

**PRUEBA PILOTO DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
DE COMPETENCIAS PERSONALES DE AUDITORES
INTERNOS CON BASE EN ISO 19011:2011
(DIRECTRICES PARA LA AUDITORÍA EN LOS SISTEMAS
DE GESTIÓN)**

XXI
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA

Área de investigación: Operaciones

Andrea Torres Reyes

Posgrado en Sistemas de Calidad
Universidad Nacional Autónoma de México
México
andrea.treyes@comunidad.unam.mx
zhotella@gmail.com

José Sabino Sámano Castillo

Universidad Nacional Autónoma de México
México
jose.samano@cic.unam.mx



PRUEBA PILOTO DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PERSONALES DE AUDITORES INTERNOS CON BASE EN ISO 19011:2011 (DIRECTRICES PARA LA AUDITORÍA EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN)



Resumen

La norma ISO 9000: 2015 (Sistemas de gestión de la calidad) define una Auditoría de Calidad como un “Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias objetivas y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría”. De acuerdo con Causholli & Knechel (2012) para poder llevar a cabo las actividades propias de la auditoría, se requiere una gran cantidad de juicio profesional por parte del auditor, así como distintas competencias. La norma ISO 19011:2011 (Directrices para la auditoría en los sistemas de gestión) define competencia como “la capacidad para aplicar conocimientos y habilidades para alcanzar los resultados pretendidos”, haciendo hincapié en que esta capacidad implica la aplicación apropiada del comportamiento personal durante el proceso de auditoría.

A continuación, se presenta un estudio que tiene el objetivos identificar las competencias personales de auditores internos más importantes en el ejercicio de auditoría, proponer un instrumento de evaluación de las competencias personales contenidas en la norma ISO 19011:2011 y desarrollar una matriz de posicionamiento BCG para definir el perfil de competencias personales de los auditores en sus componentes internos y situacionales.

El análisis de fiabilidad del instrumento de evaluación propuesto arroja un coeficiente alfa de Cronbach de 0.9780 para el análisis de la situación organizacional y de 0.9921 para las competencias personales de auditores. Estos factores (internos y externos) fueron utilizados para la creación de la matriz BCG, por lo que el presente estudio proporciona evidencia experimental de que esta matriz es una herramienta adecuada de posicionamiento de auditores internos para un mejor ejercicio de auditoría, al comparar los factores situacionales de la organización (o el área particular de la organización) y las competencias personales de los auditores internos evaluados.

Palabras clave: Competencias personales, auditores internos, matriz BCG

Introducción

De acuerdo con Causholli & Knechel (2012) para poder llevar a cabo las actividades propias de la auditoría, se requiere una gran cantidad de juicio profesional por parte del auditor, así como distintas competencias.



La identificación de un experto es vital para cualquier estudio o aplicación que implique experticia (Shanteau et. al, 2002). En este sentido, el auditor es un experto si tiene las competencias técnicas y personales requeridas para evaluar el riesgo y llevar a cabo la auditoría de acuerdo con normas de auditoría profesionales. Distintos autores reportan que existe poca información sobre el patrón de competencias personales asociados a los auditores expertos (competentes), lo que fundamenta este estudio.

Aunado a la revisión de literatura, se realizaron entrevistas semiestructuradas a expertos en auditorías, en las cuales se reafirmó la importancia de las competencias personales de los auditores internos para el correcto desarrollo del ejercicio de auditoría.

De esta manera surgen las siguientes interrogantes: ¿Qué competencias personales de los auditores internos, contenidas en la norma ISO 19011:2011, son las más importantes durante el proceso de auditoría? y ¿Cómo se pueden evaluar estas competencias personales de una manera sencilla y efectiva?

Para responder a estas preguntas se plantean los objetivos mencionados a continuación: 1) Identificar las competencias personales de auditores internos más importantes en el ejercicio de auditoría. 2) Elaborar un instrumento de evaluación de competencias personales de auditores internos complementaria a los lineamientos contenidos en la norma ISO 19011:2011. 3) Crear una matriz de posicionamiento de competencias personales de auditores internos en dos dimensiones, internas y externas.

Marco de referencia

La auditoría de gestión requiere de un conjunto de políticas o lineamientos que regulen la ejecución de la misma, asegurando la calidad del trabajo realizado por el auditor. Gabas Trigo (1989) afirma que es de vital importancia la existencia de principios y normas que especifiquen los criterios adecuados, correctos y razonables para que el juicio realizado por los auditores tenga

respaldo en una norma. De caso contrario el ejercicio de auditoría podría volverse subjetivo al mero criterio del auditor.

ISO (la Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). La norma ISO 19011:2011 fue publicada en 2002, desde esta primera edición, se han publicado un gran número de normas para sistemas de gestión. Por lo tanto, existe ahora la necesidad de considerar un alcance más amplio para la auditoría de sistemas de gestión, así como de proveer lineamientos más generales.

Esta norma internacional no establece requisitos, sino que provee una guía sobre el manejo de un programa de auditoría, sobre la planeación y realización de una auditoría a un sistema de gestión, así como sobre la competencia y evaluación de un auditor que pertenezca al equipo auditor.



Tabla 1
Alcance de la Norma ISO 19011:2011
y su relación con la Norma ISO/IEC
17021:2011

Auditoría Interna	Auditoría Externa	
	Auditoría al proveedor	Auditoría de tercera parte
Auditoría de Primera parte	Auditoría de Segunda parte	Para fines legales, reglamentarios y similares Para certificación (Véanse también los requisitos en la Norma ISO/IEC 17021:2011)

Fuente: ISO, E. (2011).

La calidad del desarrollo de la auditoría interna implica un conjunto de atributos tales como la competencia de los auditores internos, el nivel educativo y la certificación, sus relaciones de contratación, presentación de informes y de terminación, así como la calidad de su desempeño en el trabajo (por ejemplo, la adecuación de los programas de auditoría y el alcance del rendimiento en el trabajo).



Butcher, 2013 asegura que existe un considerable cuerpo de investigación sobre las percepciones de los atributos de calidad de auditoría refiriendo trabajos de Schroeder et al., 1986; Carcello et al., 1992; Aldhizer, Miller & Moraglio, 1995; Davis, 1995; Behn et al., 1997; Chen, Shome & Su, 2001.



La investigación realizada por los autores Abdolmohammadi y Shanteau en 1992 encontró que los auditores expertos comparten muchas características comunes de comportamiento, como son la confianza en sí mismo, credibilidad, comunicación efectiva y tolerancia (Shanteau et. al, 2002), así mismo sugieren que estas características o competencias pueden ser usadas para crear perfiles de auditores y así saber quién es un potencial auditor experto.

Si bien se han realizado numerosos estudios de atributos de rendimiento en la auditoría externa, sólo pocos estudios han abordado los atributos de rendimiento de la auditoría interna, y el foco de estos estudios se ha limitado a la objetividad. Por ejemplo, Brody y Lowe (2000) discuten las implicaciones de los roles cambiantes de los auditores internos para su objetividad. Schneider (2003) presenta datos empíricos sobre si la compensación de incentivos y propiedad de acciones afectan a la objetividad de los auditores internos y Ahlawat y Lowe (2004) compara la objetividad en la auditoría interna entre las funciones que se conservan en la casa frente a los que se subcontratan. Otras diferencias en la práctica entre la auditoría externa e interna pueden dar lugar a diferencias en la importancia de los atributos entre los dos tipos de auditoría.

Para ordenar e imprimir cohesión a su labor, el auditor cuenta con una serie de funciones tendientes a estudiar, analizar y diagnosticar la estructura y funcionamiento general de una organización. La fiabilidad en el proceso de auditoría y la confianza en el mismo dependen de la competencia de aquellos que llevan a cabo la auditoría.

Dentro de la misma norma ISO 19011:2011 se asegura que la confianza en el proceso de auditoría y la capacidad de lograr sus objetivos depende de la competencia de aquellos individuos que participen en la planificación y realización de las auditorías, incluyendo los auditores y líderes de equipos auditores. La competencia debería evaluarse a través de un proceso que considere el comportamiento personal y la capacidad para aplicar los conocimientos y las habilidades adquiridos durante la educación, la experiencia laboral, la formación como auditor y la experiencia en auditorías.

El Capítulo 7 de esta norma internacional provee lineamientos relacionados con la competencia y evaluación de los auditores de sistemas de gestión y de los equipos de auditoría (ISO, E., 2011). Se enumeran también las competencias personales que los auditores deberán tener para la correcta realización de la auditoría, sin embargo no se tiene un instrumento para la evaluación de las mismas. Las cuales se describen a continuación:



Tabla 2
Competencias personales que los auditores en la Norma ISO/IEC 17021:2011.

Competencia	Descripción
Ético	Imparcial, sincero, honesto y discreto;
De mentalidad abierta	Dispuesto a considerar ideas o puntos de vista alternativos;
Diplomático	Con tacto en las relaciones con las personas;
Observador	Activamente consciente del entorno físico y las actividades;
Perceptivo	Consciente y capaz de entender las situaciones;
Versátil	Capaz de adaptarse fácilmente a diferentes situaciones;
Tenaz	Persistente y orientado hacia el logro de los objetivos;
Decidido	Capaz de alcanzar conclusiones oportunas basadas en el análisis y el razonamiento lógico;
Seguro de sí mismo	Capaz de actuar y funcionar independientemente a la vez que interactúa eficazmente con otros;
Con valor moral	Capaz de actuar de manera responsable y ética, aunque estas acciones puedan no ser siempre populares y en alguna ocasión puedan causar desacuerdos o alguna confrontación;
Abierto a la mejora	Dispuesto a aprender de las situaciones, y que se esfuerza por conseguir mejores resultados de auditoría
Abierto a las diferencias culturales	Observador y respetuoso con la cultura del auditado
Colaborador	Que interactúa eficazmente con los demás, incluyendo los miembros del equipo auditor y el personal del auditado

Fuente: ISO, E. (2011).



La mayoría de los métodos de autoevaluación y herramientas de auditoría que son de uso común en el enfoque sobre la revisión de las actividades y resultados en contra de un modelo estándar, el marco o el sistema predeterminado de una organización (Lascelles y Peacock 1996; Conti 1997). De esta manera el progreso hecho por ellos para cumplir con una especificación de la excelencia empresarial se puede evaluar. Estas valoraciones son, en general, se centró en la búsqueda de factores positivos, aunque también se identificaron debilidades organizativas. Por ejemplo, en el uso de las EFQM fortalezas y áreas de mejora modelo excelencia son identificados para cada uno de los criterios individuales

A lo largo de distintas investigaciones de autores como Mohammad J. Abdolmohammadi, Damien Power, Harshini P. Siriwardane, entre otros (Abdolmohammadi, M. J., & Shanteau, J., 1992; Abdolmohammadi, M. J. et. Al, 2004; Power, D., & Terziowski, M. 2007, Siriwardane, H. P, et. Al, 2014) han realizado una exploración de las competencias personales de auditores. Sin embargo, en las investigaciones consultadas se tiene una exploración hacia la importancia de dichas competencias y no un método de evaluación de las mismas.

Por otra parte, la matriz de Boston Consulting Group ó matriz BCG es un método que se basa en el principio de que una mayor incertidumbre sobre los resultados, resulta en una probabilidad más uniforme asignado a ellos. En la actualidad, este método ha sido ampliamente utilizado en la ingeniería, la economía, las finanzas, y otras disciplinas Estudios previos y la práctica actual también han reconocido que este método se puede utilizar con eficacia para la evaluación del desempeño basado en un conjunto de indicadores determinando adecuadamente las ponderaciones de los indicadores de evaluación (Shen et. Al, 2015). La matriz proporciona una herramienta simple pero potente para maximizar la competitividad, valor y sostenibilidad.

Metodología

La investigación desarrollada corresponde a un estudio exploratorio como primer paso, con la revisión documental sobre competencias personales de auditores y su evaluación; posteriormente se realizó la recolección de datos y su análisis, para realizar una prueba piloto de un instrumento de posicionamiento de las competencias personales de auditores, el cual constó de tres instrumentos, los cuales se describen a continuación.



La muestra a la cual se aplicó el instrumento 1 la conformaron 15 expertos en el área de auditorías internas, vinculados con organizaciones que cuentan con la norma ISO 19011:2011 como eje para la implementación de su sistema de gestión de calidad (Procedencia: Auditores IMNC, Auditores EMA, Auditores ISO 19011, Universidad Pontificia Bolivariana y Universidad Nacional Autónoma de México).



Para el segundo instrumento, se contó con la participación de 6 auditores internos y el correspondiente apoyo de sus jefes, compañeros de trabajo y auditados (4 respuestas para la evaluación de cada auditor) pertenecientes a organizaciones que cuentan con la norma ISO 19011:2011 como eje para la implementación de su sistema de gestión de calidad.

Instrumento 1

En este primer instrumento se optó por realizar entrevistas semiestructuradas a expertos en el área de auditorías internas, para elaborar dichas entrevistas se plantearon dos etapas. La primer etapa fue referente a la experiencia y perfil del experto entrevistado y constó de 5 preguntas abiertas sobre el tema La metodología fue esencialmente tomada de los trabajos de Abdolmohammadi y Shanteau (1992) y Seol (2011). La segunda etapa fue referente a la escala de importancia de las distintas competencias personales descritas en la norma ISO 19011:2011, con 3 preguntas abiertas y la consecuente ponderación de las 13 competencias incluidas en la norma para lo cual los participantes fueron instruidos para utilizar una escala tipo Likert de cuatro puntos para indicar la importancia (4 siendo sumamente importante; siendo 1 nada importante) de cada uno de las competencias personales identificados para auditores internos. La encuesta fue diseñada cuidadosamente siguiendo de cerca las directrices por Andrews et al. (2003).

Instrumento 2

Para esta etapa de la investigación se optó por el método de recolección de datos del cuestionario, debido a que los cuestionarios son una de las técnicas de investigación social más ampliamente usadas (Baxter et al, 2000) y a que permiten ahorrar tiempo porque permiten a los participantes llenarlos sin la ayuda o intervención directa del investigador al ser aplicados de manera auto-administrada (Salkind, 1999).



El instrumento está conformado por 2 etapas. La primera pretende evaluar las competencias personales de los auditores internos en sus factores internos, teniendo 81 ítems los cuales abarcan 14 constructos. La segunda etapa es referente a los factores externos que se presentan en el ejercicio de la auditoría interna, los cuales se evaluaron con 43 ítems correspondientes a 10 constructos. La evaluación será llenada por cuatro personas. Primero por el auditor interno (autoevaluación), luego por un compañero de trabajo del mismo nivel jerárquico, posteriormente por un compañero de un nivel más alto y finalmente por una persona auditada por la persona a evaluar.



Instrumento 3

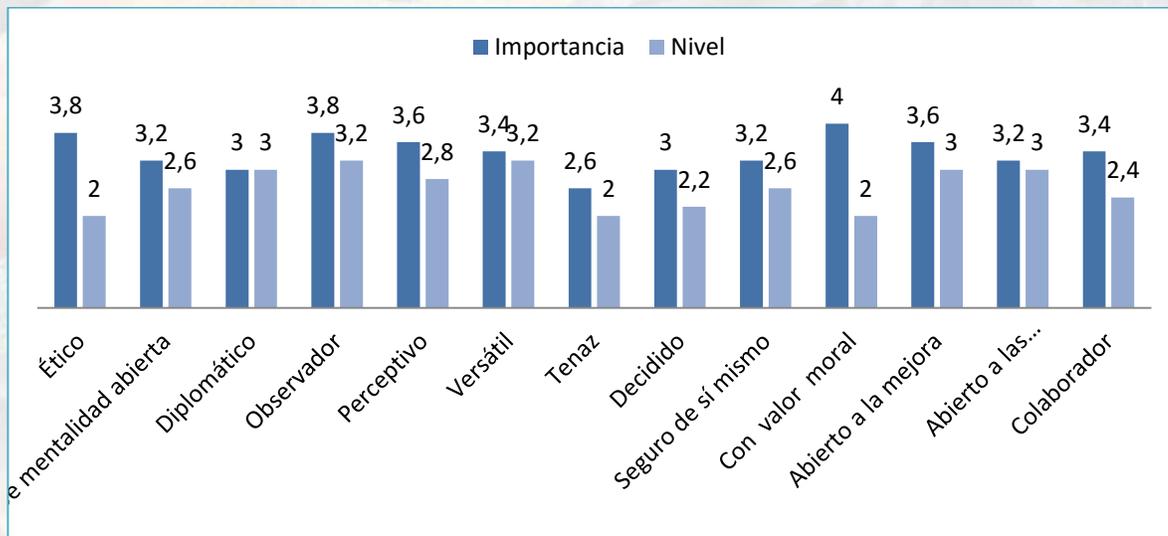
Se construyó una matriz BCG, la cual pretende evaluar a los auditores en dos dimensiones. En la primera dimensión se ve en el nivel general de competencias personales (factores internos) de los auditores internos. La segunda dimensión mide los factores situacionales a los cuales está expuesto el auditor en el ejercicio de la auditoría. El análisis de las competencias de esta manera proporciona una información útil sobre las posibles oportunidades y los problemas de los auditores internos.

Resultados

Instrumento 1



Figura 1
Resultados de encuestas a expertos de competencias personales
que los auditores en la Norma
ISO/IEC 17021:2011.



Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar en la figura 1, que cada competencia tiene para los expertos entrevistados distinta importancia y a su vez un distinto nivel de posibilidad de desarrollo de dicha competencia.

Instrumento 2

Se realizó una prueba piloto a 6 auditores internos, la cual consistió en una evaluación de 360° para valorar las competencias personales de cada uno de ellos; además de una encuesta de satisfacción laboral para evaluar la situación organizacional.

Tabla 3
Factores de la evaluación situacional de la organización

Factor	Ítem	Alfa de Cronbach
Adaptación al cambio	i56 El personal sabe cuáles son los progresos de la organización	0.723
	i57 El personal siente la necesidad de que existan cambios	
	i58 El personal es lo suficientemente flexibles para aceptar los cambios	
	i59 En la organización se ha empezado a usar nuevas tecnologías o herramientas de gestión	
Ambiente de trabajo	i2 La relación con sus compañeros de trabajos adecuada	0.94
	i14 Se respeta el tiempo de cada miembro del equipo de trabajo	
	i25 El personal se siente bien trabajando en conjunto	



	i26 El personal tiene ganas de ir a trabajar cada día	
	i27 El personal se siente seguro en el trabajo	
	i28 El personal se ayuda y se anima uno a otro	
	i29 La comunicación es abierta y transparente	
	i30 El personal confía los unos en los otros	
	i31 En el área de trabajo ¿Hablamos los unos CON los otros, pero no los unos DE los otros?	
	i32 Se respetan las habilidades, los deseos y la personalidad de los demás	
Calidad	i33 Se toma en serio la calidad, se conocemos las fortalezas y debilidades del personal	0.9433
	i34 Se evalúa regularmente la calidad de las actividades realizadas. Se hace uso óptimo de los recursos	
	i35 Se exige calidad entre el personal	
	i36 El personal hace realmente todo lo que puede hacer	
	i37 El personal trabaja para impulsar mejoras	
	i38 ¿Existe orden y disciplina adecuados para realizar el trabajo?	
Comunicación	i1 Se siente libre para conversar con su superior acerca de materias relacionadas con su trabajo	0.939
	i4 En su área de trabajo se producen errores por falta de información	
	i5 Su jefe se preocupa de explicar todo muy bien de modo que no existan confusiones	
	i6 Ud. considera que se le entrega la información suficiente en el momento, para realizar bien su trabajo	
	i7 Ante un problema en su trabajo puede Ud. hablar con su jefe en forma franca y sincera	
	i10 La información se comparte con el todo el equipo de trabajo	
	i11 Los mecanismos de comunicación son adecuados	
	i12 Se realizan reuniones efectivas en la organización	
	i13 Se comunican entre el equipo de trabajo	
	Control general de la organización	
i65 El personal conoce quienes son los usuarios de su área		
i66 El personal sabe lo que los usuarios de su área requieren		
i67 La comunicación de la administración es adecuada		
i68 El flujo de información con el resto de las áreas es adecuado		
Participación de empleados	i60 Hay suficiente delegación	0.8839
	i61 Las capacidades del personal son usadas de la forma más ventajosa	
	i62 Es adecuada la forma de delegación en la organización	
	i8 Se trabaja en equipo en su área de trabajo	
	i63 El personal está capacitado para asumir las funciones delegadas	
Entorno físico	i44 El entorno físico mejora el bienestar y la eficiencia del personal	0.8289
	i45 La decoración y el diseño: ¿Son acordes a la función de su organización?	
	i46 El espacio físico es suficiente	
	i47 Tiene una ventilación e iluminación adecuada	
	i48 El nivel de ruido interfiere significativamente con el desarrollo de sus funciones	



Liderazgo	i49	Cuenta con los equipos e insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones	0.7605
	i15	Se estimula la capacitación	
	i16	Se trabaja regularmente con un plan para la capacitación	
	i17	Se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal	
	i18	Existe equidad en el acceso a la capacitación	
	i19	El personal es frecuentemente elogiado, más que criticado y corregido	
	i20	El personal es partícipe de los buenos resultados de la organización	
	i21	La actuación de calidad es gratificada	
	i22	La jefatura se fija más en las habilidades del personal que en sus puntos débiles	
	i23	Existen individuos que casi nunca reciben atención ni reconocimiento	
	i3	Siente que su relación con su jefe directo es de con fianza y apoyo recíproco	
	i24	El personal que ha sido llamado por el jefe, espera más bien elogios que críticas	
Objetivos	i9	En la organización se avanza en la misma dirección	0.825
	i50	Están claramente definidos los objetivos	
	i51	Usted conoce los objetivos de la organización y está de acuerdo con ellos	
	i52	Se cumplen los acuerdos en la organización	
	i53	El personal está dispuesto a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige	
	i54	El personal se siente con la camiseta puesta	
Toma de decisiones	i39	¿Las decisiones se toman oportunamente?	0.9146
	i40	Las decisiones en su área de trabajo se hacen pensando en los trabajadores	
	i41	Ud. Puede emplear su propia iniciativa para hacer las cosas.	
	i42	En la organización se anima los empleados a que tomen sus propias decisiones	
	i43	Las decisiones se basan en información confiable	



Fuente: Elaboración propia.

Instrumento 3

Para esta investigación se tomó el modelo de BCG que originalmente se basa en la clasificación de los productos en cuatro categorías basadas en la combinación de opciones de crecimiento del mercado y la cuota de mercado en relación con el mayor competidor, y se adaptó a las características internas y externas para la evaluación de competencias personales de auditores internos. Así pues, la matriz BCG ofrece un mapa muy útil de las características del auditor, incluyendo las condiciones situacionales de la organización (o área de trabajo). El esquema de la matriz BCG tiene cuatro campos principales (componentes) que se esquematizan en la Figura 2



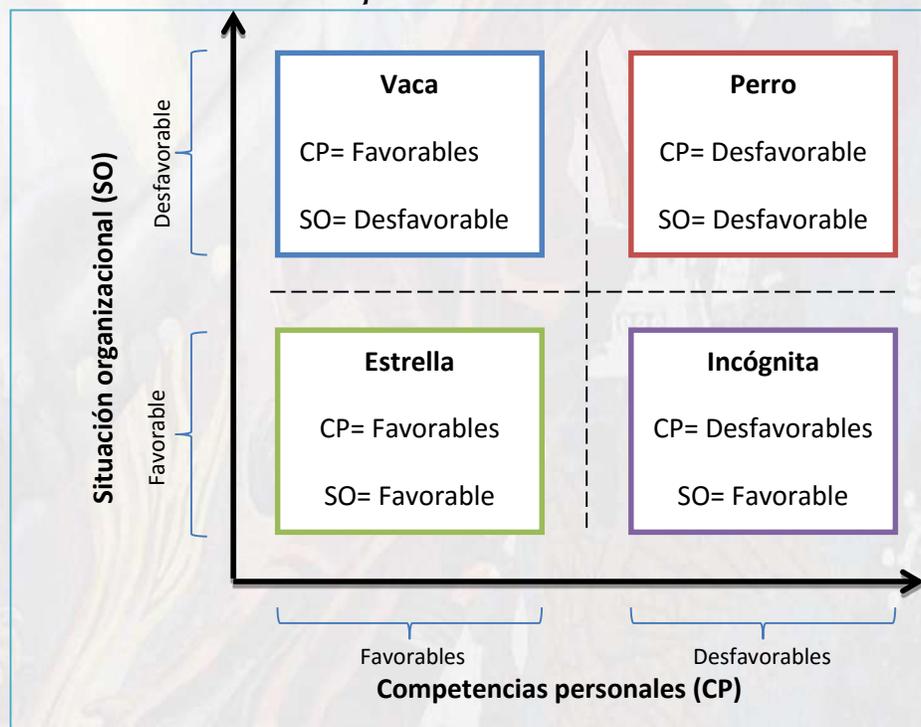


En otro estudio de imagen, la consultora internacional “Future Brand” da a conocer cada año el índice de marca país donde ha estudiado históricamente a 118 países alrededor del mundo, de la misma manera que un consumidor puede medir marcas corporativas, dándoles una posición en el ranking de acuerdo a la percepción y asociación que se tiene de ellas. Brasil, Argentina y México, respectivamente, lideran el ranking de marca país en Latinoamérica, según el estudio antes mencionado en su publicación 2015/16. México se colocó en el 3er lugar de marca país lo cual indica un posicionamiento positivo, al menos en la región Latinoamericana. El estudio se realizó a partir de las opiniones de 2.000 líderes de opinión y viajeros frecuentes provenientes de zonas externas a Latinoamérica, a objeto de analizar las fortalezas de marca país de los mercados de la región. El estudio abarcó a 21 países de la región latinoamericana y también ubicó entre los diez primeros puestos de la región a Chile (4°), Perú (5°), Costa Rica (6°) y Panamá (7°). La gran sorpresa entre los 10 primeros fue la presencia de Cuba (8°). Cerraron el grupo de avanzada Puerto Rico (9°) y Uruguay (10°).



El listado de países Latinoamericanos se aprecia en la Tabla No. 2.

Figura 2
Esquema de la matriz BCG.



Fuente: Elaboración propia con base en Ioana Et. al (2009)



Es evidente que dependiendo de la situación organizacional de cada área se da una colocación diferente para el auditor, por lo que se tendrán distintos resultados al realizar el ejercicio de auditoría. Se busca que los auditores se sitúen en el 4to cuadrante, ya que los instrumentos se llenaron conforme a la siguiente escala Likert de cinco puntos; 1. Muy de acuerdo; 2. De acuerdo; 3. Neutro; 4. En desacuerdo; 5. Muy en desacuerdo.



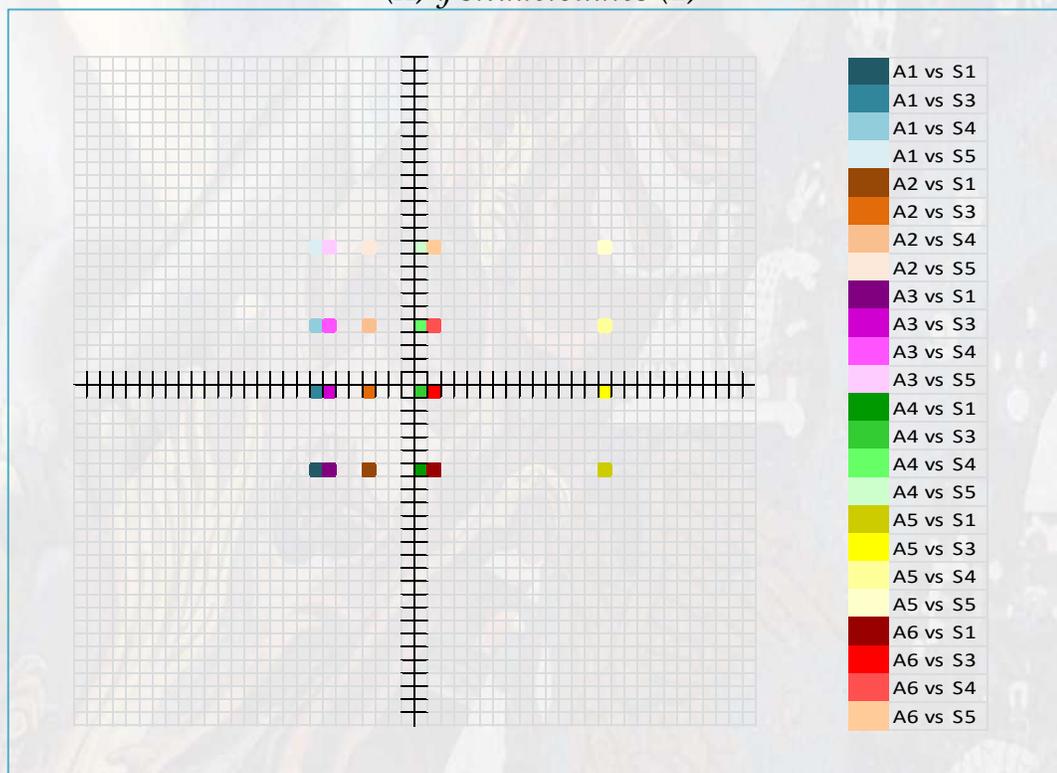
Los indicadores propios (internos) del auditor se basan en la norma ISO 19011:2011, con la adición del factor “Comunicación” como resultado del análisis de las entrevistas a expertos; y los indicadores situacionales se basan en el modelo de Burns y Stalker así como la teoría x y de Douglas McGregor.

En la Figura 3 se muestran los resultados de las evaluaciones de los 6 auditores internos y sus respectivos ambientes de trabajo, en combinaciones entre cada auditor (A1 a A6) y las condiciones situacionales (S1 a S6), cabe mencionar que se omitieron los factores S2 y S6 por tener valores iguales a S1 y S4 respectivamente.



Figura 3

Matriz BCG para factores de competencias personales (X) y situacionales (Y)



Fuente: Elaboración propia.



Discusión

Como se mencionó anteriormente, se aplicó una encuesta semiestructurada a expertos (Procedencia: Auditores IMNC, Auditores EMA, Auditores ISO 19011, Universidad Pontificia Bolivariana y Universidad Nacional Autónoma de México) en el área de auditoría interna, dichos expertos tenían tres niveles de experiencia: Auditor líder, auditor y auditor en formación. Los expertos evaluaron las competencias personales de auditores internos utilizando una escala tipo Likert de cuatro puntos para indicar la importancia (4 siendo sumamente importante; siendo 1 nada importante) de cada uno de las competencias personales de auditores internos establecidas en la norma ISO 19011:2011, así mismo se dio a los participantes la libertad de expresar su opinión respecto a competencias personales adicionales a las ya mencionadas.



Como resultado de este ejercicio se obtuvo una ponderación para cada una de las competencias mencionadas en la norma, y se agregó el factor "Comunicación" debido a que todos los expertos coincidieron en la importancia de dicha competencia a pesar de no estar mencionada específicamente en la norma.

Se realizó una prueba piloto a 6 auditores internos, la cual consistió en una evaluación de 360° para valorar las competencias personales de cada uno de ellos; además de una encuesta de satisfacción laboral para evaluar la situación organizacional. La tabla 5 muestra los factores empleados en la evaluación de auditores. Los indicadores propios (internos) del auditor se basan en la norma ISO 19011:2011; y los indicadores situacionales se basan en el modelo de Burns y Stalker así como la teoría x y de Douglas McGregor.



Con los resultados de los dos instrumentos propuestos, se realizó una matriz BCG, la cual se muestra en la gráfica 2. En esta matriz se observa el posicionamiento de cada uno de los 6 auditores internos de la prueba piloto, enfrentados a las diferentes situaciones organizacionales. Es evidente que dependiendo de la situación organizacional de cada área se da una colocación diferente para el auditor, por lo que se tendrán distintos resultados al realizar el ejercicio de auditoría.



Una vez recolectados los datos se organizaron y resumieron adecuadamente, para ello se utilizó el paquete estadístico Minitab, en el se tabularon los datos, y se obtuvieron los resultados de fiabilidad y factorización de los cuestionarios utilizados. Luego se calcularon los valores de fiabilidad para cada factor. En el

caso de esta investigación, coeficientes con valores cercanos a 0,80 o mayores pueden considerarse altos y con más razón si tenemos en cuenta que se trata de factores con al menos cuatro ítemes (estos coeficientes suben al aumentar el número de ítemes). Un coeficiente de fiabilidad bajo implica un error típico mayor (una mayor oscilación probable en las puntuaciones individuales) por lo que habría que tenerlo más en cuenta si se van a tomar decisiones sobre sujetos concretos. El coeficiente para la evaluación situacional de la organización fue de 0.9780 y para la evaluación de 360° fue de 0.9921.

Una vez realizada la evaluación a los auditores internos se obtuvo una calificación para cada uno de ellos y para las áreas de trabajo de los mismos, de manera que en las tablas 5 y 6 se propone una parametrización de los posibles resultados y su correspondiente interpretación.



Tabla 5
Parametrización de resultados de la evaluación situacional de la organización



PARAMETRIZACIÓN
38-50. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad
24-37. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.
10-23. todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica

Fuente: Elaboración propia con base en Brunet, L. (1987)

Tabla 6
Parametrización de resultados de la evaluación De competencias personales de auditores



PARAMETRIZACIÓN
36-48. Puede mejorar su desempeño en cuanto a las competencias señaladas. Su comportamiento como auditor puede ser modificado en aras de perfeccionar y fortalecer sus habilidades y capacidades en cuanto a una auditoría interna.
24-35. Su comportamiento como auditor presenta buenos resultados, se evidencia conocimiento y compromiso en su quehacer. Puede mejorar para lograr un mejor desempeño y llegar a la excelencia.
12-23. El auditor se comporta de una manera ajustada y conforme a las competencias personales necesarias para el ejercicio de una auditoría interna. Puede continuar con su buen desempeño para mantener la calidad en su labor.

Fuente: Elaboración propia

La debilidad del instrumento consiste en el tamaño de la muestra, ya que es muy pequeña, lo cual no permite generalizar los resultados. A pesar de esta limitación se cree que el instrumento es apto para ser aplicado; debido a que el presente estudio proporciona evidencia experimental de que la matriz de posicionamiento desarrollada es un método válido y reproducible para evaluar la competencias personales de los auditores internos, y por lo tanto ayudará a un mejor desempeño en el ejercicio de auditoría al comparar los factores



situacionales de la organización (o el área particular de la organización) y las competencias personales de los auditores internos evaluados.

Conclusiones



La identificación de competencias de auditores internos (contenidas la norma ISO 19011:2011: Directrices para la auditoría en los sistemas de gestión) basado en entrevistas a expertos en esta prueba piloto sugiere que las más relevantes son que el auditor sea ético, observador y con valor moral. Cabe mencionar que todos los expertos coincidieron en que la comunicación era una competencia de alta importancia a pesar de no estar especificada en la norma.

La matriz BCG puede ser un instrumento de evaluación de competencias personales de auditores internos a través de una evaluación de 360° que incluya los aspectos personales del auditor referidos en la norma tomando en cuenta la ponderación específica de cada caso, se deben incluir los factores externos o situacionales de la organización aunado a los factores internos para poder realizar la ubicación de los auditores que permita un mejor ejercicio de auditoría.

El coeficiente alfa de Cronbach permite verificar la consistencia interna del instrumento dado que el obtener valores cercanos a 1 indica una alta fiabilidad.

El aplicar el instrumento propuesto permite definir perfiles de competencias personales de los auditores de manera que estos se puedan ubicar en las áreas de la organización más adecuadas para llevar el ejercicio de auditoría de la manera más apropiada.

Finalmente la aplicación de este instrumento pretende enriquecer el ejercicio de auditoría interna como está establecido en la norma ISO 19011:2011 (Directrices para la auditoría en los sistemas de gestión), al aportar un complemento a la evaluación de competencias personales de auditores internos. La metodología desarrollada se presenta como una prueba piloto debido al tamaño de la muestra; es necesario reconocer que esta propuesta ésta sujeta a las condiciones específicas del evaluado y de la organización en cuestión; por tanto, no puede ser generalizable.



Referencias

Abdolmohammadi, M. J., Searfoss, D. G., & Shanteau, J. (2004). An investigation of the attributes of top industry audit specialists. *Behavioral Research in Accounting*, 16(1), 1-17.



Abdolmohammadi, M. J. (2011). Chief Audit Executives' Assessment of Internal Auditors' Performance Attributes by Professional Rank and Cultural Cluster. *Behavioral Research in Accounting*, 24(1), 1-23.

Ahlawat, S. S., & Lowe, D. J. (2004). An examination of internal auditor objectivity: In-house versus outsourcing. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 23(2), 147-158.

Andrews, R. L., & Currim, I. S. (2003). Retention of latent segments in regression-based marketing models. *International Journal of Research in Marketing*, 20(4), 315-321.

Aldhizer, G. R., Miller, J. R. & Moraglio, J. F. (1995), 'Common attributes of quality audits', *Journal of Accountancy*, Vol. 179, No. 1, pp. 61-68

Behn, B. K., Carcello, J. V., Hermanson, D. R. & Hermanson, R. H. (1997), 'The determinants of audit client satisfaction among clients of Big 6 firms', *Accounting Horizons*, Vol. 11, March, pp. 7-24

Brody, R. G., & Lowe, D. J. (2000). The new role of the internal auditor: Implications for internal auditor objectivity. *International Journal of Auditing*, 4(2), 169-176.

Burns, T., & Stalker, G. M. (2006). Mechanistic and organic systems. *Organizational Behavior 2: Essential theories of process and structure*, 2, 214.

Butcher, K., Harrison, G., & Ross, P. (2013). Perceptions of Audit service quality and Auditor retention. *International Journal of Auditing*, 17(1), 54-74.

Carcello, J. V., Hermanson, R. H. & McGrath, N. T. (1992), 'Audit quality attributes: The perceptions of audit partners, preparers, and financial statement users', *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 11, No. 1, pp. 1-15

Causholli, M., & Knechel, W. R. (2012). An examination of the credence attributes of an audit. *Accounting Horizons*, 26(4), 631-656.

Chen, C. J. P., Shome, A. & Su, X. (2001), 'How is audit quality perceived by Big 5 and local auditors in China? A preliminary investigation', *International Journal of Auditing*, Vol. 5, No. 2, pp. 157-75



Conti, T. (1997). Optimizing self-assessment. *Total Quality Management*, 8(2-3), 5-15.

ISO, E. (2011). 19011. Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing (ISO 19011: 2011).

Lascelles, D., & Peacock, R. D. (1996). Self-assessment for business excellence. McGraw-Hill.

McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358-374.

Mohamed, Z., Mat Zain, M., Subramaniam, N., Yusoff, W., & Fadzilah, W. (2012). Internal audit attributes and external audit's reliance on internal audit: implications for audit fees. *International Journal of Auditing*, 16(3), 268-285.

Power, D., & Terziovski, M. (2007). Quality audit roles and skills: Perceptions of non-financial auditors and their clients. *Journal of Operations Management*, 25(1), 126-147.

Seol, I., Sarkis, J., & Lefley, F. (2011). Factor structure of the competency framework for internal auditing (CFIA) skills for entering level internal auditors. *International Journal of Auditing*, 15(3), 217-230.

Shanteau, J., Weiss, D. J., Thomas, R. P., & Pounds, J. C. (2002). Performance-based assessment of expertise: How to decide if someone is an expert or not. *European Journal of Operational Research*, 136(2), 253-263.

Shen, L., Zhou, J., Skitmore, M., & Xia, B. (2015). Application of a hybrid Entropy-McKinsey Matrix method in evaluating sustainable urbanization: A China case study. *Cities*, 42, 186-194.

Trigo, F. G. (1986). El principio de uniformidad y su importancia en auditoría. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 615-641.

Schroeder, M. S., Solomon, I. & Vickery, D. (1986), 'Audit quality: The perceptions of audit-committee chairpersons and audit partners', *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 5, No. 2

Schneider, A., Church, B. K., & Ramsay, R. J. (2003). Concurring partner review: Does involvement in audit planning affect objectivity?. *Research in Accounting Regulation*, 16, 185-195.

