

Factores habilitadores y/u obstaculizadores del trabajo colaborativo en el área de auditoría de una entidad financiera con sedes en Medellín y Panamá.

Gladys Stella Ruiz Restrepo

Universidad EAFIT

Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

Escuela de Administración

Medellín

2018

Factores habilitadores y/u obstaculizadores del trabajo colaborativo en el área de auditoría en una entidad financiera con sedes en Medellín y Panamá.

Gladys Stella Ruiz Restrepo

Trabajo de grado presentado para optar al título de Magíster en Desarrollo Humano
Organizacional

Asesor

EDUARDO MONCAYO Ph.D.

Psicólogo Investigador

Universidad EAFIT

Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

Escuela de Administración

2018

Resumen

Esta investigación buscó identificar los factores habilitadores y/u obstaculizadores del trabajo colaborativo en el área de auditoría de una entidad financiera con sedes en Medellín y Panamá. Para ello, se realizó un estudio cualitativo descriptivo de corte transversal; el diseño de la investigación fue un estudio de caso basado en entrevistas semiestructuradas a diez profesionales de la auditoría con experiencia en efectuar trabajos colaborativos en las sedes de Medellín y Panamá. Los datos obtenidos de dicha investigación indicaron que la colaboración no es simplemente una serie de pasos a seguir, mandataria y de poder, sino una forma de ser, y tiene que ver con la cultura que abarca particularmente valores, principios y comportamientos que, en conjunto, promueven el espíritu de colaboración. Se concluyó que, en la construcción del trabajo colaborativo, la tecnología tiene sus limitaciones de velocidad, capacidad y accesos. Cuando la cultura colaborativa es impulsada desde el más alto nivel jerárquico, las tareas conjuntas, complementarias o suplementarias, se piensan con mayor integridad y permiten la coordinación de los equipos colaborativos.

Palabras clave

Auditoría, trabajo colaborativo, cultura colaborativa, modelo de madurez, factores habilitadores, factores obstaculizadores.

Abstract

This research aimed to identify the facilitating and obstructing factors of collaborative work in the audit area of a financial institution headquartered in Medellín and Panama. In order to do so, a qualitative, descriptive and cross-sectional study was carried out. The research was designed through a case study based on semi-structured interviews to ten professionals of audit with experience in the performance of collaborative work in Medellín and Panama headquarters. The data obtained from this research indicated that collaboration is not just a series of steps to follow, mandatory and of power, but a way of being; it has to do with the culture that encompasses particularly values, principles and behaviors that altogether promote the collaboration spirit. It was concluded that during the construction of the collaborative work, technology has limitations of speed, capacity and accesses. When collaborative culture is driven from the highest hierarchical level the combined tasks, whether complementary or supplementary, are thought with greater integrity allowing the coordination between collaborative teams.

Key Words

Audit, collaborative work, collaborative culture, Maturity Model, facilitating factors, obstructing factors.

Tabla de contenido

Agradecimientos	9
1 Introducción	10
2 Objetivos	12
2.1 General	12
2.2 Específicos	12
3 Marco de referencias conceptuales	13
3.1 Antecedentes	13
3.2 Auditoría.....	17
3.2.1 Definición y generalidades.....	17
3.2.2 Descripción de los niveles de madurez de la auditoría.	20
3.3 Trabajo Colaborativo.....	22
3.3.1 Definición.....	22
3.3.2 Modelo de madurez del trabajo colaborativo.....	23
3.3.2.1 Nivel 1: Ad Hoc.	24
3.3.2.2 Nivel 2: Planificado.....	25
3.3.2.3 Nivel 3: Consciente.....	25
3.3.2.4 Nivel 4: Reflexivo.....	26
3.4 Factores habilitadores y/u obstaculizadores	27
4 Método	30

4.1	Tipo de estudio	30
4.2	Sujetos	30
4.3	Instrumentos	31
4.4	Procedimiento.....	32
5	Resultados	34
5.1	Factores habilitadores y/u obstaculizadores del trabajo colaborativo	35
5.1.1	Actividades y organización del trabajo.	35
5.1.2	Relaciones de trabajo.	36
5.1.3	Cultura, estructura y valores.....	38
5.2	Ventajas y desventajas percibidas del trabajo colaborativo en el área de auditoría.....	40
5.2.1	Ventajas.....	40
5.2.2	Desventajas.....	41
5.3	Percepción del nivel de madurez de la auditoría y su relación con el trabajo colaborativo	43
5.3.1	Nivel de madurez de la auditoría.....	43
5.3.2	Nivel de madurez del trabajo colaborativo	44
5.4	Estrategias de mejoramiento del trabajo colaborativo en el área de auditoría	45
6	Discusión.....	47
7	Referencias.....	52
8	Apéndice	58

8.1	Anexo 1: Cuadro Síntesis Propuesta de Investigación.....	58
8.2	Anexo 2: Propósito, Estructura y Protocolo del instrumento.....	59
8.2.1	Propósito del instrumento.....	59
8.2.2	Estructura del instrumento.	59
8.2.3	Protocolo de entrevista.	62
8.2.4	Modelo de Madurez de la Auditoría	66

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Niveles de madurez. Fuente: elaboración propia a partir de la información aportada por Fisher (2004)</i>	21
Tabla 2 <i>Caracterización de los participantes</i>	30
Tabla 3 <i>Relación entre los objetivos específicos y las categorías de rastreo de la información</i>	32

Agradecimientos

Agradezco, principalmente, a mi familia y a todas las personas que contribuyeron a que esta investigación fuese posible. Reconozco, además, el trabajo de mi asesor y la gran contribución de quienes participaron de este proceso.

1 Introducción

En el trabajo colaborativo subyace la esencia misma de contribuir a la consecución de un fin común, lo que puede notarse claramente cuando hablamos de un grupo de trabajo y de un equipo de trabajo. Los grupos de trabajo interactúan fundamentalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada miembro a desempeñarse de manera más efectiva y eficiente; pero no existe la necesidad ni la oportunidad de comprometerse con un trabajo colectivo que requiera de un esfuerzo mancomunado, es decir, todos aportando a la misma tarea. En cambio, en un equipo de trabajo los miembros trabajan intensamente por una meta específica y común haciendo uso de toda la sinergia positiva, la responsabilidad mutua e individual, y la utilización de habilidades complementarias para lograr el propósito planteado.

Aunque para construir un equipo de trabajo exitoso se requiere de la participación y buena disposición de todos los que lo conforman, es importante recordar que el camino hacia la excelencia de los equipos de trabajo se apoya en tres pilares: 1) el progresivo conocimiento de las capacidades y limitaciones de las personas y su avance hacia la negociación de la función que asume cada una en el equipo; 2) el desarrollo de la sinergia a través de una mayor consciencia de complementariedad; 3) el desarrollo de la inteligencia emocional para favorecer la creatividad del equipo.

Finalmente, y no menos importante, la cultura de la organización condiciona el funcionamiento de los equipos. Una cultura burocrática y poco participativa, orientada al mantenimiento de intereses corporativos, dificulta el desarrollo de equipos excelentes. Mientras que una cultura innovadora y participativa, orientada hacia la creación de un conocimiento que se pone al servicio de los clientes, funciona, solamente, con el aporte de equipos excelentes.

De acuerdo con lo anterior, el objetivo de la presente investigación es aproximarse a identificar los factores habilitadores y/u obstaculizadores del trabajo colaborativo en el área de auditoría de una entidad financiera con sedes en Medellín y Panamá. A continuación, se plantea el problema de esta investigación:

¿Cuáles son los factores habilitadores y/u obstaculizadores del trabajo colaborativo en el área de auditoría de una entidad financiera con sedes en Medellín y Panamá?

2 Objetivos

2.1 General

Identificar los factores habilitadores y/u obstaculizadores del trabajo colaborativo en el área de auditoría de una entidad financiera con sedes en Medellín y Panamá.

2.2 Específicos

- Identificar los factores habilitadores y/u obstaculizadores del trabajo colaborativo.
- Identificar las ventajas y desventajas percibidas en el trabajo colaborativo del área de auditoría.
- Identificar la percepción del nivel de madurez de la auditoría y su relación con el trabajo colaborativo.
- Identificar las estrategias de mejoramiento del trabajo colaborativo en el área de auditoría.

3 Marco de referencias conceptuales

3.1 Antecedentes

El presente trabajo tiene como propósito dar a conocer el estado actual de las investigaciones relacionadas con los factores habilitadores y/u obstaculizadores del trabajo colaborativo en el área de auditoría de una entidad financiera con sedes en Medellín y Panamá. Para este fin, se realizará el balance de los estudios encontrados relacionados con el tema a partir de las siguientes categorías: propósito general de la investigación, referentes conceptuales, tipos de estudio, sujetos participantes, técnicas de recolección de información, tipo de diseño de investigación y principales resultados o hallazgos.

En relación con el *propósito general* de las investigaciones se evidencia la variedad de estudios cualitativos referentes a los procesos de colaboración realizados en empresas globalizadoras con sedes en diferentes países (Cardel, Søderberg, & Zølner, 2012). Si bien la investigación en equipos muestra evidencia de que la composición heterogénea y la dispersión global crea dificultades, aún tiene que abordar de manera integral cómo superar esas dificultades sin perder los beneficios previstos (Maloney & Zellmer-Bruhn, 2006). El Capital Humano Internacional (CHI) a nivel de empresa es un recurso estratégico importante que representa la capacidad de una empresa para obtener una ventaja competitiva a través de la competencia global de sus empleados (Kim, Pathak, & Werner, 2015).

Por su parte, Oshri, Kotlarsky y Willcocks (2009) plantean el papel fundamental que tienen las firmas de clientes para ayudar a construir equipos verdaderamente colaborativos, ya que el trabajo distribuido a nivel mundial es una parte integral de la externalización y de la deslocalización. Además, la variable de la confianza es considerada por Zapata (2010) como uno de los factores críticos de éxito que permiten mejorar las organizaciones.

Una de las fuentes de información corresponde a la empresa consultora Garnert, reconocida por desarrollar investigaciones sobre diversos conocimientos entre los que se incluyen las propuestas de nivel de madurez. Específicamente para el caso de colaboración, en el año 2011 dicha entidad desarrolló un modelo de madurez con orientación a herramientas sociales que permitía incorporar tanto las métricas globales como las dimensiones actualizadas del mismo.

Por último, la investigación de Brauweiler (2017) proporciona una base teórica para la descripción e identificación de los problemas potenciales y de los posibles desafíos desde una perspectiva internacional para la auditoría interna.

Las investigaciones citadas anteriormente demuestran cómo las organizaciones globalizadas deben enfrentar desafíos para competir sosteniblemente y cómo deben enfrentar costumbres, cultura, formas de trabajo, flexibilidad laboral y, en especial, entender el CHI y su aporte al progreso de la compañía.

Con relación al *tipo de estudio* y *tipo de diseño* de las diferentes investigaciones se encontró una constante en los estudios de tipo cualitativo. El tipo de estudio más recurrente fue el explicativo, en el cual se pretende dar a conocer aquellos aspectos que pueden afectar el trabajo colaborativo y la coordinación de actividades en diferentes geografías a las que se enfrentan las organizaciones globalizadas (Maloney & Zellmer-Bruhn, 2006).

Con relación a los *sujetos participantes* de las investigaciones, se puede concluir que son, en su mayoría, empleados de diferentes empresas, ya sean públicas o privadas, que van desde el nivel operativo hasta jefes de áreas, como en Whitehouse (2016), Beecroft (1996), Brauweiler (2017), Sunderland & Trompeter (2017) y Maloney & Zellmer-Bruhn (2006). Por su parte, el

artículo de la *Government Accountability Office* —GAO— de los Estados Unidos (2014) se destaca por su reporte sobre los mecanismos para el trabajo colaborativo en sus diferentes sedes.

En lo que se refiere a los *instrumentos de recolección de información y análisis*, los más utilizados son la entrevista, tal como en Ortiz (2015), y los cuestionarios, como en Kim et al. (2015) y Whitehouse (2016). Estas herramientas les permitieron a dichos autores construir, validar y dar cuenta de los factores que pueden afectar el trabajo colaborativo en las compañías que tienen presencia en varios lugares.

Por su parte, Alonso, Martínez de Soria, Orue-Echevarría y Vergara (2010) presentan un documento concebido como un modelo de madurez para organizaciones colaborativas en red con un enfoque de mejora de los procesos, en el que se evalúa a las organizaciones que participan en una red, tanto en su carácter de empresas independientes como en calidad de integrantes de la misma red.

En relación con las *principales conclusiones y resultados* de las investigaciones, encontramos que Maloney & Zellmer-Bruhn (2006) intentan cambiar el enfoque de la investigación de equipos globales partiendo de una visión predominantemente negativa de las implicaciones de la heterogeneidad y la distancia, para centrarse en formas de capitalizar la heterogeneidad deliberada y extraer sus beneficios. Los autores presentan cuatro intervenciones concretas derivadas de investigaciones anteriores en demografía, desarrollo de productos y gestión intercultural, para apoyar un marco de integración social y autoverificación en equipos globales.

Por otro lado, Cardel et al. (2012) ofrecen estudios cualitativos de los procesos de colaboración realizados en empresas globalizadoras, en los que abordan contextos específicos de colaboración y estudian la forma en que las personas con diferentes antecedentes culturales

trabajan juntas, tanto cara a cara como en de manera virtual. La investigación de Kim et al. (2015) concluye que, de acuerdo con la interpretación, las prácticas de mejora de CHI tuvieron efectos significativos en la rentabilidad de la organización, solo para las organizaciones con alto clima de colaboración y alta internacionalización. Además de invertir en el CHI de los empleados, las empresas deben mantener un clima de colaboración que los motive a compartir conocimientos, así como un nivel de internacionalización que les permita aplicar su experiencia.

Por su parte Kim et al. (2015) concluyen que con la deslocalización y la externalización *offshore* los clientes, ciertamente, se están expandiendo y se enfrentan a una gran variedad de alternativas al tomar decisiones de abastecimiento; lo que significa que deben tener en cuenta una serie de consideraciones para tomar la decisión correcta. Por lo tanto, cada vez es más importante comprender el fenómeno, sobre todo como una base para sugerir qué direcciones tomará, sus impactos, cómo se ha llevado a cabo y cómo se puede facilitar su gestión.

El reporte de la *Government Accountability Office* —GAO— de los Estados Unidos (2014) hace énfasis en la importancia de que los grupos tengan metas claras. Además, explica que en un proceso de colaboración los participantes pueden no tener los mismos intereses generales; de hecho, pueden tener intereses en conflicto. Sin embargo, al establecer metas basadas en lo que el grupo tiene en común, y no en los desacuerdos que existen entre misiones o filosofías, un grupo colaborativo puede moldear su propia visión y definir su propio propósito. Cuando esas metas son articuladas y comprendidas por los miembros de un grupo, se convierten en una razón para participar en el proceso.

Uno de los hallazgos recurrentes en las investigaciones es la importancia de generar confianza como el factor que permite la sincronización de trabajos colaborativos. Por último, el uso de modelos de madurez es una forma de evaluar a las organizaciones, toda vez que estos

modelos suelen estar divididos en niveles progresivos, permitiendo a la organización planificar la manera de alcanzar mayores niveles de madurez y evaluar sus resultados en el logro del nivel siguiente. Sin embargo, hay pocas directrices sobre cómo desarrollar un modelo de madurez y, por lo general, se definen de manera *ad hoc*.

Como *conclusión*, se puede evidenciar en los estudios referenciados que las organizaciones globales deben identificar los factores de éxito o que obstaculizan su desarrollo, crecimiento y permanencia en localidades extranjeras. Es importante que se defina la interdependencia, la interacción y las responsabilidades, y que se identifiquen las habilidades y destrezas de sus equipos colaborativos. Adicionalmente, es esencial fomentar la confianza para una mayor independencia y para empoderar los grupos de trabajo. Así, se puede afirmar que se cuenta con estudios cualitativos que pueden facilitar la identificación de aquellos factores que habilitan y/u obstaculizan el trabajo colaborativo en cualquier área de una organización que esté globalizada.

A continuación, se desarrolla un conjunto de referencias conceptuales relacionado con los factores habilitadores y/u obstaculizadores del trabajo colaborativo en el área de auditoría de una entidad financiera con sedes en Medellín y Panamá. Para lograrlo, se disertará alrededor de los siguientes tres ejes conceptuales: auditoría, trabajo colaborativo y factores habilitadores y/u obstaculizadores.

3.2 Auditoría

3.2.1 Definición y generalidades.

La auditoría es una idea antigua que se ha utilizado a lo largo de la historia para examinar las finanzas, los impuestos, los sistemas de calidad y otras entidades complejas; pero, hoy en día,

se sigue considerando que la auditoría es reactiva, y se concibe como una forma de eliminar defectos y solucionar problemas. Es difícil afrontar el cambio de enfoque de la auditoría, pues requiere también un cambio cultural, y requerirá de muchos años de progreso gradual. En particular, la aceptación de la posición proactiva de la auditoría es compleja porque la mayoría de nosotros seguimos funcionando en un estado reactivo. Una clave para adoptar la cultura proactiva es aceptar el hecho de que es probable que haya una mejor manera de hacerlo todo.

De acuerdo con la definición de auditoría interna en el Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (MIPPAI):

Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organisation's operations. It helps an organisation accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes.

[La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y de consulta, diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización.

Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno] (Chartered Institute of Internal Auditors, 2015, pág. 6).

La actividad de auditoría es desempeñada por profesionales con un conocimiento profundo de la cultura empresarial, de los sistemas y de los procesos. En especial, la actividad de auditoría interna evalúa que los controles internos existentes sean adecuados para mitigar los riesgos, que los procesos de gobierno sean eficaces y eficientes, y que las metas y objetivos organizacionales sean alcanzados. El campo de actuación de la auditoría es tan diverso como la cantidad de negocios existentes: desde la evaluación de las tecnologías emergentes, el análisis de

las oportunidades, el examen de temas globales y la evaluación de riesgos, hasta los controles, la ética, la calidad, la economía y la eficiencia. Esta diversidad da a los auditores internos una amplia perspectiva de la organización. A su vez, hace de los auditores internos un recurso valioso para la dirección ejecutiva y el consejo de administración en el cumplimiento de las metas y los objetivos generales, así como en el fortalecimiento de los controles internos y el gobierno de la organización.

El propósito de la Vicepresidencia Corporativa de Auditoría Interna de la organización, objeto de este análisis, es proveer de manera independiente y objetiva servicios de aseguramiento y consultoría diseñados para agregar valor y mejorar las operaciones de la organización. La misión de la Vicepresidencia de Auditoría Interna consiste en brindar servicios innovadores tanto de aseguramiento como de consultoría que estén, a su vez, alineados con los estándares internacionales que caracterizan un equipo de alto desempeño para fortalecer los procesos de gobierno, riesgo y control. Así, se añade valor a la organización y se contribuye al logro de sus objetivos al generar confianza en los grupos de interés (The Institute of Internal Auditors, 2012).

En su rol, los auditores internos deben conocer el entorno y la organización, fortalecer su capacidad de aprendizaje, desarrollar conocimiento especializado en diversas áreas, exhibir altos estándares de comportamiento ético, desarrollar competencias que les permitan establecer relaciones de confianza y generar una adecuada comunicación a lo largo de la organización. Además, deben enfrentar los retos globales del negocio y ayudar a cumplir sus objetivos; comprender y expresar el cumplimiento de las normas y regulaciones; evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgo, control y gobierno; ser fuente de innovación; promover la calidad y eficiencia en las áreas; servir de facilitador; y salvaguardar los intereses de los accionistas y de la comunidad.

La mejora continua de los procesos está basada en pequeños pasos evolutivos más que en innovaciones revolucionarias. Con este objetivo, una de las herramientas que ha usado la auditoría es su modelo de madurez para, a partir de este, proveer un entorno que organice los pasos en cinco niveles de madurez que constituyen la base de dicha mejora.

Un nivel de madurez es un esfuerzo evolutivo bien definido para alcanzar un proceso maduro. Cada nivel de madurez está compuesto por un conjunto de objetivos de proceso que, cuando se satisfacen, establecen un componente importante para el proceso siguiente. Alcanzar cada nivel del entorno de madurez brinda un componente diferente en el proceso que resulta en un aumento de la capacidad de los procesos de la organización.

Como lo plantean Hain (2010), en la vicepresidencia corporativa de auditoría se construyó el modelo de madurez cuyo objetivo es garantizar la sostenibilidad de la auditoría a través de iniciativas de mejoramiento acordes con el nivel de madurez requerido para esta labor. Los niveles de madurez propuestos son cinco: inicial, infraestructura, integrado, administrado y optimizado. Asimismo, existen tres tipos de mejoras esperadas: con respecto a la predicción, al control y a la efectividad. En lo concerniente a la predicción, la diferencia entre los resultados esperados y los obtenidos disminuye al incrementarse la madurez. En lo referente al control, hay una disminución de la variabilidad de los resultados actuales en relación con los resultados esperados. Y respecto a la efectividad, los resultados esperados mejoran al incrementarse la madurez, dado que disminuyen los costos y los tiempos de desarrollo, y aumentan la calidad y la productividad.

3.2.2 Descripción de los niveles de madurez de la auditoría.

Fisher (2004) define los siguientes niveles de madurez aplicables a cualquier negocio, proceso o actividad:

Tabla 1 *Niveles de madurez. Fuente: elaboración propia a partir de la información aportada por Fisher (2004)*

Nivel Inicial	Nivel Infraestructura	Nivel Integrado	Nivel Administrado	Nivel Optimizado
El proceso está caracterizado como desordenado y, a veces, caótico. Pocos procesos están definidos y el éxito depende de esfuerzos individuales y heroicos.	Se establecen procesos administrativos básicos en los proyectos para el seguimiento de costos, tiempos y funcionalidades. La disciplina necesaria en los procesos debe ser la adecuada para repetir éxitos anteriores de proyectos con aplicaciones similares.	El proceso administrativo está documentado, estandarizado e integrado en un proceso estándar para la organización. Todos los proyectos usan una versión aprobada y ajustada del proceso estándar.	Se toman mediciones detalladas del proceso y de la calidad del producto; además, se conocen y se controlan los productos.	Existe retroalimentación cuantitativa del proceso, lo que permite su mejora continua. Al mismo tiempo, se manejan ideas y tecnologías innovadoras. En este enfoque es imperativo que las organizaciones que se centran estratégicamente en sus clientes, en la calidad de los productos o servicios, en el fortalecimiento del desarrollo humano y en la formación de su propio talento humano, se conviertan en las supervivientes. Por lo tanto, las auditorías desempeñan un papel importante en la transición de las organizaciones a un estado proactivo.

En el caso de la auditoría de la Organización, objeto de este trabajo, y para los fines de esta investigación, se hace referencia a los resultados de una vigilancia tecnológica realizada en 2014 por el equipo de desarrollo de capacidades para identificar el nivel de madurez y los componentes principales de la auditoría. Los resultados finales se aprecian en la Tabla 3 que se relaciona más adelante. En ella se puede observar que la mayoría de los componentes se ubican en el *nivel integrado*. En el *nivel infraestructura* se ubica la gestión del talento humano en aspectos de desarrollo individual y atracción de talentos; mientras que en el *nivel administrado* sobresale el componente estructura de gobierno mediante la independencia de la auditoría para la supervisión y reporte a la autoridad superior.

3.3 Trabajo Colaborativo

3.3.1 Definición.

La palabra colaboración significa trabajar juntos. De Vreede y Briggs (2005) definen la colaboración como hacer un esfuerzo conjunto hacia un objetivo o una meta. Se retoma esta definición por su objetividad y simplicidad y porque su idea principal es que mediante la colaboración, las personas combinan su experiencia, conocimientos y recursos para realizar una actividad grupal; de esta forma, logran más como grupo que como individuos independientes.

Las principales ventajas de la colaboración se pueden resumir, como lo plantean Alonso et al. (2010) y DeMarco y Lister (1999), así: reducción del tiempo requerido para realizar tareas, mejora de la capacidad de resolución de problemas complejos, incremento de la capacidad de generar creatividad y alternativas, discusión de las ventajas y desventajas de cada alternativa, selección de lo viable y toma de decisiones, mejora de la comunicación, aprendizaje,

satisfacción personal, y fomento de la innovación. Aunque las ventajas mencionadas son beneficios bien conocidos, lograr la colaboración efectiva en los equipos es un gran desafío.

También se encuentra en la literatura la importancia de determinar cuándo la colaboración es realmente necesaria y en qué intensidad. Al respecto, Hansen (2009) sostiene que la colaboración sólo debe adoptarse cuando tiene el potencial de producir mejores resultados que los obtenidos por personas que trabajan solas.

La colaboración también puede enfrentar algunos desafíos, tales como: retrasos en la realización de tareas de forma colaborativa, falta de coordinación del trabajo, alto costo en la toma de decisiones, y resistencia al intercambio de conocimientos. A pesar de estos desafíos, el trabajo colaborativo ha ganado espacio en organizaciones que han reconocido su importancia para el éxito empresarial (Khoshafian & Buckiewicz, 1995). Sin embargo, los procesos de colaboración necesitan ser explícitamente diseñados y gestionados para maximizar los resultados positivos de tal esfuerzo; por lo tanto, al estar interrelacionados y ser interdependientes, no se pueden considerar de forma aislada. Para colaborar, las personas tienen que intercambiar información (comunicación), organizar el trabajo (coordinación) y operar juntos en un espacio de trabajo colectivo (memoria). Las distancias se superan a través del establecimiento de canales de comunicación para coordinar sus trabajos, asignar tareas, tomar decisiones y resolver problemas.

3.3.2 Modelo de madurez del trabajo colaborativo.

Como se planteó anteriormente, en el modelo de madurez de la auditoría los modelos de madurez han sido diseñados para evaluar la competencia, la capacidad o el nivel de sofisticación de un dominio seleccionado, basados en un conjunto completo de criterios. Para este proyecto de investigación el modelo de madurez se tomará como un marco que describe, para un área específica

de interés, el conjunto de niveles de sofisticación de las actividades que se pueden realizar trabajando colaborativamente.

La finalidad de estos modelos de madurez es evaluar y comparar la situación actual de la vicepresidencia, mediante la identificación de oportunidades de optimización, el establecimiento de metas y la recomendación de acciones para aumentar la capacidad del área.

Como un intento de organizar un conjunto de prácticas que pueden mejorar la colaboración en los procesos de negocio, el Modelo de Madurez de Colaboración (CollabMM) fue previamente propuesto en el trabajo *Designing Collaborative Processes* (Magdaleno, Araujo, & Borges, 2007), el cual describe un camino evolutivo en el que las organizaciones pueden lograr progresivamente una alta madurez en la colaboración. En esta investigación, se acogen esos principios y temáticas.

Los niveles colaborativos de CollabMM se pueden resumir, como sigue:

3.3.2.1 Nivel 1: Ad Hoc.

In this level, collaboration is not explicitly represented in business processes. However, processes in the first level cannot be featured as with total absence of collaboration.

Collaboration may happen, but it is still dependent on individual initiative and skills, and its success depends on the relationship and/or affinity among people. [En este nivel, la colaboración no es representada explícitamente en los procesos de negocio. Sin embargo, los procesos no pueden presentarse con total ausencia de colaboración. La colaboración puede suceder, pero aún depende de la iniciativa individual, y las habilidades y su éxito dependen de la relación y/o afinidad entre las persona] (Magdaleno, Araujo, & Borges, 2007, pág. 4).

Así, la colaboración es el resultado del esfuerzo individual, en el que las personas realmente no actúan como un grupo, sino que, en estas situaciones, un grupo de personas hace un

gran esfuerzo para un objetivo común, ya que pueden trabajar independientemente, aunque aún no hayan adquirido la debida coordinación. Los aspectos de comunicación, coordinación, memoria y conciencia están presentes, pero se tratan posteriormente.

3.3.2.2 Nivel 2: Planificado.

En este paso la organización comienza a sufrir cambios para facilitar y dar inicio a las primeras tareas basadas en la colaboración. Por esto, la coordinación va tomando fuerza por su importancia en cualquier grupo de trabajo.

The role of a coordinator is needed in the process to centralize and manage activities, and to foster commitment, encouraging members to achieve their results. The leader is also responsible for assigning roles and responsibilities [...], for planning group work, and finally, for consolidating and integrate individual artifacts as the group result.

[Se requiere del rol de coordinador en el proceso para centralizar y para gestionar actividades, para fomentar el compromiso, y para alentar a los miembros a que logren sus objetivos. El líder también es responsable de asignar roles y responsabilidades, de la planeación del trabajo en grupo y, finalmente, de la consolidación e integración de artefactos individuales como resultado del grupo] (2007, pág. 4).

3.3.2.3 Nivel 3: Consciente.

In this level the process includes activities for monitoring and controlling how collaboration occurs. Group members are aware of their tasks and responsibilities and are committed towards them. [En este nivel, el proceso incluye actividades para monitorear y controlar cómo ocurre la colaboración. Los miembros del grupo son

conscientes de sus tareas y responsabilidades y están comprometidos con ellas]. (2007, pág. 5).

Por lo anterior, ya no se necesita la coordinación centralizada de un líder, ya que todos los miembros del equipo trabajan de manera autoorganizada y simultánea para lograr los objetivos del grupo. Los miembros del grupo se comprometen porque comprenden plenamente que forman parte de un proceso en el que sus responsabilidades individuales están entrelazadas con las de los demás miembros. Finalmente, en este nivel los procesos se caracterizan porque la coordinación ya no depende de un líder, es decir, está descentralizada, y los objetivos se logran mediante un conocimiento compartido y por medio de artefactos grupales.

3.3.2.4 Nivel 4: Reflexivo.

In the reflexive level processes are designed to provide ways for self-understanding, identifying the relevance of the results that had been produced and sharing this knowledge inside the organization. [...] Group members are aware of the manner in which the group collaborates during the process execution, while process tacit knowledge is shared through ideas, opinions and experiences, thereby enhancing group memory. [En el nivel reflexivo, los procesos son diseñados para proporcionar maneras para la autocomprensión, identificando la relevancia de los resultados que se han producido y compartiendo este conocimiento dentro de la organización (...). Los miembros del grupo son conscientes de la manera en que el grupo colabora durante la ejecución del proceso, mientras que el conocimiento está tácito en el proceso y se comparte a través de ideas, opiniones y experiencias, mejorando así la memoria grupal]. (2007, pág. 5).

Ya en este nivel, la característica que va tomando fuerza es la comunicación, puesto que ayuda a los miembros del grupo a compartir y socializar los resultados obtenidos, así como los aspectos positivos y negativos, los desafíos y las oportunidades de mejoramiento de todo el proceso.

3.4 Factores habilitadores y/u obstaculizadores

Para tratar esta sección se hace referencia al trabajo elaborado por Stahl y Sallis (2012), por tratar, en particular, la diversidad cultural como influencia en los equipos colaborativos. De manera diametralmente opuesta, también se hace referencia al trabajo de Mannix y Neale (2005).

En primer lugar, la teoría de la similitud-atracción afirma que las personas se sienten atraídas a trabajar y cooperar con aquellas que encuentran similares en términos de valores, creencias y actitudes (Williams & O'Reilly, 1998). En segundo lugar, según la identidad social y la teoría de la categorización social (Tajfel, 1982), las personas tienden a categorizarse a sí mismas en grupos específicos, y a categorizar a otros como forasteros o como parte de otros grupos. Las personas tratan a los miembros de su propio grupo con favoritismo y pueden juzgar a “otros” según los rasgos del grupo (por ejemplo, estereotipos); por lo tanto, el efecto de la diversidad se cataloga como negativo para estos dos grupos, lo que dificulta los procesos sociales. En tercer lugar, según la teoría del procesamiento de la información, la diversidad aporta diferentes contribuciones a los equipos, en especial, un equipo diverso cubre un territorio más amplio de información, aprovecha una gama más amplia de redes y perspectivas, y puede mejorar la resolución de problemas, la creatividad, la innovación y la adaptabilidad (Ancona y Caldwell, 1992; Blau, 1977; Cox y Blake, 1991; Jackson, LaFasto, Scchultz y Kelly, 1992; Katz, 1982; Pfeffer, 1983; y Weick, 1979).

Es más probable que la diversidad transnacional se asocie con barreras de idioma y diferencias en el estilo de comunicación y, por lo tanto, con una comunicación menos efectiva que con la diversidad intranacional. Pero la literatura también muestra claramente que los equipos multinacionales tienen el potencial de ser más creativos que los equipos intranacionales, gracias a las distintas perspectivas que los individuos de diferentes países aportan al equipo (por ejemplo, Adler, 2002; y Cox y Blake, 1991).

Por otro lado, existe lo que se denomina dispersión de equipo, que corresponde al grado en que los miembros de un equipo se distribuyen entre ubicaciones. Tras reflexionar sobre los aportes de diferentes autores, Stahl, Maznevski, Voigt y Jonsen (2010, pág. 7) sugieren que:

Dispersed teams mostly communicate using technology (or virtually), rather than face to face. In general, this makes communication and other convergent processes more difficult, and reaping the benefits of divergence is also more challenging (Gibson & Gibbs, 2006; Hinds & Mortensen, 2005; Jarvenpaa & Leidner, 1999; Martins, Gilson, & Maynard, 2004; Maznevski, Canney Davison, & Jonsen, 2006; Maznevski & Chudoba, 2000). However, by reducing face-to-face contact, dispersion also reduces the cues that team members tend to rely on for determining similarity and for social categorization (Carte & Chidambaram, 2004; Mortensen & Hinds, 2001). Communication contributions therefore tend to be more evenly balanced in dispersed teams (Martins et al., 2004).

[los equipos dispersos se comunican principalmente utilizando tecnología (virtualmente), en lugar de cara a cara (Gibson & Gibbs, 2006; Hinds y Mortensen, 2005; Jarvenpaa y Leidner, 1999; Martins, Gilson, y Maynard, 2004; Maznevski, Canney Davison, y Jonsen, 2006; Maznevski y Chudoba, 2000). En general, esto hace que la comunicación y otros procesos convergentes sean más difíciles, y que cosechar los beneficios de la

divergencia también sea más desafiante. Sin embargo, al reducir el contacto cara a cara, la dispersión también reduce las señales en las que los miembros del equipo tienden a confiar para determinar la similitud y para la categorización social (Carte y Chidambaram, 2004; Mortensen y Hinds, 2001). Por lo tanto, las contribuciones de comunicación tienden a ser más equilibradas en equipos dispersos (Martins et al., 2004)].

Con el análisis de la literatura existente, la internacionalización genera varios desafíos personales para los auditores internos, como el conocimiento de los procesos y directrices legislativos nacionales e internacionales, las dinámicas políticas, las mentalidades extranjeras, las culturas y las diferentes filosofías corporativas que dependen del tamaño y la estructura de la empresa. Además, los auditores internos deben proporcionar criterios de idoneidad personal, como objetividad, flexibilidad y habilidades lingüísticas avanzadas (Lück, 2000).

Uno de los desafíos de la internacionalización es encontrar, capacitar y gestionar personal calificado que también esté dispuesto a ser enviado desde su sede para trabajar en el extranjero. Como resultado, la auditoría interna enfrenta diferentes problemas y desafíos relacionados con su implementación exitosa, como un aumento en el tamaño de la compañía, la cantidad de transacciones internacionales, redes de comunicación internas, requisitos legales para la auditoría interna, la demanda de sistemas de gestión de riesgos, gobierno corporativo, servicios de consultoría y personal cualificado. Otros desafíos resultantes son los cambios en las estructuras y tecnologías de la organización.

4 Método

4.1 Tipo de estudio

Respecto a la profundidad que se alcanzó con la investigación y de acuerdo con su objetivo general, esta puede ser planteada como un *estudio de tipo descriptivo*. En relación con el tiempo, se trata de un estudio *transversal*, dado que solo se realizó una toma de datos en un momento determinado. De acuerdo con el tipo de análisis que se hizo de los datos, esta investigación puede caracterizarse como un estudio *cualitativo*, pues se llevó a cabo un análisis categorial de la información que brindaron las entrevistas.

El diseño correspondiente a la investigación puede caracterizarse como un *estudio de caso*, en tanto que se conoció en profundidad un número reducido de variables: la madurez de la auditoría, madurez del trabajo colaborativo y factores obstaculizadores que se presentaron en la auditoría de una entidad financiera con presencia en Medellín y Panamá.

4.2 Sujetos

Los sujetos que participaron en la investigación fueron seleccionados en forma aleatoria mediante la herramienta de Excel, con una población de 35 auditores que en los últimos dos años han viajado a Panamá o Medellín, hombres o mujeres, con experiencia en efectuar trabajos colaborativos al menos dos de ellos con cargo superior o igual a Gerente, dando como resultado los diez entrevistados que participaron de manera voluntaria, ver tabla siguiente:

Tabla 2 *Caracterización de los participantes*

No.	Ciudad	No. Entrevistado	Género	Cargo	Unidad organizativa	Tiempo laboral	Profesión	Certificación
1	Medellín	Entrevistado 1	Masculino	Auditor	Gcia dlo capacidades y estrategia	16	Ingeniero de Sistemas	Auditoría Interna de Calidad (ISO 9001:2000) /Calidad de

2	Medellín	Entrevistado 2	Masculino	Auditor	Gcia auditoria admon cobrza de cartera	22	Administrador de Empresas	Auditoría Interna (IIA) / CIA (Certified Internal Auditor) / Calidad de Auditoría Interna (IIA)
3	Medellín	Entrevistado 3	Masculino	Auditor	Gcia dllo capacidades y estrategia	31	Contador Público	Calidad de Auditoría Interna (IIA)
4	Panamá	Entrevistado 4	Femenino	Gerente	Gcia dllo capacidades y estrategia	18	Ingeniera de Sistemas	N/A
5	Medellín	Entrevistado 5	Masculino	Auditor	Gcia audit gob desarrollo de servicios t	7	Ingeniero de Sistemas	ISACA - CISA (Certified Information Systems Auditor)
6	Panamá	Entrevistado 6	Masculino	Auditor	Banca de personas y pymes	10	Contabilidad	N/A
7	Medellín	Entrevistado 7	Masculino	Auditor	Gerencia investigacion y desarrollo	12	Ingeniero de Sistemas	ITIL - Foudation
8	Medellín	Entrevistado 8	Masculino	Auditor	Gcia auditoria financiera y tributaria	23	Contador Público	Calidad de Auditoría Interna (IIA)
9	Panamá	Entrevistado 9	Masculino	Director	Auditoría de empresas, gobierno y banca privada	9	Contabilidad	N/A
10	Medellín	Entrevistado 10	Masculino	Auditor	Gcia auditoria de inversiones	37	Administrador de Empresas	N/A

4.3 Instrumentos

La recolección de la información se realizó a través de entrevistas semiestructuradas teniendo en cuenta las siguientes categorías de análisis: *factores habilitadores y/u obstaculizadores del trabajo colaborativo, ventajas y desventajas percibidas del trabajo colaborativo en el área de auditoría, percepción del nivel de madurez de la auditoría y su relación con el trabajo colaborativo, estrategias de mejoramiento del trabajo colaborativo en el área de auditoría*, las cuales se estructuraron con base en los objetivos específicos (ver Tabla 3).

Tabla 3 *Relación entre los objetivos específicos y las categorías de rastreo de la información*

Objetivos Específicos	Categorías de Rastreo / Análisis de Datos
Identificar los factores habilitadores y/u obstaculizadores del trabajo colaborativo.	Factores habilitadores y/u obstaculizadores del trabajo colaborativo.
Identificar las ventajas y desventajas percibidas del trabajo colaborativo en el área de auditoría.	Ventajas y desventajas percibidas del trabajo colaborativo en el área de auditoría.
Identificar la percepción del nivel de madurez de la auditoría y su relación con el trabajo colaborativo.	Percepción del nivel de madurez de la auditoría y su relación con el trabajo colaborativo.
Identificar las estrategias de mejoramiento del trabajo colaborativo en el área de auditoría.	Estrategias de mejoramiento del trabajo colaborativo en el área de auditoría.

4.4 Procedimiento

La investigación se desarrolló en tres fases. La primera consistió en la *contextualización teórica* que permitió establecer el estado del arte en cuestión, es decir, plasmar a través de una matriz las investigaciones que se han desarrollado con relación al cambio organizacional que sirvió para construir posteriormente el marco teórico. La segunda fase fue el *trabajo de campo*, en el cual se construyó el instrumento para la recolección de datos y se aplicó a los sujetos participantes. La tercera fase fue la *organización, presentación y análisis de los datos* encontrados, los cuales se organizaron de manera sistematizada para efectos de la presentación; luego se analizaron y fueron puestos en discusión con investigaciones similares del mismo campo de estudio y con los objetivos propuestos. La presentación se realizó bajo la modalidad de

matrices de análisis categorial para facilitar el estudio sistemático del contenido de esta. Lo anterior implicó, en primera medida, la transcripción de las entrevistas; luego se hizo un análisis y discriminación de los contenidos para lograr ubicarlos y agruparlos de acuerdo con las categorías preestablecidas. Finalmente, se tomaron algunos de los fragmentos más significativos y representativos de cada una de las categorías para soportar el análisis.

5 Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad realizadas a los diez participantes del estudio. Inicialmente, se presentarán los resultados de acuerdo con las siguientes categorías: factores habilitadores y/u obstaculizadores del trabajo colaborativo, ventajas y desventajas percibidas del trabajo colaborativo en el área de auditoría, percepción del nivel de madurez de la auditoría y su relación con el trabajo colaborativo, y estrategias de mejoramiento del trabajo colaborativo en el área de auditoría.

Para el análisis de cada una de estas categorías, se tuvieron en cuenta los datos más relevantes agrupados en subcategorías, lo cual es soportado de manera empírica a través de fragmentos de discurso que permiten evidenciar el hallazgo obtenido. En algunos de los casos, el soporte se relaciona con el fragmento mencionado por un solo participante; sin embargo, en la mayoría de los casos el soporte se da con fragmentos mencionados por más de tres participantes, lo que permite tener un cierto valor de generalización y relevancia. Finalmente, se desarrolla la discusión de los resultados a partir del análisis categorial de los mismos.

Los datos se obtuvieron de la aplicación de entrevistas a profundidad y, en términos generales, las posiciones laborales de los sujetos son las siguientes: tres en mandos de primera línea (Gerentes) y siete auditores; tres ubicados en Panamá y siete en Medellín. Todos ellos con experiencia en auditoría superior a diez años y con trayectoria en trabajos colaborativos entre Medellín y Panamá y otras geografías, lo que les permite conocer y entender el tema, asunto relevante para esta investigación. Los participantes tienen varias profesiones con especializaciones y maestrías, uno de ellos con Certificación Internacional de Auditoría, por lo que se puede concluir que hacen parte de un equipo de alto desempeño.

5.1 Factores habilitadores y/u obstaculizadores del trabajo colaborativo

5.1.1 Actividades y organización del trabajo.

En relación con las *actividades y organización del trabajo* se evidencia cómo la cultura, la comunicación y las herramientas tecnológicas pueden ser un habilitador o un obstaculizador del trabajo colaborativo. Adicionalmente, el día a día de las actividades evita la construcción colaborativa de un objetivo común, en especial cuando se tienen indicadores por gerencia y no colectivamente. Otro factor es la coordinación de los trabajos con los usuarios y la disponibilidad de un espacio, lo que es fundamental para tener éxito en las actividades a desarrollar, tendencia demostrada empíricamente en los fragmentos de las siguientes entrevistas:

“Primero que todo un factor habilitador que he considerado que me ha llamado la atención dentro del proceso, primero, es un tema de cultura [...]” (Entrevistado 2, comunicación personal, 2018).

“Tienen que ver por ejemplo con cultura, con nivel educativo, puede ser el espacio, herramientas” (Entrevistado 3, comunicación personal, 2018).

“[...] mejor comunicación entre las partes, ¿no?, hubiéramos podido avanzar mucho más [...]” (Entrevistado 4, comunicación personal, 2018).

“[...] difícil el trabajo, el trabajo colaborativo, pues sería la cultura [...] el que lo habilita, pues pienso que el mismo hecho de ser una sola Vicepresidencia de Auditoría Interna, con una permanente comunicación es lo que hace que eso habilite el trabajo colaborativo” (Entrevistado 8, comunicación personal, 2018).

“[...] Pienso que principalmente es el tema cultural, poder entender de tal manera cuál es la manera de trabajo de ellos a partir de su cultura también, como seres humanos, como

ciudadanos de cada país, porque si bien cada geografía tiene sus particularidades [...]

(Entrevistado 9, comunicación personal, 2018).

Un caso diferente representa lo manifestado por el sujeto 10:

“Como habilitadores, diría que en primer lugar está la cultura colaborativa, es decir, ya se nos ha inculcado a nivel de la Vicepresidencia el hecho de trabajar colaborativamente, entiéndase poder realizar tareas conjuntas, complementarias o suplementarias en caso de que una persona no pueda hacerlo, que otra pueda asumirlo. Y lo segundo, que pueda desarrollar parte de su actividad para conjuntamente con otro tipo de actividades realizar un trabajo que pueda ser mucho más integral, completo, y que dé una visión menos granular y sí más integral sobre un tema específico...” (Entrevistado 10, comunicación personal, 2018).

En general, se puede concluir que la cultura es un factor que puede obstaculizar el trabajo colaborativo en la medida en que no se haga un despliegue de las costumbres, términos utilizados, hábitos y demás aspectos que puedan identificarse antes de emprender un trabajo colaborativo en diferentes países.

5.1.2 Relaciones de trabajo.

Con respecto a las *relaciones de trabajo*, los participantes resaltan la importancia de los cambios generados a partir de los trabajos colaborativos, pues se dejan por fuera las individualidades y empieza a actuarse más desde lo colectivo para obtener mejores resultados; todo esto con una visión corporativa en la que la empatía, la cercanía y la jerarquía de los gerentes superan cualquier obstáculo que se presente. En cuanto a las relaciones con los compañeros, vale resaltar que son relaciones en construcción; principalmente debido a que las nuevas tecnologías hacen que se centren en la tarea del día a día, por lo que se requiere generar

confianza para evitar las miradas de competencia y para sentirse con mayor cercanía. Así lo manifiestan algunos entrevistados:

“Recuerdo que hace algún tiempo se empezó a sacar una cultura de los trabajos se hacen solo porque es que entre dos es más ineficiente”, entonces esa relación entre el trabajo es cómo entre dos sale un mejor trabajo y que permita la colaboración, teniendo en cuenta, claro, que entre dos es el doble de tiempo, pero entonces con ese doble tiempo yo debo lograr un trabajo colaborativo de forma que los resultados me muestren que, efectivamente, es mejor el resultado [...]” (Entrevistado 1, comunicación personal, 2018)

“Asociados con los gerentes... No siento que haya como algo a nivel jerárquico que imposibilite el intercambio o la relación con las personas de Panamá, es más un tema de tiempo [...]” (Entrevistado 9, comunicación personal, 2018).

“Yo creo que habilitan tener unos objetivos claros en principio, los cuales los gerentes, ése es su día a día, trabajar frente a los objetivos organizacionales diarios, y asimismo por tiempo o periódicamente; entonces esos objetivos propuestos son muy claros con los gerentes [...]” (Entrevistado 7, comunicación personal, 2018).

Adicionalmente, el entrevistado 9 plantea un factor obstaculizador que es la formación o capacitación, debido a que requiere de mayor inversión en tiempo para dar a entender los objetivos que se pretenden lograr en el trabajo colaborativo:

“Yo pienso que la formación, porque la formación en esos países puede ser diferencial en mayor o en menor medida que las de la casa matriz o en Colombia, eso hace que el conocimiento de los objetivos propuestos, del trabajo a realizar, no se entienda con las suficientes claridades, o se requieran de más horas para ese entendimiento” (Entrevistado 9, comunicación personal, 2018).

Lo anterior permite inferir que, en las relaciones de trabajo para los entrevistados, el gerente en Panamá se centra en aspectos operativos y del día a día, mientras que en Medellín el gerente es más estratégico, dado a la delegación y empoderamiento de los equipos. Se resalta la transferencia de conocimiento a través de la combinación de personas directivas expatriadas, que faciliten la alineación de la estrategia corporativa. Por último, se resalta la fortaleza que tiene trabajar en células, pero hay oportunidad de potencializarlo pues no existen protocolos que limiten el alcance de cada persona dificultando la efectividad y el cumplimiento de los tiempos de respuesta.

5.1.3 Cultura, estructura y valores.

En cuanto a la cultura, la tendencia hace referencia a la posibilidad de efectuar actividades diferentes a las laborales, de identificar los términos del lenguaje y las costumbres de cada geografía, de confirmar el significado, las relaciones humanas basadas en la confianza y la comunicación abierta y oportuna. Estos aspectos contribuirían a la integración y el conocimiento del personal; así lo manifestaron algunos de los entrevistados:

“Sí. Como cultura [...] hacemos diferentes actividades, que digamos a nivel Colombia se siente mucho más [...] con la fiesta, que son actividades que en principio no tienen nada que ver con el trabajo, pero que ayudan a que esa colaboración se dé, el poderlos ver cara a cara [...] poder desarrollar actividades fuera de auditoría que permitan mejorar esa relación, ayuda después a la colaboración” (Entrevistado 1, comunicación personal, 2018).

“Se manejan unos términos totalmente diferentes a los cuales nosotros tenemos que acostumbrarnos a confirmar [...]. Entonces los vocablos a veces nos conllevan a que no nos entendamos bien” (Entrevistado 3, comunicación personal, 2018).

La estructura, por ser homogénea, da el orden y la especialización del conocimiento, ha permitido hacer trabajos transversales en las diferentes unidades estratégicas y hace parte del negocio. Según algunos de los participantes, compartir resultados es importante para darle una visión corporativa y con líneas claras de reporte:

“Cuando hablamos de estructura corporativa hay tres vicepresidencias que son corporativas [...]” (Entrevistado 2, comunicación personal, 2018).

“No, diría que todos serían habilitadores si está la estructura organizacional con la conformación de los equipos corporativos, que nos dan cierto rol integrador o consolidador, más que de poder. Ese rol integrador nos convierte en responsables de poder hacer esas sinergias entre todos los equipos, seríamos nosotros los llamados a que ese modelo se ejecutara y se correrían, digamos así, los pequeños baches que se pueden encontrar” (Entrevistado 10, comunicación personal, 2018).

Respecto a los valores y principios corporativos, la tendencia es que se compartan. Se cuenta con el mapa estratégico, la cultura humanista y el tema de colaboración están ahí, como espíritu y como directriz. El día a día puede imposibilitar el uso de otras herramientas colaborativas, como lo indica dos de los entrevistados:

“Como Vicepresidencia adoptamos los de la organización que son base, y adicionalmente tenemos en nuestro mapa estratégico, que es compartido [...] pues el tema de cultura humanista y el tema de colaboración está ahí, como espíritu, como directriz, ahí está [...]” (Entrevistado 1, comunicación personal, 2018).

“Los valores con nosotros, yo creo que nosotros tenemos dentro de este equipo humano, primero que todo es un equipo altamente capacitado, un equipo de mucha experiencia. La verdad

es que en la auditoría es poca la rotación, la rotación más bien se da porque las personas se están jubilando...” (Entrevistado 2, comunicación personal, 2018).

En general, con respecto a la cultura, estrategia y valores, los entrevistados coinciden en que los esfuerzos realizados por la Vicepresidencia de Auditoría Interna han traído beneficios positivos como la integración de los auditores a nivel regional, toda vez que ha permitido romper las barreras de distancia logrando una mayor empatía, conocimiento y entendimiento del significado de ciertos términos lingüísticos propios de cada región. Adicionalmente, se tiene un mapa estratégico que permite unificar y visionar hacia dónde va la organización enmarcada en los mismos principios y valores corporativos.

5.2 Ventajas y desventajas percibidas del trabajo colaborativo en el área de auditoría

5.2.1 Ventajas.

Respecto a las *ventajas* percibidas, la tendencia es que el trabajo colaborativo facilita la generación de ideas, conocimiento y experiencias en la utilización de herramientas nuevas. Las reuniones o grupos primarios minimizan el aislamiento, posibilitan la comunicación y generan confianza. El enfoque hacia resultados influye en el estilo de liderazgo, genera compañerismo, cercanía e informes estándar y facilita el pensamiento global; además, este enfoque aunado al intercambio y experticia del especialista, genera tranquilidad, confianza, agilidad en las actividades y crecimiento como grupo. Así se evidencia en las siguientes anotaciones:

“Yo de las ventajas que veo con este trabajo colaborativo es que nos encontramos más cercanos, estamos tratando de trabajar uniformemente, esas son las ventajas que yo puedo [...] y también de que hay como más compañerismo” (Entrevistado 4, comunicación personal, 2018).

“Ahí sí, como le decía antes, una de las metas de trabajar en equipo es poder compartir los puntos de vista de alguien especializado en un área, como le digo, específica [...], más minucioso, te abre las puertas del conocimiento...” (Entrevistado 6, comunicación personal, 2018).

“Pues, la primera es romper fronteras como tal, [...] que involucra una cantidad de empresas dentro de las cuales hay diferentes líneas de negocio, no solamente somos bancos, también tenemos otro tipo de negocios, y eso implica que tengamos que tener un conocimiento muy ampliado...” (Entrevistado 10, comunicación personal, 2018).

Sin embargo, el entrevistado 2 difiere de las posiciones anteriores:

“Considero que está en construcción, considero que no está totalmente finalizado. Ha sido un reto, porque a veces pienso que Panamá quisiera ser muy independiente, tomar sus propias decisiones. De hecho, desde el corporativo se tiene una reunión semanal con esta unidad de negocio, pero muchas veces ellos quieren trabajar solos e ir solos, entonces eso dificulta comunicación, dificulta la confianza, dificulta la misma manera de trabajar [...] (Entrevistado 2, comunicación personal, 2018).

5.2.2 Desventajas.

Frente a las *desventajas*, la tendencia se da con respecto a la orientación por resultados, y a generar valor y ser eficientes, lo que implica mirar cómo compensar el trabajo colaborativo con lo que hay en el otro lado de la balanza, es decir, cómo enfrentar la eficiencia, los indicadores, los tiempos, la planeación y la responsabilidad. Otra desventaja está asociada al deseo de una comunicación más rápida y oportuna para socializar los trabajos, como lo hace ver el siguiente entrevistado:

“Hay una orientación muy grande al resultado, ¿cierto? y el de la gerencia tiene sus responsabilidades. Y entonces por un lado está la colaboración, pero por el otro lado tenemos que generar valor, tenemos que ser eficientes, y obviamente todas las gerencias no son iguales, hay gerencias más eficientes que otras. Entonces hay que mirar cómo compensar el trabajo colaborativo con lo que hay en el otro lado de la balanza, que es la eficiencia, los indicadores, los tiempos, la planeación, la responsabilidad que ahí se tienen” (Entrevistado 1, comunicación personal, 2018).

“Las desventajas, desafortunadamente, impactan el trabajo colaborativo en fallas en la comunicación, tomar decisiones más estratégicas desde el punto de vista de auditoría y cómo impactamos el negocio; cómo tener la posibilidad de trabajar trabajos globales, ha sido un reto día a día porque lo venimos construyendo, pero sin embargo es algo que está en proceso de estabilización” (Entrevistado 2, comunicación personal, 2018).

Por su parte, el entrevistado 8 (comunicación personal, 2018) indica que una de las desventajas es el desconocimiento de las regulaciones de cada país,

“pues, de pronto un poco lo que mencionaba yo que, el no seguir ese marco de procedimientos únicos de hacer banca, es un poco lo que genera la desventaja en el desarrollo, porque al tener de pronto procedimientos muy especificados hacia la regulación de cada país y siendo las regulaciones tan diferentes, eso genera un poco de desventaja” (Entrevistado 8, comunicación personal, 2018).

A partir de las respuestas de los entrevistados se puede concluir que las ventajas están en construcción dado que se está en proceso de adaptación y de transferencia de conocimiento, con limitantes tecnológicos en el manejo de diferentes plataformas. Como desventaja, persiste el tema cultura, aunque se reconoce que la empatía personal prima sobre la profesional.

5.3 Percepción del nivel de madurez de la auditoría y su relación con el trabajo colaborativo

5.3.1 Nivel de madurez de la auditoría.

En lo relacionado con la percepción del *nivel de madurez de la auditoría*, la tendencia es a ubicarlo en un nivel entre integrado y administrado, esto debido a que se cuenta con indicadores y se hace monitoreo, pero hace falta profundizar en otras mediciones; así lo hacen ver los siguientes entrevistados:

“Hemos avanzado bastante, lo que pasa es que mientras más avancemos más lejos queremos llegar. Entonces en el nivel en el que estamos nosotros ya queremos ver resultados muy tangibles, que yo pueda linkear lo que hago en el trabajo con el resultado, y eso a veces no es tan sencillo, porque yo hago muchas cosas, entonces, ¿esta reunión cómo aportó al resultado? ¿O si aportó, cómo mido? Esas dos horas que yo invertí acá, ¿realmente me representaron en valor agregado tanto? [...]. Para administrado se requieren indicadores, pero nos falta el indicador del resultado, entonces está como entre integrado y el administrado porque sí hay indicadores, sabemos cuánto conocimiento compartimos, cuántas secciones de conocimiento hacemos [...] (Entrevistado 1, comunicación personal, 2018).

“Voy a colocar una escala de 1 a 5, y diría que estamos en un 3.5. Estaría entre definido y administrado. Digamos que podemos estar en ese en sus comienzos, en sus comienzos, porque si bien está medido en este medido como se están haciendo las cosas, sí podríamos terminar de consolidar ese modelo de madurez” (Entrevistado 10, comunicación personal, 2018).

5.3.2 Nivel de madurez del trabajo colaborativo

En lo concerniente a la percepción del *nivel de madurez del trabajo colaborativo*, la tendencia es a ubicarlo en el nivel de madurez definido porque se presenta desde la estrategia, área orientada al conocimiento y colaborativa por naturaleza; sin embargo, faltan indicadores. A este respecto, los entrevistados 1 y 2 manifiestan:

“En administrado hay algunas mediciones, pero ahí también nos falta. Estaría en definido, primero en que está desde la estrategia, está plasmado: somos un área orientada al conocimiento, colaborativa por naturaleza, pero no tenemos los indicadores que nos permitan medir si efectivamente eso nos está dando resultado [...]” (Entrevistado 1, comunicación personal, 2018).

“El trabajo desde el punto de vista colaborativo, sí me siento que estamos en un nivel de definido. Lo tenemos definido, que es un proceso que es documentado y documentados, pero sí nos falta crear la cultura, realmente, colaborativa; y colaborativa no es competir por el otro, colaborativo es que yo estoy haciendo mejor. Está en un nivel definido” (Entrevistado 2, comunicación personal, 2018).

Respecto a que el *nivel de madurez de la auditoría afecta las posibilidades del trabajo colaborativo*, la tendencia es que, en la medida en que la auditoría sea más madura, los procesos se hacen más corporativos y se obtienen mejores resultados del trabajo colaborativo, con un equipo evolucionado y de alto desempeño que busca un objetivo común. De este modo lo plantean los entrevistados a continuación:

“Eso es clave, porque en la medida que la vai se vuelva más ... en los procesos que realiza, por ejemplo, planeación, que se hace desde el nivel corporativo con Panamá, pues mejor van a ser los resultados de esta colaboración [...] sino haciendo proyectos conjuntos, y eso

facilita que desde un trabajo colaborativo de proyectos, después cuando yo realice un trabajo de auditoría, pues hombre sí, si hicimos el proyecto bien, fuimos desarrollando y el equipo fue evolucionando, cuando hagamos el trabajo de auditoría pues se van a ver los resultados” (Entrevistado 1, comunicación personal, 2018).

“[...] A nivel de lo que más yo me enfocaría es a ver cómo se estructura un poquito más lo del trabajo colaborativo” (Entrevistado 4, comunicación personal, 2018).

Los niveles de madurez de la auditoría y del trabajo colaborativo tienen una afectación directa entre sí, pues un nivel de madurez de auditoría administrado, divulgado, puesto en práctica y estandarizado permite que los resultados del trabajo colaborativo sean óptimos. Por lo tanto, es necesario profundizar en cómo mejorar la comunicación, el procedimiento y la estandarización del trabajo colaborativo.

Teniendo en cuenta la respuesta de los participantes, estos manifiestan que, en general, se ha trabajado arduamente para lograr el nivel de madurez esperado en los diferentes componentes de la auditoría y del trabajo colaborativo y que, a medida que la auditoría supera un nivel, se vuelve más madura, los procesos se hacen más corporativos y los resultados se reflejan en el trabajo colaborativo, con un equipo evolucionado y de alto desempeño.

5.4 Estrategias de mejoramiento del trabajo colaborativo en el área de auditoría

En lo que se refiere al *nivel de gerentes/colaboradores*, la tendencia es que, desde planeación, se deben separar tiempos formales para trabajos colaborativos y para actividades extralaborales. Además, se debe estructurar el trabajo colaborativo de modo que permita tener cercanía y profundidad en las conversaciones, seguimientos en los grupos primarios para socializar los trabajos y las herramientas utilizadas, mayor integración de gerentes de segunda línea y auditores para hacer transferencia de conocimiento; esto permitirá generar ideas y

desarrollar habilidades. Frente a este tópico, dos de los entrevistados suministran la siguiente información:

“Tiempos formales de colaboración, tiempos formales para actividades que no sean de auditoría, pero que promuevan la colaboración...” (Entrevistado 1, comunicación personal, 2018).

“Ok, las recomendaciones que yo haría para el trabajo colaborativo sería que tengamos como lo había mencionado anteriormente un poquito más de estructura, también de un poco más de cercanía y un poquito más de profundidad en las conversaciones” (Entrevistado 4, comunicación personal, 2018).

En lo asociado con la pregunta *de cómo se siente con el trabajo colaborativo*, la tendencia es que hay mucho por hacer al interior de la auditoría porque se considera que el trabajo colaborativo está en construcción y requiere superar barreras culturales para enriquecer las actividades, además de una adecuada transferencia de conocimiento; por lo tanto, el reto no es la colaboración, sino los tiempos, como lo indica el entrevistado 7:

“Siento que el tema en auditoría no es un tema de falta de colaboración, es un tema más de sacar el tiempo para colaborar, y de verle valor a la colaboración...” (Entrevistado 7, comunicación personal, 2018).

En general, según lo planteado por los entrevistados, existe un plan estratégico para fortalecer el trabajo colaborativo en las diferentes regiones; sin embargo, no se cuenta con los indicadores que permitan evaluar las acciones colaborativas.

6 Discusión

Esta investigación abordó los factores habilitadores y/u obstaculizadores del trabajo colaborativo en el área de auditoría de una entidad financiera con sedes en Medellín y Panamá, a partir de la respuesta a los objetivos planteados; estos se desarrollan a través de las siguientes categorías: factores habilitadores y/u obstaculizadores del trabajo colaborativo, ventajas y desventajas percibidas del trabajo colaborativo en el área de auditoría, percepción del nivel de madurez de la auditoría y su relación con el trabajo colaborativo, y estrategias de mejoramiento del trabajo colaborativo en el área de auditoría.

En referencia a los factores habilitadores y/u obstaculizadores del trabajo colaborativo, los participantes consideran que la tecnología tiene sus limitaciones de velocidad, capacidad y accesos. En esta investigación se evidencian factores que habilitan el trabajo colaborativo en cuanto a las actividades y organización del trabajo, siendo necesario generar confianza y cercanía a través de la integración de actividades extralaborales que permitan conocer previamente al equipo. Así, los participantes consideran que la comunicación fluye y que se puede dar un mayor entendimiento del objetivo del trabajo, del conocimiento y de la experticia que se tenga del tema, profundizar en términos y conceptos técnicos, como lo plantea MacDuffie (2011, pág. 35): “*trust was best predicted by organizational processes that developed positive expectations of predictability, reliability, and competence, not only within national boundaries but also in cross-national relationships*” [la confianza se predecía mejor mediante procesos organizativos que desarrollaban expectativas positivas de previsibilidad, confiabilidad y competencia, no solo dentro de las fronteras nacionales sino también en las relaciones transnacionales].

También, se identifican como factores obstaculizadores la falta de construcción de indicadores colectivos, de conocimiento de los mercados y de la cultura del país, de superación

de barreras del lenguaje en cuanto a significados de las palabras, de fomento de las competencias conversacionales, de coordinación de actividades por parte de los gerentes con visión estratégica y objetivos claros, de disposición de espacios adecuados y de diferenciación las regulaciones de cada geografía. En particular, un factor obstaculizador reiterado por varios participantes tiene que ver con la disponibilidad de tiempo, es decir, agendas sin espacios, lo que hace que los trabajo se extiendan y que se pierda la construcción colectiva lograda. Se destaca el reporte de GAO (2014), que plantea las claves para tener éxito en sus diferentes agencias y una de ellas es el establecimiento de resultados a corto y largo plazo claramente definidos, porque es entendible que los participantes puedan no tener objetivos comunes e intereses diferentes. Al establecer metas basadas en lo que el grupo tiene en común, el trabajo colaborativo puede moldear su propia visión y definir su propio propósito. Una vez esté articulado y sea comprendido por los miembros de un grupo, este propósito compartido proporciona a las personas una razón para participar en el proceso.

La cultura de la Vicepresidencia ha permitido una integración con diferentes actividades que han posibilitado el relacionamiento, el conocimiento y el profesionalismo del personal, lo que minimiza competencias y logro de objetivos aislados de la estrategia. Adicionalmente, las competencias conversacionales movilizan el entendimiento de las diferencias que se puedan presentar. Cuando la cultura colaborativa es impulsada desde el más alto nivel jerárquico, las tareas conjuntas, complementarias o suplementarias, se piensa con mayor integridad y participación. Asimismo, la estructura se considera como un habilitador por ser homogénea en cada geografía, lo que da el orden y la especialización del conocimiento a través de trabajos colaborativos transversales con adecuadas líneas de reporte.

En concordancia con lo anterior, los estudios efectuados por Maloney & Zellmer-Bruhn (2006) sobre los mecanismos para mediar las dificultades creadas por la composición heterogénea y la dispersión global intentan cambiar el enfoque de la investigación de equipos globales desde una visión predominantemente negativa de las implicaciones de la heterogeneidad y la distancia para enfocarse en formas de capitalizar la heterogeneidad deliberada y extraer sus beneficios. Por otro lado, Cardel, Søderberg y Zølner (2012) ofrecen estudios cualitativos de los procesos de colaboración realizados en empresas globalizadoras, donde abordan los contextos específicos de colaboración y estudian la forma en que las personas con diferentes antecedentes culturales trabajan juntas, tanto cara a cara como en el lugar de trabajo virtual.

En esta investigación, se perciben como ventajas del trabajo colaborativo la generación de ideas, el conocimiento y las experiencias en la utilización de herramientas nuevas; con los grupos primarios se minimiza el aislamiento y se integra el pensamiento global con las prácticas locales. En contraste, la percepción sobre las desventajas está ligada a cómo compensar actividades del trabajo colaborativo con la eficiencia, los indicadores, la planeación y la construcción de equipos con pensamiento global (regulaciones e individualidades geográficas).

En cuanto a la percepción del nivel de madurez de la auditoría y su relación con el trabajo colaborativo, la investigación arroja un nivel de madurez de la auditoría administrado, puesto que se cuenta con procesos medidos y monitoreados; mientras que el nivel de madurez del trabajo colaborativo está entre repetible y definido, pues si bien es una vicepresidencia basada en el conocimiento, hacen falta indicadores y un proceso documentado y estructurado. La relación entre los niveles de madurez es fundamental, a medida que la auditoría es más madura, los procesos se hacen más corporativos y con mejores resultados del trabajo colaborativo, con un equipo evolucionado y de alto desempeño.

Respecto a las estrategias de mejoramiento del trabajo colaborativo en el área de auditoría, la investigación arrojó resultados como: a) al inicio de la planeación, es necesario separar tiempos formales para trabajos colaborativos y para actividades extralaborales, lo cual permitirá la generación de ideas y el desarrollo de habilidades; b) es fundamental estructurar el trabajo colaborativo de manera que permita socializar los trabajos realizados y las herramientas utilizadas, y transferir conocimiento; c) es importante ser agentes movilizados, convirtiéndose en referentes; d) fortalecer las pasantías y trascender en las competencias del ser con el fin de entender que el trabajo no sólo se hace desde el hacer, sino también desde del ser.

Como conclusión general, los factores habilitadores y/u obstaculizadores del trabajo colaborativo se enfocan en que la tecnología tiene sus limitaciones de velocidad, capacidad y accesos. Cuando la cultura colaborativa es impulsada desde el más alto nivel jerárquico, las tareas conjuntas, complementarias o suplementarias, se piensan con mayor integridad y permiten la coordinación de los equipos colaborativos, para lo cual se requiere mente flexible, capacidad de confrontación, compromiso, reconocimiento, exigencia, aceptación de la diversidad, respeto y confianza.

Más que las barreras de distancia, de tecnología y de la cultura, se percibe que prima el sentido individual más que el colectivo, lo que plantea una oportunidad para ser competentes en la aplicación de herramientas que conlleven a una comunicación efectiva en la transferencia de conocimiento. Se debe tener en cuenta la realidad de cada una de las regiones, ya que los factores de riesgo son diferentes y, posiblemente, lo que funcione localmente no necesariamente puede funcionar en la región, de ahí la importancia de potencializar las células de trabajo en la estandarización de procesos, previo conocimiento detallado de cada uno de los componentes de riesgo evaluados, de las herramientas utilizadas y de los tiempos de respuesta esperados.

Durante el proceso de estudio no se presentaron limitaciones para llevar a cabo la investigación. Uno de los factores claves de éxito fue el establecimiento de ideas sobre cómo, desde la auditoría, se podría fortalecer el relacionamiento del grupo de auditores con los otros países (geografías), dando como resultado la elaboración de este trabajo, y para el que se obtuvo, además, el apoyo de los participantes en las entrevistas.

Se recomienda extender esta investigación a las geografías donde la Vicepresidencia Corporativa de Auditoría tiene presencia, para lograr una visión global de aquellos factores habilitadores y/u obstaculizadores del trabajo colaborativo.

A lo anterior se suma el hecho de que el área de gestión humana o la dirección de cultura organizacional es una oportunidad para fortalecer las estrategias de mejoramiento del trabajo colaborativo. Si bien la auditoría de la organización es valorada y reconocida por su responsabilidad y capacidad para influir en la cultura y los asuntos estratégicos de la organización, se hace necesario contar con la participación de dicha área para desplegar las directrices de la cultura corporativa y del trabajo colaborativo en las demás sedes donde se tiene presencia, pues la investigación arrojó resultados como la necesidad de crear espacios para actividades extralaborales, de estructurar el trabajo colaborativo de manera que permita socializar los trabajos realizados, las herramientas utilizadas, de transferir el conocimiento, de ser agentes movilizadores que se conviertan en referentes, de fortalecer las pasantías y de trascender en las competencias del ser.

7 Referencias

- Adler, N. J. (Septiembre de 2002). Global Companies, Global Societies. There is a Better Way. *Journal of Management Inquiry*, 11(3), 255-260.
- Alonso, J., Martínez de Soria, Í., Orue-Echevarría, L., & Vergara, M. (2010). Enterprise Collaboration Maturity Model (ECMM): Preliminary Definition and Future Challenges. En K. Popplewell, J. Harding, R. Poller, & R. Chalmeta (Edits.), *Enterprise Interoperability IV. Making the Internet of the Future for the Future of Enterprise* (págs. 429-438). Londres: Springer.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, 634-665.
- Beecroft, G. D. (1996). Internal quality audits - obstacles or opportunities? *Training for Quality*, 4(3), 32-34.
- Blau, P. M. (Julio de 1977). A Macrosociological Theory of Social Structure. *The American Journal of Sociology*, 83(1), 26-54.
- Brauweiler, H. C. (2017). International Audit in a Multinational Perspective: Problems and Challenges. *Research Papers of Wroclaw University of Economics*(474), 25-32.
- Cardel, M., Søderberg, A.-M., & Zølner, M. (2012). *Global Collaboration: Intercultural Experiences and Learning*. (M. Cardel, A.-M. Søderberg, & M. Zølner, Edits.) Gran Bretaña: Palgrave Macmillan.
- Carte, T., & Chidambaram, L. (2004). A Capabilities-Based Theory of Technology Deployment in Diverse Teams: Leapfrogging the Pitfalls of Diversity and Leveraging its Potential with Collaborative Technology. *Journal of Association for Information Systems*, 5(11).

- Chartered Institute of Internal Auditors. (2015). *International Professional Practice Framework (IPPF)*. Recuperado el Noviembre de 2018, de <https://www.iaa.org.uk/media/1356272/201507ippfbooklet2.pdf>
- Chudoba, K. M., & Maznevski, M. L. (2000). Bridging Space over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness. *Organization Science*, 11(5), 473-492.
- Cox, T. H., & Blake, S. (91). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- de Vreede, G.-J., & Briggs, R. O. (2005). *Collaboration Engineering: Designing Repeatable Processes for High-Value Collaborative Tasks*. Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences.
- DeMarco, T., & Lister, T. (1999). *Peopeware. Productive Projects and Teams* (2a. ed.). Dorset House Pub.
- Fisher, D. M. (Septiembre de 2004). The Business Process Maturity Model: A Practical Approach for Identifying Opportunities for Optimization. *BPTrends*.
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51, 451-495.
- Hain, S. (2010). *Developing a Situational Maturity Model for Collaboration (SiMMCo) – Measuring Organizational Readiness*. 5th International Conference on Design Science Research in Information Systems and Technology (DESRIST).
- Hansen, M. T. (2009). *Collaboration. How Leaders Avoid the Traps, Create Unity, and Reap Big Results*. Boston: Harvard Business Press.

- Hinds, P. J., & Mortensen, M. (2005). Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Contexts and Spontaneous Communication. *Organization Science*, 16(3), 203-325.
- Jackson, B. W., LaFasto, F., Schultz, H. G., & Kelly, D. (1992). Diversity. *Human Resource Management*, 31(1,2), 21-34.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1998). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(6).
- Katz, R. (1982). The Effects of Group Longevity on Project Communication and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 27, 548-570.
- Khoshafian, S., & Buckiewicz, M. (1995). *Introduction to Groupware, Workflow, and Workgroup Computing*. Nueva York: John Wiley & Sons Inc.
- Kim, K., Pathak, S., & Werner, S. (2015). When do international human capital enhancing practices benefit the bottom line? An ability, motivation and opportunity perspective. *Journal of International Business Studies*, 46(7), 784-805.
- Lück, W. (2000). *Die Zukunft der Internen Revision*. Berlín: Erich Schmidt.
- MacDuffie, J. (2011). Inter-organizational trust and the dynamics of distrust. *Journal of International Business Studies*(42), 35–47.
- Magdaleno, A., Araujo, R., & Borges, M. (2007). Designing Collaborative Processes. *BPMDS. International Workshop on Business Process Modeling, Development and Support, Trondheim, Norway*, 283-290.
- Maloney, M. M., & Zellmer-Bruhn, M. (2006). Building bridges, windows and cultures: Mediating mechanisms between team heterogeneity and performance in global teams. *Management International Review* 46 (6), 697-720.

- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31-55.
- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 30(6), 804-835.
- Maznevski, M., Davison, S. C., & Jonsen, K. (2006). Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness. En G. K. Stahl, & I. Björkman (Edits.), *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Edward Elgar Publishing.
- Mortensen, M., & Hinds, P. J. (2001). Conflict and Shared Identity in Geographically Distributed Teams. *International Journal of Conflict Management*, 12(3), 212-238.
- Ortiz, J. (2015). *Estrategias de trabajo colaborativo para fortalecer la formación integral en estudiantes del grado sexto de básica secundaria en la Institución Educativa José Celestino Mutis, Tolima (Colombia)*. Monterrey: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Oshri, I., Kotlarsky, J., & Willcocks, L. (2009). Managing globally distributed teams. En I. Oshri, J. Kotlarsky, & L. Willcocks, *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring* (págs. 124-141). Gran Bretaña: Palgrave Macmillan.
- Pfeffer, J. (1983). Organizational Demography and Turnover: An Examination of Multi-Form and Non-Linear Heterogeneity. *Berkeley University Journal*, 12, 299-357.
- Stahl, D., & Sallis, H. (2012). Model-based cluster analysis. *WIRes Computational Statistics*, 4(4), 341-358.

- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*.
- Sunderland, D., & Trompeter, G. M. (2017). Multinational Group Audits: Problems Faced in Practice and Opportunities for Research. *A Journal of Practice & Theory*, 36(3), 159-183.
- Tajfel, H. (1982). Social Psychology of Intergroup Relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.
- The Institute of Internal Auditors. (2012). *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)*. The Institute of Internal Auditors. Recuperado el Noviembre de 2018, de <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF%202013%20English.pdf>
- United States Government Accountability Office GAO. (2014). *Managing for Results. Implementation Approaches Used to Enhance Collaboration in Interagency Groups*. Washington D.C.: U.S. Government. Obtenido de <https://www.gao.gov/assets/670/660952.pdf>
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing* (2a. ed.). Nueva York: McGraw-Hill.
- Whitehouse, T. (2016). For Internal Audit, Is New Technology Just Trouble? *Compliance Week*, 13(145), 40-55.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Zapata, C. M., & Rojas, M. D. (2010). Una revisión crítica al modelado de la confianza a nivel organizacional. *Estudios Gerenciales*, 26(116), 193-208.

8 Apéndice

8.1 Anexo 1: Cuadro Síntesis Propuesta de Investigación

Factores habilitadores y/u obstaculizadores del trabajo colaborativo en el área de auditoría de una entidad financiera con sedes en Medellín y Panamá

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	MÉTODO			
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos	Procedimiento
FACTORES HABILITADORES Y/U OBSTACULIZADORES DEL TRABAJO COLABORATIVO EN EL ÁREA DE AUDITORIA DE UNA ENTIDAD FINANCIERA CON SEDES EN MEDELLÍN Y PANAMÁ	¿Cuáles son los <u>factores habilitadores y/u obstaculizadores del trabajo colaborativo</u> en el área de auditoría de una entidad financiera con sede en Medellín y Panamá?	General:	<i>Antecedentes:</i>	Descriptivo	Auditores de entidad financiera radicados en la ciudad de Medellín y Panamá	Entrevista en profundidad	Fase I:
		Identificar los factores habilitadores y/u obstaculizadores del trabajo colaborativo en el área de auditoría de una entidad financiera con sede en Medellín y Panamá	<i>Auditoria: Definición y generalidades</i>	Cuantitativo		Categorías:	Contextualización
		Específicos	<i>Modelo de madurez de la auditoría.</i>	Estudio de caso		1. Factores habilitadores y/u obstaculizadores del trabajo colaborativo	Fase II: trabajo de campo
		1. Identificar los factores habilitadores y/u obstaculizadores del trabajo colaborativo	<i>Trabajo colaborativo: definición y generalidad</i>	Transversal		2. Ventajas y desventajas percibidas del trabajo colaborativo en el área de auditoría	Fase III:
		2. Identificar las ventajas y desventajas percibidas del trabajo colaborativo en el área de auditoría	<i>Modelo de madurez del trabajo colaborativo.</i>			3. Percepción del nivel de madurez de la auditoría y su relación con el trabajo colaborativo	Análisis y discusión de los resultados
		3. Identificar la percepción del nivel de madurez de la auditoría y su relación con el trabajo colaborativo	Factores Habilitadores /u obstaculizadores			4. Estrategias de mejoramiento del trabajo colaborativo en el área de auditoría	
		4. Identificar las estrategias de mejoramiento del trabajo colaborativo en el área de auditoría					

Figura 1 Esquema del proyecto de investigación.

8.2 Anexo 2: Propósito, Estructura y Protocolo del instrumento.

8.2.1 Propósito del instrumento.

Factores habilitadores y/u obstaculizadores del trabajo colaborativo en el área de auditoría de una entidad financiera con sedes en Medellín y Panamá
Qué: Factores habilitadores y/u obstaculizadores del trabajo colaborativo.
Cómo: A través de una entrevista en profundidad.
Para qué: Identificar los factores habilitadores y/u obstaculizadores del trabajo colaborativo en el área de auditoría interna de una entidad financiera con sedes en Medellín y Panamá.
Quiénes: Grupo de auditores de entidad financiera con sedes en Medellín y Panamá.

Figura 2 Propósito del instrumento

8.2.2 Estructura del instrumento.

Categorías	Subcategorías	Preguntas
Factores habilitadores y/u obstaculizadores del trabajo colaborativo	Actividades y organización del trabajo	¿En términos generales cuáles cree usted son los factores organizacionales que habilitan o hacen difícil el trabajo colaborativo en el área de auditoría entre Medellín y Panamá?
		¿Cuáles considera que serían los factores asociados a las actividades como auditor que dificultan el trabajo colaborativo entre Medellín y Panamá?

	Relaciones de trabajo	¿Cuáles considera que serían los factores asociados a las relaciones de trabajo con Gerentes que habilitan o imposibilitan el trabajo colaborativo en la auditoría entre Medellín y Panamá?
		¿Cuáles considera que serían los factores asociados a las relaciones de trabajo con los compañeros que habilitan o imposibilitan el trabajo colaborativo en la auditoría entre Medellín y Panamá?
	Cultura, estructura y valores	¿Qué condiciones asociadas a la cultura de la Vicepresidencia Corporativa de Auditoría son un habilitador o un obstaculizador para el efectivo trabajo colaborativo en el área de auditoría entre Medellín y Panamá?
		¿Qué condiciones asociadas a la estructura de la Vicepresidencia Corporativa de Auditoría (organigrama) son un habilitador o un obstaculizador para el efectivo trabajo colaborativo en el área de auditoría entre Medellín y Panamá?

		¿Qué condiciones asociadas a los valores o principios de la Vicepresidencia Corporativa de Auditoría son un habilitador o un obstaculizador para el efectivo trabajo colaborativo en el área de auditoría entre Medellín y Panamá?
Ventajas y desventajas percibidas del trabajo colaborativo en el área de auditoría	Ventajas	¿Qué ventajas percibe usted del trabajo colaborativo en el área de auditoría entre Medellín y Panamá?
	Desventajas	¿Qué desventajas percibe usted del trabajo colaborativo en el área de auditoría entre Medellín y Panamá?
Percepción del nivel de madurez de la auditoría y su relación con el trabajo colaborativo	Nivel de madurez de la auditoría	¿Qué tan madura cree usted está el área de auditoría en relación con la realización de sus funciones en la Vicepresidencia Corporativa de Auditoría? ¿Por qué cree que esta en este nivel?
	Nivel de madurez del trabajo colaborativo	¿Qué tan madura cree usted está el trabajo colaborativo en el equipo de auditoría? ¿Por qué cree que esta en este nivel?
		¿Cómo cree usted que afecta el nivel de madurez de la auditoría las posibilidades

		del nivel de madurez del trabajo colaborativo?
Estrategias de mejoramiento del trabajo colaborativo en el área de auditoría	Nivel Gerentes / Colaboradores	¿Cuáles recomendaciones haría usted a la Vicepresidencia Corporativa de Auditoría en general para mejorar el trabajo colaborativo en el área de auditoría?
		¿Cómo te sientes con el trabajo colaborativo en la Vicepresidencia Corporativa de Auditoría?

Figura 3 Estructura del instrumento

8.2.3 Protocolo de entrevista.

Factores habilitadores y/u obstaculizadores del trabajo colaborativo en el área de auditoría de una entidad financiera con sedes en Medellín y Panamá

Preguntas de encuadre/ datos de identificación

- Nombre
- Nombre del cargo
- Sede
- Antigüedad el cargo
- Antigüedad en la empresa

Factores habilitadores y/u obstaculizadores del trabajo colaborativo

1. ¿En términos generales cuáles cree usted son los factores organizacionales que habilitan o hacen difícil el trabajo colaborativo en el área de auditoría entre Medellín y Panamá?

2. ¿Cuáles considera que serían los factores asociados a las actividades como auditor que dificultan el trabajo colaborativo entre Medellín y Panamá?

3. ¿Cuáles considera que serían los factores asociados a las relaciones de trabajo con Gerentes que habilitan o imposibilitan el trabajo colaborativo en la auditoría entre Medellín y Panamá?

4. ¿Cuáles considera que serían los factores asociados a las relaciones de trabajo con los compañeros que habilitan o imposibilitan el trabajo colaborativo en la auditoría entre Medellín y Panamá?

5. ¿Qué condiciones asociadas a la cultura de la Vicepresidencia Corporativa de Auditoría son un habilitador o un obstaculizador para el efectivo trabajo colaborativo en el área de auditoría entre Medellín y Panamá?

6. ¿Qué condiciones asociadas a la estructura de la Vicepresidencia Corporativa de Auditoría (organigrama) son un habilitador o un obstaculizador para el efectivo trabajo colaborativo en el área de auditoría entre Medellín y Panamá?

7. ¿Qué condiciones asociadas a los valores o principios de la Vicepresidencia Corporativa de Auditoría son un habilitador o un obstaculizador para el efectivo trabajo colaborativo en el área de auditoría entre Medellín y Panamá?

Ventajas y desventajas percibidas del trabajo colaborativo en el área de auditoría

8. ¿Qué ventajas percibe usted del trabajo colaborativo en el área de auditoría entre Medellín y Panamá?

9. ¿Qué desventajas percibe usted del trabajo colaborativo en el área de auditoría entre Medellín y Panamá?

Percepción del nivel de madurez de la auditoría y su relación con el trabajo colaborativo

10. ¿Qué tan madura cree usted está el área de auditoría en relación con la realización de sus funciones en la Vicepresidencia Corporativa de Auditoría? ¿Por qué cree que está en este nivel?

11. ¿Qué tan madura cree usted está el trabajo colaborativo en el equipo de auditoría? ¿Por qué cree que esta en este nivel?

12. ¿Cómo cree usted que afecta el nivel de madurez de la auditoría las posibilidades del nivel de madurez del trabajo colaborativo?

Estrategias de mejoramiento del trabajo colaborativo en el área de auditoría

13. ¿Cuáles recomendaciones haría usted a la Vicepresidencia Corporativa de Auditoría en general para mejorar el trabajo colaborativo en el área de auditoría?

14. ¿Cómo te sientes con el trabajo colaborativo en la Vicepresidencia Corporativa de Auditoría?

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA REALIZACIÓN DE UNA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD PARA EL TRABAJO DE TESIS DE LA ESTUDIANTE GLADYS STELLA RUIZ RESTREPO DE LA MAESTRIA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD EAFIT.

Por medio de la presente acepto participar en la entrevista a profundidad sobre el tema factores habilitadores y/u obstaculizadores del trabajo colaborativo en el área de auditoría de una entidad financiera con sedes en Medellín y Panamá.

Se me informó que esta entrevista es con el objetivo de desarrollar el trabajo de tesis de GLADYS STELLA RUIZ RESTREPO, estudiante de la MAESTRIA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL de la Universidad EAFIT.

Se me ha explicado que la entrevista se llevará a cabo por Gladys Stella Ruiz Restrepo; esta entrevista será grabada y posteriormente transcrita. Además se me informó que mi nombre no aparecerá en la investigación sino que se hará uso de un seudónimo con el fin de guardar el anonimato, así como tampoco será divulgada información personal. Además se me dijo que me podré retirar de la entrevista en el momento que lo desee sin que esto lleve ningún tipo de perjuicio o sanción.

Nombre de la entrevistada:

Firma de la entrevistada: _____

C.c.

Nombre de entrevistador:

Firma entrevistador: _____

C.c.

8.2.4 Modelo de Madurez de la Auditoría

Componentes	Inicial	Infraestructura	Integrado	Administrado	Optimizado
Servicios y rol de Auditoría Interna	<ul style="list-style-type: none"> ➢ No estructurada ➢ Sin memoria empresarial ➢ Sin practicas profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Auditoría Cumplimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Servicios de consultoría ➢ Desempeño y recomendaciones de valor agregado 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Aseguramiento general sobre el gobierno, riesgo y control. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Auditoría interna es reconocida como agente clave de cambio
Gestión del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Sin estrategia ➢ Sin capacidades establecidas ➢ Ausencia de actividades formales de GC 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Desarrollo individual ➢ Recluta talento 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Competencia y equipo de trabajo. ➢ Personal cualificado. ➢ Coordinación del equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Auditoría contribuye con desarrollo administración. ➢ Soporte activo de los comités de gobierno. ➢ Plan de desarrollo del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Liderazgo en los comités de gobierno. ➢ Proyección del equipo.
Prácticas profesionales		<ul style="list-style-type: none"> ➢ Practicas profesionales y marco de trabajo procesos. ➢ Plan auditoría basado en expectativas de la administración y accionistas 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Marco de trabajo en gestión calidad. ➢ Plan de auditoría basado en riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ La estrategia de auditoría apalanca la gestión de riesgos organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Mejoramiento continuo en practicas profesionales. ➢ Planeación estratégica auditoría interna
Desempeño, administración y rendición de cuentas		<ul style="list-style-type: none"> ➢ Presupuesto operativo Auditoría Interna. ➢ Plan de negocios de AI. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Medidas de desempeño. ➢ Información de costos. ➢ Reportes de gestión de AI. ➢ Coordinación con otros grupos de revisión. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Integración de medidas de desempeño cuantitativas y cualitativas 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Reporte publico de la efectividad de la Auditoría Interna.
Relaciones organizacionales y cultura	<ul style="list-style-type: none"> ➢ No estructurada ➢ Sin memoria empresarial ➢ Sin practicas profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Gestión a interior de la Auditoría. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Parte integral del equipo directivo. 	<ul style="list-style-type: none"> El DEA aconseja e influye en la gestión de nivel superior. 	<ul style="list-style-type: none"> Relaciones efectivas y permanentes.
Estructuras de gobierno	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Sin estrategia ➢ Sin capacidades establecidas 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Acceso completo a la información, activos y recurso humano de la organización. ➢ Relaciones de reporte establecidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Supervisión de la gestión de la actividad de la AI. ➢ Mecanismos de financiación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Supervisión independiente de la actividad de AI. ➢ El DEA reporta a la autoridad de nivel superior. 	<ul style="list-style-type: none"> Independencia, poder y autoridad de la actividad de Auditoría Interna
Investigación, desarrollo e innovación	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Ausencia de actividades formales de GC 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Capacidades en gestión tecnológica. ➢ Definición de la estrategia de innovación (Diagnostico, Hoja de ruta de desarrollo, metodologías, portafolio de proyectos y servicios, cultura) 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Estrategia de innovación en ejecución ➢ Asignación de recursos desde la planeación ➢ Incorporación de capacidades de terceros para la co-creación y tercerización 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Seguimiento a los resultados de la estrategia de innovación ➢ Auditoría como facilitador de la investigación, el desarrollo y la innovación para el sistema de control interno de la organización. ➢ Mejora continua 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Desarrollo sistemático y sinérgico de soluciones de auditoría y GRC ➢ Servicios de auditoría como drivers para propuestas de valor
Gestión de Conocimiento		<ul style="list-style-type: none"> ➢ Intención de la administración de iniciar actividades formales de GC 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Valoración cualitativa de las actividades de GC y su impacto en el desempeño de los individuos, departamentos y organización 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Valoración cuantitativa de las actividades de GC y su impacto en el desempeño organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ GC inmersa en la cultura. ➢ Mejora continua de la GC ➢ Nivel de "competencia inconsciente" ➢ GC con proveedores, clientes y aliados