección, coordinadores de auditorías internas y auditores internos a implementar un proceso práctico de auditoría interna que cumpla con los requisitos de ISO 9001:2008, pero que además aporte un valor importante y medible al resultado neto de la organización. Las directrices ofrecidas en este libro también las pueden utilizar aquellas organizaciones que ya tengan un proceso de auditoría interna establecido pero que estén buscando formas sencillas de mejorar su eficacia. Las plantillas de los documentos que aparecen en los apéndices también se incluyen en el CD-ROM que acompaña a esta publicación, con el fin de facilitar su personalización en función de las necesidades específicas de cada organización.

Probablemente, el mayor impedimento para que un proceso de auditoría interna obtenga un resultado realmente eficaz sea la creencia de que las auditorías internas deben imitar a las auditorías externas. Por ello, hacemos que nuestros auditores internos se formen con los mejores asesores para aprender a realizar auditorías. A continuación, utilizamos a los auditores externos como modelos de comportamiento en lo que se refiere a la preparación de la auditoría, la realización de la misma y la posterior creación de informes. Los auditores externos son, por norma, muy profesionales y bastante capaces de lograr los resultados deseados. Pero no logramos apreciar la diferencia importante en el propósito de las auditorías externas frente a las

internas, y por eso no logramos obtener los enormes beneficios que se pueden derivar del proceso de auditoría interna.

Mi intención es que este libro sirva para:

- Lograr que el lector pueda crear un entorno en el que la dirección y los empleados aprecien en toda su magnitud el valor de las auditorías internas para la mejora continua de su organización y, de este modo, puedan contribuir a su éxito.
- Ofrecer herramientas y métodos específicos fáciles de utilizar para la preparación de la auditoría, que permitan al auditor investigar más profundamente en la eficacia de los procesos, y obtener conclusiones que contribuyan realmente al éxito de la organización.
- Proporcionar técnicas que se puedan utilizar para realizar la auditoría aprovechando la experiencia del auditado, y descubrir las oportunidades de mejora que puedan producir una importante recuperación de la inversión.
- Proporcionar métodos y herramientas específicos para crear informes de los resultados de la auditoría interna, de modo que fomenten las acciones correctivas oportunas y rigurosas.

Las herramientas y técnicas que se presentan en este libro han sido utilizadas por numerosos auditores internos para realizar auditorías internas basadas en procesos, guiadas por los requisitos de ISO 9001:2008. Siguiendo las directrices que se ofrecen en el capítulo 5 para preparar paso a paso una auditoría interna, la mayoría de los auditores nuevos llevaron a cabo auditorías que fueron igual de eficaces (e incluso más) que muchas auditorías realizadas por profesionales con experiencia en sistemas de gestión de la calidad. Con las conclusiones de las auditorías obtenidas por auditores noveles usando las herramientas, técnicas y métodos descritos en este libro, en muchos casos se ha logrado una importante recuperación de la inversión.

La finalidad de esta publicación es que estos conceptos le sirvan para realizar auditorías conforme a ISO 9001:2008 más eficaces y de forma más sencilla. ¡Disfrute de la lectura!

1

Introducción a la auditoría interna según ISO 9001:2008

Introducción

Por su dilatada experiencia en la implementación de los requisitos de ISO 9001 en numerosas empresas desde 1989, he tenido el privilegio de formar parte de los procesos de auditoría interna de una amplia variedad de organizaciones e instalaciones. Mis clientes han sido desde pequeños negocios de limpieza hasta empresas de fabricación globales, desde grandes agencias gubernamentales hasta pequeños fabricantes de cartón. Muchas organizaciones desarrollan procesos de auditoría interna que cumplen por completo los requisitos de ISO 9001, pero que consiguen poco más. Sin embargo, otras han aprendido a utilizar las auditorías internas para lograr grandes éxitos en su negocio, lo cual ha producido un impacto positivo en el resultado neto.

He estudiado ambos tipos de procesos de auditoría para intentar comprender los secretos que conducen al éxito de las auditorías internas. Los procesos de auditoría que cumplen los requisitos de ISO 9001, pero que consiguen poco más, tienen en común los criterios siguientes:

- La dirección y los empleados ven el proceso de auditoría interna simplemente como una necesidad para mantener la certificación requerida.
- La organización establece el proceso de auditoría interna únicamente para garantizar que pasará la auditoría externa.
- El propósito principal del proceso de auditoría interna es cumplir los requisitos de ISO 9001 o de otra norma aplicable a la organización (ISO/TS 16949, etc.).
- Los auditores internos emulan a los externos a la hora de realizar las auditorías.

Por norma, esas organizaciones aún no han captado la diferencia entre la auditoría interna y la externa, y por eso no han logrado obtener los enormes beneficios que se pueden derivar de un proceso de auditoría interna implementado eficazmente.

Aquellas organizaciones que utilizan la auditoría interna como una herramienta vital y eficaz para mejorar el negocio, así como su resultado neto, tienen en común una serie de criterios muy diferentes. Esas organizaciones:

- Comprenden el valor de la auditoría interna para mejorar el resultado neto del negocio.
- Han diferenciado con claridad el propósito de la auditoría interna del propósito de la externa.
- Basan sus auditorías en la eficacia de los procesos del sistema de gestión de la calidad y en la interacción de esos procesos frente a la conformidad con la norma aplicable.
- Proporcionan herramientas específicas al auditor interno para que realice auditorías que logran mejorar el negocio y su resultado neto.

El objetivo de este libro es compartir con el personal directivo, los representantes de la dirección, los coordinadores de las auditorías internas y los auditores internos los secretos de una auditoría interna satisfactoria y proporcionar las herramientas y técnicas específicas para hacerla posible.

Propósito de la auditoría interna

ISO 9000:2005 define una auditoría como un “proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría”. Esta premisa se cumple en cualquier auditoría, ya sea una auditoría interna, una auditoría de proveedor o una auditoría de certificación ISO 9001, pero el propósito de cada tipo de auditoría es algo único.

El propósito principal de una auditoría de certificación ISO 9001 es verificar que una organización tenga implementado un sistema de gestión de la calidad que cumpla los requisitos establecidos por ISO 9001:2008. Los organismos de certificación reciben formación específica para no aportar sus opiniones ni recomendar soluciones a los problemas sistémicos. Su trabajo es comparar minuciosamente documentación, registros y actividades con los requisitos de ISO 9001:2008 y verificar la conformidad con la norma. Aunque los auditores recaban información del auditado, ante todo trabajan de forma independiente para evaluar dicho nivel de

conformidad con la norma. La organización instruye de forma muy sensata a los auditados para que se limiten simplemente a responder a las preguntas que les hacen y a esperar en silencio a la siguiente. En ningún caso se les anima a que voluntariamente proporcionen información al organismo de certificación.

El propósito de una auditoría de proveedor es verificar que el proveedor tiene implementados los sistemas y procesos necesarios para garantizar el cumplimiento de los requisitos específicos del cliente. En este caso, los auditores también evalúan documentos, registros y actividades para garantizar que se cumplen tanto los requisitos establecidos del sistema de gestión de la calidad como los requisitos específicos de productos o servicios. Una vez más, a los auditados se les advierte de que no deben proporcionar voluntariamente más información que la que el auditor les pide específicamente en sus preguntas.

Aquellas organizaciones que han comprendido el valor de las auditorías internas han descubierto que son distintas a las externas y que se deben realizar de una manera diferente. En esas organizaciones, el propósito principal de la auditoría es encontrar oportunidades de mejora, y el propósito secundario es mantener la certificación ISO 9001. El auditor interno aporta solamente la mitad del conocimiento que se requiere para lograr el éxito en la auditoría: familiaridad con la norma, conocimiento de la documentación de la organización y una perspectiva nueva. El auditado aporta la otra mitad del conocimiento requerido: la experiencia en el proceso que se está auditando. Se anima a las dos partes a que colaboren para identificar aquellos procesos que no estén funcionando de forma óptima para poder realizar las acciones pertinentes para mejorarlos. Este enfoque de la auditoría interna requiere un importante cambio cultural en la mayoría de las organizaciones. Las técnicas empleadas para lograr ese cambio cultural se tratan en el capítulo 2.

Objetivos de la auditoría interna

Los objetivos principales de la auditoría interna son cuatro:

- Verificar la conformidad con las normas aplicables.
- Verificar la conformidad con los procedimientos documentados.
- Verificar la eficacia de los procesos en el sistema.
- Identificar las oportunidades para mejorar el sistema.

Al implementar ISO 9001:1994, muchas organizaciones ponen el énfasis principalmente en los dos primeros objetivos. Las auditorías se centran en verificar si la organización cumple o no con los requisitos de ISO 9001 y si las actividades dentro de

la organización están conformes con sus propias instrucciones y procedimientos documentados.

A medida que el sistema de gestión de la calidad madura y disminuyen las no conformidades, algunas organizaciones intentan aumentar la eficacia de sus auditorías internas. Esas organizaciones se centran más en el tercer y el cuarto objetivo. Las auditorías siguen verificando la conformidad con ISO 9001 y con los propios procedimientos documentados de la organización, pero los auditores también tienen formación para evaluar la salud de los procesos dentro del sistema. A los empleados se les anima a que trabajen con los auditores para determinar oportunidades de mejora específicas. Los auditores internos pasan de ser figuras policiales a facilitadores de la mejora continua. De ese modo, las auditorías internas generan conclusiones que producen mejoras importantes y medibles para el negocio.

ISO 9001:2008 fomenta aún más este planteamiento de las auditorías internas. Los procesos de dentro del sistema de gestión de la calidad deben identificarse junto con su secuencia e interacciones (apartados 4.1.a/b y 4.2.2.c). Se deben determinar los criterios y los métodos para garantizar que la operación y el control de esos procesos sean eficaces (apartado 4.1.c). Por lo tanto, es recomendable que las auditorías internas se centren en la eficacia de esos procesos e identifiquen dónde pueden estar fallando las interacciones. La mejor fuente de información para saber dónde se pueden mejorar los procesos es el auditado, que es el experto en el proceso. Hay que animar a los auditados a que compartan sus conocimientos durante la auditoría interna para que así desempeñen un papel fundamental en el proceso.

Ventajas de un proceso de auditoría interna eficaz

Las ventajas que conlleva un proceso de auditoría interna eficaz son numerosas, y entre ellas se encuentran:

- **Reducción de los costes operativos debido a una mayor eficacia, un aumento de la productividad, una mejor planificación y una disminución de los desechos y los productos que necesitan reproceso.** Como resultado de las conclusiones de la auditoría, algunas organizaciones han calculado una recuperación de la inversión real, que ha ascendido a un total anual de seis y siete cifras anuales. El cálculo de la recuperación de la inversión obtenida de las conclusiones de la auditoría interna se trata más a fondo en el capítulo 2.
- **Aumento del desempeño de la seguridad.** Aunque ISO 9001:2008 no trata de forma específica la salud y la seguridad de los empleados, los requisitos de ISO 9001:2008 y el proceso de auditoría interna pueden tener un impacto positivo en el desempeño de la seguridad. Un buen proceso de formación de los

empleados y unas instrucciones de operación bien redactadas contribuyen a un sistema eficaz de la gestión de la salud y la seguridad laboral. Cuando esos aspectos se combinan con la responsabilidad que ofrecen las auditorías, muchas organizaciones han experimentado mejoras importantes en su desempeño de la seguridad sólo por haber implementado un sistema basado en ISO 9001.

- **Aumento de la satisfacción del cliente.** Obviamente, el objetivo final de cualquier sistema de gestión de la calidad es la mejora de la satisfacción del cliente, que suele generar un aumento de la base de clientes. Los niveles más elevados de satisfacción del cliente también producen una reducción de las reclamaciones de los clientes y de los productos devueltos, que son dos aspectos costosos para la organización en términos de personal, gastos de transporte, reproceso y desechos.
- **Aumento de la moral.** Muchas organizaciones que inician su proceso de auditoría interna se preguntarán: “¿Cómo podemos combinar los términos ‘auditoría’ y ‘aumento de la moral’ sin que ello sea motivo de risa?”. La respuesta es sencilla. Cuando se anima a los empleados a que contribuyan en el proceso de auditoría y ven que se realizan mejoras basadas en su contribución, las auditorías sirven para otorgar poderes a la plantilla en lugar de para denigrarla.

Hace ya algunos años, una organización recibió la visita de su vicepresidente corporativo. Durante la reunión inicial de la visita, el vicepresidente anunció que la organización iba a posponer los esfuerzos para lograr la certificación ISO 9001. En aquel momento había otras muchas prioridades como para gastar recursos en la implementación de ISO. Después de la reunión inicial, el vicepresidente realizó una visita a la planta. Durante esa visita, los operarios de la planta hablaron con él sobre su decisión. Cuando le preguntaron a los operarios por qué les parecía ISO tan importante como para desafiar a un vicepresidente corporativo, respondieron: “Las auditorías internas son el primer paso del proceso de la calidad que realmente ha marcado la diferencia. Por fin estamos viendo que se arreglan cosas que se deberían haber arreglado hace tiempo. ¡Y él quiere pararlo!”.

- **Reducción de las barreras entre departamentos.** Por desgracia, las auditorías mal realizadas acaban por crear barreras entre los departamentos en lugar de reducirlas. Pero las auditorías bien realizadas ofrecen a los empleados una oportunidad para trabajar juntos que no habían tenido antes. Cuando alguien de fabricación audite el proceso de compras, por ejemplo, comprenderá mejor lo que se necesita para recibir suministros y materiales a tiempo. Es raro que la gente escriba “URGENTE” en una solicitud de compra después de haber auditado el proceso de compras. Cuando los auditores de fabricación comprueban cómo se calibran los instrumentos en el laboratorio, es poco probable

que vuelvan a pedir repeticiones de las pruebas. Cuando el laboratorio ve lo que le cuesta a producción realizar correctamente una muestra, es poco probable que vuelva a pedir que se repitan las muestras. La auditoría aumenta el nivel de conocimiento de otros departamentos de la organización.

- **Supervivencia.** La última ventaja del proceso de auditoría interna es la supervivencia. Aquellas organizaciones que han implementado un proceso formal de mejora continua son las organizaciones con más probabilidades de existir en los próximos diez años. La auditoría interna puede ser una herramienta potente en el proceso de mejora continua de cualquier organización.

El primer paso para desarrollar un proceso de auditoría interna que tenga éxito es la creación de un entorno en el que la dirección y los empleados apoyen el proceso de auditoría y contribuyan a su éxito. Las técnicas empleadas para crear ese entorno se tratan en el capítulo 2.

El siguiente paso es la selección de los auditores adecuados para el equipo de auditoría interna. Las cuestiones que hay que tener en cuenta al realizar esa selección se tratan en el capítulo 3. La definición de los roles y las responsabilidades habituales en el proceso de auditoría se trata en el capítulo 4.

El capítulo 5 perfila paso a paso el proceso que hay que seguir para prepararse para una auditoría interna. La preparación para la auditoría es la fase más importante para garantizar su éxito. Si los auditores saben de antemano qué registros revisarán, cuántos van a examinar y qué estarán buscando cuando los extraigan, procederán con la confianza de que van a realizar una buena auditoría. En los apéndices y en el CD-ROM adjunto se proporcionan las herramientas que ayudarán a los auditores a lograr el éxito.

El capítulo 6 trata sobre cómo realizar la auditoría de tal forma que fomente la participación de los auditados. En él se describe cómo dirigir una reunión inicial eficaz, cómo establecer el ambiente correcto durante la auditoría y cómo tratar a los auditados difíciles.

El capítulo 7 describe cómo crear los informes de la auditoría de tal forma que fomenten las acciones correctivas oportunas, eficaces y rigurosas. Aunque el auditor no es responsable de las acciones correctivas posteriores a una auditoría, hay cuatro cosas que los auditores pueden hacer para alentar a los auditados a que realicen las acciones correctivas sin demasiada demora. Esas cuatro cosas se examinan en el capítulo 7.

Y, por último, en el capítulo 8 se indica cómo realizar el seguimiento de las conclusiones de la auditoría para garantizar que la acción correctiva se implemente de forma eficaz. Éste es el planteamiento de entrada para que aproveche el libro y que obtenga ideas valiosas para mejorar su proceso de auditoría interna.

2

Creación de un entorno que favorezca el éxito de la auditoría

Cómo conseguir que la dirección apoye el proceso de auditoría

El factor individual más importante para el éxito de cualquier iniciativa de mejora de la calidad es el liderazgo de la dirección. Para motivar ese liderazgo, lo que más comúnmente se suele hacer es mostrar las herramientas y los procesos que serían beneficiosos para la empresa. En lo que a la auditoría se refiere, se presentan una serie de conclusiones de auditoría junto con una lista de aquellos que han cerrado sus conclusiones y aquellos que no lo han hecho. Pero este planteamiento no suele conseguir que surja la energía y el apoyo del equipo directivo que se están buscando. A la dirección le pagan por garantizar el éxito financiero de la organización. Es fundamental manejar bien el lenguaje del dinero para obtener el apoyo y la participación que se necesita para lograr que triunfe cualquier iniciativa de mejora de la calidad.

Un proceso de auditoría interna eficaz de ISO 9001:2008 implica la evaluación de la eficacia global de los procesos, y no solamente la conformidad de la organización con la norma y sus propios procedimientos documentados. (Consulte el capítulo 5 para ver una descripción de las técnicas que se pueden utilizar para auditar la eficacia de los procesos.) Si los auditores simplemente se dedican a citar las referencias a ISO 9001 durante las auditorías y en el informe, es muy probable que los empleados y la dirección no realicen acciones correctivas oportunas y rigurosas. Pero mediante la evaluación de los procesos y de sus interacciones, una auditoría interna puede señalar las mejoras que aumentarán la eficacia de la organización, la productividad y, en último término, la rentabilidad. Estas conclusiones sólo pueden explicar del 10% al 40% del número total de discrepancias. Pero cuando los problemas se han registrado y corregido, la empresa debe hacer todo lo posible para cuantificar el éxito y comunicarlo tanto a los empleados como a la dirección.

La revisión de las conclusiones de la auditoría en una reunión típica de revisión por la dirección incluirá un resumen de las conclusiones de la auditoría, el estado de las acciones correctivas y preventivas, y quizás una actualización de aquellas acciones requeridas que han pasado sus fechas estimadas de finalización. Pero para lograr el nivel de compromiso necesario para garantizar el éxito del proceso de auditoría, el representante de la dirección puede añadir comentarios adicionales donde proceda. “De las catorce conclusiones de la auditoría que hemos registrado en el segundo trimestre, hemos podido calcular la recuperación de la inversión (ROI, *Return Of Investment*) de cinco de ellas. La ROI asciende a unos ahorros anuales de 952.675 dólares.” Un planteamiento de estas características generará un nivel de interés mucho mayor.

El mejor método para conseguir hacer ver que las conclusiones de la auditoría equivalen a la recuperación de la inversión es tratar conclusiones específicas de determinadas empresas para las que se ha calculado y notificado la recuperación de la inversión. Muchas de esas conclusiones son bastante comunes e incluso pueden parecer familiares.

Conclusión:

“No hay ningún proceso de formación para los nuevos empleados técnicos que influyen en la calidad del producto, como son, por ejemplo, los ingenieros de proceso y los químicos de laboratorio.”

ISO 9001:2008 requiere que la organización determine la competencia necesaria del personal que realiza un trabajo que influye en la calidad del producto de forma directa o indirecta, y debe ofrecer formación u otra clase de acción apropiada para satisfacer esas necesidades. (Consulte los apartados 6.2.2.a y 6.2.2.b de ISO 9001:2008, así como la nota del apartado 6.2.1.) El personal técnico y directivo suele influir directamente en la calidad del producto, pero con frecuencia se les suele excluir de los procesos de formación.

El auditor podría citar la conclusión indicada anteriormente y generar unas expectativas mínimas de cara al desarrollo de procesos de formación para empleados técnicos. O bien podría emplear unos minutos en investigar de qué forma la carencia de esos procesos ha influido realmente en la eficacia de los procesos de ingeniería y los relacionados con los laboratorios. Si aprecia una discrepancia durante la auditoría, el auditor debe preguntar: “¿Esto le ha causado algún problema a usted o a la organización?”. En los casos en que no existen procesos de formación para los empleados técnicos, las conversaciones con los ingenieros o químicos pueden poner de manifiesto errores importantes que se cometieron porque el empleado no estaba

familiarizado con los requisitos de validación de un proceso o producto específicos, o con los requisitos reglamentarios, los del cliente, los de la gestión del proyecto, los del control de la documentación, etc. En una auditoría reciente, dos errores del sistema de la calidad provocados por la falta de formación fueron valorados en 250.000 dólares para el primer caso y en 1,2 millones de dólares para el segundo.

Por consiguiente, la conclusión se podría documentar de la siguiente manera: “No hay ningún proceso de formación para los empleados técnicos que influyen en la calidad del producto, como son, por ejemplo, los ingenieros de proceso y los químicos de laboratorio. La falta de un proceso de estas características se ha identificado como el motivo principal de dos problemas de calidad recientes”.

En la reunión de cierre, el auditor debe informar de la falta de requisitos de competencia identificados para empleados técnicos y de la falta de un proceso para satisfacer esos requisitos, lo que supone una discrepancia con los apartados 6.2.2.a y 6.2.2.b de la norma. Pero el auditor debe ir más allá y afirmar: “La falta de un sistema de estas características se ha identificado como el motivo principal de dos problemas que han costado a la empresa un total de 1,45 millones de dólares. Si se logramos actuar sobre esta cuestión y evitamos una situación similar en el futuro, el esfuerzo habrá merecido la pena”.

Conclusión:

“El libro de especificaciones del cliente que utiliza el laboratorio está obsoleto y no está incluido en la lista de distribución de atención al cliente para conocer las especificaciones del cliente.”

Hay diversas cuestiones relacionadas con esta conclusión. ISO 9001:2008 requiere que la organización revise los documentos pertinentes cuando se cambien los requisitos del producto y que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados (apartado 7.2.2). ISO 9001:2008 también requiere que los documentos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén bajo control (apartado 4.2.3).

Preguntar “¿Esto ha causado un problema?” ha puesto de manifiesto que dos de los cinco envíos devueltos anteriores fueron provocados por las especificaciones obsoletas del libro de especificaciones del cliente. En ambos casos, la acción correctiva simplemente consistió en actualizar el documento específico que no estaba al día. No se realizó un esfuerzo adicional para determinar la causa del problema ni se llevaron a cabo acciones para evitar que se repitiese (apartado 8.5.2.b). Tener dos envíos devueltos por la misma razón y no preguntarse “¿Por qué las especificaciones no están al día?” indica que la organización no comprende por completo el proceso de acción correctiva. Un estudio realizado más en profundidad

sobre el proceso de acción correctiva indicó que justamente eso era lo que sucedía. Pero para simplificar esta cuestión, nos centraremos simplemente en los dos envíos devueltos.

Para comprender el coste asociado a un envío devuelto, primero hay que visualizar el diagrama de flujo de lo que sucede desde el momento en que llama el cliente hasta que el problema se ha resuelto por completo. Hay que determinar cuánto tiempo se ha empleado en la gestión de cada paso, el tiempo de producción perdido (si procede) y el dinero real gastado en dicho paso. El tiempo de producción se puede perder en el reproceso del producto al acelerar la producción del producto de reemplazo, e incluso durante el tiempo de cambio no programado asociado con el pedido acelerado. En el dinero real gastado se incluyen los costes del transporte para devolver el producto defectuoso, el transporte urgente para llevar el producto de reemplazo al cliente, las tarifas de urgencia para conseguir las materias primas necesarias para hacer el producto de reemplazo, los costes asociados con la eliminación del producto devuelto, los gastos de viaje del personal de ventas o de la calidad al que se le pide visitar al cliente para resolver los problemas, etc.

Por consiguiente, la conclusión se podría documentar de la siguiente manera:

“El libro de especificaciones del cliente que utiliza el laboratorio está obsoleto y no está incluido en la lista de distribución de atención al cliente para conocer las especificaciones del cliente. Dos de los cinco últimos envíos devueltos cumplían las especificaciones disponibles en el laboratorio, pero no cumplían las nuevas especificaciones que se habían acordado por parte de atención al cliente.”

El coste de los dos envíos devueltos (incluyendo los cargos por el transporte, la carga en contenedores dedicados, el reproceso del producto no conforme y los cargos del transporte especial para el reenvío) fue de 86.000 dólares. Por supuesto, los costes puros y duros no incluían el daño causado a la reputación de la empresa y a la satisfacción del cliente. Simplemente, la actualización del libro de especificaciones del cliente y pedirle a atención al cliente que añada el laboratorio de esta sede a su lista de distribución de especificaciones del cliente evitarán la aparición de contratiempos similares en el futuro.

Conclusión:

“Tres de las cinco impresiones revisadas en la obra en construcción tenían una desactualización de al menos dos revisiones.”

El control de los documentos es un requisito de ISO 9001:2008 que se suele considerar un mal necesario para lograr la certificación. Pero en esta empresa de ingeniería

y construcción, los problemas relacionados con el control de impresión demostraron ser la principal causa de excepciones indicadas por el cliente durante la fase de cierre del proyecto, costándole a la organización un reproceso posterior a su terminación. Para muchos proyectos, esto puede suponer hasta un 5% o más del coste total del proyecto. Con tan sólo unas pocas preguntas adicionales, se descubrieron 26 excepciones que dieron lugar al reproceso provocado por la falta de control de impresión.

Por consiguiente, la conclusión se podría documentar de la siguiente manera:

“Tres de las cinco impresiones revisadas en la obra en construcción tenían una desactualización de al menos dos revisiones. Se ha descubierto que un total de 26 excepciones del cliente sobre un proyecto anterior están relacionadas con problemas de control de impresión.”

El control de impresión en una obra en construcción es una tarea difícil. Es complicado controlar las relaciones entre la ingeniería del diseño, el departamento de dibujo y el personal de construcción. Pero reducir las excepciones debidas al control de impresión en apenas un 20% produce un ahorro importante para la organización.

Conclusión:

“El procedimiento PR-02 requiere que el planificador de producción envíe un plan de producción al departamento de compras dos semanas antes de la realización de la producción. Compras no recibe el plan de producción hasta dos o tres días antes de cada producción.”

Otras preguntas posteriores pusieron de manifiesto que el retraso de la información de planificación había producido numerosos envíos atrasados de materias primas. Los costes asociados con los envíos atrasados incluían:

- 29 horas de producción perdidas.
- Costes de transporte especiales para acelerar la llegada de las materias primas.
- Costes de transportes especiales para que el producto final cumpla los requisitos de entrega del cliente.
- Costes asociados con los cambios no planificados en la producción para acelerarla con el objetivo de cumplir los requisitos de entrega del cliente.

Preguntar al auditado “¿Dónde se han producido problemas para la empresa?” ayudará a conocer las categorías en las que la organización ha perdido ingresos

Por consiguiente, la conclusión se podría documentar de la siguiente manera:

“El procedimiento PR-02 requiere que el planificador de fabricación envíe un plan de producción al departamento de compras dos semanas antes de la realización de la producción. Compras no recibe el plan de producción hasta dos o tres días antes de cada producción. En los tres últimos meses, la entrega atrasada de materias primas ha producido la pérdida de 29 horas de tiempo de producción, un exceso de costes de transporte especial y costes asociados con el exceso de cambios.”

Por supuesto, los fallos del sistema de esta magnitud no suelen ser responsabilidad de un único empleado. Para optimizar el proceso de planificación en esta organización hizo falta un equipo de empleados con funcionalidades cruzadas y una buena formación en el análisis de la causa inicial y en técnicas de resolución de problemas. Pero sus esfuerzos produjeron una recuperación de la inversión neta de más de 400.000 dólares anuales. ¡Otro éxito del proceso de auditoría interna!

Al evaluar la recuperación de la inversión según las conclusiones de la auditoría, entre las fuentes de ahorro habituales se encuentran:

- Tiempo de producción.
- Reducción de desechos/reprocesos.
- Mejoras de la productividad.
- Transporte especial.
- Costes asociados con las reclamaciones de los clientes y las mercancías devueltas.
- Costes asociados con los fallos de validación y verificación del diseño.
- Costes asociados con la renovación de los empleados.
- Costes asociados con un exceso de inspecciones y pruebas.
- Exceso de costes de inventario.
- Piezas de repuesto para el mantenimiento del equipo.

Por supuesto, no todas las conclusiones de la auditoría interna producirán esos beneficios financieros. Pero si nos centramos en la eficacia de los procesos además de en la conformidad con los procedimientos y normas aplicables, obtendremos que de un 10% a un 40% de las conclusiones de la auditoría generarán una importante recuperación de la inversión. La cuantificación y la comunicación de los éxitos asociados con el proceso de auditoría interna generarán más apoyo al proceso de auditoría.

Cómo conseguir que los empleados apoyen el proceso de auditoría

La gente que mejor sabe cómo se implementan de forma eficaz los procesos y sus interacciones son las personas más próximas al trabajo. El técnico de mantenimiento conoce mejor que nadie si el proceso de mantenimiento preventivo es eficaz. El ingeniero de diseño sabe mejor que nadie si el proceso de diseño está funcionando de forma eficaz y dónde residen las oportunidades de mejora. Para auditar de forma eficaz esos procesos, el auditor debe conseguir la ayuda del auditado, y para ello el auditado debe comprender que desempeña un papel fundamental en el proceso de auditoría interna.

La mejor forma de asegurarse de que el auditado comprende su papel en el proceso de auditoría es empezar por ofrecerle una formación básica. Esa formación no suele necesitar demasiado tiempo y puede ser simplemente un elemento de la agenda en las reuniones de empleados que se celebran regularmente, las reuniones de departamento o las comidas de trabajo. Los puntos que se pueden tratar son los siguientes:

¿Cuál es el propósito de una auditoría interna?

Una encuesta informal realizada a los empleados de distintos sectores ha puesto de manifiesto que más del 95% de los empleados creen que la auditoría interna está pensada para detectar alguno de sus errores o para evaluar su desempeño en el trabajo. Como ejercicio inicial en mis clases de auditoría, yo suelo escribir la palabra “auditoría” en un rotafolio y les pido a los participantes que expresen en voz alta lo primero que se les ocurra. Entre las respuestas suelen estar las siguientes:

- Hacienda.
- Miedo.
- Intimidación.
- Va a venir alguien a decirme cómo tengo que hacer mi trabajo.
- Notificación de despido.
- Vacaciones.
- Juego del escondite.
- Portapapeles (ésta se expresa por sí misma).

No es muy frecuente que los empleados digan: “¡mejora continua!” o “¡lo mejor que ha pasado en mi organización!”.

Muchos auditores internos creen que el propósito principal de la auditoría interna es simplemente cumplir los requisitos de ISO 9001:2008. De hecho, ISO 9001:2008 requiere que se realicen auditorías internas. Pero tanto los empleados como los auditores tienen que comprender su propósito principal.

Como se planteó en el capítulo anterior, el propósito principal de una auditoría interna es mejorar nuestra forma de hacer negocios. El auditor sólo aporta la mitad del conocimiento requerido: debe aportar al proceso una comprensión de la norma aplicable, el conocimiento de los procedimientos documentados y una buena capacidad de observación. Pero en una auditoría interna, el auditado aporta la otra mitad del conocimiento necesario para realizar una auditoría provechosa: aporta su experiencia en el proceso que se está auditando, el conocimiento de cómo funciona realmente el proceso diariamente y de dónde pueden residir las principales oportunidades de mejora. Cuando los participantes comprendan realmente lo que la organización puede lograr mediante el proceso de auditoría interna, menos probable será que el auditado salga corriendo cuando el auditor entre en el departamento.

¿Quién es el cliente del proceso de auditoría?

La mayoría de los empleados jamás han pensado que la auditoría interna tenga un cliente. Por supuesto, la respuesta más común es que el cliente de una auditoría interna es la dirección. La auditoría proporciona a la dirección la información necesaria para evaluar la conformidad del sistema de gestión de la calidad definido y para identificar las oportunidades de mejora continua.

Pero además, el auditado también es un cliente de la auditoría. Si los empleados no tienen las herramientas, información, formación, instrucciones o documentación adecuadas para hacer correctamente su trabajo, se pueden beneficiar de la auditoría interna y de la acción correctiva posterior. De este modo, se pueden considerar “clientes” del proceso de auditoría. Los empleados deben verse como participantes activos y beneficiarios del proceso para contribuir con su experiencia, que es muy necesaria.

¿Deben ser los empleados sinceros durante la auditoría interna?

La respuesta a esta pregunta resulta obvia cuando se comprende realmente el propósito de la auditoría interna. Si la organización utiliza el proceso de auditoría interna para mejorar el negocio, los empleados no deben tener miedo a las conclusiones de la misma, sino que deben estar dispuestos a ayudar al auditor de cualquier manera posible para identificar los fallos potenciales del sistema. El auditado aporta experiencia

sobre el proceso que se está auditando. Para identificar los fallos en las interfaces que hay entre los procesos, resulta vital obtener información del auditado.

¿Una organización debe castigar a los empleados basándose en los resultados de la auditoría? En algunos sectores ésta es una pregunta difícil, pero para evitar el miedo que se suele asociar a la palabra “auditoría”, la mayoría de las organizaciones deben dejar claro que no se producirá ninguna acción punitiva basada en los resultados de ésta. Para obtener más información sobre las acciones punitivas después de una auditoría interna consulte la sección “Después de la auditoría”, que se encuentra más adelante.

¿Qué sucederá con los resultados de la auditoría?

Los empleados tienen que comprender qué sucederá con los resultados de la auditoría. Por lo general, los resultados se revisan en una reunión de cierre en la que la dirección del área auditada tendrá la oportunidad de preguntar sobre las conclusiones para comprenderlas e incluso iniciar el proceso de acción correctiva. Posteriormente se iniciará un Plan de Acción Correctiva (PAC) o el equivalente para cada organización, con el objetivo de documentar la causa de la conclusión, la acción tomada para subsanar la causa y lo que se ha hecho para garantizar la eficacia de la acción tomada. La formación para la toma de conciencia es un buen punto de partida para que los empleados comprendan la intención del proceso de auditoría.

El auditor interno también puede fomentar el apoyo de los empleados al proceso de auditoría. El auditor debe dejar claro que respeta la experiencia del auditado en el área que se está auditando. Debe animar a los auditados a que aporten al informe de auditoría los problemas que quieran ver resueltos para garantizar que esos problemas reciban la atención que se merecen. Incorporar al auditado como parte activa del proceso de auditoría otorga poderes a la plantilla y añade más valor a los resultados de la auditoría.

Después de la auditoría

¿Hay que castigar a los empleados en función de la información que se descubra durante una auditoría interna? Ésta es una cuestión difícil que se debe debatir dentro de la organización antes de la primera auditoría. Las acciones punitivas pueden variar desde una reprobación del supervisor a un empleado por ser responsable de una de las conclusiones hasta el despido de un empleado en función de los resultados de la auditoría. Al evaluar si se deben realizar acciones punitivas (o hasta qué

grado se realizarán), la dirección de la organización debe considerar el impacto que esa acción tendrá en la calidad de las auditorías futuras.

En una auditoría reciente, un operario confesó que había estado enviando productos no conformes de manera rutinaria. Como en ese sector los inspectores de control de la calidad no son una figura habitual, se espera que los operarios inspeccionen su propio producto. Cuando se le preguntó por su actitud, el operario afirmó que la empresa le pagaba por enviar productos no conformes. Declaró: “Cobro el salario mínimo y tengo cinco hijos que mantener. Me pagan un bono por cada producto que va en el palé y, por eso, le aseguro que todo lo que hago va al palé, esté bien o mal”.

Por supuesto, se necesita una evidencia objetiva para indicar una discrepancia. (Consulte el capítulo 7 para obtener más información sobre la creación de informes de auditoría.) Para verificar este problema con una evidencia objetiva, el auditor visitó el departamento de envíos. Descubrió que el 7% del producto preparado para enviar era no conforme. Basándose en esta evidencia, el auditor escribió una conclusión en la que afirmaba que “el sistema de incentivos fomenta el envío de productos no conformes”.

Tras conocer la conclusión, el encargado de producción montó en cólera. Dando un puñetazo en la mesa, gritó: “¡Quiero saber los códigos de los operarios de esos productos!”. El auditor tranquilamente se apartó a un lado con el encargado de producción y le explicó que el problema no eran los operarios, sino el sistema de incentivos. Los productos no conformes no salían de una única persona.

Con el enfoque correcto, la organización rediseñó el sistema de incentivos. Se aumentó ligeramente el bono pagado por cada producto, pero por cada producto devuelto el operario correspondiente perdía 100 puntos. Si el operario sólo enviaba productos aceptables, su salario aumentaba en casi un 4%. Los índices de satisfacción del cliente aumentaron y la empresa calculó una enorme recuperación de la inversión basada en la eliminación de las causas de productos no conformes, menos envíos devueltos y sus costes relacionados, así como un aumento del negocio con sus clientes más grandes. Esos éxitos no habrían tenido lugar si el encargado de producción hubiese tomado medidas basadas en su primera reacción.

En la mayoría de las situaciones, es más sencillo no llevar a cabo acciones punitivas si la organización quiere minimizar la ansiedad que se suele asociar con las auditorías y crear un ambiente de comunicación abierta entre el auditor y el auditado. Pero ¿qué acción debería llevarse a cabo, por ejemplo, si el auditor interno descubre registros falsificados? En la mayoría de las organizaciones, los registros falsificados son motivo de despido.

Hay empresas que adoptan la postura de que para evaluar el desempeño del personal y las cuestiones disciplinarias hay otros procesos específicos establecidos. La auditoría

interna del sistema de la calidad no es la herramienta para identificar esos problemas. Si la organización depende de una auditoría anual del sistema de la calidad para identificar tales cuestiones, tiene problemas más grandes que un empleado en concreto: el sistema de dirección o de supervisión no es eficaz.

En muchos casos, los registros falsificados no son cosa de una única persona. En los casos en que las auditorías se realizan a las 10:00 de la mañana y el auditor descubre hojas de registro de producción rellenas al final del turno, lo más probable es que esa práctica se produzca en más de una estación de trabajo. Si se permite que esta práctica se expanda por la organización, el problema es más profundo que la disciplina del empleado. A la hora de investigar la causa inicial, la dirección de la organización puede tener en cuenta lo siguiente:

- ¿Los datos tienen valor? Aparentemente, los operarios no aprecian su valor. Puede que alguien tuviera mucho entusiasmo en implementar los requisitos de ISO 9001 y requiriese documentación de información sin valor para la organización. Esto puede representar una oportunidad de optimizar el proceso.
- Tradicionalmente, ¿se ha considerado responsables a los empleados del seguimiento de los procedimientos y del registro de los datos? Según el sector, los empleados pueden no haber sido considerados responsables del seguimiento de los procedimientos y del registro de los datos antes de ISO 9001. En una auditoría, los empleados habían registrado de forma constante el mismo número en todas sus hojas de registro. Cuando se les preguntó el motivo, los operarios afirmaron que sus supervisores les habían dicho que registrasen el valor si los resultados estaban dentro de los límites de control del proceso. Los supervisores pensaban que quedaría mejor en las auditorías del cliente. No era así.
- ¿Se dispone de los recursos adecuados para generar los datos requeridos? En un caso en el que se descubrieron datos falsificados, las posteriores investigaciones pusieron de manifiesto que los operarios tenían que sacar muestras del producto cada hora, llevar la muestra al laboratorio (aproximadamente a cinco minutos andando), probar la muestra y volver a la línea de producción para registrar los resultados en la hoja de registro de producción. Si el proceso funcionaba sin problemas, se podía hacer. Pero si el operario era requerido para resolver contratiempos del proceso, no podía marcharse para realizar la inspección requerida. Durante años, los operarios registraron “ocupado” en la hoja de registro en lugar de los resultados de la prueba. Cuando un nuevo director de producción amenazó con despidos si no se realizaban las pruebas requeridas, los resultados se grababan cada hora, se hubiese o no ejecutado realmente la prueba.
- ¿Cómo son utilizados esos datos y por quién? En algunas organizaciones, los datos son vitales para la evaluación eficaz del proceso. ¿Quién es responsable

de analizar esos datos y qué decisiones se toman basándose en esta información? Estas cuestiones se deben tratar en las sesiones de formación de los empleados y los supervisores deben garantizar la precisión de los datos a lo largo del año.

En los casos en que la práctica de falsificar registros es endémica en la organización, el auditor debe identificarlo para que se pueda determinar y eliminar la causa inicial.

Cuando las cuestiones que acabamos de mencionar se hayan resuelto y los empleados comprendan totalmente las consecuencias de falsificar datos, algunas organizaciones comunicarán claramente a los empleados que no se realizarán acciones punitivas tras la auditoría salvo en casos de desconsideración intencionada y descarada de las políticas establecidas, como la falsificación de registros. Este planteamiento es obligatorio en ciertos sectores regulados (por ejemplo, productos médicos o la industria aeroespacial). Pero la dirección de la organización debe comunicar claramente las reglas antes de la primera auditoría, para que no haya malentendidos.

En resumen, una organización debe establecer y comunicar con claridad la política relativa a las acciones punitivas en función de los resultados de la auditoría. En el caso de que exista la amenaza de las acciones punitivas, el miedo prevalecerá durante la auditoría y se perderán datos vitales que deben aportar los auditados. Las auditorías internas perderán parte de su valor potencial.

¿Cómo supera una empresa las secuelas resultantes de la acción punitiva que se produjo tras una auditoría anterior cuando intenta crear un ambiente más abierto en el proceso de auditoría interna? Una práctica que ha tenido éxito en diversas organizaciones es emitir dos informes tras una auditoría. El primero se emite sólo para el directivo responsable de la acción correctiva y para el representante de la dirección, que suele ser el responsable de hacer el seguimiento del estado de las acciones correctivas. Este informe incluye las conclusiones de la auditoría y es el informe de auditoría tradicional que será evaluado por el organismo de certificación.

Sin embargo, aproximadamente 60 días después de la auditoría, se emite un segundo informe. Este informe describe solamente los éxitos como resultado de la última auditoría interna. Describe aquellas acciones que se han realizado para mejorar el sistema de la calidad, sus procesos y el producto o servicio. Este informe se emite para la alta dirección y promociona los éxitos de la auditoría en lugar de los fracasos del sistema.

Además de comunicar mejor los éxitos del proceso de auditoría interna, este planteamiento también fomenta la acción correctiva oportuna y rigurosa. Si el directivo responsable sabe lo que se puede realizar en ese período de 60 días, se lo comunicará al resto del personal, lo que fomenta una respuesta oportuna y rigurosa. Comunicar los éxitos resultantes del proceso de auditoría interna es vital para conseguir el apoyo tanto del personal de dirección como de los empleados.