

PERSPECTIVAS Y PERCEPCIONES GLOBALES

Optimización de la gestión del talento en
un entorno de auditoría en evolución

Traducción al Español Auspiciada por:



The Institute of
Internal Auditors

Consejo asesor

Nur Hayati Baharuddin, CIA, CCSA, ellas, CGAP, CRMA - miembro del IIA, *Malasia*

Lesedi, CIA, Lesetedi QIAL - *Federación Africana del IIA*

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA, CGAP - IIA, *Países Bajos*

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA - Miembro del IIA, *Emiratos Árabes Unidos*

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA - IIA, *Norteamérica*

Ana Cristina Zambrano Preciado, CIA, CCSA, CRMA - IIA, *Colombia*

Ediciones anteriores

Para tener acceso a las ediciones anteriores de perspectivas y percepciones globales, visite www.theiia.org/GPI.

Comentarios del lector

Envíe sus preguntas o comentarios a: globalperspectives@theiia.org

Índice

Introducción	1
Las necesidades evolutivas de talento en la auditoría interna	2
El efecto de la tecnología en el mercado de talentos	2
Contratación de talentos frente al desarrollo	7
Relación entre la remuneración y la oferta de talento	7
Los senderos paralelos de montaña se cruzan en la cima	10
Aprovechamiento de las instituciones de aprendizaje .	12
Retención de talentos.....	14
Motivación de talento.....	14
Miléniales.....	16
Mujeres.....	17
Espere lo mejor, prepárese para lo peor	19
Consideraciones finales	21

Acerca del IIA

El Instituto de Auditores Internos (IIA) es la profesión de auditoría interna más ampliamente reconocida como defensora, educadora y proveedora de normas, guías y certificaciones. Establecido en 1941, el IIA atiende actualmente a más de 200,000 miembros de más de 170 países y territorios. La sede mundial de la asociación se encuentra en Lake Mary, Florida, EE. UU. Para obtener más información, visite www.globaliia.org.

Cláusula de exención de responsabilidad

Las opiniones expresadas en las perspectivas y percepciones globales no son necesariamente las de los contribuyentes individuales o de los contribuyentes de los empleadores.

Derecho de autor

Derecho de autor © 2019 por el Instituto de Auditores Internos, Inc. Todos los derechos reservados.



**The Institute of
Internal Auditors**

Sede mundial

El Instituto de Auditores Internos
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, EE.UU.
Teléfono: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101
www.theiia.org

Introducción

Si usted es un candidato de auditoría interna con experiencia en informática, análisis de datos o especialidades relacionadas con la tecnología, felicitaciones. Usted será parte de los pocos líderes de auditoría que todo el mundo estará buscando sólo por el privilegio de disfrutar de la amplitud de sus conocimientos. La vida será muy buena, y pronto tendrá la cuenta bancaria que siempre soñó.

Sin embargo, el sueño de una persona será la pesadilla de otra. En el mercado actual de talentos, los líderes de auditoría están perdiendo el sueño sobre la mejor manera de mantener las funciones capaces de cumplir con una lista cada vez mayor de obligaciones que las partes interesadas de la empresa esperan de ellos. A medida que el entorno de riesgos empresariales sigue cambiando a un ritmo cada vez mayor e impulsado por las tecnologías emergentes, la macroeconomía, la geopolítica, etc., las funciones de auditoría interna tienen la tarea de navegar de alguna manera por un mercado de talentos que se encuentra muy disperso y exige una compensación financiera que va mucho más allá de lo que algunas funciones de auditoría pueden ofrecer.

No obstante, ningún desafío es insuperable, y este reto multifacético puede resolverse con una estrategia integral de gestión del talento que abarque todo el ciclo de vida del talento, desde la contratación hasta el desarrollo y la retención a largo plazo. Lo que se necesita es comprender los factores que han creado un entorno tan volátil para el talento, y una evaluación informada de lo que debería conllevar una estrategia de gestión del talento.

"...el talento no significa nada, mientras que la experiencia, adquirida en humildad y con trabajo arduo, significa todo".

- Patrick Süskind¹

¹ "Quotable Quote", (en español, Citas citables), *Goodreads*, consultado el 27 de septiembre de 2019: <https://www.goodreads.com/quotes/460208-talent-means-nothing-while-experience-acquired-in-humility-and-with>.

Las necesidades evolutivas de talento en la auditoría interna

Los recientes debates sobre el futuro de la auditoría interna han incluido algo más que una pizca de aprensión. Esto se debe en gran medida a la rápida evolución del panorama tecnológico, que no sólo ha alterado fundamentalmente la propia función de auditoría interna, sino también la naturaleza de los riesgos que las organizaciones deben aprender a identificar, supervisar y gestionar. Ambos problemas merecen ser discutidos en mayor detalle, así como las emociones conflictivas que los líderes de auditoría interna suelen tener cuando contemplan la forma de asegurar el talento necesario para hacer frente a ese dinámico entorno de riesgo.

El efecto de la tecnología en el mercado de talentos

Cualquier conversación sobre el futuro de la auditoría interna se centrará inevitablemente en la tecnología y la automatización. Según un análisis de mercado realizado por [PwC](#), aproximadamente el 45% de las actividades laborales de hoy pueden ser totalmente automatizadas. La mayoría de estas tareas son repetitivas y rutinarias.² Desde la perspectiva de la auditoría interna, tales tareas podrían incluir pruebas de población, evaluaciones de riesgo, monitoreo continuo de algunos indicadores clave de riesgo, análisis de datos y prácticamente cualquier tarea basada en datos cuantitativos. Con la tecnología adecuada, cada uno de ellos puede lograrse con mayor eficiencia, precisión y a un costo menor que con un trabajador humano. De hecho, para que las funciones de auditoría interna puedan aprovechar al máximo el potencial de la analítica de datos, la integración de la automatización de procesos robóticos (RPA) es una necesidad. En un artículo publicado en el *Internal Auditor* se analiza esta relación y la forma en que se pueden adoptar ambas para ofrecer una mayor seguridad en cuanto a los riesgos de la organización. "Las plataformas de análisis de datos y automatización de auditorías proporcionan a los auditores internos los medios para construir seguridad a escala, ya sea un novato o un experto", según el artículo.³

Sin embargo, el aumento de la productividad no es el único beneficio que ofrecen estas tecnologías. Por ejemplo, la automatización de actividades de auditoría interna repetitivas y laboriosas permiten que los equipos sean más pequeños y eficientes, una ventaja especial para las funciones de auditoría más sencillas que históricamente han considerado que su tamaño es un obstáculo. Autor y futurista de Jacob Morgan, que escribe para *Forbes*, cita conceptos que promueven la idea de que los equipos más pequeños son más deseables, incluyendo la filosofía de "dos pizzas" de Jeff Bezos (si un equipo debe ser alimentado con más de dos pizzas, es demasiado grande) y el Efecto Ringelmann, llamado así en honor al

² "Robotic process automation: A primer for internal audit professionals" (en español, Automatización de procesos robotizados: un manual para los profesionales de la auditoría interna), PwC, 2017, <https://www.pwc.com/us/en/risk-assurance/publications/assets/pwc-robotics-process-automation-a-primer-for-internal-audit-professionals-october-2017.pdf>.

³ James Bone, "Transforming Assurance" (en español: Transformando la seguridad), *Internal Auditor*, 12 de septiembre de 2019, <https://iaonline.theiia.org/2019/Pages/Transforming-Assurance.aspx>.

filósofo francés Maximilien Ringelmann, cuyo estudio encontró que mientras que una persona tira de una cuerda da el 100% de su esfuerzo, el esfuerzo individual disminuye a medida que se agrega más gente.⁴

"No es casualidad que las organizaciones más pequeñas son a menudo más ágiles y rápidas, mientras que las grandes organizaciones parecen caminar a través de lodo", dijo Morgan.

Por otra parte, ¿la tendencia hacia equipos más pequeños y eficientes desalentará a los jóvenes profesionales a iniciar sus carreras en el nivel de personal subalterno? Estos conflictos reflejan la ansiedad que se dejan sentir en muchas industrias diferentes. Por ejemplo, en el campo médico, los especialistas pueden sentirse amenazados por nuevas e inteligentes plataformas automatizadas que pueden diagnosticar enfermedades e irregularidades con mucha más precisión de la que pueden hacerlo. Un artículo en *The Economist* se refiere específicamente a una *startup*, Enlitic, que tiene una tecnología que ha demostrado ser un 50% mejor para clasificar los tumores malignos que tres radiólogos expertos.⁵

Sin embargo, un simple cambio de perspectiva puede descubrir oportunidades ocultas en el mismo escenario. En lugar de concentrarse en lo que la tecnología puede quitarle a la auditoría interna -y al trabajo humano en su conjunto- es más productivo hacer un balance de lo que no puede quitar.

"Los seres humanos tienen un arma secreta cuando se enfrentan a las computadoras en la fuerza laboral del futuro: la empatía." A pesar de que la inteligencia artificial (IA) y el aprendizaje automático hacen mayores avances no sólo en el trabajo manual sino también en las tareas cognitivas, los seres humanos seguirán teniendo oasis profesionales en el desierto de los trabajadores desplazados. " Los trabajos que requieren una conexión personalizada permanecerá firmemente en las manos de la gente", dijo Mohanbir Sawhney al escribir para *Forbes*.⁶

La necesidad de que los auditores internos establezcan conexiones significativas y productivas dentro de su esfera de influencia desde la gerencia hasta la junta directiva y los expertos en la materia para auditorías especializadas como la de informática es tan relevante ahora como lo era hace una generación, y aquellos que demuestren la capacidad de construir relaciones de trabajo sólidas siempre estarán en demanda. Como dice Morgan en un blog en *LinkedIn*: "no hay máquinas o robots que tiene nuestra capacidad de conectar, empatizar, comunicarse y simpatizar".⁷

A pesar de los aspectos negativos, existen numerosas pruebas que sugieren que las nuevas tecnologías tendrán un impacto positivo general en las oportunidades de empleo para los futuros talentos. Por ejemplo, *el Foro Económico Mundial* publicó una nueva estimación que dice que la automatización creará

⁴ Jacob Morgan, "Why Smaller Teams Are Better Than Larger Ones" (en español: Por qué equipos más pequeños son mejores que los más grandes), *Forbes*, 15 de abril de 2015, <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/04/15/why-smaller-teams-are-better-than-larger-ones/#62cca3151e68>.

⁵ "Automation and anxiety" (en español, La automatización y la ansiedad), *The Economist*, 23 de junio de 2016, <https://www.economist.com/special-report/2016/06/23/automation-and-anxiety>.

⁶ Mohanbir Sawhney, "As Robots Threaten More Jobs, Human Skills Will Save Us" (en español, Como los robots amenazan más puestos de trabajo, la cualificación de los recursos humanos nos va a salvar), *Forbes*, 10 de marzo de 2018, <https://www.forbes.com/sites/mohanbirsawhney/2018/03/10/as-robots-threaten-more-jobs-human-skills-will-save-us/#27ab21c3fce6>.

⁷ Jacob Morgan, "The One Thing AI And Automation Cannot Take Away From Us", (en español, La única cosa que la IA y la automatización no nos pueden quitar), blog en *LinkedIn*, 4 de noviembre de 2016, <https://www.linkedin.com/pulse/one-thing-ai-automation-cannot-take-away-from-us-jacob-morgan/>.

58 millones de puestos de trabajo más de los que desplazará.⁸ Sin embargo, este optimismo viene con una advertencia, una parte significativa de esta fuerza laboral potencial debe mostrar un conjunto de habilidades adecuadas para trabajar en colaboración con la tecnología.

"Después de haber estudiado la IA, incluyendo el trabajo de los colegas en las alianzas hombre-máquina, creo que el futuro no será computadora frente a humano, sino la computadora más el humano. En lugar de ser reemplazados, los seres humanos serán reasignados a puestos de trabajo de alto nivel que requieren más habilidades cognitivas", dijo Sawhney.

Esto requerirá que los líderes de auditoría se centren en aprovechar las estrategias de gestión de talentos que incorporan esas aptitudes en su función de auditoría interna, lo que ayudará a superar numerosos obstáculos, como la escasez inherente de talentos y los recursos financieros limitados en el proceso.

Cambio en riesgos

Gran parte de esta evolución tecnológica está ocurriendo orgánicamente, aunque lentamente, dentro de la auditoría interna. Sin embargo, a medida que los límites de la tecnología se expanden, los riesgos a los que se enfrentan las organizaciones también han evolucionado, y muchas funciones de auditoría interna han tenido dificultades para encontrar el talento necesario para proporcionar a sus organizaciones una garantía adecuada frente a riesgos nuevos, dinámicos y relacionados con la tecnología.

Independientemente de la industria, la amenaza de los riesgos de ciberseguridad se perfila en gran escala y ha atraído la atención de los gestores de riesgos de todo el mundo. Por ejemplo, según el *2019 North American Pulse of Internal Audit (Pulse)* del IIA, el 81% de los líderes de auditoría en servicios financieros describieron que los riesgos relacionados con la cibernética presentan un riesgo alto o muy alto para la organización, mayor que todos los demás riesgos por un margen significativo.⁹ En el sector público, el porcentaje de líderes de auditoría que calificaron a la cibernética como de alto o muy alto riesgo se elevó al 73%, un impresionante aumento del 20% en dos años.¹⁰ Y así como la preocupación por la ciberseguridad ha aumentado de manera generalizada, también ha surgido la misma inquietud por la forma en que la auditoría interna puede atraer y desarrollar talento para evaluar los controles establecidos para abordar la ciberseguridad, así como la gestión de la ayuda en la implementación de nuevos controles.

Una mayor percepción de esta preocupación desde el *2019 Pulse*: "La continua lucha de la auditoría interna por fortalecer sus habilidades en esta importante área de riesgo contribuye a la alta calificación de riesgo [de la ciberseguridad]. Más de la mitad de los DEA encuestados identificaron una falta de experiencia en ciberseguridad entre el personal de auditoría interna que tiene un efecto extremadamente o muy significativo en la capacidad de la auditoría interna para abordar los riesgos de la ciberseguridad".¹¹

⁸ En el Foro Económico Mundial, Hamza Shaban indicó que las máquinas va a crear 50 millones de puestos de trabajo más de los que desplazarán para 2022, según el *Washington Post*, 18 de septiembre de 2018, <https://www.washingtonpost.com/technology/2018/09/18/machines-will-create-million-more-jobs-than-they-displace-by-world-economic-forum-says/>.

⁹ "2019 North American Pulse of Internal Audit: Financial Services Focus", del IIA, 2019, <https://dl.theiia.org/FSAC/Cybersecurity-and-Information-Technology-Risk-for-Financial-Services.pdf>.

¹⁰ "Meeting Cybersecurity Challenges," del IIA, 2019, <https://dl.theiia.org/ACGAMember/Meeting-Cybersecurity-Challenges.pdf>.

¹¹ *2019 North American Pulse of Internal Audit*, del IIA, 2019, <http://contentz.mkt5790.com/lp/2842/263452/2019-1826%20IIA%20Pulse%20Report-online%20CX%20March2019.pdf>.

Esto se refleja en los resultados de la edición *2018 Pulse*, donde el 90% de los líderes de auditoría informaron que era extremadamente o muy difícil contratar a personas con competencias de privacidad y seguridad cibernética.¹² No es una coincidencia que los riesgos de mayor preocupación para los líderes de auditoría sean los riesgos que exponen las brechas de competencia más significativas en su función de auditoría interna.

Para llenar estas brechas de talento, la auditoría interna ha respondido principalmente en una de dos maneras: asignando las responsabilidades de auditoría interna relacionadas con la ciberseguridad a un especialista u otro proveedor externo, o limitando deliberadamente el alcance de la función de auditoría interna sólo a las competencias que posee. Ambas opciones vienen con riesgos.

La dependencia en un tercero para este servicio vital viene con su propio conjunto de riesgos. El *2019 Pulse* encontró que un porcentaje significativo de los DEA encuestados (21%) describieron los procesos de selección de terceros de su organización como *ad hoc*, débiles o inexistentes, mientras que el 48% describió los procesos de monitoreo de terceros de su organización como *ad hoc*, débiles o inexistentes. Si bien los datos reflejan preocupaciones acerca del uso de terceros por parte de las organizaciones en general, los DEA deben ser conscientes de esos riesgos dentro de sus propias funciones.

Esta última opción, que limita el alcance del trabajo únicamente a las competencias ya existentes, es aún más problemática. Si bien los límites de talento y recursos son siempre consideraciones para la auditoría interna, restringir deliberadamente su alcance amenaza gravemente la misión de la auditoría interna de aumentar y proteger el valor de la organización al proporcionar garantías objetivas y basadas en los riesgos. La Norma 1200 - Pericia y debido cuidado profesional de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna del IIA establece que los encargos de auditoría "deben realizarse con la competencia y la debida atención profesional", pero los auditores internos deben tener cuidado de no malinterpretar esto. El director general del IIA, Richard Chambers, abordó los conceptos de pericia y debido cuidado profesional en un reciente artículo de blog sobre los Principios Básicos para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna:

"Hay dos maneras de enfocar este principio. La manera más fácil es ver esto como un mandato para nunca desviarnos más allá de las áreas en las que tenemos el conocimiento, las habilidades y la experiencia necesarios para proporcionar un servicio competente y efectivo. En lugar de ello, debemos desafiarnos a nosotros mismos a ver esto como un mandato para expandir nuestros conocimientos, habilidades y experiencia de acuerdo con las demandas de nuestras organizaciones, mientras nos aseguramos de buscar asesoramiento y asistencia competentes en áreas en las que aún no tenemos esa experiencia".¹³

Enfoque de auditoría

Norma 1200 del IIA - Pericia y debido cuidado profesional

Los trabajos deben realizarse con la pericia y debido cuidado profesional.

¹² "2019 North American Pulse of Internal Audit: Financial Services Focus," del IIA, 2018, <https://dl.theiia.org/AECMember/2018-NA-Pulse-of-Internal-Audit-The-Internal-Audit-Transformation-Imperative.pdf>.

¹³ Richard Chambers, "Internal Auditors Should Stand on Principles" (en español, Los auditores internos deben adoptar una postura sobre los principios), *Chambers on the Profession (blog)*, *Internal Auditor*, 16 de septiembre de 2019, <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2019/Pages/Internal-Auditors-Should-Stand-on-Principles.aspx>.

Entrelazados con la preocupación general con respecto a la ciberseguridad y los riesgos de informática están los desafíos que plantea la creciente globalización, tal como se observa en múltiples industrias. Según la [Oficina de Estadísticas Laborales de EE. UU.](#): "la continua globalización de los negocios pueden conducir a un aumento de la demanda de conocimientos de contabilidad y servicios relacionados con el comercio internacional y en fusiones y adquisiciones a nivel internacional".¹⁴ A medida que las organizaciones trabajan para navegar en un entorno regulatorio cada vez más complejo, continuarán buscando en sus funciones de auditoría interna no sólo apoyo para el cumplimiento, sino también para asumir un papel activo como asesores estratégicos de la empresa. Para responder a tales expectativas, la auditoría interna tiene la obligación de ser experto en todas las competencias tal función exige.

En un mundo perfecto, una estrategia integral que priorice la contratación, el desarrollo y la retención del talento interno evitaría estos escollos y contribuiría en gran medida a validar el papel de la auditoría interna para las partes interesadas. Por supuesto, en el mundo real, incluso las mejores estrategias de gestión del talento pueden verse perturbadas por variables como los grupos de candidatos finitos, la resistencia del comité o junta de auditoría, las limitaciones salariales, las restricciones presupuestarias, el aumento de la competencia por el talento tanto dentro como fuera de la industria de la auditoría interna, la evolución de las necesidades y los deseos de talento, y mucho más.

Según Chambers: "[Es] imperativo que adoptemos un enfoque analítico y constante para abordar nuestras necesidades. La creación de una estrategia bien razonada de gestión del talento mejora nuestras posibilidades de éxito. Lo que está en juego es demasiado alto para tener una gestión del talento por crisis. Estos retos deben ser superados."¹⁵

¹⁴ "Accountants and Auditors: Job Outlook," Occupational Outlook Handbook, Oficina de Estadísticas Laborales de los Estados Unidos, modificado por última vez el 4 de septiembre de 2019, <https://www.bls.gov/ooh/business-and-financial/accountants-and-auditors.htm#tab-6>.

¹⁵ Richard Chambers, "For Internal Audit, the War for Talent Is Pivotal," (en español, Para la auditoría interna, la guerra por el talento es fundamental), *Chambers on the Profession* (blog), *Internal Auditor*, 26 de marzo de 2018, <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2018/Pages/For-Internal-Audit,-the-War-for-Talent-Is-Pivotal.aspx>.

Contratación de talentos frente al desarrollo

Ninguna cita podría resumir el desafío de reclutar mejor que la de Mark Monroe, vicepresidente de auditoría interna y gestión de riesgos de Dentaquest LLC, una aseguradora dental de 1,700 millones de dólares con sede en Boston, Massachusetts: "Me aterroriza la contratación. Lleva mucho tiempo encontrar a los adecuados".¹⁶

Existen diversas razones por las que el plazo para la búsqueda de "los adecuados" puede resultar problemático. Algunos pueden ser fácilmente corregidos, mientras que otros pueden requerir un cambio fundamental en el enfoque con respecto a dónde se encuentran los candidatos, cómo una función de auditoría interna puede competir en el mercado laboral abierto, y qué es exactamente lo que se clasifica como un candidato calificado de auditoría interna.

Relación entre la remuneración y la oferta de talento

Interesantemente, los salarios deberían ser un factor donde los auditores internos puedan competir con otras oportunidades profesionales. Según *Salary Guide 2020*, un informe publicado por la consultora global de recursos humanos Robert Half, un gerente de auditoría interna de una organización de contabilidad corporativa de tamaño mediano con operaciones moderadamente complejas, puede esperar un salario de \$116,500, que es \$500 más que el de un gerente de informes financieros de la Comisión del Mercado de Valores de Estados Unidos (SEC), idéntico a un analista de negocios, y \$17,000 más que el de un gerente de operaciones en la industria de servicios financieros.¹⁷

Sin embargo, esto es una espada de doble filo. Mientras que los salarios competitivos pueden ser vistos como algo positivo para la fuerza laboral y reflejan bien el deseo de la auditoría interna de ofrecer a los candidatos un valor justo de mercado, también coloca a la auditoría interna en la precaria posición de poner a prueba sus presupuestos aprobados por la Junta en la búsqueda de lo que sólo constituye una parte de un todo mucho más grande.

2020: OnRisk A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk (en español, Una guía para entender, alinear y optimizar el riesgo), un nuevo informe de riesgos del IIA, ofrece un vistazo a la forma en que las Juntas Directivas, los C-suites y los DEA se alinean en su percepción de las capacidades de su organización para gestionar riesgos específicos. En ella, el IIA concluyó que "[mientras] la C-suite y DEA están bastante bien alineados con respecto a la capacidad de las organizaciones para abordar la gestión del talento de los riesgos, los miembros de la Junta tienen un poco más de perspectiva optimista" (ver Figura 1).¹⁸ Tal desalineación, aunque sea leve, podría influir en el presupuesto de una función de

¹⁶ Joseph McCafferty, "Internal Audit Departments Struggle to Retain High Performers", (en español, Los departamentos de auditoría interna luchan por retener a los profesionales de alto rendimiento), MIS Training Institute, 1 de junio de 2017, <https://misti.com/internal-audit-insights/internal-audit-departments-struggle-to-retain-high-performers>.

¹⁷ *Salary Guide 2020*, Robert Half International Inc., 2019, el informe puede ser descargado en: <https://www.roberthalf.com/salary-guide>.

¹⁸ *OnRisk 2020: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk*, del IIA, a publicarse en octubre 2019.

auditoría. Por ejemplo, los líderes de auditoría pueden expresar un mayor deseo de contar con un presupuesto ampliado para competir por el talento y abordar lo que consideran necesario para colmar las brechas críticas de habilidades en su departamento, pero los miembros de la junta directiva pueden considerar que dichas brechas no son nada que no pueda llenarse utilizando recursos internos. Sin embargo, la existencia de tal desalineación añade una capa de complejidad a la lucha de una función de auditoría interna por competir por el talento en el mercado abierto, al menos desde el punto de vista de la compensación.

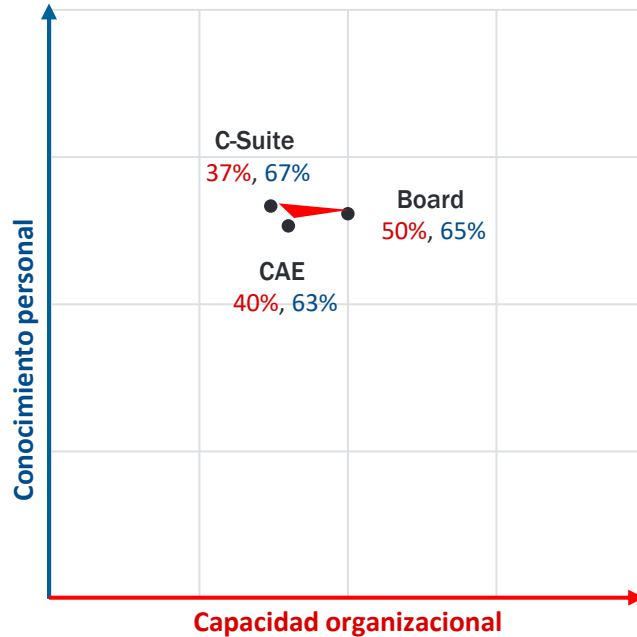
La creciente autoconciencia del mercado de talentos añade una nueva dificultad a esta lucha. A medida que aumenta la demanda de talento, también aumenta la conciencia de los candidatos sobre su posición en el mercado laboral. Según Robert Half: "Las empresas que ofrecen compensaciones por debajo de la media pueden perder oportunidades de contratar a sus candidatos favoritos. Los profesionales más buscados de la contabilidad y las finanzas a menudo están entreteniéndose múltiples ofertas, y están mostrando más confianza en las negociaciones salariales".¹⁹

Es importante tener en cuenta que este dilema no se limita a la mera competencia entre la auditoría interna y otras profesiones; gran parte de esta competencia se produce entre las funciones de auditoría interna tanto en el ámbito geográfico como en el de la industria, lo que da lugar a la canibalización de un grupo de expertos en auditoría interna ya de por sí limitado.

Por ejemplo, el crecimiento económico en mercados como China e India ha estimulado el aumento de las oportunidades de empleo que pueden retener talento altamente cualificado que, de otro modo, podría haber buscado un empleo adecuado en los Estados Unidos o Europa. Ahora hay opciones atractivas en sus países de origen.²⁰ A medida que la industria continúa creciendo y madurando en nuevos mercados, más deficiencias inherentes en la contratación de talentos parecen entrar en foco.

No debe pasarse por alto la competencia entre los sectores de auditoría interna. Por ejemplo, son bien conocidas las luchas de las organizaciones del sector público que compiten contra las trayectorias profesionales del sector privado. La compensación en el sector público depende principalmente de los contribuyentes, lo que ofrece poca flexibilidad fiscal.²¹ Factor de consideraciones adicionales, tales como un mayor escrutinio ético, problemas regulatorios y las obligaciones legales que los trabajadores del sector privado no están normalmente sujetos a, y los retos de la contratación de los mejores talentos en el sector público sean más claras.

Figura 1: Alineación de riesgos en la gestión del



Nota: Encuesta de OnRisk 2020 del IIA ¿Qué capacidad tiene su empresa para manejar la gestión del talento? ¿Qué tan informado se encuentra acerca de [la gestión del talento]? Se informa del porcentaje combinado para las puntuaciones de 6 o 7, siendo 7 el nivel más alto. n = 83.

¹⁹ Salary Guide 2020, <https://www.roberthalf.com/salary-guide>.

²⁰ Jennifer Marie Rocks, "State governments and the coming talent shortage", (español, Los gobiernos estatales y la escasez de talentos que se avecina), Deloitte, consultado el 27 de septiembre de 2019, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/public-sector/articles/talent-shortage-strategies.html>.

²¹ Carol Brzozowski, "Public Sector Employers Facing People Problems", (en español, Empleadores del sector público que se enfrentan a problemas de las personas), Workforce, 14 de enero de 2019, <https://www.workforce.com/2019/01/14/public-sector-employers-facing-people-problems/>.

Los senderos paralelos de montaña se cruzan en la cima

Aunque es deseable encontrar al candidato perfecto fuera de la organización, esta no es la única manera de mejorar y ampliar una función de auditoría interna. Por ejemplo, un programa integral de capacitación interna para candidatos externos menos especializados debería ser parte integral de la estrategia de gestión del talento de una función de auditoría.

Dar prioridad a una iniciativa de este tipo, o al menos prestarle la misma atención que a las iniciativas de contratación en las que participan candidatos altamente cualificados, puede ser sumamente beneficioso tanto para la organización como para el candidato. Por un lado, la confianza en un programa de formación interno permite a los líderes de auditoría lanzar una red más amplia en el grupo de talentos y dar a los candidatos que de otra forma no "marcarían todas las casillas" una consideración más seria, evitando al mismo tiempo el elevado precio que a menudo conlleva a los candidatos cualificados. Mientras que las habilidades especializadas en auditoría en informática ocupan los titulares, hay otras habilidades y rasgos que los líderes de auditoría codician en los candidatos.

De hecho, en respuesta a una pregunta presentada en *2018 Pulse*, un mayor porcentaje de líderes de auditoría citaron habilidades tales como el pensamiento analítico/crítico, las habilidades de comunicación, y la persuasión y colaboración como la mayoría o muy esenciales para la capacidad de sus funciones de auditoría de llevar a cabo sus responsabilidades sobre habilidades más especializadas tales como el conocimiento básico de informática, la minería de datos y la analítica, o incluso el conocimiento específico de la industria (Ver Figura 2).²² Con un robusto programa de formación en su lugar, un inexperto candidato que exhibe una voluntad de aprender ofrece una bienvenida alternativa en un competitivo mercado de talento.

Figura 2: Importancia de las habilidades

Habilidades de auditoría interna	Importancia
Pensamiento crítico y analítico	95%
Habilidades de comunicación	94%
Comprensión del proceso de auditoría	85%
Persuasión y la colaboración	83%
Visión para los negocios	80%
Comprensión de la ética profesional	79%
Pensamiento innovador	77%
Mejora del proceso	67%
Gestión de auditoría y supervisión internas	66%
Contabilidad y finanzas	65%
Conocimientos específicos de la industria	63%
Aseguramiento de la gestión de riesgos	61%
Conocimientos básicos de informática	60%
Comprensión de IPPF®	58%
Gobierno y la cultura	56%
Minería de datos y analítica	50%
Ciberseguridad y privacidad	48%
Investigaciones de fraude y/o auditoría	41%

Nota: 2018 North American Pulse of Internal Audit, Q54: Por favor, indique el grado en que las siguientes habilidades son esenciales para la capacidad de su función de auditoría para desempeñar sus responsabilidades. Porcentaje para aquellos que optan por "mayoría" o "muy" esencial. n = 636.

<https://dl.theiia.org/AECMember/2018-NA-Pulse-of-Internal-Audit-The-Internal-Audit-Transformation-Imperative.pdf>.

²² *2018 North American Pulse of Internal Audit*, <https://dl.theiia.org/AECMember/2018-NA-Pulse-of-Internal-Audit-The-Internal-Audit-Transformation-Imperative.pdf>.

Los programas de formación pueden ser eficaces en los mercados en desarrollo, donde la profesión podría ser menos madura. Por ejemplo, según Protiviti, sólo hay 220 certificados internos.

Como los auditores CIA en Brasil que representan el hogar de lo que actualmente es la novena economía más grande del mundo.²³ En el volumen VIII de su serie *Internal Auditing Around the World*, “How Internal Audit Functions Develop Great People,” Richard Maingot, director de servicios de auditoría corporativa de Brookfield, Brasil, describió el enfoque de su función de auditoría para abordar incluso las necesidades básicas de competencia, considerando a candidatos con antecedentes menos idóneos y capacitándolos. Él comentó: “Tuvimos que desarrollar las habilidades que faltaban. Sometimos a los auditores a un riguroso programa que culminó con la realización de los exámenes CIA a través de cursos de autoestudio o cursos locales impartidos en Brasil. Después de que los auditores completan la certificación CIA, les alentamos a obtener otra certificación”.²⁴

Enfoque de auditoría

Norma 1210 del IIA - Competencia

Los auditores internos deben poseer los conocimientos, aptitudes y otras competencias necesarias para llevar a cabo sus responsabilidades individuales. Colectivamente la actividad de auditoría interna debe poseer u obtener los conocimientos, aptitudes y otras competencias necesarias para llevar a cabo sus responsabilidades.

Una mayor dependencia de un programa integral de capacitación y desarrollo también permite a los líderes de auditoría mirar hacia el interior y considerar el talento disponible en su propia organización, o incluso en su propio departamento. En una entrevista con el IIA, Edmundo Calderón, auditor interno jefe de la ciudad de El Paso, Texas, explicó cómo vio de primera mano este beneficio: “El departamento de informática de la ciudad había presupuestado 70,000 dólares y rápidamente descubrió que no podía contratar a un ciberexperto con ese salario. La falta de financiación es un gran desafío, y para las ciudades, a menudo deja la subcontratación o la *cosourcing* como las únicas opciones, y requiere asegurar la financiación para hacerlo”, dijo. En su lugar, la ciudad comenzó a capacitar a un miembro del personal de informática existente en materia de ciberseguridad.

La [guía práctica](#) del IIA en gestión de talento ofrece una variedad de estrategias que los líderes de auditoría pueden implementar para mejorar sus programas de capacitación y desarrollo, incluyendo:

- **Reclutamiento rotativo:** los programas de rotación proporcionan un campo de entrenamiento para los candidatos internos de otros departamentos. Además, también facilitan el intercambio de las mejores prácticas y pueden aumentar potencialmente el conocimiento del papel de la auditoría interna entre el personal ajeno al departamento de auditoría interna.
- **Programas de auditores invitados:** un programa de auditores invitados puede ser utilizado para llenar las brechas de competencia para trabajos de auditoría específicos, al tiempo que proporciona una oportunidad para que el personal de otras áreas de la organización se comprometa a corto plazo con la auditoría interna. Un auditor invitado usualmente sirve como experto en un encargo de auditoría interna único y puede promover el intercambio de conocimientos tanto dentro del

²³ “Brookfield Brazil — Recruiting, training, and building as a team,” *Internal Auditing Around the World*, Vol. 8, *How Internal Audit Functions Develop Great People*, Protiviti, 2012, https://www.protiviti.com/sites/default/files/united_states/ia-around-the-world-v8-protiviti.pdf.

²⁴ *Ibid.*

departamento de auditoría como fuera de él. Este programa es particularmente eficaz en coordinación con los departamentos de informática.

- **Programas de mentorías:** los programas de mentoría son en gran medida informales, sin documentación oficial, y presentan una oportunidad tanto para los nuevos empleados como para el personal experimentado de mejorar sus competencias bajo la mirada de alguien con más experiencia y conocimientos. Es mejor si el mentor no es el supervisor del individuo.
- **Capacitación en el trabajo:** la capacitación en el lugar de trabajo es una manera eficaz de proporcionar a los nuevos empleados experiencia práctica en la realización de tareas de auditoría interna. También puede ayudar a los nuevos miembros del personal a aprender acerca de los procesos y tareas básicas de la empresa realizadas por funciones de segunda línea de defensa, como la gestión de riesgos y el cumplimiento.
- **Formación en aula/talleres:** muchas organizaciones cuentan con programas formales de capacitación interna para proporcionar capacitación específica basada en roles de trabajo, responsabilidades y competencias aún más técnicas, como el análisis de datos y el control de fraudes. Los terceros externos también pueden proporcionar esta forma de capacitación; por ejemplo, los capítulos y filiales del IIA suelen ofrecer o proporcionar capacitación técnica a sus miembros.
- **Aprendizaje electrónico (en inglés, E-learning):** el aprendizaje electrónico puede ser impartido tanto por proveedores internos como externos. Proporciona mayor flexibilidad en la programación y no requiere viajes o ausencias de la oficina.

Aprovechamiento de las instituciones de aprendizaje

Otra estrategia que merece una mención especial y que a menudo se pasa por alto es el establecimiento de asociaciones con los Comités de Relaciones Académicas de los capítulos y afiliados locales de los IIA que puedan estar relacionados con los colegios y universidades locales. Muchos están adoptando programas basados en la auditoría interna que ofrecen a los estudiantes de todo, desde la capacitación para exámenes CIA, a anotaciones de certificados, hasta títulos completos de pregrado y postgrado. Estas asociaciones son beneficiosas para todas las partes: las funciones de auditoría interna obtienen un recurso para la captación, formación y retención de talentos; los estudiantes reciben mejores oportunidades de pasantías y puestos de auditoría interna a tiempo completo; y las instituciones de aprendizaje ganan exposición con las empresas al tiempo que contribuyen a la colocación general de los estudiantes en el mercado laboral.

Teresa Furnish, gerente de auditoría de tecnología de la información de la Secretaría de Estado de Oregón, encontró que esta estrategia es particularmente valiosa cuando se enfrenta a las limitaciones financieras del sector público. "La mitad de mi equipo comenzó en auditorías de rendimiento o auditorías financieras, y les ofrecimos formación en informática. Pero además de eso, también tenemos una buena relación con una de las universidades estatales locales que tiene un programa alineado con los criterios del Auditor Certificado de Sistemas de Información (CISA), por lo que encontramos que es muy útil, y podemos capacitarlos para que comprendan cómo trabajar en el entorno gubernamental", dijo en una entrevista con el IIA.

Además, desde un nivel más alto, el beneficio adicional de las funciones de auditoría interna que trabajan activamente para promover la profesión entre una nueva generación de mano de obra no debería descartarse, especialmente a medida que los *baby boomers* que envejecen continúan su éxodo proyectado de la fuerza laboral, dejando una brecha significativa en la fuerza laboral a su paso. De

acuerdo con el [Pew Research Center](#), un increíble número de 10,000 *baby boomers* alcanzarán la edad tradicionalmente asociada a la jubilación todos los días hasta 2029.²⁵ A medida que los miléniales y los de la Generación Z los sustituyen, la auditoría interna debería aprovechar todas las oportunidades para promover la profesión ante estos públicos y mostrar lo gratificante que puede ser una carrera a largo plazo dentro de ella.

Para sacar el máximo provecho de estas asociaciones con los comités de relaciones académicas de los capítulos del IIA y de sus afiliados, los líderes de auditoría deben asegurarse de que sus organizaciones cumplan con su parte del trato y proporcionen un valor por lo menos igual al valor que las instituciones de aprendizaje dan a cambio. Las organizaciones pueden aprovechar la oportunidad de ser creativas con los programas de pasantías y hay varias buenas estrategias a considerar, incluyendo:

- Desarrollar un programa de liderazgo de verano en el que se invite a estudiantes selectos a participar en proyectos de investigación, simulaciones, visitas a empresas, actividades de extensión de pares e incluso presentaciones ante la junta.
- Organizar competencias de casos para los estudiantes.. Los equipos de estudiantes pueden presentar un resumen, trabajar con un profesional y presentar soluciones a una auditoría interna.
- Crear y mantener una presencia activa en las ferias de carreras universitarias.
- Organizar eventos de concientización para los estudiantes o ayudar a patrocinar eventos de concientización más amplios o locales.
- Desarrollar una línea de comunicación con las asociaciones de estudiantes y profesores de las universidades locales para anunciar becas, eventos de extensión y oportunidades de tutoría.
- Organizar o co-organizar un evento de capacitación con la institución de aprendizaje, proporcionado gratuitamente o a bajo costo a los estudiantes y mentores que participen.²⁶

Aunque la contratación de talentos a nivel universitario es importante, no es prudente considerarla la única fuente de talento que respeta el presupuesto. Incluso en el extremo opuesto de la reserva de talentos, un líder de auditoría puede encontrar un valor significativo.

"Una estrategia eficaz que he utilizado es contratar a empleados experimentados antes o después de la jubilación de los departamentos de informática, seguridad de informática y contabilidad, a veces a tiempo parcial, para seguir trabajando y añadiendo valor", dijo Carolyn Devine Saint, DEA de la Oficina de Auditoría y Cumplimiento de la Universidad de Virginia.

La disponibilidad de talento es un espectro extremadamente amplio, y una estrategia efectiva de gestión del talento debe enfatizar el compromiso de buscar valor en todos y cada uno de los lugares en ella, desde estudiantes hasta pasantes y jubilados, con un enfoque integral, multifacético y de mente abierta.

²⁵ Russell Heimlich, "Baby Boomers Retire", (en español, Los Baby Boomers se jubilan), *Pew Research Center*, 29 de diciembre de 2010, <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2010/12/29/baby-boomers-retire/>.

²⁶ "20 Ideas for Getting the Word to Students About Internal Auditing", (en español, 20 Ideas para hacer llegar la palabra a los estudiantes acerca de la auditoría interna), del IIA, consultado el 27 de septiembre de 2019, <https://na.theiia.org/awareness/PublicDocuments/20-Ideas-for-Getting-the-Word-to-Students-About-Internal-Auditing.pdf>.

Retención de talentos

El humor a menudo se utiliza para desactivar situaciones difíciles o incómodas, y una broma que se hace en las rondas capta la inseguridad en torno a los desafíos de la auditoría interna con el talento de informática:

Sólo hay 10 buenos líderes de auditoría de informática en los EE. UU. Sólo cambian de trabajo cada pocas semanas.²⁷

La broma representa dos de los mayores obstáculos a los que se enfrentan los líderes de auditoría hoy en día: la dificultad de reclutar talentos de auditoría altamente calificados y la dificultad de mantenerlos. Es una cruel ironía que no importa cuánto éxito tenga la auditoría interna en mostrar cuánto tiene que ofrecer la profesión, o cuántos recursos se han dedicado a desarrollar un auditor interno altamente calificado desde cero, a menudo puede conducir a ver a los mejores talentos salir por la puerta.

Sin duda alguna, ninguna estrategia de gestión de talentos puede ser implementada en todo su potencial sin la debida diligencia para lograr una estrategia adecuada de retención de talentos. Sin embargo, para hacerlo y ver resultados productivos, los líderes de auditoría deben comprender las variables en juego que contribuyen a la decisión de un auditor interno calificado de quedarse o irse.

Motivación de talento

Hay mucho más para mantener a los empleados contentos que el dinero. Aunque algunas variables pueden diferir sustancialmente de un individuo a otro o dentro de ciertos grupos demográficos, existen tendencias y características claras y definitorias que van más allá de la remuneración monetaria y que resultan valiosas para el desarrollo de una estrategia de retención de talentos.

Sin embargo, antes de afinar en un grupo demográfico en particular, es igualmente beneficioso alejarse y considerar las necesidades y los deseos del talento en un sentido más amplio. Los estudios tienden a favorecer la segmentación y la especificidad, pero sin una comprensión del panorama general, las estrategias de gestión del talento corren el riesgo de volverse demasiado estrechas para ser viables. A veces, al enfocarse demasiado estrechamente en la forma en que las personas son diferentes, es fácil olvidar cuán similares son en realidad las personas.

Por ejemplo, un factor crítico para la satisfacción y productividad de los empleados en todo el espectro de la fuerza laboral es su nivel de motivación. Aunque el término tiene connotaciones casi infinitas, la mayoría puede dividirse en una de las cinco categorías basadas en la jerarquía de necesidades de Maslow, que van desde las necesidades básicas o "fisiológicas" hasta las necesidades de "autorrealización". Una vez satisfechas las necesidades básicas, los individuos se inclinan habitualmente a avanzar en la progresión en un intento de alcanzar un estado que Maslow llamó "autoactualización". Aunque Maslow se preocupaba por las necesidades humanas en el sentido general, este marco puede adaptarse fácilmente para la gestión del talento. Como regla general, cuanto más cerca esté el talento potencial, más motivados estarán para unirse al equipo y permanecer en él. Estas necesidades se muestran en la

²⁷ McCafferty, <https://misti.com/internal-audit-insights/internal-audit-departments-struggle-to-retain-high-performers>.

Figura 3, junto con ejemplos de cada una de ellas en relación con el empleo. La compensación cae en la categoría "fisiológica". Hace poco para promover la retención del talento por sí solo.

"Proporcionar salarios y bonos competitivos a sus empleados sigue siendo una necesidad, pero no cometa el error de pensar que los salarios altos mantendrán a los empleados en su empresa por más tiempo. El dinero puede haber sido un motivador para que la gente acepte su oferta y se una a su compañía, pero el dinero no es un motivador a largo plazo en términos de desempeño", dijo Melanie Holly Pasch, estratega principal de comunicaciones en [InnerMobility by Gloat](#).²⁸

Mucho de lo que se puede considerar un motivador más poderoso se puede vincular a la cultura general de la empresa. El talento quiere que su trabajo importe y contribuya a algo significativo. El talento desea ser desafiado y reconocido adecuadamente por su éxito, así como recibir una retroalimentación adecuada de la dirección cuando no se cumplen las expectativas. El talento quiere un camino definido que permita la movilidad ascendente en la organización. El talento quiere estabilidad profesional, pero también la flexibilidad para tener una vida fuera de la oficina.

Todos estos factores están relacionados con la cultura y son tan importantes durante el proceso de contratación como en el proceso de retención. Según *Salary Guide 2020* (en español, Guía salarial 2020): "más de un tercio de los trabajadores encuestados dijeron que rechazarían una oferta de trabajo si el puesto se ajustaba perfectamente, pero la cultura organizativa no lo hacía. "La cultura organizacional se sitúa en el centro del escenario como un factor de éxito en la contratación y retención porque representa una de las consideraciones más importantes para los buscadores de empleo", según el informe.²⁹ Para que la auditoría interna pueda reclutar y retener talentos valiosos y crear una motivación para permanecer en la

Figura 3: Necesidades relacionadas con el empleo

Necesidades de autoactualización	Un trabajo desafiante Responsabilidad personal Oportunidad para la creatividad Logros en el trabajo Reconocimiento y elogios Promociones y bonificaciones
Necesidades de autoestima	Reconocimiento social Título del puesto Alto nivel de trabajo Retroalimentación del trabajo en sí
Necesidades sociales	Grupos de trabajo/equipos Supervisión Asociaciones profesionales
Necesidades de seguridad	Salud y seguridad Seguridad del empleo Contrato de trabajo
Necesidades fisiológicas	Compensación Beneficios Condiciones laborales

Nota: "Talent Management: Recruiting, Developing, Motivating, and Retaining Great Team Members", *Supplemental Guidance: Practice Guide*, del IIA, 2015, <https://global.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Talent-Management-Practice-Guide.aspx>.

²⁸ Melanie Holly Pasch, "Does Money Motivate? Employee Engagement & Compensation", (en español, ¿Motiva el dinero? Compromiso y remuneración de los empleados), InnerMobility by Gloat, 10 de junio de 2019, <https://www.innermobility.com/does-money-motivate-employee-engagement-compensation/>.

²⁹ *Salary Guide 2020*, <https://www.roberthalf.com/salary-guide>.

empresa, esta nueva realidad debe abordarse adecuadamente en la estrategia de gestión del talento de la función y, de hecho, en la estrategia de gestión del talento de la organización.

Miléniales

Según un estudio citado con frecuencia de [Deloitte](#), los miléniales (definidos por la Asociación Americana de Psicología como cualquier persona nacida entre 1981 y 1996), constituirán el 75% de la fuerza laboral mundial en los próximos 10 años, y los líderes responsables de la captación y retención de talentos han hecho de la contratación y retención de talentos una prioridad absoluta para hacer sus profesiones más atractivas para ellos.³⁰ La auditoría interna no es diferente, pero los resultados hasta ahora han sido mixtos.

Por un lado, el enfoque de la profesión en el riesgo podría atraer a los miléniales. El riesgo, al menos como concepto básico, es algo que su generación entiende intrínsecamente. "No puedo imaginar que los temas de riesgo, cumplimiento y auditoría interna no sean de interés para esta generación" comentó Daniel Morfin en su artículo en [Digitalist Magazine](#). "Esta y la siguiente generación están expuestas a muchos más riesgos que antes. Considere sólo algunos ejemplos: detección de fraudes y transacciones, gestión de riesgos de terceros, seguridad de datos, gestión de identidades y accesos, seguridad en la nube, control y poder sobre los datos, protección de datos, etc."³¹

Por otro lado, hay aspectos de la auditoría interna que la fuerza laboral milenaria considera menos atractivos. Por ejemplo, según el estudio de Deloitte: "el 78% de los miléniales se vieron fuertemente influenciados por la innovación de una empresa a la hora de decidir si querían trabajar allí, pero la mayoría dice que su actual empleador no le anima a pensar de forma creativa".³²

La auditoría interna, como industria, ha sido un tanto conservadora al adoptar nuevas tecnologías y actualizar procesos, lo que puede no parecer ideal para la mentalidad de los miléniales. Por ejemplo, según *2018 Pulse*, sólo el 13% de los DEA encuestados están de acuerdo en que sus funciones de auditoría interna adoptan rápidamente nuevas tecnologías. Además, el 62% de los DEA reportaron que sus funciones no eran automatizar las tareas rutinarias de auditoría interna (por ejemplo, RPA) y no tenían planes para hacerlo, mientras que el 71% reportó que sus funciones no eran automatizar el análisis de la evidencia de auditoría (por ejemplo, inteligencia artificial) y no tenían planes para hacerlo.³³

La percepción de que la auditoría interna ha sido relativamente lenta para adoptar la innovación debe cambiar, y los líderes de auditoría en coordinación con la junta directiva y la dirección ejecutiva están en condiciones de hacerlo con cierto esfuerzo. La auditoría interna debe priorizar el convertirse en un líder

³⁰ *La auditoría interna no es diferente, pero los resultados hasta ahora han sido mixtos. The Deloitte Millennial Survey*, Deloitte, enero 2014, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>.

³¹ Daniel Morfin, "It's Time to Think About the Power of the New Generation: GRC Millennials", (en español, Es hora de pensar en el poder de la nueva generación: GRC Milénarios), 24 de abril de 2019, <https://www.digitalistmag.com/finance/2019/04/24/its-time-to-think-about-power-of-new-generation-grc-millennials-06197955>.

³² *Big Demands and High Expectations*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>.

³³ *2018 North American Pulse of Internal Audit*, <https://dl.theiia.org/AECMember/2018-NA-Pulse-of-Internal-Audit-The-Internal-Audit-Transformation-Imperative.pdf>.

de la innovación dentro de la organización a medida que se esfuerza por mejorar su capacidad para proporcionar seguridad de riesgos y funciones de consultoría en nombre de los grupos de interés. Según la Norma 2100 - Naturaleza del trabajo: "La credibilidad y el valor de la auditoría interna aumentan cuando los auditores son proactivos y sus evaluaciones ofrecen nuevas perspectivas y consideran el impacto futuro"[énfasis añadido]. Sin embargo, Para ser proactivo la auditoría interna debe ser un campeón de la implementación de nuevas tecnologías, incluyendo RPA y análisis de datos, y servir como un líder dentro de sus organizaciones que otros departamentos pueden envidiar y emular. Si la auditoría interna puede establecerse como un líder en la vanguardia de la revolución técnica, los miléniales seguramente se darán cuenta.

Toby DeRoche, consultor principal de desarrollo de mercados de [Wolters Kluwer](#), enumera algunos pasos que los auditores internos pueden dar para promover la participación de la junta en la inversión y la implementación de la tecnología:

- Realizar una evaluación crítica del uso actual de la tecnología en la organización.
- Realizar un inventario de las herramientas tecnológicas de la auditoría interna y crear un mapa que vincule las herramientas con los esfuerzos de auditoría.
- Desarrollar planes y estrategias para que los auditores internos puedan aprovechar la tecnología y mantenerse al día con los avances tecnológicos.
- Establecer vínculos estrechos con la función de informática de la organización para asegurar que ambas partes persigan estrategias complementarias y aprovechen los recursos tecnológicos y protocolos disponibles.
- Desarrollar una estrategia tecnológica a largo plazo.
- Desarrollar un programa de capacitación integral para apoyar el uso actual y a largo plazo de la tecnología.³⁴

Enfoque de auditoría

Norma 2100 - Naturaleza del trabajo

La actividad de auditoría interna debe evaluar y contribuir a la mejora de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de la organización mediante un enfoque sistemático, disciplinado y basado en el riesgo. La credibilidad y el valor de la auditoría interna aumentan cuando los auditores son proactivos y sus evaluaciones ofrecen nuevas perspectivas y consideran el impacto futuro.

Mujeres

Otra demografía digna de consideración a la hora de evaluar la retención de talentos son las mujeres. En un informe de investigación del Centro para el Liderazgo Creativo en asociación con *Watermark* titulado *What Women Want— And Why You Want Women— In the Workplace*, (en español, Qué quieren las mujeres y por qué usted quiere tener mujeres en el lugar de trabajo), se preguntó a 560 mujeres por qué deseaban permanecer con su empleador actual.³⁵ De 16 respuestas separadas, la razón más común fue:

³⁴ Toby DeRoche, "Thinking Like an Auditor: The Millennial Evolution", (en español, Pensar como un auditor: La evolución de los miléniales), Wolters Kluwer, 1 de marzo de 2016, <http://www.teammatesolutions.com/the-millennial-evolution.aspx>.

³⁵ Cathleen Clerkin, *What Women Want — And Why You Want Women — In the Workplace*, Watermark, (en español, Qué quieren las mujeres y por qué usted quiere tener mujeres en el lugar de trabajo), Centro de Liderazgo Creativo, julio 2017, https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2017/07/WhatWomenWant.FINAL_.pdf.

"Mi trabajo se ajusta bien a otras áreas de mi vida", seguido de "disfruto el trabajo que hago". Según el informe, "estadísticamente, las mujeres tenían más probabilidades de permanecer con su empleador por estas razones que por lo que se podría considerar más concreto, razones tradicionales como el salario, las prestaciones, o a causa de su jefe".

Además, las respuestas de las mujeres sobre la importancia de ciertas prestaciones en una escala de dos a cuatro (de levemente importante a muy importante) se midieron en comparación con las respuestas de los hombres a las mismas prestaciones; en el caso de prestaciones tales como horarios flexibles, trabajo desde el hogar y licencia parental remunerada, las mujeres siempre les conceden mayor importancia que los hombres.³⁶ Esto implica que, al considerar los pros y los contras de buscar un nuevo trabajo o permanecer en el puesto, los líderes de auditoría harían bien en considerar la forma en que una programación flexible mejoraría las tasas de retención de talentos de sus funciones de auditoría.

Sin embargo, si bien hacer referencia a hallazgos como éste puede proporcionar valor cuando se intentan evaluar las estrategias de gestión del talento, existen peligros que los líderes de auditoría interna deben tener en cuenta. Como se mencionó anteriormente, una dependencia excesiva de las diferencias puede nublar el panorama general. Aunque existen datos que apoyan la afirmación de que las mujeres se enfrentan a retos basados en el empleo que son exclusivos de su género, tener una conversación por separado sobre lo que las mujeres valoran puede ser contraproducente para gran parte de los progresos que las mujeres han logrado en la fuerza laboral, incluyendo la auditoría interna. Por ejemplo, en un informe de 2016 publicado por el IIA titulado *Women in Internal Auditing: Perspectives Around the World*, (en español, Las mujeres en la auditoría interna: perspectivas en todo el mundo), encontró que, a pesar de los obstáculos persistentes, la brecha de género se está cerrando lentamente, particularmente en Norteamérica, donde el 51% de la fuerza laboral que no es auditora interna de DEA y el 52% de los DEA en la industria de servicios educativos son mujeres.³⁷ Estos son pequeños pasos y aún quedan obstáculos importantes, pero ese progreso se logró al *incluir* a las mujeres en la conversación sobre el talento, no al separarlas.

Las mujeres que poseen la capacidad y el deseo de liderar, y merecen ser colocadas en posiciones en las que puedan elegir permanecer en una organización o buscar otras oportunidades, no quieren un trato especial; quieren igualdad y consideración en un plano de igualdad. Por lo tanto, el reto para los líderes de auditoría es evaluar sus estrategias de retención de talentos, así como sus estrategias de reclutamiento y desarrollo, para asegurar que la diversidad de pensamiento tenga prioridad sobre todo lo demás, permaneciendo neutrales y libres de cualquier sesgo en cualquier contexto, ya sea de género, religión, orientación sexual o de cualquier otro tipo.

Escrito para el *Construction Executive*, Sami Barry proporcionó una lista de prácticas y procedimientos que las organizaciones pueden desarrollar e implementar y que podrían resultar beneficiosos para reclutar y retener a mujeres capacitadas de manera que promuevan la diversidad y la igualdad. Aunque la audiencia a la que se dirige no es la auditoría interna, siguen siendo aplicables:

- Cree una cultura de inclusión en el lugar de trabajo en la que los hombres y las mujeres sean valorados por igual.

³⁶ *Ibidem*.

³⁷ Margaret Christ, *Women in Internal Auditing: Perspectives from Around the World*, Global Internal Audit Common Body of Knowledge (CBOK), The IIA Research Foundation, 2016, <https://www.iaa.nl/SiteFiles/Publicaties/Foundation%20CBOK%20Women%20in%20IA%20Sept%202016.pdf>.

- Convierta a la organización como un empleador que valora la diversidad. Por ejemplo, proporcione una cantidad igual de fotos de trabajadores y trabajadoras en su sitio web y en sus plataformas de medios sociales.
- Elimine el sesgo subconsciente de los reclutadores internos.
- Desactive las descripciones de puestos de trabajo y los anuncios de empleo. Un estudio por [ZipRecruiter](#) encontró que al eliminar las palabras con prejuicios de género en la posición, las descripciones pueden aumentar el número de solicitantes en un 42%.³⁸ Comparta información sobre la cultura y el liderazgo de la compañía con los anuncios.
- Destaque la diversidad y una cultura favorable a la mujer en las entrevistas y haga que las empleadas participen en el proceso de contratación.
- Adapte las oportunidades de desarrollo profesional a las preferencias de las empleadas.
- Desarrolle beneficios/ventajas que atraigan a las mujeres (es decir, políticas de trabajo flexible que favorezcan a la familia, desarrollo profesional y tutoría para las mujeres, y beneficios de maternidad y fertilidad).
- Mida y reporte la rotación de la diversidad.³⁹

Espera lo mejor, prepárese para lo peor

Siempre habrá casos en los que una sólida estrategia de retención de talento, incluso aquellas que incluyen una remuneración generosa por encima del valor de mercado, dé como resultado el éxodo de empleados valiosos. En estos casos, los líderes de auditoría no deben sacar conclusiones precipitadas ni entrar en pánico. Recuerde, un evento de este tipo no necesariamente pone en entredicho la estrategia de gestión del talento existente.

Sin embargo, lo que lo hará culpable es su incapacidad para adaptarse a cambios inesperados. Para seguir cumpliendo con la Norma 1210 - Competencia, los líderes de auditoría deben incluir un plan de sucesión proactivo en su estrategia de gestión del talento capaz de llenar cualquier brecha repentina en su función de auditoría y comenzar de nuevo el ciclo de contratación, desarrollo y retención. De acuerdo con [IIA Practice Guide, Talent Management](#), los planes de sucesión deben: "identificar a los posibles candidatos para los puestos existentes, teniendo en cuenta las necesidades de la organización y los objetivos de carrera, las competencias y las posibilidades de desarrollo de los candidatos".

Enfoque de auditoría

Norma 1210 - Competencia

Los auditores internos deben poseer los conocimientos, aptitudes y otras competencias necesarias para llevar a cabo sus responsabilidades individuales. Colectivamente la actividad de auditoría interna debe poseer u obtener los conocimientos, aptitudes y otras competencias necesarias para llevar a cabo sus responsabilidades.

³⁸ "Removing These Gendered Keywords Gets You More Applicants," ZipRecruiter (blog), consultado el 27 de septiembre de 2019, <https://www.ziprecruiter.com/blog/removing-gendered-keywords-gets-you-more-applicants/>.

³⁹ Sami Berry, "Recruit and Retain Women in the Workforce," Construction Executive, 24 de abril de 2018, <https://constructionexec.com/article/recruit-and-retain-women-in-the-workforce>.

N.G. Shankar, presidente de auditoría corporativa para Aditya Birla con sede en Nueva Delhi, India, compartió con Protiviti sus experiencias con la pérdida de talento deseable.⁴⁰ "La India es un mercado de buen crecimiento: hay muchos puestos de trabajo disponibles. Si un joven profesional con talento recibe una oferta atractiva de otra organización, es probable que esa persona nos deje. Así es como es ahora", dijo. De hecho, el estado de las cosas se ha vuelto tan predecible para su función de auditoría que la propia función se ha construido en torno a un ciclo continuo de sucesión y desarrollo de talentos.

"Se alienta a los auditores a que se desplacen de nuestras funciones, pero por supuesto, deben tener la oportunidad adecuada", dijo. Añadió que: "la política establecida es mantener a las personas de tres a cinco años en nuestra función y luego tratar de trasladarlas a otras empresas o puestos en el grupo, a menos que prefieran ser auditores de carrera".

Esta no es la única manera de implementar un plan de sucesión, pero resalta la responsabilidad de los líderes de auditoría de aceptar que las opciones de talento deseable no siempre van a seguir su camino. En lugar de ver esto como un revés, los líderes de auditoría se beneficiarían de considerarlo como un paso natural en la evolución de su función de auditoría, y su estrategia de gestión del talento debería reflejar esto con un plan de sucesión detallado.

En la guía de prácticas de gestión de talentos del IIA se esbozan conceptos sencillos que ayudarán a los auditores a redactar un sólido plan de sucesión que permita que su función de auditoría interna se desarrolle sin obstáculos y pueda desempeñar sus funciones de conformidad con las normas del IIA.

⁴⁰ "Internal Audit at Aditya Birla Group Enters new dimension in Recruiting and Retaining Talent," *Internal Auditing Around the World*, Vol. 8, *How Internal Audit Functions Develop Great People*, Protiviti, 2012, https://www.protiviti.com/sites/default/files/united_states/ia-around-the-world-v8-protiviti.pdf.

Consideraciones finales

Siempre hay un margen de mejora. Esta verdad se puede aplicar a prácticamente todas las facetas de la vida personal y profesional. La estrategia de gestión del talento de un líder de auditoría no es diferente, y se puede encontrar un margen de mejora incluso si la estrategia actual parece ser eficaz. De hecho, la conformidad con la Norma 1300 - Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad requiere que los DEA: "desarrollen y mantengan un programa de aseguramiento y mejora de la calidad que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna". Cualquier programa de gestión del talento que haya sido aprobado por la Junta y aplicado en el marco de la función de auditoría se ajusta a esos criterios.

Enfoque de auditoría

Norma 1300 - Programa de aseguramiento y mejoramiento de la calidad

El director ejecutivo de auditoría debe desarrollar y mantener un programa de garantía y mejora de la calidad que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna.

Aunque gran parte de este informe se ha centrado en el papel del líder de auditoría en el desarrollo y mantenimiento de la estrategia de gestión del talento, es fundamental que estos líderes tengan la conciencia de que el proceso no les pertenece por completo. También pertenece a la Junta Directiva y a la dirección ejecutiva, así como al propio talento, que implícitamente da su aprobación a las estrategias permaneciendo en la empresa. Los líderes de auditoría interna deben aprovechar la oportunidad durante el desarrollo e implementación de una estrategia de gestión del talento para escuchar a los empleados, considerar sus propias perspectivas únicas, incorporar sus recomendaciones y asegurarse de que tanto la Junta Directiva como la dirección son conscientes de lo que tienen que decir.

Ninguna estrategia de gestión del talento debe comenzar y terminar con una sola parte; debe existir una conversación continua, inclusiva y positiva en la que todos los participantes estén unidos por el deseo de aportar valor a la organización. Esta perspectiva, junto con la aplicación de algunas de las estrategias destacadas en este informe, debería hacer que la gestión del talento sea menos intimidante. Incluso en un panorama como el que enfrenta actualmente la auditoría interna, los líderes de auditoría ya cuentan con las herramientas necesarias para establecer sus funciones de auditoría, y sus organizaciones, listas para el éxito.

Acerca de las declaraciones de posición

El Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors o IIA) promulga las declaraciones de posición en temas principales de interés para las partes interesadas y los practicantes con el fin de promover una buena gobernanza y educar a aquellos involucrados en ella. Las posiciones esbozadas ofrecen percepciones sobre diversos aspectos del proceso de gobernanza y el rol fundamental de la auditoría interna en la mejora de la gobernanza en todos los niveles y la adición de valor a la organización. Las declaraciones de posición se desarrollan y revisan a través de un proceso riguroso que solicita aporte y crítica de los profesionales practicantes de la auditoría interna y otros voluntarios del IIA que actúan en el Comité Global de Defensa del IIA, la Junta de Normas del IIA y el Comité de Responsabilidad Profesional y Ética del IIA.

Acerca del Instituto de Auditores Internos

El Instituto de Auditores Internos (IIA) es el defensor, educador y proveedor de normas, orientación y certificaciones más ampliamente reconocido de la profesión de auditoría interna. Establecido en 1941, el IIA atiende hoy a más de 200,000 miembros de más de 170 países y territorios. La sede mundial del IIA se encuentra en Lake Mary, Florida. Para obtener más información, visite: www.globaliia.org.

Cláusula de exención de responsabilidad

El IIA publica este documento con fines informativos y educativos. Este material no pretende proporcionar respuestas definitivas a determinadas circunstancias individuales y, como tal, sólo se pretende utilizar como guía. El IIA recomienda que siempre busque asesoramiento independiente de expertos que se relacionen directamente con cualquier situación específica. El IIA no acepta ninguna responsabilidad por cualquier persona colocando su dependencia exclusiva de este material.

Derechos de autor

Derecho de autor © 2019 por el Instituto de Auditores Internos, Inc. Todos los derechos reservados.

La traducción al español de este documento fue autorizada por The Institute of Internal Auditors, Inc. y fue realizada por la Fundación Latinoamericana de Auditores Internos – FLAI. Traductora: Suzzet González (servicios contratados), revisor: Roberto Loo y Jorge Badillo, CIA, CRMA, CCSA, CGAP, CISA.



The Institute of
Internal Auditors

Sede mundial

Instituto de Auditores Internos
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, Estados Unidos
Teléfono: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101
www.theiia.org