

Una aproximación cualitativa a la integración de auditorías de los sistemas de gestión estandarizados⁴¹

Alexandra Simon¹, Mercè Bernardo²

¹Universitat de Girona, Departamento de Organización, gestión empresarial y diseño del producto, Av. Lluís Santaló, s/n, 17071 Girona, Spain.

²Universitat de Barcelona, Departamento de economía y organización de empresas, Av. Diagonal 690, 08034 Barcelona, Spain. alexandra.simon@udg, merce.bernardo@ub.edu

Resumen

En los últimos años, muchas organizaciones han implementado sistemas estandarizados de gestión tales como ISO 9001 e ISO 14001. Numerosos estudios existentes sobre cómo estas organizaciones han optado por integrar sus sistemas de gestión se han centrado en diversos temas como las metodologías y grados de integración, así como las ventajas de la integración. Sin embargo, esta constituye una de las pocas investigaciones empíricas sobre cómo estas organizaciones llevan a cabo su proceso de auditoría.

Nuestro objetivo es estudiar cómo las empresas realizan el proceso de auditoría y en qué medida se integran los elementos de auditoría con el fin de beneficiarse de las ventajas de tener un sistema único, la auditoría integrada. Mediante tres casos de estudio en profundidad se confirma la idea de que las empresas con más de un sistema de gestión los integran, así como lo hacen con sus auditorías. Sin embargo, los resultados de esta integración varían en alcance y profundidad en las diferentes empresas analizadas.

Palabras clave: sistemas estandarizados de gestión, sistemas integrados de gestión, sistemas integrados de auditoría, ISO 9001, ISO 14001

1. Introducción

En los últimos años, muchas organizaciones han implementado sistemas estandarizados de gestión tales como ISO 9001 e ISO 14001 (ver ISO 2009). Muchos estudios existentes sobre cómo estas organizaciones han optado por integrar sus sistemas de gestión se han centrado en diversos temas como las metodologías y grados de integración, así como las ventajas de la integración (véase, por ejemplo, Karapetrovic y Willborn, 1998, Karapetrovic, 2002 y 2003, Zeng et al, 2007, Bernardo et al, 2009). Sin embargo, se han realizado pocas investigaciones empíricas sobre cómo estas organizaciones llevan a cabo su proceso de auditoría.

Las empresas con al menos dos sistemas de gestión estandarizados tienen la opción de integrarlos en un sistema único, gestionado conjuntamente y, en consecuencia, sus auditorías también se pueden integrar.

Según Karapetrovic y Willborn (2001), utilizar un enfoque de sistemas en la auditoría puede conducir a ciertas ventajas, incluyendo *"una auditoría más dinámica y adaptable, la armonización e integración de las auditorías de la disciplina específica y las*

41 Este artículo ha sido escrito como parte del proyecto de investigación titulado "Mejora de la satisfacción de los clientes en las empresas españolas mediante modelos y estándares de gestión de la calidad" (ECO2009-12754-C02-01) financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación mediante el programa de ayudas para proyectos de I+D.

correspondientes directrices de auditoría, así como una concepción racional de la auditoría calidad, fiabilidad y facilidad de mantenimiento".

Además, las auditorías integradas pueden conducir como en el caso de los sistemas de gestión (Karapetrovik y Jonker, 2003) a una mayor sinergia y la eficacia de las auditorías que se pueden aplicar para mejorar el rendimiento empresarial. Sin embargo, un enfoque de sistemas requiere un mayor esfuerzo realizado por la organización en términos de coordinación de los objetivos, así como de los recursos humanos y físicos (Karapetrovic y Willborn, 2001).

La aplicación de sistemas de auditoría integrada se puede realizar de varias maneras. Según Karapetrovic y Willborn (2001), el primer y más simple paso sería la "compatibilidad", que significa la realización de auditorías separadas sin que se produzcan contradicciones entre ellas durante su gestión y ejecución. El nivel de integración de este nivel básico puede aumentar hasta que la organización alcance la plena integración de sus procesos de auditoría.

En esta línea, los esfuerzos para facilitar la auditoría integrada de los distintos sistemas de gestión se han llevado a cabo por los órganos de redacción de los estándares, que han revisado las normas de auditoría de sistemas de calidad (ISO 10011: 1990) y los sistemas de gestión medioambiental (ISO 14010/11/12: 1996) con el fin de aumentar la compatibilidad de las directrices de auditoría individuales (Karapetrovic y Willborn, 2001), siendo la norma ISO 19011:2002 la que proporciona las directrices para la auditoría conjunta de las normas ISO 9001 e ISO 14001.

Teniendo en cuenta lo anterior, nuestro objetivo es estudiar cómo las empresas hacen el proceso de auditoría y en qué medida se integran los elementos de auditoría con el fin de beneficiarse de las ventajas de tener un sistema único, la auditoría integrada.

2. Método

La investigación en que el presente documento se basa incluye tres estudios de caso en profundidad de tres organizaciones específicas que han integrado sus sistemas de auditoría a distintos niveles. Las organizaciones del estudio proporcionan diferentes visiones del proceso de auditoría ya que son muy diferentes entre sí en términos de gestión de sus sistemas.

Este enfoque más cualitativo se utiliza a menudo en el análisis de los procesos dentro de las organizaciones ya que el objetivo principal es conocer el punto de vista de los empresarios (Eisenhardt, 1989).

Se ha optado por una metodología con estudios de caso que permita investigar causas, procesos y consecuencias de la conducta en las empresas (Yin, 1989). En esta investigación, un estudio de caso se define como *"una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real en el que múltiples fuentes de datos son utilizadas"* (Yin, 1989).

El enfoque cualitativo es útil en estos modos exploratorios de investigación y puede proporcionar una comprensión detallada de situaciones particulares que pueden entonces ser utilizadas inductivamente para crear una mejor teoría que cubra las lagunas en el campo de la investigación (Siggelkow, 2007). Una de esas lagunas se encuentra alrededor de la investigación en el ámbito de la integración de los sistemas de gestión. Nuestro objetivo es construir sobre la teoría existente, centrándonos principalmente en la integración de auditorías, y especialmente en la naturaleza y causas de las diferencias para integrar los sistemas de auditoría en las empresas.

Por otra parte, los casos son las descripciones de situaciones particulares de un fenómeno que normalmente se basan en una variedad de fuentes de datos (Yin, 1994) y que pueden ir desde relatos históricos hasta descripciones contemporáneas de los acontecimientos recientes (Eisenhardt y Graebner, 2007). Esto es importante cuando se combinan los motivos y el proceso seguido para la integración de auditorías - un elemento histórico de las empresas, y el estado actual de la integración - una realidad más reciente, pero resultado de una serie de procesos dinámicos.

2.1. Selección de casos y procedimiento

Se seleccionaron los casos de estudio centrándonos en organizaciones registradas, al menos, por las normas ISO 9001: 2000 e ISO 14001: 2004 para asegurarnos que fuesen empresas que podrían tener sus sistemas de gestión integrados. Las empresas fueron seleccionadas entre 179 organizaciones catalanas que habían respondido en un estudio empírico previo del año 2006 a una encuesta por correo sobre la integración de sistemas de gestión. Se formaron tres grupos de empresas con las respuestas recibidas en 2006. El primer grupo contiene empresas que habían integrado parcialmente sus sistemas de gestión y contaban con el nivel de integración inicial más bajo en 2006 (Bernardo et al., 2010); el segundo está formado por empresas que habían integrado parcialmente sus sistemas pero con un nivel de integración superior respecto al primer grupo i el tercero contiene empresas que los habían integrado al más alto nivel aunque no de forma completa en todas las empresas. De estos tres grupos se ha seleccionado una empresa de cada uno de ellos de manera aleatoria conformando los tres casos de este estudio.

El proceso metodológico incluye diversos pasos como el contacto inicial, el envío de la documentación (carta de presentación y guía de la entrevista), la visita y la transcripción de la entrevista, que es el instrumento básico para la construcción de los casos.

De acuerdo con Eisenhardt (1989) pocos estudios de caso son generalmente suficientes. Visitamos tres empresas con diferentes niveles de integración de auditoría y se entrevistó durante una hora al responsable de los sistemas de gestión de las empresas.

Por el lado de los entrevistadores, se aseguraron dos participantes en todos los casos. Dado que las cuestiones sobre las auditorías podrían percibirse como delicadas, se decidió no grabar la entrevista y se escribieron las respuestas de los participantes. Desde nuestro punto de vista, este hecho asegura un entorno más adecuado para la confianza y la sinceridad, ingredientes necesarios para una información más fiable que capture el conocimiento y las percepciones de los entrevistados. Cada entrevista dio lugar a un estudio de caso que fue enviado a la organización con el fin de validar su contenido.

2.2. Análisis de datos

En un primer paso, el análisis de datos se realizó mediante el análisis en detalle de las respuestas de la empresa en la entrevista. Los autores analizaron y ordenaron los casos de acuerdo a un número limitado de conceptos tales como las características de la empresa, sus sistemas de gestión e integración, las auditorías y planes de futuro.

El segundo paso fue la búsqueda de patrones entre las respuestas de las organizaciones, en busca de similitudes y diferencias entre los tres casos (Eisenhardt, 1989). El criterio principal para analizar nuestros casos fue el nivel de integración de auditorías, tal como se presenta en la sección siguiente. Se encontraron las categorías descritas en Bernardo et al. (2010): nivel parcial y total de la integración. La no integración no está representada en nuestros estudios de caso ya que la mayoría de las empresas que tienen al menos dos sistemas de gestión deciden integrar-los para aumentar su eficiencia.

3. Resultados

Con el fin de analizar los aspectos mencionados en el método, tres organizaciones diferentes han sido seleccionadas, todas con múltiples sistemas de gestión registrados, pero con diversos alcances de estandarización e integración de sistemas de gestión y auditorías. El análisis de los datos revela respuestas relativas tanto a la integración de sistemas de gestión como a la realización de auditorías internas y externas, y se centra particularmente en los principales elementos del sistema de auditoría, es decir, los procesos de auditoría, incluyendo el correspondiente input (plan de auditoría) y output (informe), y los recursos de auditoría (Karapetrovic y Willborn, 2000).

Este estudio revela diferentes combinaciones de los elementos de auditoría, como el tiempo, los recursos humanos, los procesos involucrados o los planes e informes de auditoría, que pueden llevar a diferentes niveles de integración y se pueden clasificar en uno de los tres niveles detectados en Bernardo et al. (2010).

Los estudios de casos y su correspondiente análisis se presentan en las siguientes secciones.

3.1. Empresa 1

3.1.1. La organización

La empresa 1 tiene 33 trabajadores y está dedicada a la fabricación y comercialización de compuestos vinílicos plastificados por extrusión de cables eléctricos, moldes, etc. En los últimos dos años han añadido una nueva línea de negocio dedicada a la producción de PVC rígido y de otros materiales.

3.1.2. Sistemas de gestión e integración

Actualmente tienen implantados los sistemas de gestión ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004 de los cuales se encarga un único responsable, la directora de calidad de la empresa. Consideran que con el tiempo se puede ver lo que funciona y lo que no funciona de los sistemas y adaptarlos a la organización, puesto que el tipo de empresa y de dirección condiciona la utilidad de los sistemas: *“hay aspectos de los dos sistemas que no nos son de utilidad como por ejemplo el índice del mapa de procesos, pero en cambio el registro de incidencias y reclamaciones nos es muy beneficioso”*. La valoración global de tener los dos sistemas es positiva. Con respecto a la implantación de otros sistemas de gestión, se plantearon introducir la norma OHSAS 18001 puesto que pertenecen a un grupo francés que cuenta con una manual de seguridad que la empresa debe cumplir, y también cumplen con la Ley de prevención de riesgos laborales, por lo tanto consideran que les sería relativamente fácil implementar la nueva norma. Aun así, por el momento han decidido no implantarla por cuestiones de tiempo y recursos.

Actualmente, la empresa tiene los dos sistemas de gestión parcialmente integrados e intentan aumentar el número de procedimientos integrados cada vez que tienen ocasión. Por ejemplo, últimamente han aumentado la integración de los sistemas en relación al control de registros y la comunicación interna. La documentación, la han integrado en un sistema informático único al cual tiene acceso todo el personal de la empresa cosa que facilita el control de registros. La comunicación interna se hace generalmente mediante reuniones y comunicados en tablones. Adicionalmente, el comité de dirección está más implicado con los temas de calidad que han pasado a ser estratégicos para la empresa. Inicialmente, en las reuniones se reunía exclusivamente el comité de calidad pero ahora se incluyen los temas medioambiental y de prevención de riesgos. Los principales beneficios de la integración son la reducción de la

burocracia y el aprovechamiento de sinergias entre los dos sistemas. Aun así no consideran que tenga efectos sobre la imagen de la empresa. Como desventajas destacan la difícil elaboración del sistema integrado, sobre todo la documentación.

3.1.3. Auditorías

Las auditorías internas se llevan a término anualmente utilizando un sistema propio puesto que no usan la norma ISO 19011 y no consideran que el hecho de que esta norma actualmente esté en revisión para aumentar el número de sistemas a auditar, sea una motivación para implementar nuevos sistemas. Durante los últimos cuatro años han pasado de tener un sistema de auditorías internas parcialmente integrado a tener el sistema totalmente integrado. Se ha aumentado la integración del equipo de auditores que es el mismo para las dos normas, y del tiempo en que se realizan las auditorías, que pasan a hacerse simultáneamente. La empresa destaca que el equipo de auditores cambia cada dos o tres años para que se aporten continuamente nuevas ideas al sistema. El sistema, plan e informe de auditoría están totalmente integrados. El resultado de la auditoría interna detecta oportunidades de mejora de cada norma por separado y del conjunto del sistema. Con respecto a las no conformidades, si son temas sencillos se solucionan al momento y si no se hace mediante las correspondientes acciones correctivas.

3.1.4. Planes de futuro

En el futuro, la empresa tiene previsto renovar las certificaciones pero si ISO publicara un estándar de integración no se certificarían puesto que no ven ninguna ventaja y los costes serían demasiados altos. Con respecto a la implantación de un sistema de gestión sobre Responsabilidad Social Corporativa, no se ha hablado de ello porque se consideran una empresa pequeña y flexible y por lo tanto no lo consideran necesario. Un aspecto destacable que la empresa considera que se debería mejorar en el futuro es la introducción de temas de calidad y medioambientales en las tareas diarias de cada departamento.

3.2. Empresa 2

3.2.1. La organización

La empresa 2 es un grupo creado a finales del año 1999 tras la compra de la división de negocio dedicada a las tecnologías del papel una conocida multinacional, por parte de un grupo inversor escandinavo. Actualmente, la empresa tiene 31 empleados y se dedica al desarrollo y fabricación de productos químicos para la mejora de procesos en las industrias del papel y la celulosa. La sede de la compañía tiene responsabilidad sobre todo el sur de Europa y distribuye sus productos a 18 países de Europa, América y Asia a través de una red de sucursales del grupo en varios puntos del continente.

3.2.2. Sistemas de gestión e integración

La empresa 2 cuenta con dos sistemas de gestión estandarizados, el sistema de gestión de la calidad certificado con la ISO 9001:2008 (actualizado el año 2009) y el sistema de gestión medioambiental certificado con la ISO 14001:2004. Desde el principio, la implementación de los dos sistemas se llevó a término con una cierta facilidad puesto que la empresa 2 había formado parte de un grupo multinacional y toda la plantilla ya trabajaba con los requerimientos establecidos por las dos normas y estaba muy implicada con el proceso.

Actualmente, la empresa tiene los dos sistemas de gestión totalmente integrados. No consideran que la integración haya sido un proceso difícil puesto que consideran que son una empresa pequeña y que esto constituye una gran ventaja a la hora de tener los sistemas de gestión integrados. La empresa realiza anualmente comisiones anuales de seguimiento del

sistema integrado con todos los responsables de departamento. Con respecto a los beneficios que se derivan de la integración de los dos sistemas de gestión, la empresa cree que la integración es necesaria porque simplifica los dos sistemas debido a las sinergias que existen entre ellos. Además, la integración evita duplicaciones de esfuerzos, especialmente en la documentación y los procedimientos y hace que la gestión de la empresa sea menos costosa y más metódica. A nivel externo, no considera que la gestión integrada de los sistemas haya mejorado la imagen que tienen los stakeholders de la empresa. Destaca que la integración, bajo su punto de vista, no ha supuesto ninguna desventaja.

3.2.3. Auditorías

Las auditorías internas de la empresa las realiza anualmente una organización externa y audita el sistema integrado completo. Los equipos de auditores que las realizan son los mismos para las dos normas y llevan a cabo la auditoría simultáneamente auditando las normativas como un único sistema integrado. La auditoría se realiza siguiendo la guía propuesta por la norma ISO 19011 utilizando un único plan de auditorías y un único informe de los resultados de estas. La empresa considera que la auditoría sugiere oportunidades para mejorar la implementación de cada normativa individualmente y para mejorar la integración de los sistemas. Lo más destacado del proceso de auditoría es la exigencia por su parte de que la empresa que realiza la auditoría interna cambie el auditor regularmente (cada tres años) para obtener más y mejores recomendaciones en el informe final y poder mejorar el sistema integrado continuamente. Por ejemplo, una mejora destacable derivada de las recomendaciones del auditor durante la última auditoría interna fue la mejora en las calibraciones de los equipos de laboratorio.

Con respecto a las auditorías externas, el organismo auditor envía previamente a la empresa el plan de auditoría y realiza durante dos días la auditoría de algunas partes del sistema. Del proceso de realización de las auditorías externas, las herramientas utilizadas, etc., la organización no lo conoce, puesto que sólo recibe el plan de auditoría. En referencia a las no conformidades la empresa las resuelve con acciones preventivas y correctivas realizando adicionalmente cada 2 o 3 meses reuniones dónde se discuten estas acciones a emprender.

3.2.4. Planes de futuro

La empresa 2 prevé continuar renovando las certificaciones de los dos sistemas de gestión con los que cuenta actualmente. Adicionalmente tienen la intención de implementar la norma OHSAS 18001 en un periodo de dos años y de integrarla con las otras dos normas en el sistema integrado de gestión. Esta voluntad de implementar el sistema de salud y seguridad en el trabajo es principalmente debido a la similitud con la norma ISO 9001 ya que la empresa considera que ya cumple todos los requerimientos que exige la norma. Además de implementar este nuevo sistema, se ha planteado conseguir la norma EMAS para la gestión medioambiental pero por el momento no se centrarán en conseguir este reconocimiento puesto que la empresa tiene como objetivo prioritario certificarse con la OHSAS 18000. También consideran que la revisión de la ISO 19011 para aumentar el número de sistemas a auditar puede ser una motivación importante a la hora de implantar nuevos sistemas como la norma ISO 26000 sobre Responsabilidad Social Corporativa que se tendría que implementar a nivel de todo el grupo de empresas, como la norma EMAS. En caso de existir un estándar internacional para certificar la integración de los sistemas de gestión, sí se certificarían, pero por motivos internos, puesto que no creen que la imagen de la empresa mejorara. Actualmente, el responsable de los sistemas implantados es responsable de ambos pero se está formando a otra persona para que se encargue en un futuro próximo de los sistemas ya implantados y de los que se implementen en un futuro.

3.3. Empresa 3

3.3.1. La organización

La empresa 3, perteneciente a un grupo líder mundial en la fabricación de productos lubricantes, cuenta con 135 trabajadores y una extensa gama de productos que incluye fluidos hidráulicos, anticorrosivos, aceites de laminado, lubricantes biodegradables, etc. Durante los últimos años no ha habido ningún cambio organizativo importante ni se ha abierto ninguna línea de negocio en la empresa.

3.3.2. Sistemas de gestión e integración

Actualmente tienen implantados los sistemas de gestión ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004. El responsable de los sistemas implantados, el director de calidad, es el responsable de ambos sistemas y considera que el beneficio más importante que la norma ISO 9001 ha aportado a la empresa es la mejora de la eficiencia y la eficacia en los procesos. Con respecto a los beneficios que les aporta la normativa ISO 14001 destaca la minimización de los impactos medioambientales. El director de calidad de la empresa considera que los beneficios respecto el momento que se implantó la ISO 9001 han cambiado y hacen una valoración positiva puesto que *"la gestión por procesos obliga a todos nuestros colaboradores a focalizar su atención hacia el cliente"*. Por el momento, no tienen pensado implementar otros sistemas de gestión a corto plazo.

Actualmente, la empresa tiene los sistemas ISO 9001 e ISO 14001 integrados. Este sistema se ha mantenido integrando los índices de ambas normas y asociando a cada uno de sus puntos los procedimientos correspondientes. En los últimos años, el nivel de integración no ha aumentado ni disminuido y la empresa no ha encontrado ninguna dificultad en mantener el sistema integrado. El mantenimiento del sistema integrado se ha realizado siguiendo las propias normas de la compañía y se ha basado en repetir requerimientos como por ejemplo auditorías, documentación o revisiones del sistema. Consideran que el principal beneficio derivado de la integración es que se evitan cumplir requerimientos de forma repetitiva y no creen que se deba destacar ninguna desventaja da la integración de sistemas *"al contrario, este sistema integrado permite integrar muy fácilmente otros sistemas de gestión, como por ejemplo la norma OHSAS 18001"*.

3.3.3. Auditorías

Las auditorías internas se llevan a término mediante un plan estándar, que audita anualmente todos los requerimientos. Lo que más destaca del proceso es la detección de puntos débiles que se convierten en oportunidades de mejora. Las auditorías internas las realiza el director de calidad y otro auditor de otro proceso. Estas auditorías se realizan anualmente y abarcan todos los requerimientos de las normas ISO 9001 e ISO 14001. No utilizan la norma ISO 19011 puesto que el plan de auditoría es muy similar al que utiliza su certificadora y consideran que el hecho que esta norma actualmente esté en revisión para aumentar el número de sistemas a auditar es una clara motivación para implementar nuevos sistemas. Respecto al resultado de la auditoría interna, consiste en un informe que contiene no conformidades y observaciones y en consecuencia recoge las acciones de mejora, con los correspondientes responsables y fechas de ejecución. Generalmente, se derivan propuestas orientadas a la mejora de la interacción entre procesos. Las no conformidades se resuelven con acciones correctivas, responsables y fechas de ejecución, siempre comprobando la eficacia de estas acciones.

En referencia a las auditorías externas, la empresa recibe información de como se realizan mediante un informe completo que contiene como principales elementos los procesos

auditados, personas entrevistadas, no conformidades detectadas, observaciones, oportunidades de mejora, etc.

3.3.4. Planes de futuro

Respecto al futuro de las certificaciones, tienen previsto renovarlas y también consideran que si se plantease la posibilidad de certificarse con un posible estándar de integración, valorarían sus ventajas y sus riesgos.

3.4. Comparación de los sistemas de gestión y su integración

Los tres casos incluyen empresas consideradas PYMES en función de su número de empleados. Sólo una de ellas ha cambiado recientemente aspectos importantes de la organización, añadiendo una nueva línea de producción.

Las empresas analizadas cuentan con las normas ISO 9001 e ISO 14001 de calidad y gestión medioambiental en sus versiones más recientes. Sin embargo, sólo una de ellas se plantea la implementación de otros sistemas de gestión tales como OHSAS 18001 para la salud y seguridad ocupacional, la norma EMAS para las cuestiones medioambientales o la norma ISO 26000 de Responsabilidad Social Corporativa.

Los beneficios más citados de cada sistema son el aumento de la eficiencia y la eficacia de los procesos y el enfoque en el cliente para la norma ISO 9001 y la reducción o eliminación de los impactos ambientales para la norma ISO 14001.

Otro aspecto relevante a destacar es que las tres organizaciones entrevistadas han integrado, ya sea parcial o totalmente sus sistemas de gestión. En particular, dos de ellas tienen un sistema totalmente integrado lo que significa que el personal responsable de los sistemas de gestión, la documentación y los procesos son los mismos para todos los sistemas de gestión existentes en la empresa.

Todas ellas consideran que la integración de ambos sistemas de gestión ha sido beneficiosa para la empresa. Especialmente relevante es la mención a los beneficios en relación con la reducción de la burocracia y la explotación de sinergias entre los dos sistemas. En cuanto a las desventajas de tener ambos sistemas integrados, mencionan la dificultad para planear y elaborar el sistema integrado, sobre todo la documentación.

Sólo una de las empresas ha aumentado el nivel de integración en los últimos cuatro años mediante la adición de nuevos procesos en el sistema integrado como el control de los registros y la comunicación interna.

3.5. Auditorías

Las auditorías internas son generalmente llevadas a cabo por un equipo formado por lo general por dos auditores de la misma empresa, salvo en uno de los casos en los que los auditores son externos a la empresa. Estas auditorías internas se realizan anualmente en todos los casos.

El alcance de la auditoría interna incluye todos los procesos de la organización en los tres casos. Sólo en un caso, la empresa utiliza la norma ISO 19011 para realizar la auditoría. Sin embargo, el hecho de que esta norma está en revisión con el fin de aumentar el número de sistemas a auditar es una motivación para implantar nuevos sistemas en dos de los casos.

Los resultados de la auditoría interna incluyen mejoras para cada norma y el sistema integrado en su conjunto. Todas las organizaciones resuelven las no conformidades con acciones correctivas, detallando las personas responsables y las fechas para su ejecución y comprobando después la eficacia de cada una de las acciones.

La principal diferencia entre las tres empresas en relación a las auditorías internas es la forma en que se audita el sistema. Dos de ellas consideran que la auditoría se realiza como un sistema único y singular. Sin embargo, la otra empresa considera los dos sistemas de gestión en dos elementos distintos y separados por lo que la auditoría se lleva a cabo teniendo en cuenta estos dos elementos sólo como sistemas interrelacionados. En consecuencia, podríamos afirmar que dos de las tres empresas cuentan con auditorías totalmente integradas, mientras que la tercera organización integra parcialmente los elementos de la auditoría interna.

Con respecto a las auditorías externas, las empresas reciben poca información acerca de cómo el proceso de auditoría se llevará a cabo ya que normalmente sólo reciben el informe final. Sin embargo, se sienten satisfechas con el proceso y no introducirían cambios en él. Vale la pena mencionar que dos de las tres empresas solicitan a la empresa certificadora el cambio del equipo de auditoría cada dos o tres años para recibir nuevos y mejores comentarios y sugerencias de mejora de éstos.

4. Conclusiones

En primer lugar, esta investigación confirma la idea de que las empresas con más de un sistema de gestión los integran, así como lo hacen con sus auditorías. Sin embargo, lo más interesante es comprobar que, a pesar de que todas las empresas entrevistadas afirman que sus sistemas de gestión y sus auditorías están totalmente integrados, cuando se les preguntó más específicamente por los diferentes procesos, los resultados varían. Por ejemplo, mientras que dos de los encuestados respondió que llevan a cabo sus auditorías internas y externas como un único sistema integrado, una de las empresas realiza las auditorías de los dos sistemas de gestión considerando los procesos como relacionados entre sí y no como un único sistema. Sin embargo, las tres empresas destacan que los auditores y los equipos de auditoría, planes e informes son los mismos para los diferentes sistemas de gestión.

Por tanto, en línea con Bernardo et al. (2010) un alto nivel de integración parece haber sido alcanzado en referencia a los recursos humanos que participan en el proceso de auditoría, así como para el tiempo en que se realiza la auditoría, el input de auditoría, es decir, el plan de auditoría, y su correspondiente output, el informe de auditoría.

Una de las aportaciones más interesantes de este artículo se refiere a los numerosos beneficios que las empresas perciben al tener un sistema integrado de sus sistemas de gestión y sus auditorías (Karapetrovic y Willborn, 1998, Karapetrovic, 2002 y 2003, Zeng et al, 2007, Bernardo et al, 2009). Todas las empresas entrevistadas destacan que la integración promueve sinergias y ahorro de costes para la empresa, así como una reducción del tiempo empleado en la gestión de los sistemas. La integración también permite a las organizaciones entrevistadas reducir al mínimo la duplicación y la redundancia de esfuerzos, eliminar la duplicación de funciones y responsabilidades y aumentar la eficiencia de la gestión de los recursos.

Una preocupación expresada por una de las empresas es la falta de participación del resto de los departamentos de la empresa en cuanto a los temas de calidad y medio ambiente. Promover la participación del resto de la compañía aumenta la alineación de objetivos y procesos cosa que facilita la toma de decisiones de manera coordinada y alienta la búsqueda de soluciones coordinadas a las deficiencias. También se promueven enfoques multidisciplinarios para acciones preventivas y correctivas de dichas deficiencias (Kraus y Grosskopf, 2008).

5. Implicaciones

Este trabajo es uno de los pocos estudios empíricos acerca de la integración de auditorías de los sistemas integrados de gestión. El estudio tiene implicaciones para los directores y auditores de calidad, ya que revela las diferentes posibilidades en relación con el nivel de integración de la auditoría que las organizaciones pueden alcanzar y descubre algunos de los beneficios de contar con sistemas de auditoría totalmente integrados.

6. Limitaciones

En primer lugar, hay que destacar que los estudios de casos analizados se limitan a reflejar los puntos de vista de los directivos de las empresas y no de otros actores involucrados, como los auditores internos y externos. Si esto hubiera sido así, la riqueza de los datos obtenidos habrían sido mayores y por lo tanto, las conclusiones extraídas para el estudio hubieran sido más representativas de la realidad de estas organizaciones.

Una de las principales limitaciones de este trabajo es el enfoque en una sola región de España, Cataluña. Por lo tanto, los resultados no pueden ser extrapolados a otras regiones o países. Sin embargo, hay que señalar que España es uno de los principales países en el mundo en términos de sistemas de gestión certificados (véase ISO, 2009) y Cataluña una de las principales regiones españolas en cuanto a intensidad certificadora (Heras y Casadesús, 2006). Por lo tanto, creemos que nuestros resultados pueden ser altamente significativos para futuros estudios en otros lugares.

7. Originalidad / Contribución

Este estudio proporciona una original contribución para la comprensión de cómo las auditorías de los estándares de gestión se pueden integrar en un único sistema. El análisis de casos en profundidad de este documento demuestra que los sistemas de auditoría de los estándares de gestión han recorrido un largo camino hacia el objetivo de alcanzar un nivel de integración completa. Estos hallazgos instan futuros estudios a desarrollar estos resultados exploratorios con el fin de comprobar la potencialidad real de las auditorías totalmente integradas como una manera de gestionar eficazmente los procesos de auditoría en las organizaciones.

Referencias

- Bernardo, M., Casadesus, M., Karapetrovic, S., Heras, I. (2009), "How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 17, pp. 742-750.
- Bernardo, M., Casadesus, M., Karapetrovic, S., Heras, I. (2010), "An empirical study on the integration of management system audits", *Journal of Cleaner Production*, *In Press*, doi:10.1016/j.jclepro.2009.12.001.
- Eisenhardt, K. (1989), "Building Theories from Case Study Research". *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4.
- Heras, I., Casadesus, M., (2006), "Los estándares internacionales de sistemas de gestión: pasado, presente y futuro", *Boletín ICE - Revista del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio*, No. 2876, pp. 45-61.

- ISO (2008), The integrated use of management system standards, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland
- ISO (2009), The ISO Survey of Certifications - 2008, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland
- Karapetrovic, S. (2002), "Strategies for the integration of management systems and standards", *The TQM Magazine*, Vol. 14, No. 1, pp. 61-67
- Karapetrovic, S. (2003), "Musings on integrated management systems", *Measuring Business Excellence*, Vol. 7, No. 1, pp. 4-13
- Karapetrovic, S., Willborn, W. (1998), "Integration of quality and environmental management systems", *The TQM Magazine*, Vol. 10, No. 3, pp. 204-213
- Karapetrovic, S., Willborn, W. (2000), "Generic Audit of Management Systems: Fundamentals", *Managerial Auditing Journal*, Vol.15, No.6, pp. 279-294.
- Karapetrovic, S., Willborn, W. (2001), "Audit Systems: Concepts and Practices", *Total Quality Management*, Vol.12, No.1, pp. 13-28.
- Karapetrovic, S., Casadesus, M., Heras, I. (2006), "Dynamics and integration of standardized management systems", *Documenta Universitaria*, Girona, Spain.
- Kraus, J., Grosskopf, J. (2008). "Auditing integrated management systems: Considerations and practice tips", *Environmental Quality Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 7-16.
- Siggelkow, N. (2007). "Persuasion with case studies", *Academy of Management Journal*, No. 50, pp. 20-24.
- Yin, R. (1989) "Case Study Research: Design and Methods", *Sage Publications*, Newbury Park, CA, No. 166.
- Zeng, S., Shi, J., Lou, G. (2007), "A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 15, No. 18, pp. 1760-1767.