

Contribución de la Auditoría Operacional al Sector Empresarial Público y Privado

Ing. Com. **DIóGENES A. DIAZ S.***

La proyección asesora de la Auditoría Interna, así como el impacto hacia la Gerencia o Alta Dirección, se incrementa en proporción al grado de éxito obtenido en las auditorías operacionales. (Joug. T. Choi.)

Esta exposición, ofrece razonamientos que sustentan el pensamiento enunciado.

El mundo empresarial de hoy, está caracterizado por un periodo de innovación y cambio jamás experimentados en su historia. El cambio y crecimiento, no únicamente van de la mano, sino que tienen su efecto en los objetivos que deseamos alcanzar, mejoras técnicas, mejor administración y mayores oportunidades en los negocios. Para lograr sus objetivos las empresas modernas, han desarrollado grupos profesionales de asesores. (staff) poseedores de las últimas técnicas conocidas. Estos grupos humanos, gerentes, subgerentes, directores, han permitido a la alta Dirección, comprender totalmente los factores que afectan sus negocios y por lo tanto, a mejorar la toma de decisión empresarial. Uno de estos grupos de asesoría profesional, lo conforma la Auditoría Interna.

* Profesor Titular de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Por muchos años, a la Auditoría se la ha asociado y considerado como parte de la Contabilidad.— Desde luego el concepto de Auditoría, como labor de chequear, verificar, conciliar y conformar, fue considerado como insuficiente y de costo elevado por no contar con recomendaciones para mejorar el sistema existente. Con el propósito de alcanzar el reto creciente de la complejidad empresarial y como medio de prestar un eficiente servicio a la Administración, el auditor ha reconocido y ha adoptado una nueva fisonomía de trabajo, muy diferente al viejo concepto de auditor. Este cambio se observa en el desarrollo de una Técnica que se conoce como Auditoría Operacional.

Específicamente, la auditoría operacional, comienza cuando el Auditor Financiero deja de preocuparse únicamente con la verificación de información y en primer lugar analiza el por qué de una transacción que se realizó en determinada manera y por qué no en otra si es que era mejor. Gradualmente, la auditoría operacional comienza en sectores de comercialización, producción y servicios.

Como resultado se obtiene que mientras la auditoría financiera se preocupa con verificaciones y se concreta principalmente en el pasado, la auditoría operacional se concreta en incrementar la utilidad o rendimiento del futuro. Por lo tanto, lo nuevo acerca de auditoría operacional es que se centra la consideración en el rendimiento.

Auditoría operacional es relativamente una nueva técnica de control que provee a los Auditores Internos de un nuevo método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y del control interno. Es un método constructivo para asistir a la Administración en el mejoramiento de las operaciones de la Empresa.

Para que la Auditoría Operacional sea desarrollada exitosamente, el Auditor Interno tiene que comprender los objetivos de la administración de la Empresa como un todo. ¿Cuál es el principal interés de la Administración? mantenerse a un máximo nivel, de manera que los objetivos de la Empresa sean obtenidos con eficiencia y economía. Considerando que los Auditores Internos están para brindar servicio a la Gerencia, éstos deben tener el mismo interés que la Gerencia y fomentar un pensamiento similar al de ellos por el logro de los objetivos empresariales.

El trabajo del Auditor en las operaciones debe ser dirigido a la evaluación sobre la actualización y efectividad de los controles gerenciales empleados para lograr los objetivos empresariales, antes que dirigirse a una evaluación del grado de habilidad técnica o criterio en la realización de funciones operativas. Desde luego, no debe existir limitaciones sobre el campo en el cual el Auditor debe desarrollar sus funciones.

La auditoría operacional tiene seis pasos básicos que el Auditor debe seguir para realizar una Auditoría exitosa. Estos son:

- 1.— Familiarización
- 2.— Verificación
- 3.— Evaluación
- 4.— Revisión de los hallazgos de Auditoría
- 5.— Recomendaciones
- 6.— Reportes o Informes.

Para efectuar esta apreciación el Instituto de Auditores Internos, Capítulo de Filadelfia practicó una investigación entre 114 miembros sobre aspectos operacionales. El resultado de la encuesta claramente demostró que la profesión de auditoría operacional

no solamente que muestra un crecimiento sino que ha progresado al punto de ser parte integrante del equipo gerencial. Sobre el 73% de las compañías incluidas en la revisión se observa que tienen directores de auditoría a nivel de dirección. El 27% se encuentran a uno o dos niveles bajo el máximo ejecutivo de la organización. Estos porcentajes demuestran la creciente independencia y estatus otorgado a la actividad de la auditoría interna.

La investigación además reveló que el 83% de las firmas desarrollan auditorías operacionales. A través de las técnicas empleadas, el staff de auditoría ha sido capaz de contribuir sustancialmente a las utilidades de la empresa. Un 34% informó que la auditoría operacional ha resultado una fuente de ahorros a través de recomendaciones emitidas para mejorar los sistemas existentes.

A medida que los negocios se tornan complejos y aumenta la competencia, el grado de sobrevivencia de la Corporación depende enteramente del grado de efectividad gerencial de la empresa. La competencia y valía de la administración se convierte en el ingrediente absoluto para el éxito de la Corporación. El auditor interno mediante el empleo de técnicas en auditoría operacional estará en condiciones de proveer a la gerencia con información que asistirá para llevar con mejor éxito sus responsabilidades.

Consecuentemente la auditoría operacional es una área fascinante y que recompensa al esfuerzo del auditor interno. Requiere imaginación y espíritu competitivo de parte del auditor. Para enfrentar este reto el Auditor debe estar consciente que el concepto de orientación hacia auditoría operativa todavía se encuentra en un estado de crecimiento dinámico. La siempre constante y creciente importancia de decisiones y controles gerenciales en la estructura moderna de los negocios, dicta que el auditor constantemente tiene que desarrollarse y usar técnicas avanzadas así co-

mo nuevas apreciaciones sobre auditoría. Por lo tanto, el énfasis en el uso de apreciación de auditoría operacional no debe ser visualizado como algo nuevo y esotérico, como si se tratase de algo inalcanzable o incomprensible, puesto que se trata de una necesidad obvia e inescapable. Podríamos decir que la auditoría operacional viene a ser una herramienta que puede proveer a la gerencia de una visión tridimensional de las actividades de la compañía—una visión que le dirá a la gerencia su real historia (Regional Sur).

Estoy convencido con el criterio emitido por el señor Choi que dice: El status del staff de Auditoría Interna y el sentimiento de la gerencia hacia el staff, se incrementará en proporción al grado de éxito obtenido en las auditorías operacionales.

DESARROLLO EMPRESARIAL ACTUAL

Vivimos en un mundo de constante cambio el cual se evidencia con mayor grado en la comunidad empresarial y particularmente en las áreas de staff y de gerencias operativas de las empresas. Muchos grupos gerenciales viven enfrentando estos cambios, buscando oportunidades que contribuyan a su expansión. Están en constante búsqueda de un status profesional, captando mayores responsabilidades y en general tratando de incrementar su participación positiva. Es un proceso saludable porque en parte es competitivo y permite incrementar la creatividad y mayor vitalidad para la organización como grupo humano.

Leonard W. P. en su libro sobre: La Gerencia de Auditoría, dice: Quizás antes nunca en la historia de los negocios han existido los problemas gerenciales de ajustarse por sí mismo a un mundo cambiante dándole el grado de atención que en la actualidad se les otorga. Las industrias han demostrado una sobresa-

liente capacidad para implantar en sus fábricas métodos y técnicas que han incrementado la eficiencia y reducido los costos sustancialmente. El crecimiento y el cambio han ido de la mano para dar el esfuerzo deseado en los negocios tales como mejoras técnicas, mejor administración y mejor oportunidad para los negocios. Para lograr estos objetivos, las organizaciones modernas han desarrollado grupos de staff con profesionales provistos de las últimas técnicas disponibles. Este personal ha permitido a la gerencia un conocimiento profundo de los factores que afectan su área y por lo tanto optimizar sus tomas de decisiones. Nuevas técnicas tales como análisis factorial, investigación de operaciones, administración por objetivos y sistemas de información a través de la tecnología por datos procesados en computadora ha expandido enormemente el horizonte de la administración gerencial.

El propósito de esta charla es describir el desarrollo de las nuevas técnicas gerenciales de la auditoría operativa, su impacto en administración moderna y su efecto en el criterio tradicional de la auditoría.

Como mencionamos anteriormente la base corresponde a un estudio practicado por el Instituto de Auditores Internos. El primer objetivo de esa investigación fue determinar el grado en que las empresas conocían el campo de la auditoría operacional y su impacto en las utilidades empresariales. El segundo objetivo fue analizar la organización de la función de la auditoría interna en la empresa. También se intentó analizar la relación entre los distintos modelos de organización estructural y otras variables tales como tamaño, naturaleza del negocio, grado de diversificación de productos, tipos de productos producidos, etc.

CAMBIANDO EL CONCEPTO DE AUDITORIA INTERNA

Por muchos años la Auditoría ha sido asociada y considerada como parte de la Contabilidad. El propósito de auditar consistía, principalmente, de un examen por medio de auditores internos o externos de la veracidad de las condiciones financieras, para detectar fraudes o errores y certificar varios estados financieros.

A medida que los negocios se expandían en tamaño, los gastos e inversiones adquirieron mayor importancia, así como el sentido de segregación de autoridad y responsabilidad de subordinados. Por lo tanto, la gerencia comienza a concientizar la necesidad de un cambio en sus métodos de controlar los negocios. La gerencia empieza a tener expectativas en que sus auditores internos los provean con varios tipos de servicios especiales, en consideración a que el Auditor tiene un conocimiento generalizado de la empresa como producto de sus auditorías a las diferentes facetas de operaciones. El concepto de Auditoría como chequeo, verificación, reconciliación y confirmación, se suprimió, puesto que resultaba demasiado costoso mantener esta limitación en la moderna estructura empresarial. Para hacer frente a este reto progresivo y diverso en los negocios, el Auditor Interno ha tenido que adoptar y reconocer la necesidad de cambio en su viejo concepto de Auditoría Interna. La dirección de este cambio es a través del desarrollo de una técnica que se la ha llamado Auditoría Operacional.

La Auditoría Operacional presta servicios a la gerencia en todos sus niveles porque está diseñada para determinar sectores o áreas de peligros potenciales; resaltar posibles oportunidades; eliminar desperdicios o pérdidas innecesarias, observar el rendimiento y evaluar las efectividades de los controles; asegurar a la gerencia que las políticas y procedimientos de la Corporación se cumplen; chequear el impacto de los planes y objetivos en conjunto del sistema; estudiar nuevas ideas, nuevos desarrollos y nuevos tipos de equipo; y, determinar si la Corporación está operando como debería.

Es conveniente mencionar que en algunas empresas, por los estilos gerenciales practicados, se observa limitación en esta dirección. En algunas empresas no están establecidos los objetivos de auditoría y como resultado el Auditor Interno tiende a estar en otros límites dictados por la costumbre y por la incertidumbre de su trabajo que es lo que la gerencia espera de él.

Algunas organizaciones han prestado poca o ninguna atención a los beneficios de la planificación a largo plazo, así como para el empleo de técnicas administrativas. Este aspecto es una muestra de las áreas donde la Auditoría Operacional tiene que desarrollarse con alto grado de atención para proveer mejoras a la gerencia.

Anteriormente mencionaba que la Auditoría Operativa requiere imaginación y espíritu competitivo. Algunos Auditores parecen vivir conformes con la situación que ellos encontraron antes que enfrentar a los sistemas y esforzarse para obtener medios de mejores resultados. Debido a esta razón, dichos Auditores pierden una enorme oportunidad de contribuir a la eficiencia de los controles gerenciales. Por tener una visión general del negocio, la Auditoría Operacional ofrece a la gerencia una ayuda positiva para hacer frente sólido al creciente mercado competitivo. Por esta misma razón, el Auditor tiene la oferta de un reto estimulante y de una oportunidad para contribuir.

HISTORIA Y DESARROLLO DE LOS CONCEPTOS DE AUDITORIA INTERNA

El original de la Auditoría Interna es desconocido, pero sus antecedentes se remontan al primer día de la Contabilidad. Los comerciantes realizaban desde un principio una verificación objetiva de resultados reportados por sus subordinados.

En la era moderna las compañías de ferrocarriles fueron probablemente una de las primeras en reconocer la necesidad de Auditoría Interna. En consideración a que sus actividades son ampliamente dispersas, los ferrocarriles adoptaron la Auditoría Interna como un medio esencial de controlar sus dispersas operaciones. Otras empresas que tenían operaciones en distintas áreas siguieron el ejemplo de los ferrocarriles y emplearon Auditores para ayudar a coordinar las operaciones de sus divisiones, sucursales y plantas.

Durante esta historia inicial, los Auditores Internos usualmente ingresaron a las empresas cuando se descubrió algún acto de fraude, siendo su principal propósito localizar actos de descuido u otras irregularidades por parte de los tenedores de libros u otros encargados de registrar transacciones.

Por muchos años, varias ediciones de auditorías, teoría y práctica escritas por Robert Montgomery, constituyeron la guía de los Auditores. En la edición de 1916 se encuentra el siguiente concepto bajo el título de: Los propósitos y ventajas de una Auditoría. En lo que pudiera ser llamado los días formativos de Auditoría a los estudiantes, se les enseñó que los objetivos principales de una Auditoría eran:

- 1º— La detección o prevención de fraude (perro de vigilia o policía);
- 2º— La detección o prevención de error (descuido del tenedor de libros).

En la edición de 1940, Montgomery todavía deja a la función de Auditoría en una posición de responsabilidad para asuntos financieros y contables, incluyendo la examinación de estados financieros, crítica constructiva de métodos contables, consultoría

en problemas concurrentes en los cuales la Contabilidad es un factor importante y problema de impuestos.

Montgomery fue una fuente de información para los Auditores Internos hasta que en 1941 Victor Brink, que había sido Presidente Nacional del Instituto de Auditores Internos, publicó su libro titulado Auditoría Interna. En este libro nosotros encontramos que se define a la Auditoría Interna como un examen sistemático de los libros y reportes de un negocio u otra organización, por los empleados de ese negocio u organización, con el propósito de certificar o verificar y reportar en base a los hechos sobre la posición financiera y las operaciones financieras.

En 1943, en una reunión del Instituto de Auditores Internos, el Presidente dijo: Recientemente se ha reconocido al Auditor Interno bajo una luz verdadera, como un brazo de la gerencia, reconociéndoselo como una técnica que provee a la gerencia con hechos importantes que de otra manera no se lo podría hacer.

En 1945, en reunión similar al referirse sobre las responsabilidades del Auditor Interno se mencionó: La responsabilidad del Auditor Interno podría definirse como la apreciación de resultados comparados a estándares predeterminados para el cumplimiento de objetivos establecidos en concordancia con procedimientos aceptados. Esta apreciación involucra investigación, verificación, análisis y recomendaciones. Estas recomendaciones pueden involucrar procedimientos o influencias de las revisiones estándares introduciendo al Auditor Interno en las fases de una actividad de control. Desde luego la valía de la función del Auditor Interno y su éxito, usualmente dependen de la profundidad y balance de su apreciación.

La introducción de sistemas mecanizados elimina alguno de los chequeos que se encontraban asociados a la Auditoría Interna, dejando un mayor campo para el análisis.

Cuando un Auditor Interno es llamado a servir como un brazo de la gerencia, nosotros debemos llamar a esta tarea Auditoría Operacional. La función es más extensa que la de una Auditoría Financiera, actuando con una apreciación de delegado del gerente en la solución de problemas que involucren desperdicio económico. Esta apreciación y revisión, no se relaciona a la exactitud de los reportes financieros, sino de los resultados obtenidos por los instrumentos de control gerencial como políticas, organización, estándares, etc.

Nuestro concepto de Auditoría Interna en el pasado, básicamente estaba limitado a examinar aspectos financieros, apreciaciones de control y determinación del cumplimiento de las políticas de las compañías. Actualmente este concepto cubre otros aspectos referentes a la administración que se relacionan directamente con las operaciones y sus problemas concurrentes.

NATURALEZA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

A. W. Ho'mes define a la Auditoría como un examen y verificación sistemática y científica de los registros contables, comprobantes y otros registros y documentos financieros y legales de una organización pública o privada realizada con el propósito de: 1º)- asegurar la exactitud e integridad de la Contabilidad; 2º)- la aceptable presentación de las condiciones financieras a una fecha determinada y los resultados de operación por un período que termina en aquella fecha, ambos siguiendo bases de constancia y conformidad con principios de Contabilidad aceptables; y 3º)- presentando una experta e imparcial opinión en los estados exhibidos.

Contabilidad es principalmente constructiva, mientras que Auditoría es fundamentalmente analítica en naturaleza y operación. Contabilidad se relaciona con registros de transacciones, elaboración de reportes financieros y en ciertos casos interpretación de estos reportes. Auditoría significa interpretación de reportes, un análisis y examinación crítica de las transacciones del negocio sujetas a la Auditoría.

El Instituto de Auditores emitió una declaración sobre las funciones y responsabilidades (1957), describiendo la Auditoría Interna como una independiente apreciación dentro de la organización para la revisión de Contabilidad, finanzas y otras operaciones como una base para servicio a la gerencia. Es un control gerencial que funciona por la medición y evaluación de la efectividad de otros controles. La definición exhibida nos da una adecuada descripción de la naturaleza de la Auditoría Operacional, la cual claramente establece los campos diferenciando con el área financiera que se exhibía únicamente hasta 1947.

DEFINICION DE AUDITORIA OPERACIONAL

Existen distintas definiciones. William Leonard, en su obra La Gerencia de Auditoría, describe como un examen comprensivo y constructivo de la estructura organizacional de una compañía, institución o agencia gubernamental o de cualquier parte de aquella, como una división o departamento y planes y objetivos, sus medios de operación y el uso de las facilidades humanas y físicas.

Min'ts, la define como una revisión analítica de las actividades del negocio para determinar e informar a la gerencia si la actividad se realizó para cumplir con las políticas de la gerencia asegurando los objetivos que debían lograr.

Peter A. Pyhrr, dice que la Auditoría Operacional es un método de revisión y apreciación de la efectividad y eficiencia de varias operaciones y procedimientos operativos. Complementando el sistema de información gerencial normal y proveyendo a la alta gerencia con apreciación independiente de las operaciones. En efecto hace algo más. A través de ésta, la alta gerencia, puede obtener recomendaciones de pasos a adoptarse para resolver los problemas de las compañías e incrementar las utilidades.

Pero, no importa quien la defina, la Auditoría Operacional es la extensión de la Auditoría Interna en todas las operaciones del negocio contrastando con el ámbito limitado a las finanzas y a la Contabilidad. Esta extensión de la Auditoría Básica incluye apreciaciones y establecimientos de controles administrativos y operacionales, siendo parte de la lógica evolución en los cambios conceptuales del rol contable que asiste en la administración de empresa.

EVOLUCION DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

En esta era de desarrollo técnico la administración confronta quizá el reto más grande al efectuar decisiones lógicas que hagan frente a las oportunidades existentes que provienen de los desarrollos de la automatización, la electrónica y otros descubrimientos. Definitivamente los viejos métodos pertenecen a los viejos tiempos.

La Auditoría Operacional se inicia cuando el Auditor Financiero cesa de preocuparse por únicamente verificar una información y comienza a interrogarse por qué una transacción se la efectuó en la primera instancia y trata de ver si no existía una mejor manera de hacerla. Gradualmente la Auditoría Operacional comienza a expandir su área de finanzas a otras áreas de comer-

cialización, producciones y servicios. Como resultado, mientras la Auditoría Financiera se concreta en verificar las utilidades y analiza principalmente el pasado, la Auditoría Operacional está relacionada con incrementar utilidades para el futuro.

De acuerdo con F. W. Lenno, en su artículo *Hacia Dónde Vamos como una Profesión*, el movimiento de Auditoría Operacional actualmente comienza antes que se revise la declaración de responsabilidades que emitió el Instituto de Auditores Internos. Siempre se trajo la pregunta de cuán lejos el Auditor puede defender su trabajo. Algunos opinan que el Auditor Interno debe dirigir su trabajo únicamente a las áreas en que él se cree competente para revisar y apreciar. Pero el alcance de la función de Auditoría Interna debe dejar libertad individual, considerando que cada persona varía en capacidad y conocimiento de diferentes tipos operacionales.

En la operación de algunas empresas, la búsqueda no tiene fin cuando se trata de encontrar métodos que mejoren los actuales, que reduzcan costos, que obtengan mayor eficiencia y mejores vías de hacer las cosas. A través de sus auditorías, el Auditor Interno está en una posición de obtener y producir información confiable concerniente a debilidades en rendimiento y métodos administrativos. Siempre existen necesidades cuando estamos planeando y tratando de obtener el cumplimiento de planes organizacionales, la responsabilidad del Auditor es ayudar y asistir a la gerencia para determinar áreas que podrían mejorar económicamente e implementar prácticas gerenciales más positivas.

La evolución de la Auditoría operacional es el resultado de una necesaria aceptación de la gerencia y al mismo tiempo, los Auditores Internos hacen frente al reto más grande que le provea la gerencia con una adecuada revisión o apreciación de las operaciones de la empresa.

La Auditoría Operacional se está desarrollando rápidamente como una potente herramienta gerencial. La pregunta: ¿Podríamos hacerlo mejor a un menor costo y todavía alcanzar los objetivos de la gerencia?. No es nueva para los Auditores.

ALCANCE ACTUAL DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

Como lo describíamos previamente, algunas de las áreas en las que Auditoría Operacional se ha expandido son: Producción, Mercadeo y Finanzas.

En el área de producción por ejemplo: la reducción de costos fue obtenida a través de un análisis de inventario y su rotación, se efectuó por evaluación del sistema de control de producción, comparando y evaluando el control de producción en términos de venta y análisis de variación de producto.

En el campo de mercadeo, un buen ejemplo puede ser encontrado en el auditraje de las agencias publicitarias. Los efectos de errores pueden ser muy costosos, no sólo en términos de gastos directos sino también en su impacto en las ventas de la empresa y su relación con los esfuerzos de producción. La Gerencia debe tener seguridad de que sus instrucciones son implementadas y que se está obteniendo un rendimiento total por cada desembolso efectuado. Esta seguridad es doblemente crítica, con las cuales deben tomarse decisiones en este medio competitivo de cambios constantes.

En el área de finanzas, a través de un análisis del uso de fondos y la evaluación del mínimo requerido en bancos, se encontró una sustancial reducción en las prácticas de requerimiento que se hacía con instituciones bancarias.

Otras áreas para este tipo de Auditoría incluye compras y asociaciones con otras empresas, así como la aplicación que se hace del procedimiento automático de datos. El Auditor tiene que aplicar su amplio conocimiento sobre las operaciones empresariales cuando, actuando como miembro de un equipo, debe determinarse lo positivo que resultaría la propuesta de compra o asociación con otra compañía. El Auditor también se involucra en el control y uso de la informática.

FUNDAMENTOS DE AUDITORIA OPERATIVA

Responder los principales intereses de la Gerencia.

Continuamos hablando por lo tanto, en asistir a la Gerencia en el cumplimiento de sus funciones, por lo tanto, revisemos la definición del término: **Gerencia.**

— En términos de personal, Gerencia o Administración, es definido usualmente como la dirección de esfuerzos de un grupo de personas para obtener los objetivos de una empresa.

— En términos de acción: Gerencia es el proceso de planificar antes de actuar, revisando durante la acción y analizando después de la acción.

— En términos de procedimiento: la Gerencia es la determinación de qué es lo que se va a hacer, quién lo hará, qué tan bien se hizo y qué mejor se pudo hacer.

Cual fuere la definición, la mayoría de expertos conciben que las funciones básicas de la administración son: planeación, dirección y control. En esta tercer área de control, es que el Auditor tiene la oportunidad y en efecto, la responsabilidad de

funcionar a su mayor grado de habilidad y conocimiento. Para lograr su responsabilidad, el Auditor Interno debe claramente comprender los objetivos de la gerencia, de la empresa como un todo. ¿Cuál es el principal interés de la Gerencia? Se encuentra en operaciones y actividades y cómo estas pueden ser manejadas y mantenidas a un máximo nivel de manera que los objetivos de la compañía sean obtenidos eficiente y rentablemente. Por lo tanto, el Auditor está para servir a la Gerencia, debe tener el mismo interés de la Gerencia y pensar con pensamiento gerencial.

La naturaleza del trabajo es tal, que ofrece un servicio especializado a la Gerencia, el cual es distinto de cualquier tipo de servicio. El Auditor conoce todas las funciones y se convierte en un hombre dentro de la organización que mira a la misma desde un punto de vista independiente. Adicionalmente, permite que el Gerente pueda emplear su tiempo para atender otros asuntos.

El Auditor Interno debe tener respaldo gerencial para cumplir sus responsabilidades. Si la Gerencia no quiere la clase de ayuda que el Auditor puede darle, no se debe ofrecer insistentemente. El soporte gerencial no solamente significa que la Gerencia desea y reconoce la necesidad de un servicio, sino que debe dársele el status que merece la Auditoría en los niveles de la organización. Sin el soporte gerencial el Auditor no puede desarrollar su actividad y varias frustraciones resultarán. Una de las mejores maneras para cumplir eficientemente una tarea es que Auditoría Interna reporte al máximo nivel ejecutivo de la empresa, preferiblemente al Presidente del Directorio. Después de todo, el Auditor Interno provee un encadenamiento entre el alto nivel gerencial y la Gerencia Operativa con la información que necesita para adoptar medidas que ayuden a mantener en práctica políticas y procedimientos.

Como Auditor Interno, si usted continúa dando ayuda a la Gerencia, el futuro del Auditor Interno, en los negocios modernos, únicamente será limitado si sus servicios se limitan.

Una Gerencia está interesada en procedimientos y controles únicamente si estos le ayudan a operar económica y efectivamente. Por lo tanto, el status del staff de Auditoría Interna y el sentimiento de la Gerencia hacia el staff, se incrementará en proporción al grado de éxito obtenido en las auditorías operacionales.

EFFECTIVA COMUNICACION GERENCIAL

La comunicación es una de las funciones básicas esenciales de las actividades organizadas en la sociedad. El progreso del hombre se ha facilitado a través de su habilidad en comunicar el conocimiento generado por la ciencia y la tecnología. A través de la función de comunicación, hombres y mujeres están en condiciones de compartir conocimiento e información para una inteligente conducta humana.

Resulta difícil en estos días encontrar publicaciones de negocios donde no se inserte artículos sobre comunicaciones, describiendo los beneficios que se derivan de un efectivo método de comunicarse con los empleados, gerentes, obreros, accionistas, comunidad y el público en general. Por lo tanto, esto es esencial para el éxito de la Auditoría Operacional. Poniendo claramente sus ideas y recomendaciones, el Auditor Interno debe tener capacidad de comunicarlos efectivamente, no sólo con la alta gerencia, sino también con todos los niveles de gerencia en la compañía.

Como el Auditor que relaciona una Auditoría Operacional, representa los intereses de la gerencia, ésta debe entenderlo claramente, para así poder actuar con responsabilidad y autoridad.

Desde luego, las comunicaciones entre individuos sobre o bajo la línea de una organización, presenta un set diferente de condiciones, ya que la igualdad de posición o status inherente a comunicaciones no existe. Uno de los comunicados es evidentemente el superior y otro el subordinado.

En la línea inferior de comunicación, el superior transmite información pero, más importantemente, demanda o emite órdenes esperando que se cumpla una acción exactamente como la que la piensa. La persuasión es una parte deseable, pero no esencial de las comunicaciones. El subordinado se supone que debe comprender lo que se le ha comunicado. La situación es exactamente lo contrario con la comunicación hacia arriba. El superior no tiene mayor afán para tomar acciones o para prestar especial interés en las comunicaciones de los subordinados. Se demanda habilidad para despertar el interés del superior y persuadir a aquel que adopte la acción indicada. Para el Auditor, el reporte de Auditoría que resume sus observaciones y recomendaciones, usualmente tiene esta forma. El tipo de comunicación para transmitir información calculando que va a levantar interés usando persuasión para lograr aceptación. El Auditor Interno encuentra que la mayoría de sus comunicaciones pertenecen a la línea de arriba, aunque se lo podría ver en los tres niveles: sobre la línea, en y, bajo la línea.

Por lo tanto, ¿Cuáles son las vías en las cuales el Auditor Interno puede enfocar su criterio y ayudar más efectivamente en las comunicaciones gerenciales?. El primer paso para una comunicación efectiva es la utilización de la apreciación de la alta gerencia, que demanda por parte del Auditor un interés en comprender y apreciar los problemas de la alta dirección.

La alta gerencia mira a la corporación en perspectiva y cada una de las principales funciones del negocio como una insti-

tación útil, mientras cada una de ellas opere efectivamente cuando un problema se desarrolla, como siempre, es trabajo de la alta gerencia identificar el problema y su fuente adoptando el remedio apropiado correctivo. La alta gerencia no se interesa en pequeños detalles, lo importante es que se tome la acción desde un punto de vista práctico y económico.

El segundo paso es que el Auditor debe limitar su respuesta o comunicación del campo técnico de una manera sencilla y simple. Desde luego, él puede extenderse al aplicar sus conocimientos de análisis constructivos en la solución de problemas para la alta gerencia, emergiendo como un Asesor Profesional. El Auditor Interno debe efectuar una contribución positiva demostrando a la gerencia cómo los nuevos métodos lo ayudarán a efectuar mejor trabajo en el futuro, antes que escribiendo un reporte, criticando algunos errores que han ocurrido en el pasado, esto resultará en una satisfacción personal para el Auditor, así como una mayor contribución a la empresa como un todo. El Auditor debe comprender claramente la relación de línea—staff. El Auditor no está para decirle a la gerencia cómo tiene que cumplir sus operaciones, sino para ayudar a los gerentes cómo manejar las operaciones más efectivamente, la confianza mutua entre línea y staff debe existir si se desea lograr los objetivos de la compañía. Desde luego, esta confianza mutua se corta en algunas instancias porque el grupo de staff trata de decir a la gerencia lineal qué es lo que debe hacer y a menudo los gerentes de línea se oponen a este hecho. El escritor Mc Gregor dice en su libro: El lado humano de la empresa, que los gerentes de línea se refieren al grupo de staff como un gasto antes que como una fuente de ayuda.

En el último y tercer paso, el Auditor Interno debe presentar sus conclusiones y recomendaciones en una manera interesante y persuasiva que obtenga aceptación e induzca a la acción.

Existen dos puntos que deben seguirse para cumplir exitosamente este paso.

1º— El Auditor debe intentar una presentación oral de su propuesta a la alta gerencia, antes que simplemente remitir un reporte escrito. Una presentación oral brinda la oportunidad de eliminar una pérdida de la concepción o entendimiento del asunto que se trata de persuadir. Permite al Auditor conocer el clima o atmósfera en los cuales la reacción de la audiencia usualmente indica estos puntos que deben enfatizarse o no, en el reporte escrito que confirmará la presentación oral.

2º— El Auditor Interno debe tener el soporte y aceptación de la Gerencia y cualquier diferencia de opinión debe tratarse, o por lo menos reconocerse, antes de hacer una presentación a la alta gerencia.

Las comunicaciones son el corazón de las relaciones humanas, porque si nos referimos a personas de alguna manera debemos comunicarnos con aquellas. La administración de una empresa debe crear un medio en los cuales el personal pueda trabajar efectivamente. Tiene que tratar de desarrollar los mejores canales de comunicación en todo sentido, para así obtener una mejor evaluación. El Auditor Interno ayuda a la gerencia a mantener un efectivo sistema de comunicación a través del control y revisión de operaciones.

El secreto para expandirse o penetrar es uno solo y simple. Consiste en hacer un buen trabajo en áreas de importancia y comunicar los hechos a la Gerencia. Puede aparecer un proceso lento, pero no hay otra vía.

CALIFICACION DEL AUDITOR INTERNO

Possiblemente el problema más grande al organizar un cuerpo de auditores internos, radica en la selección de personal. Normalmente estamos buscando por un hombre que tiene habilidades poco comunes. El debe combinar la calidad de un profesional eficaz con habilidad para trabajar con personas. A mi criterio debe hacerse énfasis en lo último o sea: la habilidad para desarrollarse en el trato hacia otros.

El conocer las profundidades de contabilidad y normas legales no es carta suficiente de presentación. El debe mantenerse actualizado con las últimas técnicas de la administración científica, debe estar actualizado o conocer de nuevos desarrollos y preferiblemente debe poseer alguna experiencia personal de gerencia. Sobre todo, él debe tener un buen sentido de lo que es el negocio y deseo de conocer todo lo que se relaciona a su empresa. Debe tener buena imaginación, criterio, sentido de venta y apreciación objetiva. El Auditor debe también estar en condiciones de expresarse clara, convincente y lógicamente de manera oral y escrita.

Los hombres con habilidad en análisis y experiencia en resolver los problemas empresariales son los que contribuyen a la dirección de una empresa convirtiéndose en piezas valiosas de la administración. Para analizar y recomendar soluciones a los problemas, el Auditor debe tener un conocimiento del área de trabajo por ejemplo: debe saber análisis de costos, administración, análisis de inventarios, análisis de procedimientos, investigación operativa según el caso. Debe conocer el flujo de la planta, estudio de tiempos y movimientos, investigación de mercado, planeación y programación de producción, control de calidad, etc.

El Auditor debe estar en condiciones de diagnosticar las debilidades, sugiriendo remedios y si es necesario recomendando asistencia de especialistas en aquellas áreas con las cuales él no está familiarizado o en las cuales tiene insuficiente entrenamiento.

Para lograr este reto en el mundo complejo de los negocios, en la actualidad existen diversos programas de entrenamiento. El entrenamiento interno puede ser hecho a través de conferencias y reuniones de gerencia. El entrenamiento externo se lo hace a través de organizaciones como el Instituto de Auditores Internos, la Contraloría, Universidad y otros.

Adicionalmente, el Departamento de Auditoría ahora tiene a su grupo especialista de otras áreas tales como: ingenieros, químicos, economistas, programadores, etc.

Con todo este esfuerzo tendiente a realizar un servicio constructivo y venderlo, el Auditor debe mantener su propia independencia de pensamiento y exploración. Lo más importante de un Auditor es que use un buen sentido común. El Auditor debe estar verdaderamente interesado en los problemas de las personas desde su punto de vista, no desde un ángulo estrecho o de control protectivo. Cuando él aprende y comprende los problemas del personal operativo él podrá traer su experiencia para presentar soluciones constructivas que ayuden al departamento operacional.

Teniendo esta característica un Auditor, puede examinar y analizar condiciones y ofrecer sugerencias constructivas a la supervisión de línea, inclusive dirigirse a personas que tienen años de experiencia. El área de Auditoría es un lugar ideal para entrenar y preparar hombres calificados para aceptar responsabilidades y asumir posiciones ejecutivas en los distintos niveles de la organización, ya que ellos obtienen una educación completa sobre la Corporación.

El Auditor Interno rápidamente aprende a pensar en términos de chequeo interno cuando desarrolla auditorías que tratan con funciones de control. Cuando él se traslade al campo de Auditoría Operacional, él debe aprender a pensar en términos diferentes. Tiene que pensar como un gerente y debe estar en su mente que él es un representante de la Gerencia General.

ELEMENTOS HUMANOS A SER CONSIDERADOS

Uno de los requerimientos de un buen Auditor es que debe tener la adecuada apreciación y aptitud. Esto puede ilustrarse por lo que un ejecutivo senior, dirigiéndose a un grupo de Auditores dijo: Yo quiero que ustedes asuman que son los propietarios de la Corporación y que todo lo que esto produzca es para ustedes. Antes de que ustedes recomienden cambios, antes de que ustedes critiquen una operación pregúntense así mismo: ¿Qué es lo que ustedes harían si el negocio les perteneciera

Con respecto a la importancia de la práctica de las relaciones humanas del Auditor Interno en el desarrollo de sus trabajos, no existe una persona que realmente le guste que le examinen sus tareas desde otro punto de vista o por alguien que no es él mismo. Esto es exactamente lo que sucede con el trabajo de un Auditor. Por lo tanto, antes que el Auditor espere que lo entiendan a él, él debe comprender a quienes audita. La esencia de la Administración también es comprender a las personas y comunicarse con ellos para obtener su cooperación en lograr ciertos objetivos. Una de las primeras cosas que un Auditor Interno, a través de su unidad debe hacer, es lograr la confianza de las otras cabezas departamentales convenciéndolos que el Auditor no está para ser un espía o causar problemas, sino para ayudarlos a ellos a efectuar un mejor trabajo.

Además, informando a la persona a ser auditada, sobre la naturaleza y propósito de la Auditoría Interna, así como la necesidad de que la empresa, facilite su cooperación. Los auditores generalmente han encontrado que este factor cuesta nada, en cuanto a efectividad se relaciona, pero otorga altos dividendos en la forma de comportamiento.

La aceptación debe ganarse a través de un entendimiento mutuo. La persona que está siendo auditada debe experimentar el sentimiento de que el Auditor está tratando de ayudarlo. El no debe pensar que el Auditor está para agarrarlo. Es problema del Auditor ver que cada persona comprenda su actitud. El punto de vista del Auditor debe ser de ayuda, no de crítica. Hay una cosa que el Auditor debe mantener en su punto de vista: En primer lugar, es muy esencial que el Auditor mantenga la fe con los niveles de Gerencia. En otras palabras, cada asunto de una auditoría debe ser francamente discutido con el Supervisor inmediato de esa función, antes que sea discutido de cualquier manera con sus superiores. Se le debe dar la oportunidad para que haga sus comentarios como él desea, ya sea para presentar una prueba o explicar ciertas fases que sean pertinentes o para estar de acuerdo con el Auditor y delinear los principios generales que empleará para mejorar la situación. Esto es importante para que ningún nivel de la Gerencia sienta que el Auditor lo sobrepasa. Por ejemplo: una técnica de comunicación útil es establecer un reporte con el primer nivel de línea que se le ha llamado Memorándum Interno de Auditoría. Esto es una forma de reporte escrito emitido al Gerente de línea responsable de una área para su revisión y comentario previo a la conferencia final con el ejecutivo encargado del área auditada.

A través de este Memorándum Interno de Auditoría, algunas situaciones pueden corregirse sin referir ellas a los máximos niveles. También elimina sorpresas y da a la persona auditada

una justa oportunidad para preparar su propio caso, si es que aquel no está de acuerdo con el hallazgo.

El lidiar con personas y problemas relativos al factor humano, requiere paciencia y comprensión. Cuando existen diferencias de opiniones, ellas deben tratarse cuidadosamente y manejarse en forma apropiada. Muchas personas tienen orgullo en su conocimiento, son curiosos o ansiosos de adquirir mayor conocimiento y tratan de aplicarlo en sus actividades de trabajo.

Cuando se trata con la conducta humana, el Auditor debe reconocer que está tratando con diversos ideales e imágenes mentales. Por ejemplo, casi a toda persona le gusta expresar sus propios ideales. El trata de pensar que es totalmente capaz de hacer un trabajo y que tiene propia determinación. Dando crédito a una idea de alguien, reconociendo que aquel la ha originado y dándole satisfacción, es un método de darle a él un gran sentimiento de valía personal y lograremos una contribución definitiva. Este método nos ayuda a evitar la impresión de que atentamos o dictamos algo contra él.

Sin importarnos mayormente la consideración que en algún momento se brinde hacia la unidad, es importante que el personal de Auditoría mantenga cualidades de confianza y cooperación. El pensamiento es a menudo expresado en el sentido de que el Auditor Interno debe tener habilidad para llevarse bien con otras personas y al mismo tiempo hacer su trabajo de Auditoría.

La competencia profesional es por supuesto un factor básico que asegura la confianza y respeto de otros departamentos. Relativamente cercano está la reputación para ser objetivo y justo. La apreciación y maneras que el Auditor Interno determina si una operación se encuentra bien es fundamental. Cuando el Audi-

tor Interno no es arrogante, demandante o soberbio, encuentra que las cabezas departamentales son más cooperativas.

El Auditor debe tener un standard de conducta, una autodisciplina necesaria para prevenirlo de utilizar equivocadamente los métodos para sacar ventajas de los hechos. El debe tener un sentido de la dirección. Quizás nosotros llamaríamos una filosofía, alguna guía clara para su conducta. La autodisciplina está basada en un hecho simple, las personas que nos ayudan a obtener una participación sobre lo que es justo, son aquellas que también creen en obtener un beneficio de la justicia, por lo tanto debe ser una guía que tenemos, que ser cuidadosos con nosotros mismos para hacer comprender a otros que nuestro propósito básicamente es ayudarlo para así ayudarnos nosotros. Tenemos el conocimiento necesario para ser profesionales que tratan con personas. Por lo tanto, debemos conocer que obtendremos ayuda de las personas, sólo en la medida que nuestros propósitos sean comprendidos básicamente en forma correcta desde su punto de vista. De esta manera nuestras vidas serán realizadas y más productivas.

Es por ello que...

* Psicólogo de Riesgo del Trabajo del I.L.T.S.
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Regional del Ecuador.
Comité de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil.



BIBLIOGRAFIA

- Modern Internal Auditing.
- Victor Z. Brink, James A. Cashin, G. Herbert Witt.
- Handbook of Sampling for Auditing and Accounting.
- Hereber Arkin.
- The Anatomy of Control.
- L. B. Sawyer.
- Essentials of Management.
- Harold Koontz and Cyril O'Donnell.
- The Functions of the Executive.
- C. I. Barnard.
- Management: Tasks, Responsibilities, Practices.
- P. F. Drucker.
- Where Long-Range Planning pays off.
- SS. Thune and R. J. House.
- Industrial Organization and Management.
- R. C. Davis.
- Corporate Audit Committees.
- R. K. Mautz and F. L. Neumann.
- Statement of Responsibilities of Internal Auditor.
- The Institute of Internal Auditors, Inc.
- Dinámica de la Auditoría Administrativa.
- Dervantes Abreu, Salvador.
- La Auditoría Interna Ante los Fraudes.
- Dávila Galván, Sergio.
- La Evidencia en Auditoría: Importancia y Logros.
- Flores Castro Altamirano, Manuel.
- La Auditoría y el Procesamiento Electrónico de Información.
- Dennis, Gordón B.
- Auditoría Administrativa: Evaluación de la Empresa.
- Amaya Sánchez, Carlos Enrique.