



International Organization for Standardization



International Accreditation Forum

Date: 8 December 2006

## **ISO 9001 Auditing Practices Group**

### **Directriz en aspectos culturales en la auditoría**

#### **Introducción**

Durante el curso de su carrera, los auditores pudieran ser requeridos para auditar organizaciones con una amplia diferencia en sus culturas “corporativas” internas, y varias culturas étnicas, sociales, económicas, políticas o religiosas.

Es importante para los auditores ser sensibles a estos aspectos culturales con el fin de evitar posibles conflictos, pero al mismo tiempo mantener la imparcialidad al realizar la auditoría y lograr los objetivos de la auditoría.

Los auditores también necesitan ser capaces de expresarse en términos que sean entendidos, especialmente donde el lenguaje es uno de los aspectos. Es importante recordar que es responsabilidad del auditor ajustarse a las habilidades de lenguaje del auditado y que la falta de habilidades de lenguaje del auditado no debe ser perjudicial para el resultado de la auditoría. También, pudiera haber diferentes aspectos culturales y de lenguaje en partes separadas de una organización, por ejemplo en las corporaciones multinacionales.

#### **Directiz**

Los aspectos culturales necesitan ser considerados durante todas las fases de la auditoría.

##### **1) Planificación de la auditoría**

- a. El mejor lugar para empezar a considerar posibles aspectos culturales en la auditoría es durante la fase de planificación. Esto pudiera incluir:
  - i. La selección del equipo de auditoría (características personales incluyendo el género; habilidades de lenguaje; habilidades sociales; conflictos culturales potenciales)
  - ii. Calendario de auditoría (el respeto al horario de trabajo típico, tradiciones, días festivos, horarios de comida, horarios de oración, etc. siempre que sea posible)
  - iii. Considerar la necesidad de traducción independiente y considerar el tiempo extra necesario.
  - iv. Hacer conciencia en el equipo auditor de cualquier área potencial con una sensibilidad cultural.

- b. Cuando sea posible, es deseable utilizar auditores que estén familiarizados con el lenguaje y costumbres locales. Alternativamente, pudiera ser apropiado buscar una directriz / consejo antes de conducir la auditoría.
- c. Cualquier aspecto cultural significativo debe ser evaluado durante la auditoría en su primera etapa (ver documento sobre auditoría en 2 etapas) y pudiera ser apropiado el hacer modificaciones antes de la auditoría en segunda etapa y auditorías subsecuentes.

## 2) Cultura interna “corporativa”

Todas las organizaciones son diferentes y no existe una cultura corporativa “estándar”. La cultura interna pudiera ser independiente de la cultura externa en la que la organización existe. Existen muchos aspectos que necesitan ser considerados. Los siguientes son algunos ejemplos.

### a) Grado de formalidad / Código de vestido

Los auditores pudieran ser puestos en una desventaja psicológica si el o ella están vestidos muy informal, y muchos cuerpos de certificación tienen códigos de vestido para cubrir esto. Igualmente importante, sin embargo, y muchas veces no considerado, es la posibilidad de que los auditores estén “sobre vestidos”, corriendo el riesgo de no sentirse cómodos, o inhibiendo al auditado afectando el resultado de la auditoría. Un tip útil cuando se prepare la auditoría es “vestir como los directores de la organización”. Auditar una granja en un país tropical requiere un código de vestido totalmente diferente que auditar un banco en una capital financiera en un clima frío. Las visitas de pre auditoría, auditorías en fase 1 y el sentido común son herramientas útiles para determinar el estilo de vestimenta apropiado.

### b) Jerarquía organizacional

Es importante reconocer que **formal** no necesariamente significa **bien** y que **informal** no necesariamente significa **mal**. Algunas de las organizaciones exitosas son muy informales en su estilo gerencial y, en particular, sus interacciones jerárquicas y comunicaciones.

Los auditores necesitan ser sensitivos al protocolo organizacional con respecto a las jerarquías organizacionales, pero no deben inhibirse para comunicarse directamente con la persona que realiza el trabajo. La tendencia a “solo hablar con el gerente” debe evitarse a toda costa, aunque pudiera ser necesario dar al gerente algún tiempo extra “cara a cara”, para evitar situaciones embarazosas.

### c) Enfoque hacia los hallazgos de auditoría negativos

Es importante para todas las no conformidades identificadas durante la auditoría que sean documentadas y presentadas de manera apropiada a la organización (ver el documento guía “Documentando una no conformidad”). Algunas culturas organizacionales son muy sensibles y defensivos a los reportes de no conformidad, y en algunas situaciones, la dirección busca culpar a “la persona responsable”. Esto puede generar una tensión durante la auditoría, pero no debe detener a los auditores de levantar no conformidades. Pudiera sin embargo ser apropiado el reenfatizar el hecho de que la auditoría va dirigida a verificar el sistema y no a los individuos, esto debe debió haberse mencionado durante la reunión de apertura.

### 3. Cultura Externa (local o regional) .

No es realista proporcionar una directriz detallada de todas las situaciones culturales que los auditores pudieran enfrentar, sin embargo una directriz básica siempre es útil. Esta pudiera incluir por ejemplo:

- Lenguaje
- Hábitos de comida y bebida
- Inequidades sociales
- Sensibilidad de género
- Estilo de vestimenta
- Lenguaje corporal
- Auto respeto y orgullo nacional (y en particular la actitud hacia recibir no conformidades)
- Creencias religiosas, y fechas y festividades religiosas
- Costumbres locales
- Aspectos políticos sensibles

En general, la regla dorada para los auditores es nunca verse involucrados en discusiones religiosas o políticas, pero estar atento a éstas y a otros aspectos culturales antes de la auditoría pueden ayudar a prevenir situaciones penosas o de conflicto a mayor escala.

Los auditores deben siempre tratar de acomodarse a la cultura local, pero al hacerlo, deben asegurarse de que esto no afecta la objetividad de la auditoría ni sus resultados.

---

For further information on the ISO 9001 Auditing Practices Group, please refer to the paper: *Introduction to the ISO 9001 Auditing Practices Group*

Feedback from users will be used by the *ISO 9001 Auditing Practices Group* to determine whether additional guidance documents should be developed, or if these current ones should be revised.

Comments on the papers or presentations can be sent to the following email address: [charles.corrie@bsi-global.com](mailto:charles.corrie@bsi-global.com).

The other ISO 9001 Auditing Practices Group papers and presentations may be downloaded from the web sites:

[www.iaf.nu](http://www.iaf.nu)  
[www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup](http://www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup)

#### **Disclaimer**

This paper has not been subject to an endorsement process by the International Organization for Standardization (ISO), ISO Technical Committee 176, or the International Accreditation Forum (IAF).

The information contained within it is available for educational and communication purposes. The *ISO 9001 Auditing Practices Group* does not take responsibility for any errors, omissions or other liabilities that may arise from the provision or subsequent use of such information.