

Alfredo Hierro Cuenca  
*Director de Auditoría E.N.  
 Santa Bárbara.  
 Ex Presidente del I.A.I.  
 Miembro del R.O.A.C.*

## LAS RELACIONES HUMANAS: UNA EXIGENCIA DE LA AUDITORIA INTERNA

### I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

**P**ROBABLEMENTE si preguntamos a los profesionales de la auditoría interna cuál constituye una de sus principales preocupaciones (incluso muchos hablarían de dificultades) en el desarrollo de su actividad, una gran mayoría nos señalaría a las relaciones humanas como la más destacada. Igualmente coincidirían en su interés en mejorarlas al objeto de eliminar los conflictos que las mismas conllevan.

El diccionario define el término conflicto como «... situación o proceso en que los individuos, los grupos o los individuos y grupos se oponen de manera activa en la lucha por sus intereses respectivos, llegando incluso a la aniquilación del contrario...». Si pensamos en el seno de las organizaciones vemos que es de total aplicación, y que en el origen de los conflictos están las relaciones entre las personas y los grupos que éstas configuran.

Hecha esta precisión conviene señalar de forma inmediata que los conflictos no tienen que ser necesariamente perjudiciales, pues, de hecho, permiten avanzar en numerosas ocasiones a las organizaciones.

«Hagamos lo que hagamos los conflictos aparecerán, es algo inevitable...» Esta afirmación, que casi todos suscribiríamos, debe ir igualmente acompañada por esta otra: «... deben adoptarse todos los esfuer-

zos necesarios para reducir su frecuencia, intensidad y repercusión...» En conclusión, reducir los conflictos significa mejorar las relaciones humanas.

Cabe preguntarse por qué las relaciones humanas preocupan de una manera tan acusada a los auditores internos. La respuesta resulta evidente si se considera que, tal y como señala The Institute of Internal Auditors, Inc., en sus normas, «la auditoría interna es una función independiente de control, establecida dentro de la organización para examinar y evaluar sus actividades», añadiendo inmediatamente que «... su objetivo es ayudar a los miembros de la organización en el cumplimiento efectivo de sus responsabilidades».

Este concepto actual de la auditoría interna supone un cambio radical sobre las ideas tradicionales que enfatizan los aspectos de vigilancia e inspección frente a los que hoy dominan de colaboración y apoyo.

El cumplimiento de este objetivo exige unas relaciones humanas adecuadas de la auditoría interna dentro de la organización, para cumplir su función con la calidad que le es exigible.

Conviene seguidamente profundizar en la naturaleza de los conflictos y en las causas que los motivan.

## II. POR QUE SURGEN LOS CONFLICTOS

- Con la Dirección ejecutiva de la que dependa la auditoría interna.
- Con las restantes áreas operativas y *staff* de la organización.
- Dentro de la propia auditoría interna.
- Con la dirección ejecutiva de quien depende la auditoría interna.

Constituyen sin lugar a dudas los más importantes, pues pueden afectar de un modo directo a la autoridad y estatuto profesional de la auditoría interna dentro de la organización. Proviene de:

- Criterios distintos sobre el enfoque y contenido de la propia función de auditoría.

Viene en gran medida determinado por la cultura organizativa y por el estilo de dirección.

En general puede considerarse que a una dirección personalista y poco delegante responderá una cultura jerarquizada y muy estructurada. En estas organizaciones primará una visión de la auditoría interna basada en la «vigilancia» e «inspección». Son los ojos de la dirección.

En estilos de dirección que fomentan la participación y la puesta en común de los esfuerzos, tendrá cabida la imagen del

auditor como ayuda al conjunto de la organización, es decir, como «consultor de la dirección».

- Falta de sintonía con las preocupaciones y necesidades de la dirección.

Con harta frecuencia oímos quejas de los altos ejecutivos tales como: «los informes de los auditores son muy buenos, pero no es *esto* lo que yo necesito...», «los auditores siempre con *sus mismos* problemas...», etc.

Reflexionemos, ¿cuántas veces nos preguntamos los auditores si nuestro trabajo responde a lo que la dirección demanda?

- Comunicación inadecuada, tanto la personal como la formal a través de los informes. «No lo» entiendo, ¿cuál es el problema?

Con frecuencia la «jerga» profesional constituye una barrera para la comunicación. Los informes son tediosos y poco «claros».

- La intranquilidad derivada de la falta de información sobre si los problemas planteados por el auditor se han solucionado.

Aún pervive en numerosos profesionales la creencia de que su responsabilidad termina una vez que el informe ha sido emitido y las recomendaciones aceptadas.

### ■ Con las áreas operativas y «staff» de la organización.

Hacen referencia a las relaciones que se mantienen con los genéricamente denominados «auditados».

Los conflictos pueden tener un origen doble:

- En las áreas organizativas auditadas.
- En los propios auditores internos.

Las motivaciones que con mayor frecuencia generan conflictos irrefutables en su origen a los auditados residen en:

- La dificultad en asumir que «alguien» le sugiere cómo puede mejorar su actuación y la de la organización a su cargo.

«... y *no sólo me* critican, sino que además lo ponen por escrito e informan a mis superiores...», «... ¡qué se habrán creído!, ¿acaso conocen mejor que yo mi actividad? ...», «... no tienen conocimientos suficientes para evaluar mi gestión...».

Lo que subyace en estas o en parecidas afirmaciones es la dificultad de determinadas personas para aceptar sugerencias, que no críticas, e incluso para asumir sus propios errores.

- Temor a los cambios.

Con frecuencia no se desea modificar los sistemas establecidos

o las pautas de comportamiento para evitar que se pongan de manifiesto las ineficacias.

Estas consideraciones llevan con frecuencia a los auditados a actitudes defensivas e incluso de rechazo hacia los auditores.

Pero estas posibles causas de conflicto pueden verse acrecentadas por determinados comportamientos de los auditores y que hacen referencia a:

- Su actitud personal, que con frecuencia es distante y a veces autoritaria para mantener su «independencia».
- Su tendencia a enfatizar los errores y los aspectos negativos observados durante la revisión. «La empresa nos paga para que hagamos las cosas bien...», se suele afirmar.
- Su «excesiva» asepsia, que les lleva con frecuencia a limitarse a exagerar los hechos observados sin considerar el entorno en que suceden o sin profundizar en las causas determinantes.
- La excesiva «rigidez» a la hora de comentar el informe, su contenido y redacción. «El informe es mi responsabilidad, sostienen numerosos auditores y no debo cambiarlo salvo que exista algo equivocado o inexacto...».

Esta queja de los auditados a veces se complementa con la re-

lativa a una inadecuada distribución del informe, que no es recibido, con frecuencia, por todos los niveles de responsabilidad afectados. En numerosas ocasiones se da con un nivel de confidencialidad que normalmente no requiere.

#### ■ *Dentro de la propia auditoría interna.*

Existe una tendencia a olvidar que los conflictos surgen también en el seno de la auditoría interna. Su importancia es doble, pues pueden ser generadores de conflictos en las áreas a auditar.

Entre las motivaciones más usuales determinantes cabe señalar:

- Perfiles de auditor poco adecuados para la función que han de desarrollar. Es una realidad, por desgracia frecuente, el que se destine a la auditoría interna personas que no responden al perfil necesario porque «no hay otros disponibles».
- Falta de motivación profesional. La figura del auditor «quemado» o «pasado de rosca» no es infrecuente. La excesiva permanencia en la auditoría interna no es necesariamente una virtud.
- Asignación de trabajos inadecuada. No todos los auditores pueden realizar cualquier trabajo.
- Planificación insuficiente que no asegura un desarrollo correcto

del trabajo y que puede «pasar por alto» hechos relevantes.

- Nivel de supervisión inadecuado que detecte las «insuficiencias» tanto «técnicas» como de «relación personal» surgidas en el trabajo.

### III. COMO MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS DE LA AUDITORIA INTERNA

Conocidas las principales causas determinantes en los distintos niveles de conflicto existentes, se exponen a continuación un conjunto de acciones que tienden a mejorar las relaciones y, por tanto, a evitar o limitar las apariciones de conflictos.

■ *Con la dirección ejecutiva de quien depende la auditoría interna.*

- Para desarrollar en una auditoría de apoyo y consulta a/para la organización promovida desde la dirección.

Sin lugar a dudas este es el punto de conflicto de más difícil solución y que exigirá del responsable de la auditoría interna tenacidad y capacidad de convicción para alcanzar una meta que, en ocasiones, no alcanzará.

Como líneas de acción se sugieren:

- «Vender» una imagen que ponga su énfasis en los bene-

ficios que se derivan de una función de apoyo a organización frente a las de «simple vigilante de la misma».

- «Ofrecer» la posibilidad de plantear soluciones a problemas que preocupan a los niveles ejecutivos.
- «Presentar» las mejoras en los sistemas de información que se pueden derivar de los trabajos de auditoría.
- «Transmitir» la idea de que el auditor no es una «panacea», pero del que en su vertiente consultora se obtiene una opinión objetiva y desapasionada necesaria.

- Para sintonizar con las necesidades de la dirección:

- Establecer una planificación de trabajos basada en unos objetivos que han sido, previamente, acordados con la dirección y que incluyen en sus prioridades las necesidades de aquella.
- Adecuar la planificación inicial a los cambios que se producen en las preocupaciones de la dirección, evitando que estas modificaciones conviertan a la planificación en algo tan cambiante que la haga inoperativa al desaparecer unos objetivos concretos que se deben enmarcar en los del conjunto de la organización.
- Proponer y motivar a la di-

rección con trabajos que respondan a necesidades que pudieron no haber sido sentidas por ésta y que supongan una anticipación a problemas concretos que pudieran o de hecho ya se estuvieran manifestando.

- Ser «realista» a la hora de determinar los trabajos que pueden ser abordados desde la época de la auditoría interna en función de los recursos de que se dispone y de su cualificación profesional. No despertar expectativas que luego puedan ser defraudadas.

- Para mejorar la comunicación:

- Establecer una estructura del informe única, pero diferenciada, en la que una parte del mismo (carta de presentación, resumen, etc.), que se debe de distribuir igualmente con el resto del informe a todos los afectados, esté «pensada» básicamente para la dirección.

Esta carta debe ser lo más corta posible (no más de dos o tres hojas) y en la que la dirección debe recibir una opinión clara y precisa del problema analizado, las conclusiones del auditor y una referencia a las soluciones propuestas con el calendario previsto de realización.

- Establecer reuniones periódicas entre la dirección y el responsable de la auditoría que aclaren, maticen y valoren el contenido de los informes, y sirvan de intercambios de puntos de vista sobre las soluciones a adoptar.

- Para «tranquilizar» a la dirección sobre la solución de los problemas planteados por el auditor:

- Asumir un papel «activo» en la implantación de las recomendaciones y sugerencias de auditoría, que abarque desde la participación e intercambios de puntos de vista con los responsables de su aplicación, hasta el seguimiento de la eficacia de las acciones adoptadas.
- Desarrollar trabajos específicos que evalúen el grado de aplicación efectiva de las mejores recomendadas por los auditores, informando a los niveles responsables de la toma de las acciones y a la dirección de los avances y retrasos existentes.

- *Con las áreas operativas y «staff» de la organización.*

Este es sin lugar a dudas el principal campo de conflictos derivado, principalmente, por la extensión y heterogeneidad de los auditados y

por el trato continuo que con los mismos se mantiene.

Este es el nivel en que las preocupaciones de los auditores por mantener esas buenas relaciones humanas son máximas, pues constituye su campo habitual de trabajo.

Las líneas de actuación que se sugieren para mejorar estas relaciones son las siguientes:

- Para desarrollar un enfoque de la auditoría interna que enfatice la puesta en común de los esfuerzos y el apoyo por el cumplimiento de las responsabilidades que tienen asignadas las distintas áreas y funciones de la organización:

- Establecer un enfoque participativo en el que el auditor asume el papel del consultor que analiza, evalúa, valora alternativas y propone soluciones que acuerde conjuntamente con quienes deben llevarlas a cabo.

- Abandonar la mentalidad de que «alguien» tiene la culpa y sustituirla por la de «juntos podemos resolver los problemas».

- Dar un enfoque a los trabajos de auditoría que dé prioridad al análisis de las causas más que a la detección de los errores. Este criterio limita los riesgos de su repetición.

- Dar prioridad a aquellos tra-

bajos en los que su objetivo sea analizar los sistemas de información y evaluar si permiten disponer a las áreas operativas de una información clara, exacta y en tiempo, que les facilite la toma de sus decisiones.

- Para mejorar el entendimiento ante los auditados y los auditores:

- Establecer un perfil del auditor interno que se aleje de una imagen excesivamente rígida, poco comunicativa de que «está por encima del bien y del mal».

En este sentido en la elección de auditores internos deberían primar las características de:

- \* Mentalidad abierta.
- \* Capacidad de análisis lógico.
- \* Estabilidad emocional.
- \* Percepción y agudeza.
- \* Facilidad de comunicación.

Exigencias estas que con frecuencia se olvidan centrándose exclusivamente en las relativas a su formación técnica.

- Estimular un mejor conocimiento y comprensión de los puntos de vista del auditado por parte del auditor, al objeto de conseguir una mayor comunicación entre ambos.

- Educar a los auditados en lo que el auditor puede ayudarles a mejorar su trabajo y al cumplimiento de sus obligaciones. El auditor ha de estar en todo momento en «campaña permanente» para demostrar cómo pueden ayudar a resolver los problemas efectivos que se presenten en las distintas áreas de la organización.
- Para eliminar obstáculos derivados de la comunicación formal a través de los informes:
  - Dar un enfoque positivo al contenido de los informes poniendo el énfasis en las mejoras que es necesario llevar a cabo, en lugar de destacar las deficiencias observadas. Con este planteamiento se reduce el nivel de crítica y se motiva a los destinatarios a la toma de acciones, que es, en definitiva, el objetivo del informe.
  - Extremar la exigencia del estilo de la redacción, en especial en lo relativo al tono y objetividad de su contenido, con la finalidad de que los destinatarios estén de acuerdo no ya sólo «con las cosas que se dicen», sino también con el «cómo se dicen».

En este sentido las normas publicadas por el Instituto de Auditores Internos de Espa-

- ña en su D.A. núm. 1, «El Informe de Auditoría Interna», es una buena ayuda.
- Afrontar con una mentalidad «abierta y negociadora» la discusión de los informes. Es más importante un compromiso decidido por parte de los auditados para la puesta en práctica de las mejoras recomendadas, que una determinada redacción que pueda «herir susceptibilidades» y que siempre podrá ser escrita de otra forma.
- Evitar «sorprender» a los destinatarios con informes que previamente no hayan sido discutidos. La práctica de comentar y «negociar» previamente a la distribución de un informe, debe ser norma obligada para todos los auditores internos.

#### ■ *Dentro de la propia auditoría.*

En este nivel las posibles acciones para mejorar las relaciones dependen exclusivamente de los propios auditores, lo cual con frecuencia se olvida y determina que los conflictos internos se incuben y estallen de improviso. Las acciones que pueden adoptarse son:

- Para establecer un ambiente de integración y de espíritu de equipo en el trabajo:
  - Promover la unidad de equipo mediante el diálogo y la

participación en el desarrollo de los trabajos.

- Efectuar reuniones periódicas en las que los distintos niveles de supervisión, desde el responsable hasta el último auditor, canalicen con espíritu abierto los conflictos que se planteen y en los que se adopten propuestas para un mejor desempeño de la función de auditoría.
- Establecer un sistema interno que facilite la transmisión de información y experiencias entre los propios auditores, lo que promoverá el espíritu cooperativo.
- Motivar las relaciones humanas en el ámbito del departamento de forma que trascienda y se refleje en las que se mantienen con el resto de la organización.

• Para mantener al equipo de auditoría motivado y actualizado profesionalmente:

- Incluir en la formación permanente la específica, que hace referencia a la comunicación y relaciones humanas.

Con frecuencia se incide exclusivamente en la de naturaleza técnica olvidándose de que las organizaciones las forman personas.

- Mantener contactos con equi-

pos de auditoría de otras organizaciones y con entidades de tipo profesional que amplíen los conocimientos, faciliten el intercambio de experiencias puestas en común y contribuyan a fomentar el espíritu participativo entre los auditores.

- Promover la movilidad y promoción interna en el ámbito de la organización de los auditores que o bien hayan cubierto su ciclo en este campo o bien sus características personales no sean las adecuadas para la función de auditoría. El responsable del departamento debe asumir como propia esta responsabilidad que redundará en beneficio del conjunto.

• Para asegurar que la ejecución del trabajo responde a unos estándares de comportamiento que están en línea con la filosofía de la función de auditoría de la organización:

- Implantar un sistema de revisión interna estructurado en niveles de supervisión que detecte y evite las desviaciones que pueden producirse en los comportamientos de los auditores en sus relaciones con las distintas áreas y personas de la organización.