



Unidad 6

El consultor/auditor

Consultoría administrativa



Unidad 6

Toda organización para crecer requiere de un diagnóstico para saber cómo va y las estrategias que debe tomar para lograr su misión y visión. Para ello, puede valerse de los servicios que un consultor o un auditor ofrece; en ocasiones, se llega a mencionar que sus servicios son similares, pero no es así. En esta unidad estaremos analizando las diferencias entre cada uno, sus cualidades específicas y cuando es mejor utilizar a cada uno de ellos para lograr el éxito de nuestras metas.





Diferencias entre auditor y consultor

Un auditor será el responsable de una revisión minuciosa y sistemática de la situación en la que se encuentra en el presente una empresa. Él podrá identificar hasta qué punto se están haciendo correctamente las acciones. Para que el auditor pueda lograr su cometido, la organización deberá ser totalmente transparente en la información brindada, dando acceso a todos sus datos, instalaciones y procesos que se estén auditando.

Por su parte, en una consultoría se hace un análisis exhaustivo para ubicar cuáles podrían ser algunos de los puntos que se pueden mejorar, así como crear planes de acción que contengan estrategias puntuales y lograr los resultados que se esperan. El consultor debe analizar puntos en específico, pero también dar una solución concreta para que sea de mayor impacto el resultado.

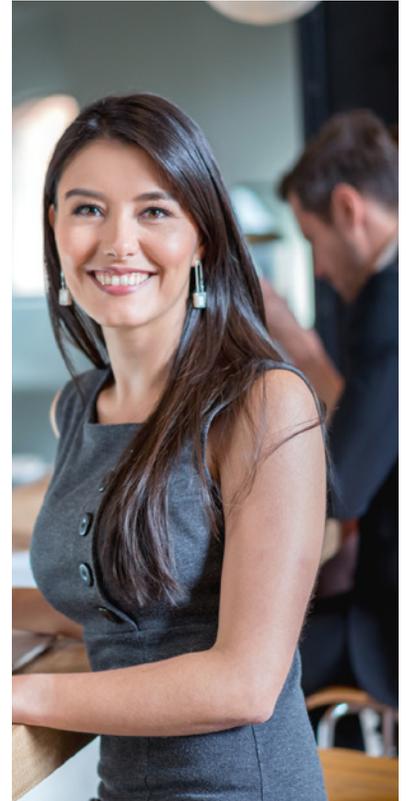
¿Qué hace un auditor?

El auditor deberá tener diversas funciones, entre ellas podemos destacar las siguientes:

- Identificar oportunidades de mejora y proponer oportunidades para corregir cualquier etapa que esté fallando, puede ser la planeación, ejecución o el control que se está realizando en la organización.
- Un auditor crea y establece diversas políticas, procedimientos y protocolos con el fin de que cumplan con las legislaciones requeridas para la organización, esto deberá

ser aprobado por la dirección, pero el auditor será quien las proponga.

- Deberá supervisar y evaluar la implementación de las políticas propuestas y aprobadas. De ese modo, podrá identificar los errores y alguna práctica errónea que se esté llevando a cabo.
- Un auditor debe tener visión para que su evaluación sea con el fin de lograr a un futuro lo que busca la organización.





Competencias de un auditor

En la Norma ISO 19011 (2018) la cual fue realizada con el fin de dar un enfoque más amplio para la realización de auditorías, nos da una descripción muy puntual de las acciones, comportamiento y habilidades que debe tener un auditor. Algunos de los conocimientos y habilidades que nos indica la norma que el auditor debe asegurarse tener son:

- Comprender los tipos de riesgos y oportunidades asociados con la auditoría y los principios del enfoque basado en riesgos para la auditoría.
- Planificar y organizar el trabajo eficazmente.
- Llevar a cabo la auditoría dentro del horario acordado.
- Establecer prioridades y centrarse en los temas de importancia.
- Comunicarse oralmente y por escrito de forma eficaz (personalmente, o mediante el uso de intérpretes).
- Recopilar información mediante entrevistas, escuchando, observando y revisando la información documentada, incluyendo registros y datos.
- Comprender lo apropiado de utilizar técnicas de muestreo para las auditorías, y sus consecuencias.
- Comprender y tener en consideración las opiniones de los expertos técnicos.
- Auditar un proceso de principio a fin, incluyendo las interrelaciones con otros procesos y las diferentes funciones, cuando sea apropiado.
- Verificar la pertinencia y exactitud de la información recopilada.
- Confirmar que la evidencia es suficiente y apropiada para apoyar los hallazgos y conclusiones de la auditoría.
- Evaluar los factores que pueden afectar a la fiabilidad de los hallazgos y conclusiones de la auditoría.
- Documentar las actividades y los hallazgos de la auditoría, así como preparar informes.
- Mantener la confidencialidad y seguridad de la información (NORMA ISO 19011, 2018).



Comportamiento personal de un auditor

Según el apartado 7.2.2. de la Norma ISO 19011 (2018), un auditor debe tener algunos atributos y cualidades que le hagan posible su desempeño; a continuación, se mencionan algunas que se consideran indispensables:

- Ético, es decir, imparcial, sincero, honesto y discreto.
- De mentalidad abierta, es decir, dispuesto a considerar ideas o puntos de vista alternativos.
- Diplomático, es decir, con tacto en las relaciones con las personas.
- Observador, es decir, activamente consciente del entorno físico y las actividades.
- Perceptivo, es decir, consciente y capaz de entender las situaciones.
- Versátil, es decir, capaz de adaptarse fácilmente a diferentes situaciones.
- Tenaz, es decir, persistente y orientado hacia el logro de los objetivos.
- Decidido, es decir, capaz de alcanzar conclusiones oportunas basadas en el análisis y el razonamiento lógico.
- Seguro de sí mismo, es decir, capaz de actuar y funcionar independientemente a la vez que interactúa eficazmente con otros.
- Capaz de actuar con firmeza, es decir, actuar de manera responsable y ética, aunque estas acciones puedan no ser siempre populares y en alguna ocasión puedan causar desacuerdos o alguna confrontación.
- Abierto a la mejora, es decir, dispuesto a aprender de las situaciones.
- Abierto a las diferencias culturales, es decir, observador y respetuoso con la cultura del auditado.
- Colaborador, es decir, que interactúa eficazmente con los demás, incluyendo los miembros del equipo auditor y el personal del auditado.



¿Qué es un consultor?

Un consultor es una persona que domina un tema en específico y ayuda a otros mediante su conocimiento. Existen diferentes tipos, por ejemplo, consultor deportivo, de salud, personal y empresarial. Asimismo, es una persona calificada para investigar e identificar malas prácticas en la aplicación de las políticas, organización, métodos, procesos y procedimientos de una entidad. Por lo tanto, la persona debe contar con competencias que consisten en diversos conocimientos, habilidades y actitudes, además de diferentes herramientas que le permitan gestionar la metodología de investigación para encontrar información cualitativa y cuantitativa para ofrecer soluciones o recomendaciones viables al cliente.

Cualidades de un consultor

Partiendo de que antes de ser **consultor**, se es persona, se describirán las características profesionales de cualquier ser humano, ya que independientemente de la profesión que ejerza, dichas características siempre le permitirán ser un experto íntegro. Es importante resaltar que se hará referencia al consultor/auditor de la misma manera y que se establecerán las diferencias importantes que los distinguen a uno del otro.

Para hacer recomendaciones, el consultor debe conocerse a sí mismo como primera instancia, debido a que la confianza en sí mismo, su autoestima, inteligencia emocional, temple y disciplina, le permitirán relacionarse con los demás de manera exitosa, ya que tendrá que conformar verdaderos equipos de trabajo, dar y recibir retroalimentación, así como manejar la frustración y el rechazo. Por consiguiente, deberá estar preparado para confrontar, argumentar y persuadir a las personas que lo llaman.



El **consultor** debe ser un agente de cambio que pueda trabajar con las personas a través de un ambiente de apertura, en la que los colaboradores puedan expresarse con confianza, generando así la iniciativa de las propuestas que solucionen los problemas en equipo. Asimismo, sensibilizar al equipo para identificar las causas generadoras de los conflictos en su trabajo diario y en su interacción con otros grupos también es una de las funciones principales. Finalmente, es importante describir que el consultor debe entusiasmarse a sí mismo y a otros para el trabajo y dar seguimiento a las acciones concretas y afianzadas por el equipo, para efectuar los cambios que son necesarios. Sin embargo, existe de manera natural una resistencia al cambio por parte de las personas cuando ese cambio se percibe negativo.

Responsabilidades del consultor

Para gestionar el cambio también existe un proceso que el consultor debe no solo conocer, sino hacer uso de la metodología para que las personas reduzcan el tiempo de resistencia y puedan poner en acción las actividades propuestas para buscar la mejora en las distintas áreas de la organización.

Asimismo, existe un número interminable de herramientas que el consultor puede utilizar para obtener la información necesaria para llevar a cabo la consultoría.

La matriz FODA, el ciclo de vida de la organización (en cada etapa, la organización tiene un comportamiento natural que es necesario tener en cuenta), el BSC, la matriz BCG y GE, el ciclo PDCA y otros, son herramientas de análisis especializadas que permiten tener una visión amplia de la posición precisa de la empresa en la industria, así como para observar al interior de la organización y ver las áreas de oportunidad que necesitan mayor atención.

Un **consultor** debería tener como prioridad (ya sea en el ámbito gerencial o técnico, o en sus habilidades y actitudes) el aprendizaje como una constante, puesto que los conocimientos sumados a la experiencia y al desarrollo de sus aptitudes logran hacer que las empresas estén dispuestas a contratar a esas personas.



Fernández (2008) establece lo siguiente: Como en cualquier profesión, el consultor debe comportarse respetando unos principios éticos, una filosofía, una doctrina, unos valores, unos criterios de gestión.

Seguramente en las empresas consultoras, más que en otros sectores, importa la reputación, y ésta se pierde si se transgreden las normas de comportamiento. La reputación es muy difícil de conseguir, pero muy fácil de perder.



Fuente: Fernández, A. (2008). *Manual del Consultor de Dirección*. España: Díaz de Santos.

Por consiguiente, ser un consultor/auditor no es sencillo, ya que requiere de mucha disciplina, responsabilidad y deseos de serlo debido a que la regularidad del trabajo en esta profesión no es segura.

Asimismo, se requiere tenacidad, paciencia, disciplina, constancia, visión, empatía y una serie de características adicionales que nunca terminan de descubrirse en el andar del consultor en su crecimiento como ser humano.



Referencias bibliográficas

- Fernández, A. (2008). *Manual del Consultor de Dirección*. España: Díaz de Santos. ISBN: 9788479787097
- NORMA INTERNACIONAL ISO 19011. (2018). *Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión (3ª ed.)*. Suiza: Secretaría Central de ISO. Recuperado de <https://uadeo.mx/wp-content/uploads/2020/11/NORMA-ISO-19011-2018.pdf>.
- Tapia, C. (2016). *Fundamentos de auditoría*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. ISBN: 9786078463695
- Deloitte. (2012). *Guía Práctica para Consejeros del Comité de Auditoría*. Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/governance-risk-compliance/Deloitte_ES_GRC_Gobierno-Corporativo-guia-practica-consejos-comite-auditoria.pdf.





La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.