

AUDITORÍAS INTERNAS QUE NO SE AUDITAN

ADRIÁN BENAVIDES ELIZONDO

En muchas organizaciones industriales, la auditoría interna se ha convertido en un ritual. Se agenda con anticipación, se preparan carpetas, se ordenan documentos y se revisan procedimientos con una precisión casi coreográfica. El día señalado, el auditor recorre áreas, hace preguntas previsibles, marca casillas y levanta hallazgos que rara vez sorprenden a alguien. Al final, se emite un informe, se firman compromisos y el sistema queda, una vez más, "auditado".

Sin embargo, cuando pasa el tiempo y la operación vuelve a su ritmo habitual, los mismos problemas resurgen. Las desviaciones persisten, los errores se repiten y la mejora real no llega.

La auditoría interna nació como una herramienta poderosa para identificar riesgos, detectar fallas del sistema y generar oportunidades de mejora. Su esencia es cuestionar, observar y analizar con objetividad. Pero en la práctica, en muchas empresas, se ha reducido a un requisito administrativo más.

Se audita porque la norma lo exige, porque el cliente lo pide o porque el calendario anual así lo marca. La pregunta ya no es "¿qué necesitamos auditar?", sino "¿a quién le toca esta vez?". El enfoque deja de ser crítico y se vuelve mecánico. Bajo esta lógica, el éxito de la auditoría no se mide por lo que se descubre, sino por lo que no se detecta. "Salimos bien", "no hubo mayores hallazgos", "todo está conforme". Frases que suenan tranquilizadoras, pero que en realidad deberían encender alarmas. Porque en sistemas complejos, la ausencia de hallazgos rara vez significa ausencia de problemas.

Uno de los errores más comunes en las auditorías internas es confundir el sistema documentado con el sistema real. Se revisan procedimientos, formatos, registros y políticas, y se asume que, si están completos y firmados, el proceso funciona. Pero la operación no vive en los documentos; vive en el piso. Vive en las decisiones que se toman bajo presión, en los atajos que se normalizan, en las interpretaciones informales y en las prácticas que no aparecen en ningún procedimiento.

Auditar de verdad implica observar cómo se trabaja cuando nadie está mirando, no cómo se llena un formato antes de la visita. Implica preguntar "por qué" más veces de las que resultan cómodas. Implica detectar la brecha entre lo que dice el papel y lo que ocurre en la realidad. Cuando la auditoría se queda en el escritorio, deja intactos los problemas más relevantes. Y el sistema sigue acumulando riesgos que nadie quiere ver.

Otro factor que debilita la auditoría interna es la falta de independencia real. En muchas organizaciones, el auditor interno audita a compañeros, amigos o incluso a personas de quienes depende jerárquicamente.

Esto genera, de manera consciente o inconsciente, una tendencia a suavizar hallazgos, evitar conflictos y “no meterse en problemas”.

El auditor complaciente no es necesariamente incompetente; muchas veces es producto del sistema. Se le pide auditar, pero no incomodar. Se le exige cumplir con el programa, pero no cuestionar demasiado. Y así, la auditoría se convierte en una simulación de control.

Cuando el auditor teme señalar problemas reales, la auditoría pierde credibilidad. Los auditados aprenden rápido el juego: mostrar lo necesario, ocultar lo incómodo y esperar a que pase la visita. El sistema se protege a sí mismo, aunque eso signifique seguir operando con fallas conocidas.

Un síntoma claro de que una auditoría no está auditando es la naturaleza de sus hallazgos. Observaciones menores, detalles formales, errores de llenado, documentos desactualizados. Todo es técnicamente correcto, pero estratégicamente irrelevante.

Rara vez se cuestionan temas de fondo: la efectividad real del proceso, la toma de decisiones, la carga de trabajo, la falta de capacitación o los riesgos normalizados. No porque no existan, sino porque son más difíciles de evidenciar y más incómodos de señalar. Las auditorías que no incomodan a nadie rara vez generan cambio. Producen planes de acción que se cierran rápido, sin impacto real. Y con cada ciclo, refuerzan la idea de que auditar no sirve para mejorar, sino solo para cumplir.

En muchas empresas, los hallazgos se viven como amenazas, no como oportunidades. Un hallazgo es visto como un error personal, no como una falla del sistema. Esto genera una cultura defensiva, donde el objetivo es “no salir mal”, no aprender. Bajo este enfoque, la auditoría se convierte en un examen, no en una herramienta de mejora. Los auditados se preparan para “pasarla”, no para aprovecharla. Y el auditor, consciente de esta tensión, modera su mirada para no generar resistencia.

El problema es que una auditoría sin fricción es una auditoría sin valor. La mejora real siempre incomoda, porque obliga a cuestionar prácticas arraigadas. Cuando se evita esa incomodidad, se sacrifica el propósito.

Otra debilidad frecuente es auditar sin comprender realmente el proceso auditado. Se sigue una lista de verificación estándar, se hacen preguntas genéricas y se evalúa cumplimiento sin contexto. El auditor sabe qué preguntar, pero no siempre entiende por qué.

Sin comprensión del proceso, la auditoría se vuelve superficial. No se detectan riesgos reales ni se identifican causas profundas. Se audita la forma, no el desempeño. Y el sistema aprende a cumplir con la lista, no a mejorar el proceso.

Auditar bien exige conocimiento técnico, pero también curiosidad y humildad. Exige escuchar, observar y entender antes de emitir juicios. Cuando esto no ocurre, la auditoría se convierte en un ejercicio vacío.

ADRIÁN BENAVIDES ELIZONDO

Las auditorías internas no están diseñadas para castigar ni para exhibir, sino para fortalecer el sistema. Pero para que eso ocurra, deben recuperar su sentido original. Deben dejar de ser eventos programados y convertirse en ejercicios honestos de reflexión organizacional.

Esto implica auditores mejor formados, con criterio, independencia y respaldo. Implica líderes que entiendan que un hallazgo no es un fracaso, sino una oportunidad. Implica auditar procesos reales, no solo documentos.

También implica cambiar la pregunta central. No preguntarse si cumplimos, sino si somos efectivos. No si el procedimiento existe, sino si funciona. No si el formato está lleno, sino si el riesgo está controlado.

La auditoría interna que realmente audita incomoda. Hace preguntas que no tienen respuestas fáciles. Señala inconsistencias, riesgos y decisiones mal tomadas. No se conforma con evidencias bonitas; busca entender la realidad.

Mientras las auditorías internas sigan siendo ejercicios de simulación, la industria seguirá acumulando problemas debajo de la alfombra. Pero cuando se atrevan a auditar de verdad, dejarán de ser un requisito incómodo y se convertirán en una de las herramientas más valiosas para construir sistemas más sólidos, más humanos y más inteligentes.

ADRIÁN BENAVIDES ELIZONDO