***SCOTT D. WHITE,*** ***CIA, CFSA***
***Asistente del Vicepresidente***
***Servicios de Auditoría***
***Servicios Financieros John Hancock***

***Las habilidades relacionadas con consultoría pueden incrementar la influencia del auditor interno en la organización.***

# El Auditor como Consultor Interno

Las normas internacionales para la Práctica Profesional de Auditoría Interna definen a la auditoría interna como una "actividad de consultoría", pero ¿cuántos auditores internos han realmente estudiado para ser consultores competentes? Los auditores internos podrían recomendar un cambio con sus informes de auditoría interna, pero ¿pueden ellos "influir" en el cambio de otra manera? ¿Los auditores internos sólo realizan una auditoría o colaboran con sus clientes para obtener un mejor resultado?

Cada vez más, los auditores internos poseen más altos estándares de desempeño y responsabilidad. En muchos casos, ellos tienen que actuar como "personas ajenas a la organización" con una posición objetiva y crítica dentro de sus propias organizaciones, comunicando hechos evidentes y anunciando malas noticias que la Gerencia por lo general no quiere enterarse. Adicionalmente, ellos tienen que estar preparados para revelar la verdad a la Gerencia más allá de lo que muestren los hechos. Además, tienen que ser buenos en conversaciones "confidenciales" que algunas veces son más importantes que un informe escrito. Los auditores internos que dominan los principios de la consultoría interna eficaz pueden utilizar los métodos y técnicas pertinentes para investigar y revelar la verdad.

## ANUNCIANDO MALAS NOTICIAS

En estos días de inspección minuciosa reglamentaria cada vez se coloca mayor importancia en el papel que juegan las auditorías internas dentro del marco del manejo de toda la organización. Los auditores internos a menudo son considerados como una fuente de información objetiva dentro de la organización.

El papel del auditor es anunciar las noticias, sin importar que tan incómoda sea esta tarea u opositor sea el público.

Según Marcia Meislin, Presidenta de Consultores Gerenciales MCM (MCM Management Consultants) y autora de *El Consultor Interno: Recurriendo a la Experiencia Interior*, la mayoría de las personas son ambivalentes al escuchar una retroalimentación sincera. Sin embargo, los contactos con la Gerencia pueden traer como resultado 'momentos de sinceridad', cualquier momento en el que uno se forma una percepción sobre un individuo, un Departamento o una Compañía particular. Estos pueden ser momentos de "hacer o deshacer" que determinan el éxito del mensaje del auditor. Un momento de sinceridad para un auditor en el que una mala noticia anunciada puede convertir una situación potencialmente desastrosa en un momento de sinceridad, compañerismo y protección. El auditor que comprende la perspectiva de la Gerencia con respecto a un tema puede anunciar malas noticias de una manera práctica y que brinde apoyo, puede ofrecer soluciones bien planificadas y puede tener a menudo un gran impacto en un resultado. Esto puede conducir a encontrar menos obstáculos y minimizar que lo señalen con el dedo. El cliente y el auditor pueden colaborar para solucionar problemas comunes antes que enfocarlos de una manera confrontativa. Los casos en que el Cliente permanece renuente ante un problema hasta que éste se agrave y escape al control serán mínimos.

Los auditores internos pueden aplicar las técnicas de Meislin a sus trabajos para garantizar que los momentos de sinceridad se produzcan mientras trabajan con sus clientes. Por ejemplo, los auditores deberían:

- Ser auténticos y sin falsedad ni asuntos prioritarios ocultos.
- Realizar su trabajo y conocer los aspectos de su negocio así como de la auditoría.
- Dirigir una buena entrevista formulando preguntas con libertad de respuesta y escuchando activamente las respuestas.
- Expresar con confianza a la organización sobre el valor que tiene la auditoría interna y lo beneficioso que son los contactos.
- Ser honesto sobre el nivel de confidencialidad de la información que la persona está a punto de compartir. La confidencialidad, sobre todo al más alto nivel en la organización, es decisiva.

La confidencialidad, especialmente en los niveles más altos de la organización, es crítica. La falta de confidencialidad podría tentar al auditor. Para evitar cualquier malentendido sobre lo que se mantendrá en calidad de confidencial, el auditor debe informar sobre los requerimientos e intenciones de la auditoría interna. Los auditores deben asegurarse que el cliente comprenda cuáles son las responsabilidades profesionales de una auditoría interna y que los auditores estén orientados por sus normas profesionales y la obligación de informar. Los auditores internos deben explicar cuidadosamente a los ejecutivos qué información será confidencial y cuál será de conocimiento público.

En algunas situaciones, el auditor podría permitir al cliente manejar la cantidad de información y el momento de divulgación de los resultados de la auditoría, especialmente si se trata de malas noticias. Cualquier ayuda que el auditor pueda brindar para ayudar al cliente a ser más colaborador y proactivo en el manejo de los aspectos de la auditoría será beneficioso tanto para el auditor como para el cliente.

## REALIDAD VS. PERCEPCION

La mayoría de los auditores internos más experimentados han tenido la experiencia de tener un cliente manifestando cómo considera que funciona el proceso en una empresa y descubriendo luego que éste realmente funciona de manera muy diferente a lo percibido o esperado. Cuando el auditor explica la realidad al cliente, la reacción típica es el escepticismo, comprendiendo el auditor realmente lo que está sucediendo: enojo y desilusión orientados a subordinados para no cumplir con los objetivos de los negocios.

Para que los auditores internos tengan un impacto y sean considerados como verdaderos consultores, deben conseguir clientes que manifiesten su visión de cómo deben ser las cosas y lo que está sucediendo actualmente. Las preguntas que el auditor debería formular son las siguientes:

- Si todo estaría funcionando exactamente como se desea, ¿qué estaría sucediendo? ¿Qué dirían o harían los empleados? ¿Qué estarían experimentando los clientes? ¿Qué tan diferente es de lo que está sucediendo ahora?
- ¿Cuál es la situación ideal? ¿Hay un ejemplo de cómo le gustaría que las cosas funcionen?
- ¿Cuáles son los dos principales objetivos de su empresa y cuál es el principal obstáculo para conseguir dichos objetivos?

El comprender la visión del cliente ayuda a orientar al auditor a decidir qué aspectos son importantes -y cuáles no lo son- para el cliente y le proporciona al auditor oportunidades de agregar valor y lograr credibilidad durante el proceso de auditoría, enfocándose en las áreas consideradas más decisivas para tener éxito con el cliente.

## NEGOCIAR, NEGOCIAR, NEGOCIAR

Para tener éxito como consultores internos, los auditores deben comprender las necesidades de los clientes y asegurarse que los clientes comprendan las necesidades de los auditores. Los aspectos de negociación típicos podrían incluir el tiempo o duración de una determinada auditoría en un área de la empresa. Por ejemplo, un cliente podría decir que para su empresa no es suficiente una auditoría de 6 semanas programada por el auditor y solicita que sea pospuesta para el siguiente período de auditoría. En lugar de decir: "No", Meislin recomienda decir: "Sí, y ..." y aplicar la siguiente técnica: "Sí, comprendo que su tiempo es limitado y podemos hacerlo por Ud, sin embargo, necesitaremos contar con mayor ayuda por parte suya y de su Gerencia para cumplir con dichos requerimientos". La disponibilidad del auditor para negociar el cumplimiento de las necesidades comerciales de la Gerencia muestra un consultor orientado al cliente.

## INVESTIGACION

Los auditores a menudo consideran que su papel es realizar una auditoría consistente en planificar, trabajar en campo e informar. En términos de consultoría, los auditores son recolectores de datos. En calidad de "persona ajena a la organización", el auditor interno no se encuentra limitado por las mismas hipótesis como lo está la organización y tiene la libertad de formular preguntas y verificarlas. Para adquirir valor como consultor, el auditor debe ser capaz de obtener toda la información que ayude al cliente a comprender y solucionar los problemas identificados.

Para lograr este objetivo, los auditores internos necesitan enfocar dos habilidades específicas: el escuchar activamente y el formular preguntas. Estas técnicas pueden ser especialmente útiles cuando el auditor encuentra resistencia por parte del cliente. La resistencia a menudo toma la forma de una conducta pasivo-agresiva caracterizada por andar con rodeos o el mutismo durante las investigaciones. Los clientes podrían mostrar una conducta pasivo-agresiva de diferentes maneras:

- No contestando los correos electrónicos ni devolviendo las llamadas telefónicas.
- Controlando el tema de los contactos durante la auditoría (por ejemplo, no permitiendo a los auditores hablar con cualquier persona sino con una determinada persona designada).
- No elaborando o mostrando lentitud en la presentación de la documentación solicitada.
- Respondiendo tardíamente o no respondiendo a los hallazgos o aspectos auditados.
- Estando de acuerdo con los aspectos tratados durante la auditoría, pero discrepando con los mismos aspectos cuando figuran en el informe escrito.
- Aparentando ser colaboradores, pero críticos de los auditores ante los demás.

La resistencia al cambio es normal. Sin embargo, existen determinadas estrategias que los consultores internos pueden utilizar para minimizar sus efectos frustrantes. Para superar la resistencia, Meislin recomienda lo siguiente:

- No oponer resistencia personalmente, no volverse pasivo-agresivo.
- Identificar los comentarios y conductas que el cliente está mostrando que revelan su resistencia.
- Si dicha conducta continúa, deténgase y reconozca lo observado y lo experimentando.
- Colocar el problema sobre el tapete, dónde podrá ser tratado abiertamente.
- Darle una oportunidad al cliente para responder y permanecer tranquilo hasta que lo haga.
- Determinar cómo manejar los problemas del cliente, ya sea cambiando su modo de actuar, llegando a un acuerdo o siendo más razonable con las necesidades del cliente.
- Darle al cliente una opinión sobre lo que está sucediendo para que su resistencia probablemente no malogre la auditoría posteriormente.

Los auditores deberían preguntar directamente -pero cortésmente- sobre las conductas observadas como contrarias, de la siguiente manera: "¿Tiene algún problema conmigo?",

pudiendo ser la respuesta: “¿Qué problema?”. Entonces, una mejor pregunta podría ser: “¿Al inicio de la auditoría lo noté bastante colaborador pero últimamente como que está enojado con nosotros. Hay algún problema con la auditoría o conmigo que debamos conversar al respecto?” El auditor deberá permanecer tranquilo y dejar que el cliente responda. Si el cliente no da ninguna explicación, el auditor deberá manifestarle su preocupación y disponibilidad para conversar cuando el cliente lo desee.

## PROPORCIONANDO UNA RETROALIMENTACION (FEEDBACK)

Los auditores internos brindan una retroalimentación (feedback) a través de reuniones periódicas con sus clientes, conferencia de salida e informes escritos. A pesar de que los auditores internos tienden a utilizar su metodología para informar, existen otras técnicas que los auditores consultores pueden emplear para lograr credibilidad con sus clientes como:

- Presentar un informe, empezando por los aspectos positivos hallados durante la auditoría y luego, pasar a los aspectos negativos.
- Tener una conversación con el cliente en lugar de presentarle los problemas. Darle tiempo al cliente para asimilar los comentarios y responderlos. Conocer el idioma corporal del cliente y ajustar el tono de la conversación en caso de ser necesario.
- No disculparse al decir la verdad. Mantener su integridad.
- Tratar los hechos específicos hallados durante la auditoría. No emitir juicios ni escribir sobre su retroalimentación.
- Tener las pruebas en orden y estar preparado para proporcionarlas en caso de ser necesario para aclarar algún punto de vista.
- En algún momento, solicitar al cliente información sobre el resultado de su trabajo. Si la retroalimentación es negativa, solicitar una aclaración en caso de ser necesario y tomar las acciones correctivas. Celebrar el éxito. No tener temor de contarle a los demás si la retroalimentación fue positiva.

El informe de auditoría no siempre es suficiente como herramienta de retroalimentación. Los informes tienden a volverse estructurados con un lenguaje trillado e información generalizada. Algunas veces la verdad es irrepetible y las tendencias pueden no quedar identificadas en un informe escrito. El informe confidencial a menudo tiene mayor significado y es más eficaz para proporcionar una retroalimentación sobre las causas de los problemas identificados. Por ejemplo, en el caso de un auditor interno experimentado, cuyos resultados de auditoría en un determinado Departamento lo dejaron incómodo con la Gerencia Financiera. Se completaron las auditorías y se publicaron informes "satisfactorios" que explicaron los problemas y tendencias a través del tiempo, pero nunca identificaron el problema real. El método de “resistencia” del Gerente Financiero era crear pantallas de humo y culpar a otros mientras aparentaba ser totalmente colaborador con los problemas identificados en el informe “confidencial”. Continuando con la búsqueda de la verdad, el auditor descubrió que el Gerente Financiero había ocultado un grave problema. El auditor se acercó al Vicepresidente del Area y reconoció que los informes de auditoría durante los últimos años realmente no habían identificado el problema crítico, es decir, la mala administración del área. El problema se trató como resultado del informe confidencial, el Gerente fue destituido de su cargo y se tomaron las acciones correctivas.

## AVANZANDO

Cada vez más, los auditores internos son considerados como los responsables no sólo de hacer recomendaciones adecuadas sino también garantizar que la Gerencia tome las acciones correctivas necesarias. Los auditores luchan contra el problema de si deben hacer recomendaciones muy específicas con respecto a cómo se debe resolver un problema. ¿La auditoría interna considerará como decirle a la Gerencia qué hacer ante recomendaciones específicas? Tan inflexibles como los auditores intentan ser, ellos a veces podrían hacer recomendaciones que no son realistas para que la Gerencia las ponga en práctica o no sería

posible tomar las acciones tan rápidamente como quisieran. Entonces, los auditores corren el riesgo de perder credibilidad ante los clientes.

Convencer a la Gerencia es probablemente el paso más crítico y -quizás- el más difícil que los auditores internos pueden dar para influir positivamente en el resultado de la auditoría.
Los pasos para asegurar convencer a la Gerencia incluyen lo siguiente:

- Conocer el riesgo e impacto del problema y qué hacer para solucionarlo. Si no es importante, no considerarlo.
- Realizar un enfoque empresarial para determinar qué tan importante es un problema. Preguntarse a sí mismo, "¿Si fuese el Vicepresidente me preocuparía por este problema? y si fuera positiva mi respuesta, "¿qué haría para solucionarlo?"
- Comprender cómo la acción que está recomendando afectaría a las áreas de la empresa (por ejemplo, aumentaría o reduciría los costos o aumentaría o reduciría el personal?). Los problemas relacionados con los costos y el personal son inminentes y costosos para la mayoría de los Gerentes. Será difícil convencer basándose en recomendaciones si no se cuenta con una base sólida.
- Recurrir a expertos u otros recursos en caso de ser necesario. A menudo, el personal de una organización puede ayudarlo con una estrategia para convencer, usando su experiencia para sustentar su punto de vista, pudiéndose recurrir al funcionario que otorga la conformidad o encargado de mantener segura la información. Además, información externa como el benchmarking y los estudios sobre las mejores prácticas serían útiles para Gerentes y ayudarían en el tema de inversión.

Una vez que los planes de acción han sido puestos en marcha, los auditores internos deben tratar de ver la situación desde otra perspectiva y evaluar su desempeño como consultores. Ellos deben solicitar a sus clientes una retroalimentación. Si la retroalimentación es negativa, los auditores deben solicitar recomendaciones de cómo mejorar y tomar acciones para hacerlo mejor la próxima vez. Si la retroalimentación es positiva, los auditores deben pedir al cliente que hable con otros Gerentes sobre la experiencia positiva tenida con la auditoría interna. Como consultores, los auditores internos pueden elaborar una carpeta de proyectos exitosos, ampliar su influencia y mejorar su posicionamiento como auditores internos dentro de la organización.

---

*Fuente* : *Internal Auditor. February 2007*
*www.theiia.org*
*Traducido* : *Instituto de Auditores Internos del Perú*
*www.iaiperu.org*

## SEIS ESTRATEGIAS PARA LOGRAR CREDIBILIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

1. Conocer lo que está sucediendo en su compañía.
   - Establecer y mantener una relación sólida.
   - Leer la literatura de la compañía e información de los medios de comunicación.
   - Mantenerse informado sobre el desarrollo industrial.
   - Mantenerse actualizado.

2. Conocer a su cliente y a los clientes de éste.
   - Conocer el negocio de su cliente y el de los clientes de éste.
   - Visitar a sus clientes para ver las cosas directamente.
   - Realizar visitas a clientes con su cliente.
   - Conocer y comprender el argot del negocio.
   - Conocer dónde su cliente se sitúa en la competencia.
   - Establecer una relación sólida basada en su servicio.

3. Averiguar qué es lo que más perjudica o requiere atención.
   - Averiguar cuáles son las áreas que requieren mayor apoyo y brindarles ayuda si es posible.
   - Estudiar las fortalezas y debilidades de su cliente.
   - Proporcionar una retroalimentación sincera y constructiva.
   - Reunirse con los empleados y escucharlos cuando ellos hablan.
   - Aprender el lenguaje verbal y no verbal.

4. Desarrollar auténticas relaciones de consultoría/cliente.
   - Respetar el carácter sagrado de los acuerdos de confidencialidad.
   - Lograr sus “momentos de sinceridad"
   - Asegurarse que su propio "bagaje" no esté interfiriendo con la relación.
   - Mostrar flexibilidad tanto al apoyar como el confrontar.
   - Mantenerse alejado del chisme.
   - Aprender a decir "sí... y" antes que "no."

5. Proporcionar servicios prácticos pero innovadores.
   - Todo lo que haga, hacerlo de la mejor manera posible; Ud. no puede hacer todo para todos.
   - Pensar globalmente, actuar localmente y responder a las necesidades de sus clientes y tenerlo presente.
   - Considerar la comunicación con su cliente como una responsabilidad, ya que podría ser su caso: “ojos que no ven, corazón que no siente”.
   - Mantener su pensamiento claro.

6. Marketing y venta de sus servicios internamente.
   - Capacítese en lo suyo y tendrá éxito y hacer que sus clientes satisfechos brinden sus testimonios.
   - Vender su estrategia a su cliente para que éste lo adopte como su idea.
   - No desesperarse; si Ud. siente rechazo, averiguar la razón y tomar las acciones necesarias.
   - No considerar la crítica a nivel personal ni colocarse en una posición a la defensiva, pues es lo peor que Ud. puede hacer como consultor.
   - Si Ud. necesita unas palmaditas firmes todo el tiempo, puede que éste no sea el trabajo para Ud.

---

*Fuente* : *El Consultor Interno: Recurriendo a la Experiencia Interior, por Marcia Meislin. Consultores Gerenciales MCM (MCM Management Consultants).*

*Traducido* : *Instituto de Auditores Internos del Perú*
*www.iaiperu.org*

## EL AUDITOR INTERNO COMO CONSULTOR

El análisis de los principios detrás de las prácticas de consultoría interna eficaces revelan una alineación entre las habilidades requeridas para ser un consultor competente y las requeridas para ser un auditor interno competente. Según Marcia Meislin, autora de El Consultor Interno: Recurriendo a la Experiencia Interior, el empleo de las habilidades y técnicas de consultoría pueden ayudar a los auditores internos a:

- Reponerse de una "imposición" proveniente de la organización o supervisar las funciones de un verdadero asesor.
- Establecer relaciones de cooperación.
- Minimizar la resistencia y ampliar la gran influencia con sus clientes, colegas, jefes y empleados.
- Reducir o eliminar el uso del "argot de auditoría", escuchando a sus clientes hablar el lenguaje cotidiano de los negocios.
- Identificar los tipos de conducta de los clientes para maximizar la comunicación y minimizar los conflictos y malentendidos.
- Elaborar un plan para incrementar el valor real y percibido de la función que cumple una auditoría.

Por lo general, los auditores internos son expertos en cumplir los aspectos técnicos del planeamiento, el desempeño y el informar sobre el trabajo de auditoría. Sin embargo, algunas veces luchan con las habilidades relacionadas para lograr una comunicación efectiva con los clientes, lograr credibilidad y superar la resistencia. A pesar de que la auditoría interna es una disciplina relacionada con la consultoría, los auditores a menudo descuidan o no están familizarizados con las habilidades que los consultores podrían emplear para interactuar eficazmente con sus clientes y brindar los servicios que los clientes desean y merecen.

**********