

# Hasta dónde debe controvertir el Auditor Interno las decisiones gerenciales?

---

Para ilustrar la situación, el mejor ejemplo es el cuento del rey desnudo, escrito por Christian Andersen en 1837, que transcribo exactamente como se lo puede leer en Wikipedia:

“Hace muchos años vivía un rey que era comedido en todo excepto en una cosa: se preocupaba mucho por su vestuario. Un día oyó a Guido y Luigi Farabutto decir que podían fabricar la tela más suave y delicada que pudiera imaginar. Esta prenda, añadieron, tenía la especial capacidad de ser invisible para cualquier estúpido o incapaz para su cargo. Por supuesto, no había prenda alguna sino que los pícaros hacían lucir que trabajaban en la ropa, pero estos se quedaban con los ricos materiales que solicitaban para tal fin.

Sintiéndose algo nervioso acerca de si él mismo sería capaz de ver la prenda o no, el emperador envió primero a dos de sus hombres de confianza a verlo. Evidentemente, ninguno de los dos admitieron que eran incapaces de ver la prenda y comenzaron a alabar a la misma. Toda la ciudad había oído hablar del fabuloso traje y estaba deseando comprobar cuán estúpido era su vecino.

Los estafadores hicieron como que le ayudaban a ponerse la inexistente prenda y el emperador salió con ella en un desfile, sin admitir que era demasiado inepto o estúpido como para poder verla.

Toda la gente del pueblo alabó enfáticamente el traje, temerosos de que sus vecinos se dieran cuenta de que no podían verlo, hasta que un niño dijo:

«¡Pero si va desnudo!»

La gente empezó a cuchichear la frase hasta que toda la multitud gritó que el emperador iba desnudo. El emperador lo oyó y supo que tenían razón, pero levantó la cabeza y terminó el desfile.”

Lo que hizo el niño de la historia es exactamente lo que se espera que hagamos los auditores internos. Como toda historia, tiene sus semejanzas y diferencias con la realidad en que se desempeñan los auditores internos.

Analicémoslas a continuación, y abordemos seguidamente el tema del título de nuestro artículo: hasta dónde controvertir a la gerencia de la organización.

## Semejanzas

A similitud del niño, el auditor interno es (o debiera ser...) **INDEPENDIENTE**. No condicionaban al niño los comentarios sobre la supuesta estupidez de quienes no lograban visualizar el vestido del rey.

Es más.....de hecho la Junta Directiva establece la creación de una unidad de auditoría interna, justamente **PARA ESO**. Para que la gerencia no los manipule de manera semejante a como lo hicieron los sastres con el rey, y sabedores que los

# Hasta dónde debe controvertir el Auditor Interno las decisiones gerenciales?

---

empleados o funcionarios operan de manera semejante a los cortesanos y no son independientes en sus opiniones. Al poder le desagrada que lo cuestionen.....

## Diferencias

La primera, y evidente, es que el auditor interno **NO ES UN NIÑO**. Sus opiniones deben ser sólidas y profesionales, para nada cándidas. El auditor interno es (nuevamente, debiera ser.....) plenamente consciente de que sus opiniones tendrán impacto sobre otros. Pueden favorecer a determinados grupos de gerencia y perjudicar a otros, contribuir a que la empresa adopte determinado rumbo y no otro.....De esta falta de candidez o inocencia de comentarios se derivan otras diferencias.

La segunda diferencia es que la oportunidad, los destinatarios, el énfasis, la reiteración de comentarios por parte del auditor interno pueden producir muy distintos resultados frente al mismo hallazgo de auditoría. Volvamos entonces a la pregunta que da título a este artículo

## Hasta dónde controvertir con la gerencia?

Podríamos iniciar con una pregunta previa. Es necesario que el auditor interno se oponga o cuestione ciertas decisiones gerenciales? La respuesta, bastante evidente, es que sí, porque de lo contrario no habría necesidad de una auditoría interna.

Derivada de la primera pregunta, la siguiente cuestión es: hay un límite para el disenso? La respuesta para esa pregunta, que no resulta tan obvia ni tan fácil de contestar, es que sí. Y que el límite para el disenso es la **PERTENENCIA**. Por dar un ejemplo trivial, si usted es espectador de un partido de tenis, puede dudar respecto de si una pelota picó dentro o fuera de la cancha pero no puede controvertir las reglas del juego **DURANTE** un partido. Eso corresponde a otro ámbito y otra instancia. De modo semejante, el auditor interno puede verse como el guardián o garante del funcionamiento del sistema de control interno, pero no le corresponde establecer metas o políticas de la organización.

## El justo equilibrio - el deber ser del auditor interno

Un auditor interno será valorado por su organización por una conjunción de factores:

- **Ubicuidad.** Al igual que en el caso del partido de tenis, hay una instancia previa de definir las reglas del juego y otra de jugar el partido. Idealmente, el auditor interno debiera participar de ambas, si bien en la definición de las reglas de juego (políticas y metas), su rol será necesariamente más acotado por diversos factores:
  - **Peso político.** Quienes definen las reglas de juego son normalmente los superiores jerárquicos del auditor interno. A similitud de un invitado, sus opiniones son tomadas en cuenta pero no vota en las decisiones. Si el auditor interno llega un desacuerdo extremo con las

## Hasta dónde debe controvertir el Auditor Interno las decisiones gerenciales?

---

definiciones de misión, visión y valores de la organización, lo que debe hacer es cambiar de organización

- Conocimientos. El auditor interno es un especialista en riesgos y controles, no necesariamente en estrategia de negocios

En la instancia de “jugar el partido” (administración de las operaciones), el rol del auditor interno es, si se quiere, más claro y simple. Establecidas las reglas del juego, el auditor opera como una suerte de árbitro que juzga si las acciones emprendidas encuadran dentro de las políticas y metas establecidas. Con la diferencia respecto del árbitro que el auditor interno no impone sanciones sino que formula recomendaciones. Sobre este punto volveremos más adelante

- Equidad. Nada es más irritativo para quienes reciben comentarios de auditoría interna que percibir que no se mide con la misma vara a todos. Por desafortunada que parezca a la gerencia una observación, su ánimo será mucho más constructivo si se aprecia que se le ha formulado consistentemente a todos los niveles y áreas de la organización. Y en un diálogo constructivo es mucho más probable llegar a acuerdos y soluciones que en una confrontación, arbitraje o imposición
- Criterio y conocimiento del negocio. Es también desagradable para un administrador advertir que el auditor que cuestiona sus acciones o decisiones desconoce la materia sobre la que está opinando, o que vierte comentarios solamente enfocados en ciertos aspectos (v.g, prevención de fraudes), dejando de lado otras aristas de la gestión como la eficiencia operativa, buen servicio al cliente, etc. Por el contrario, cuando el auditor es ubicuo, equitativo y conocedor, la administración tomará los comentarios con una actitud positiva y habrá mayores probabilidades para el auditor de contribuir y agregar valor, aun cuando inicialmente haya contrariado el punto de vista gerencial

### Habilidades interpersonales de comunicación

Un auditor puede formular un comentario ubicuo, equitativo y conocedor, y sin embargo encontrar rechazo por su incapacidad de comunicar. Veamos seguidamente algunos detalles a tener en cuenta en las comunicaciones.

En primer lugar, tener en cuenta que la reacción inicial frente a **CUALQUIER** objeción es el rechazo y la resistencia. Considere el lector su propia reacción frente a objeciones tan triviales como:

- Qué te parece si en lugar de ir a tu restaurante favorito pedimos una pizza en casa? (o viceversa, según el plan de cada quien.....)

## Hasta dónde debe controvertir el Auditor Interno las decisiones gerenciales?

---

- Cómo verías ir de vacaciones en la montaña en lugar del resort de playa que me habías sugerido?

Para vencer el rechazo y la resistencia hay una serie de factores a tener en cuenta que contribuyen

### Sustentar sólidamente los motivos para las objeciones

Puede que los ejemplos del restaurant y las vacaciones no despierten gran resistencia en ciertas personas, pero sí en otras. Si se sabe que se enfrentará este último escenario, posiblemente deba cambiarse la propuesta de la siguiente forma:

- Sabías que tu restaurante favorito está siendo inspeccionado porque se rumorea que aparecieron ratas muertas en la cocina? No sería mejor quedarnos en casa y pedir una pizza esta noche, hasta que se aclare la situación?
- Sabías que hay un huracán en la zona de ese resort tan bonito al que me dijiste de ir la semana próxima? No sería mejor ir a la montaña, adonde los huracanes no llegan?

Estos ejemplos nos ilustran también sobre la razón por la cual el IIA (Institute of Internal Auditors) es tan puntilloso al precisar los elementos que deberían integrar una observación de auditoría interna:

- Criterio. Como debería ser
- Condición. Como realmente es
- Causa. La razón por la cual algo no es como debería ser
- Efecto. El perjuicio que produce el desvío entre el deber ser y lo que realmente es

La recomendación surge como párrafo opcional y consecuencia de todos los anteriores

### Considerar si algo se debe comunicar

Los estudiosos de la mente humana nos explican que, contrariamente a nuestra difundida creencia, no somos seres plenamente racionales (tampoco lo son las organizaciones, pero ese punto nos apartaría del tema de este artículo). Somos seres **EMOCIONALES CON CAPACIDAD DE RAZONAMIENTO**

Si algo nos violenta, o contraría fuertemente, nos negamos a pensar en ello. La reacción de un administrador frente a un auditor que le advierte que un empleado de su confianza puede estar cometiendo fraude es frecuentemente de rechazo y negación, como seguramente lo sería frente a un amigo/a que le mencionara una posible infidelidad de su pareja. Por tanto, hay que evaluar cuidadosamente el impacto de lo que se habrá de comunicar, teniendo en cuenta los siguientes “filtros”:

## Hasta dónde debe controvertir el Auditor Interno las decisiones gerenciales?

---

1. Estamos plenamente convencidos de lo que vamos a decir? (Nunca se está plenamente “seguro”, pero “razonablemente seguros” me resulta un término demasiado vago, de modo que prefiero hablar de convicción)
2. Es ésta la persona a la que se lo debemos comunicar? Por qué?
3. Tenemos que hacerlo en este preciso momento?

Si la respuesta no es plenamente afirmativa a las tres preguntas, lo mejor es no hacer ninguna comunicación, y eventualmente dejar documentado el tema para futura auditoría en papeles de trabajo

Si la respuesta a las tres preguntas es afirmativa, el siguiente planteo es **CÓMO** lo comunicaremos

### Destinatarios de la comunicación

En primer lugar, hay quienes reciben las comunicaciones de auditoría interna para tomar acción, y otros, generalmente de nivel superior, a simple título informativo. Respecto de aquellos de quienes se espera acción correctiva, lo adecuado normalmente será combinar las comunicaciones verbales y escritas de la siguiente forma:

- *Comentario verbal.* En un tono calmo, no amenazante, y con la mayor claridad posible, se anticiparán las observaciones que habrá de formular la auditoría interna a la operatoria actual. Tratando de seguir el esquema anteriormente mencionando (criterio, condición, causa, efecto, recomendación). En ese anticipo verbal se mencionará que a estos comentarios les sucederán las siguientes instancias que seguidamente mencionamos
- *Borrador de informe (escrito).* Se envía con una leyenda que indique claramente que se trata de un borrador, para que el destinatario mencione sus eventuales discrepancias con observaciones y recomendaciones, y proponga planes correctivos en una respuesta por escrito
- *Reunión de cierre.* En la cual se elabora una minuta donde se documentan los acuerdos y desacuerdos, tanto sobre observaciones como sobre recomendaciones del auditor
- *Informe final.* En el cual se corrigen los errores que hubiera podido tener el informe borrador, y se incorporan tanto las discrepancias como los compromisos de acción correctiva acordados entre el auditor y la gerencia. Normalmente ésta es la única comunicación que recibe el superior del área examinada, para propósitos de informarle y para contribuir con su rol de supervisión

### Otras consideraciones de las comunicaciones

A menudo existe un balance entre la confidencialidad que se logra cuando se hacen reuniones de cierre separadas con cada responsable de acción correctiva, y la sinergia que se puede obtener cuando se elaboran planes conjuntos entre diversas

# Hasta dónde debe controvertir el Auditor Interno las decisiones gerenciales?

---

áreas. Es un tema a evaluar en cada caso individual, difícil de plasmar en un procedimiento detallado

## Recaudos a adoptar en las comunicaciones

Los hay de tres tipos:

- Generales (aplicables a comunicaciones verbales y escritas)
- Aplicables a las comunicaciones verbales
- Aplicables a los informes escritos

### *Recaudos generales*

Claridad. Usar palabras de sentido inequívoco. (Por ejemplo, la palabra “complejo” tiene varias acepciones en español. Es mejor decir “complicado”, aunque resulte menos elegante). Evitar el uso de jerga técnica cuando no todos los destinatarios lo son

Concisión. Usar la menor cantidad de palabras posible. Para ello, hay básicamente dos reglas: frases cortas y voz activa. Usar el punto y seguido en lugar de la coma para separar comentarios, y respetar un orden lógico o cronológico

### *Recaudos aplicables a las comunicaciones verbales*

La “carga emotiva” que se ponga en un informe (o que su destinatario perciba), puede afectar sensiblemente la comunicación humana, porque, como ya hemos dicho, percibimos primeramente a través de las emociones y recién en segunda instancia por medio de los razonamientos. Por ejemplo: no es lo mismo decirle a un administrador “hemos advertido un faltante de USD 50.000” que decir “alguien sustrajo USD 50.000”, porque la imputación lo pondrá a la defensiva de sus empleados o, inversamente, indignado contra ellos. Ese estado emocional alterado dificultará pensar con él o ella la solución

Escuchar. Uno de los motivos más importantes para establecer un diálogo es que hablen ambos, en tiempo real, y lleguen a acuerdos o, al menos, a delimitar los desacuerdos. Cualquiera persona a la que se le habla y no se le escucha 1) se fastidia y 2) deja de aportar a la conversación. Esto nos lleva al comentario siguiente

Paciencia. Hay gente que habla mucho.....pero también hay un tiempo limitado para las reuniones. Hay diversas técnicas para administrar este conflicto. Una técnica para evitar esto es establecer una agenda con tiempo y temas explicitados de antemano. Lo cual habilita, cada cierto tiempo a hacer menciones del tipo “tenemos dos horas para tratar ocho temas. Ha transcurrido la primera y apenas cerramos dos. Debemos hacer un esfuerzo para ser breves en nuestros comentarios para llegar en tiempo”. A nadie le gusta, pero la mayoría de las personas lo aceptamos

# Hasta dónde debe controvertir el Auditor Interno las decisiones gerenciales?

---

## *Recaudos aplicables a los informes escritos*

Si bien a muchas personas les agrada hablar mucho, son muy escasas las personas que siquiera toleran leer extensas parrafadas de las cuales no llegan a extraer conclusiones. Por lo tanto, dos consejos sobre este tema son:

- Hacer un resumen ejecutivo en el cual se efectúe una síntesis tanto del trabajo realizado como de las conclusiones obtenidas. Este resumen es frecuentemente lo único que lee la alta dirección, y debe considerarse si tiene sentido enviarle el informe completo. Distinto es el caso de la gerencia operativa, que debe recibir los comentarios que le incumben, tanto sea por responsabilidad como por necesidad de acción correctiva
- Usar gráficos tanto como sea posible. Es muy acertado el aserto que “una imagen vale más que mil palabras”, por tanto sintetizar conceptos a través de gráficos demostrativos de tendencias es muy conveniente

## La importancia del seguimiento de las recomendaciones formuladas

Pese a que el auditor interno haya puesto todo el esmero en sustentar y formular debidamente sus comentarios, puede ser que la gerencia mantenga, por diversas razones, sus puntos de vista y no tome acción correctiva. Con el transcurso del tiempo se verá quién tiene razón, y si es el auditor el problema seguramente

se agravará. Si es la gerencia la que estaba acertada, el inconveniente se irá disipando.

Si se da la primera circunstancia, el auditor tendrá ocasión de reiterar sus comentarios, con la mención que se ha producido un agravamiento de las circunstancias. Si bien esto puede producir un rechazo aún más intenso, el auditor debe ejercer la persuasión para convencer a la gerencia que de no tomar acción correctiva el daño se agravará. Y, en caso de no vencer la resistencia, será ocasión para elevar el tema a instancias superiores que sí deberán ser requeridas de acción correctiva y no meramente informativa en esta segunda instancia

## CONCLUSIONES

Mi colega y amigo Manuel Luis Conde, prematuramente fallecido a la edad de 59 años y que fuera Presidente del Instituto de Auditores Internos de Argentina, sostenía el aserto “puño de hierro en guante de seda”. Los auditores internos deben ser educados en sus modales, sólidos en sus conceptos. Cuando un auditor interno objeta una acción o decisión de la administración, sea cual fuere el nivel de la organización en la cual se adoptó, debe hacerlo con buenos motivos y sustento. Nos queda pendiente para otro artículo qué se debe hacer cuando la organización no acepta los comentarios del auditor interno pese a haber sido debidamente formulados

## Hasta dónde debe controvertir el Auditor Interno las decisiones gerenciales?

---