

Traducción al Español Auspiciada por
 **FLAI**
Fundación Latinoamericana
de Auditores Internos

PERSPECTIVAS Y PERCEPCIONES GLOBALES

Capital Social/ Humano/Cultura

PARTE 1: El rol de la Auditoría Interna en la Gestión del Capital Humano

PARTE 2: Un Hoja de Ruta para la Auditoría Cultural

PARTE 3: Los auditores internos del mañana



The Institute of
Internal Auditors

PARTE 1

El rol de la Auditoría Interna en la Gestión del Capital Humano

Sobre los expertos

Kevin Ekendahl, AMIIA, B. Bus. (Desarrollo Empresarial)

Kevin Ekendahl, CEO de Audit Express en Melbourne (Australia), se centra especialmente en las auditorías internas de calidad de instituciones de educación terciaria en toda la región de Asia y el Pacífico. Entre sus iniciativas más recientes figura la incorporación de auditorías de diversidad, equidad e inclusión como elemento habitual de las revisiones internas, con el fin de mejorar el valor de la organización y fomentar un entorno laboral más justo.

Uday Gulvadi, CIA, CPA, CAMS, CISA

Uday Gulvadi es director gerente del grupo de litigios, cumplimiento e investigaciones de Stout en Nueva York, y codirige su práctica de cumplimiento normativo y delitos financieros a escala nacional. Dirige las prácticas de delitos financieros, auditoría interna, auditoría de sistemas de información y asesoramiento sobre riesgos, con más de 20 años de experiencia.

Introducción

Un Cambio Paradigmático

En los últimos años se ha producido un cambio significativo en las actitudes sobre cómo y dónde debe realizarse el trabajo. Al mismo tiempo, las organizaciones están gestionando la evolución de las expectativas y los objetivos en materia de diversidad, equidad e inclusión (DEI). Las tecnologías emergentes también están influyendo, ya que las empresas y los trabajadores estudian cómo se integrarán en el entorno actual. En conjunto, estos y otros factores están contribuyendo a un posible cambio de paradigma en la gestión del capital humano. Este informe examina cómo está evolucionando el mundo del trabajo y cómo la auditoría interna puede apoyar el enfoque de la dirección para abordar esta cuestión cada vez más compleja.



Gestión de Riesgo del Capital Humano

Un Riesgo para una Nueva Era

Críticas, pero insuficientemente abordadas

Dado que las personas son un activo fundamental en cualquier organización, la gestión del capital humano conlleva un riesgo significativo. El informe mundial [Risk in Focus](#) del IIA analiza el actual entorno de riesgo para los auditores internos y sus partes interesadas. En el informe 2024, los ejecutivos de auditoría interna de todo el mundo identifican el capital humano como una de las tres áreas de mayor riesgo para las organizaciones (junto con la ciberseguridad y la continuidad del negocio). Por capital humano se entienden ámbitos como la diversidad, la gestión del talento y la retención. A tres años vista, se prevé que el capital humano siga siendo una de las tres principales amenazas.

A pesar del riesgo percibido, los problemas relacionados con el capital humano no ocupan un lugar tan destacado en la lista de riesgos que consumen tiempo y esfuerzo de la auditoría interna, aunque han pasado de ocho en la actualidad a seis en tres años. Para garantizar que la gestión del capital humano recibe la atención adecuada, los auditores internos pueden considerar la mejor manera de alinear el tiempo dedicado a esta área con los objetivos estratégicos relacionados de la organización.

El ambiente de trabajo remoto

El impacto duradero de la pandemia de COVID-19 es un elemento significativo en las perspectivas de riesgo para el capital humano y el lugar de trabajo. La pandemia demostró que muchas organizaciones podían seguir funcionando como de costumbre sin necesidad de que los empleados estuvieran presentes en un lugar de trabajo central todos los días.

Kevin Ekendahl, CEO de Audit Express en Melbourne, advierte, sin embargo, del impacto a largo plazo que el trabajo remoto podría tener en las organizaciones y en el lugar de trabajo en general. Aunque proporciona flexibilidad a todos los trabajadores y permite un acceso más fácil a las personas con discapacidad y a los habitantes de comunidades rurales, también puede producir complejidades menos beneficiosas en el lugar de trabajo.

“A la gente le gusta interactuar, colaborar y hacer amigos en el trabajo», ventajas que la tecnología puede hacer más difíciles de conseguir, afirma. Con los empleados desvinculados de un lugar de trabajo físico o de la interacción social habitual con sus compañeros, el trabajo podría volverse más transaccional a medida que las personas se sientan cada vez menos conectadas con la organización en general. Si la cultura corporativa se ve dañada, también puede resultar más difícil inspirar dedicación a la

Áreas principales de tiempo y esfuerzo de auditoría interna

1. Ciber Seguridad
2. Gobernanza/informes corporativos
3. Continuidad de negocio
4. Cambio Normativo
5. Liquidez Financiera
6. Fraude
7. Cadena de suministro y externalización
8. **Capital Humano**

Top Risks Internal Auditors Expect to Spend More Time on in 2027

1. Ciber Seguridad
2. Alteración Digital
3. Continuidad de Negocio
4. Cambio Normativo
5. Gobernanza/informes corporativos
6. **Capital Humano**
7. Cambio Climático
8. Fraude

Fuente: [2024 Risk in Focus Survey Results](#), Global Summary, Internal Audit Foundation.



organización y un compromiso con el comportamiento ético.

“Se trata de un reto que no debe ignorarse», afirma Ekendahl, quien recomienda a la alta dirección que tome medidas intencionadas para crear un entorno de trabajo cohesionado. La auditoría interna puede desempeñar un papel importante en la promoción de una mayor comprensión de esta cuestión, afirma.

Como tercera línea, la auditoría interna puede examinar la eficacia de los controles relacionados con la gestión, la supervisión y la aplicación de procesos para determinar cualquier impacto negativo del entorno de trabajo remoto. La auditoría interna también puede ofrecer «un punto de vista objetivo e independiente desde el que evaluar la cultura», según [DEI 101: Internal Audit's Invaluable Role in Creating a Sense of Belonging at Work](#) (El rol invaluable de la Auditoría Interna en crear sentido de pertenencia en el trabajo), un proyecto conjunto de la Fundación de Auditoría Interna, el IIA y Deloitte.

Implementar la inclusión

Afrontar los riesgos del capital humano

El rol del Auditor Interno

Las cuestiones relacionadas con la DEI también deberían ocupar un lugar destacado en las consideraciones sobre capital humano. “Algunos podrían afirmar que la auditoría interna, quizás más que cualquier otra función, está en la mejor posición para ayudar a promover la DEI dentro de la organización, porque los auditores internos ya actúan como proveedores de garantías y asesores de confianza del comité de auditoría y del equipo ejecutivo”, afirma el informe conjunto sobre la DEI.

Según el informe, el papel de la auditoría interna puede abarcar:

- Proporcionar garantías. Al incorporar las cuestiones de DEI en el plan de auditoría, los auditores internos pueden realizar auditorías de recursos humanos, auditorías de gestión de terceros, revisiones de políticas y procedimientos, y revisiones de cumplimiento normativo para evaluar la gestión de la DEI por parte de la organización. Los auditores internos también pueden auditar las métricas de DEI de la organización para comprobar su exactitud y trabajar con recursos humanos para comprender la medición de la DEI.
- Desarrollo de conocimientos valiosos. En su papel de asesor de confianza, la auditoría interna puede informar sobre el progreso en DEI, así como sobre los impactos potenciales de los riesgos de DEI, identificar riesgos en los procesos de talento y consultar sobre la coherencia de las prácticas de DEI en toda la organización.
- Actuar como agente responsable. La auditoría interna puede identificar prácticas que promuevan la DEI y convertirse en modelos para ellas, así como ayudar a la dirección a comprender las causas de los procesos o programas no equitativos.

Los riesgos que la auditoría interna debe tener en cuenta al realizar una revisión de la DEI incluyen:

- Utilización de una metodología incompleta. Es posible que los enfoques de capital humano y DEI no se apliquen de forma consistente en toda la organización.
- Centrarse demasiado. Centrarse en un segmento de las consideraciones de DEI puede no ofrecer una imagen completa de los esfuerzos de la organización ni cumplir sus objetivos.
- Basarse en un enfoque descendente. Como señala el informe, “aunque la cultura puede establecerse desde arriba, la transformación se produce de abajo hacia arriba.”
- Buscar una solución rápida. Aunque la coherencia es importante, es posible que los enfoques deban personalizarse en algunos



casos. La organización también puede precipitarse a la hora de abordar los problemas detectados en los planes de auditoría y no adoptar un enfoque medido de la transformación.

Según una encuesta reciente de *“The Washington Post and Ipsos”*, seis de cada diez estadounidenses opinan que los programas DEI son “algo bueno” para que las empresas los adopten. Y ello a pesar de las crecientes tensiones en un año político en el que las empresas se ven obligadas a reevaluar sus políticas con vistas a limitar los riesgos legales. De cara al futuro, las organizaciones que no apoyen los esfuerzos efectivos de DEI pueden enfrentarse a consecuencias como la incapacidad de atraer talento que busque un lugar de trabajo inclusivo o la pérdida de proveedores o clientes que exijan un compromiso con los principios de DEI.



Realización de Auditorías DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión)

Auditar la DEI implica tener en cuenta los objetivos de la alta dirección en toda la organización para determinar hasta qué punto la empresa cumple los requisitos normativos y las expectativas de las partes interesadas, y si realmente está consiguiendo promover un sentimiento de inclusión, afirma Ekendahl. Esto significa comprender las estrategias organizativas y las diferencias culturales de las distintas regiones.

“DEI significa cosas diferentes en los distintos países o regiones”, señala. En Vietnam, por ejemplo, la atención puede centrarse en la incorporación de más mujeres a la plantilla y al liderazgo, en particular, mientras que, en Australia, el énfasis puede estar en la creación de resultados equitativos para los aborígenes y los isleños del Estrecho de Torres y para los inmigrantes. Los auditores internos y sus organizaciones deben comprender los matices y las diferencias en el clima normativo de todo el mundo, añade.

Las auditorías DEI examinan el desarrollo y la aplicación de políticas y procesos relacionados. Esto puede incluir determinar si la empresa minimiza los posibles prejuicios en la contratación y evita las referencias al género u otros atributos en las descripciones de los puestos, de modo que las decisiones se tomen en función de las cualificaciones y la experiencia, afirma Ekendahl. Las auditorías internas también podrían considerar la idoneidad de la formación impartida a los profesionales de RR.HH. y a los responsables de contratación, de modo que estos profesionales sean conscientes de los prejuicios que pueden introducir en sus prácticas y decisiones de contratación.

El esfuerzo merece la pena, afirma Ekendahl. Además de fomentar un lugar de trabajo armonioso y productivo, numerosos estudios demuestran que las organizaciones que adoptan la DEI son más productivas y rentables porque fomentan la retención y mejoran la colaboración.

Además, “al incluir las auditorías de DEI en su universo de auditorías internas, las empresas demuestran que están trabajando por una plantilla equitativa e inclusiva”, afirma. La auditoría interna puede impulsar el esfuerzo adoptando prácticas más equitativas dentro de su propia función, incluido el establecimiento de políticas y procedimientos que promuevan la inclusión y proporcionando formación para erradicar los prejuicios no reconocidos y adoptar la inclusión, añade.

Personal para las nuevas tecnologías

Aunque existe un gran entusiasmo por los cambios que las tecnologías emergentes pueden provocar en las empresas y en el trabajo, su impacto y adopción a largo plazo siguen sin estar claros. Según [Gartner](#), los principales obstáculos a la implantación de la inteligencia artificial (IA) son:

- Dificultad para estimar y demostrar el valor de la IA (49%).
- Falta de talento/capacidades (42%).
- Falta de confianza en los aspectos tecnológicos de la IA (40%).
- Falta de datos, alineación empresarial/definición de casos de uso y confianza en la IA (39% cada uno).

Como demuestran estas barreras, las organizaciones deben ser conscientes del importante papel que desempeñarán sus trabajadores para garantizar el éxito de la adopción de nuevas tecnologías. Los beneficios de las nuevas tecnologías dependerán de que los trabajadores sean capaces de comprender, comunicar y aprovechar al máximo las nuevas capacidades. “Las organizaciones que han madurado en IA invierten en capacidades fundamentales que seguirán siendo relevantes independientemente de lo que ocurra mañana en el mundo de la IA, y que les permiten escalar sus despliegues de IA de forma eficiente y segura,” según Gartner.

En el vertiginoso entorno laboral actual, la formación y la adaptación a nuevas herramientas y enfoques son cada vez más importantes. Cuando muchos trabajadores renunciaron a sus puestos tras el fin de la pandemia, fueron sustituidos por miembros del equipo que eran nuevos en la organización y trabajaban a distancia, señala Uday Gulvadi, director gerente del grupo de Litigios, Cumplimiento e Investigaciones de Stout en Nueva York. Ponerlos al día era fundamental. Esto incluía centrarse en las competencias interpersonales



para asegurarse de que comprendían los planteamientos y la cultura de la empresa, así como la forma de trabajar eficazmente con los clientes.

Con las tecnologías emergentes y otros cambios vertiginosos en la estructura y la gestión de las empresas, las organizaciones deben estar preparadas para poner al día a su personal de forma rápida y regular. También tendrán que abordar las posibles diferencias en la adaptabilidad de las personas a distintos niveles y en distintas funciones o regiones.

Medir el riesgo de los RRHH

Un primer paso importante para abordar el riesgo del capital humano es establecer que existe. Los auditores internos pueden demostrar de varias formas el impacto y la importancia del riesgo del capital humano. “Si el CAE quiere aumentar la concienciación sobre el riesgo del talento, las métricas o los KPI pueden ayudar”, porque pueden aportar pruebas gráficas de un problema potencial, afirma Gulvadi. Estas métricas pueden incluir:

- Tasa de bajas. Las cifras superiores a la media de la empresa pueden detectar problemas en un departamento, nivel o región.” Se puede utilizar para encontrar una causa raíz e identificar una serie de problemas de gestión del rendimiento humano,” Gulvadi explica.
- Tiempo de sustitución. El tiempo que se tarda en cubrir un puesto de trabajo puede indicar si una empresa se considera un lugar deseable para trabajar y ayudarla a comprender qué está impulsando las percepciones negativas.
- Medición de las promociones internas frente a las contrataciones externas, especialmente para puestos clave. Esto puede indicar la eficacia del desarrollo del talento de la organización y los esfuerzos de planificación de la sucesión para ayudar a evitar la pérdida de personas con talento que no ven posibilidades de movilidad ascendente.
- Encuestas de ciudadanía. En la organización de Gulvadi, estas encuestas anónimas de 360 grados permiten a los subordinados directos de un líder opinar sobre la forma en que su supervisor demuestra los valores de la empresa y sus áreas percibidas de mejora.

Conclusión

Trabajar hacia el entendimiento

Al realizar auditorías especializadas y ofrecer asesoramiento estratégico, la auditoría interna puede fomentar una mayor comprensión del riesgo de la gestión del capital humano y la mejor manera de abordarlo. La auditoría interna también puede señalar cuestiones emergentes para las organizaciones. Las empresas deben estar preparadas, por ejemplo, para hacer frente a los riesgos de gestión del capital humano relacionados con un entorno político incierto.

Gulvadi señala las crecientes peticiones de los empleados y otras partes interesadas para que se pronuncien sobre cuestiones políticas o de justicia social, señalándolas como un riesgo infravalorado para las organizaciones. No adoptar una postura puede tener un efecto desmoralizador en quienes se apasionan por una causa, pero expresar una opinión puede suponer el riesgo de alienar u ofender a quienes se encuentran al otro lado del debate. En este ámbito y en todos los aspectos de la gestión del capital humano, la auditoría interna puede alertar a las organizaciones sobre el valor de vigilar los nuevos riesgos y perturbaciones y ofrecer ideas sobre la forma más eficaz de responder a ellos.



PARTE 2

Una Hoja de Ruta para la Auditoría de la Cultura

Sobre los Expertos

Mary Ann Khalil, CIA, CRMA

Mary Ann Khalil tiene más de 20 años de experiencia en auditoría interna y garantía de riesgos. Es fundadora de Knowbility Consultancy, una consultora especializada en soluciones de gobernanza a medida en Kuwait.

Robert Lamp

Robert Lamp es socio senior de clientes de Korn Ferry en Atlanta, y miembro principal de la Práctica de Directores Financieros, donde dirige muchos de los encargos de búsqueda de directores ejecutivos de auditoría más importantes de la empresa. Lamp lleva 11 años en la empresa.

Bryant Richards, CIA, CRMA, CMA

Bryant Richards es profesor asociado de contabilidad y director del Centro de Automatización de Procesos Inteligentes del Nichols College de Dudley (Massachusetts). Antes de incorporarse a la universidad, Richards trabajó más de 20 años en la industria, sobre todo en auditoría interna y cumplimiento de normas.

Introducción

Mejorar las auditorías culturales

No hace mucho tiempo, mucha gente cuestionaba la viabilidad y el valor de auditar la cultura, pero esas actitudes han cambiado. Hoy en día, se acepta ampliamente que la auditoría interna puede y debe contribuir a comprender el impacto que la cultura puede tener en todos los ámbitos, desde la diversidad hasta la resiliencia y la eficiencia.

Los auditores internos reconocen sin duda los riesgos relacionados con la cultura. En la encuesta [North American Pulse of Internal Audit 2024](#) del IIA, el 71% de los directores de auditoría describen el nivel de riesgo asociado a la gobernanza y la cultura como moderado, alto o muy alto. Sin embargo, la encuesta también revela que solo el 3% de los planes de auditoría se asignan a cuestiones de gobernanza y cultura, el tercer nivel más bajo de asignación, a pesar de la importancia de la cultura y su papel fundamental en la gobernanza.

Aunque se ha avanzado en las auditorías culturales, parece que muchas todavía no se realizan de forma proactiva. Robert Lamp, que dirige muchas de las tareas de búsqueda de CAE de Korn Ferry en Atlanta, afirma que los líderes de auditoría con los que trabaja afirman que las auditorías culturales son “más que nada un proceso reactivo para apagar un incendio.”



Al mismo tiempo, es posible que siga siendo difícil conseguir el apoyo esencial del director general, el consejo de administración o el comité de auditoría, y que las partes interesadas consideren que las auditorías de la cultura son algo bueno más que una necesidad. Este informe examinará lo que los auditores internos y sus organizaciones han aprendido sobre la cultura y cómo la auditoría interna puede ayudar a mejorar la eficacia de las auditorías culturales en el futuro.

Comprender la cultura

Riesgos relacionados con la cultura

Prácticas y supuestos aceptados

La cultura puede tener un gran impacto en una organización. “La cultura es uno de los mejores indicadores de riesgo para el futuro”, afirma Bryant Richards, profesor asociado de contabilidad y finanzas del Nichols College de Dudley, Massachusetts. “La gestión y el seguimiento de la cultura pueden ayudar a las organizaciones a minimizar significativamente los riesgos, al tiempo que mejoran sensiblemente las operaciones futuras.”

La cultura está arraigada en las prácticas aceptadas y los supuestos que afectan a la toma de decisiones, especialmente cuando una organización se enfrenta a circunstancias inciertas. “Estas creencias subyacentes no están en los procedimientos o políticas de la organización ni en su misión”, afirma Richards. “Pero son las que pueden desencadenar o prevenir riesgos.”

Las normas culturales determinan la actitud de los empleados ante el riesgo, la gobernanza, la comunicación y la responsabilidad, afirma Mary Ann Khalil, socia directora de Knowbility Consultancy en Kuwait. Por ejemplo, puede haber riesgos relacionados con la cultura en empresas o funciones que sobrevaloran la lealtad y la confianza inquebrantables, señala, porque esta mentalidad puede normalizar que se haga la vista gorda ante los problemas. Sin embargo, la falta de supervisión, en los niveles de dirección o en un departamento concreto, puede facilitar que los empleados cometan fraudes u otros comportamientos poco éticos. Otros riesgos relacionados con la cultura, señala Khalil, son los siguientes:

- **Desajuste entre valores y prácticas.** Por ejemplo, sobrecargar de trabajo a los empleados al tiempo que se hace hincapié en la conciliación de la vida laboral y familiar, permitir faltas de ética, no vincular las recompensas a los resultados, pero anticipar un alto rendimiento, y ofrecer a los empleados recompensas por objetivos agresivos, lo que puede presionarles a tomar atajos y provocar incumplimientos o fraudes
- **Cuestiones de responsabilidad y confianza.** Algunos ejemplos son el reparto de culpas, el acaparamiento de información, la falta de cooperación/colaboración, el incumplimiento sistemático de los plazos sin consecuencias, el aplazamiento de las decisiones a superiores o comités para diluir la responsabilidad y el castigo a los empleados por decir lo que piensan.
- **Incoherencias en la comunicación y la toma de decisiones.** Por ejemplo, que la información importante no se transmita en cascada hacia abajo, hacia arriba o a través de la organización; que se apliquen normas diferentes en toda la organización; y que se concentre el poder.
- **Resistencia al cambio y falta de innovación.** Por ejemplo, nuevas iniciativas que no consiguen aceptación, nuevas ideas

Enfoque de auditoría

La Guía de Práctica Global sobre [Auditoría de la Cultura](#) del IIA define así la cultura organizativa y la conducta que se produce dentro de esa cultura:

“La cultura representa los sistemas de creencias, valores, normas y preferencias invisibles de los individuos que forman una organización. La conducta representa la manifestación tangible de la cultura a través de las acciones, comportamientos y decisiones de estos individuos.”



que son rechazadas y una persistente aversión al riesgo.

- **Elevada rotación de personal, estrés y problemas de cumplimiento.** Algunos ejemplos son las bajas por enfermedad excesivas, el agotamiento, la rotación de personal, los incumplimientos, las quejas de los clientes y un entorno de trabajo tóxico o abusivo.

Las organizaciones pueden fracasar a la hora de atraer a los mejores ejecutivos debido a este tipo de problemas culturales, afirma Lamp. Al igual que las empresas evalúan a sus posibles contratados, Lamp ha observado que los candidatos a CAE realizan su propia diligencia debida sobre una empresa, lo que incluye la evaluación no sólo de su salud financiera, sino también de su cultura.

Además de tener en cuenta lo que sus instintos les dicen sobre la empresa, los posibles líderes pueden evaluar la información de su propia red profesional, detalles sobre la reputación de la organización en el mercado y opiniones del comité de auditoría y del socio auditor externo. Además, “cada vez más, los candidatos a CAE piden reunirse con los responsables de operaciones para evaluar hasta qué punto son receptivos a la auditoría y si la auditoría interna es vista como un socio”, explica. Si el candidato acepta el trabajo, las impresiones iniciales deberían determinar la forma en que el CAE diseña y aborda futuras auditorías culturales.

Profundizar

Incluso cuando las organizaciones han adoptado las auditorías culturales, Richards afirma que muchas siguen centrándose en las señales de comportamiento cultural, y los auditores internos las adjuntan a las revisiones operativas y de cumplimiento. Esto puede dejar a las organizaciones sin un conocimiento profundo de las causas profundas y las tendencias.

“Ya tenemos todas las herramientas, sólo que no hemos tenido necesariamente el marco para unirlo todo», afirma. La segunda edición de la Guía de Práctica Global sobre [Cultura de Auditoría](#) del IIA, publicada recientemente, proporciona una valiosa orientación sobre cómo profundizar, añade. Entre otras cosas, describe el papel de la auditoría interna, presenta una visión general paso a paso de la planificación y realización de una auditoría de cultura, y ofrece ejemplos de formatos de seguimiento e informes de cultura.

Un marco proporciona a la auditoría interna una hoja de ruta para determinar si la cultura tiene un impacto positivo o negativo. Con la guía práctica como punto de partida, la auditoría interna puede trabajar para comprender el marco específico de una empresa. “Cualquier organización que se tome en serio la cultura tiende a tener un líder cultural”, afirma Richards, como un director cultural o un vicepresidente de recursos humanos. Estos líderes deben ser capaces de informar a las auditorías internas sobre los elementos culturales que son importantes para la organización. Los auditores internos pueden utilizar esos elementos para identificar riesgos, como harían en cualquier evaluación de riesgos.

Los auditores internos se enfrentarán a retos cuando las organizaciones aún no hayan examinado o definido sus culturas o desarrollado un marco cultural como los utilizados en las revisiones operativas o de procesos. Esto coloca a la auditoría interna en una situación de extrema desventaja porque, en lugar de informar sobre la cultura basándose en las normas o expectativas establecidas por la organización, los auditores pueden sentirse presionados para recomendar ellos mismos esas normas, explica Richards.

En ausencia de un marco interno existente, para comprender los mecanismos culturales de una organización, la auditoría interna suele empezar por el proceso de recursos humanos, incluida la forma en que se contrata o se forma a las personas y cómo se gestiona su rendimiento. “Todas las organizaciones tienden a formalizar mucho estos aspectos, que tienen una enorme repercusión”, afirma Richards.

El siguiente paso consiste en examinar lo que está dando forma a los mecanismos culturales, pero que puede no ser inmediatamente obvio. Por ejemplo, recomienda explorar los pasos que condujeron a un problema, incluidos los temores o malentendidos que podrían haberlo impulsado, y por qué se produjeron esos pasos. Para más información, Richards cita *Organizational Culture and Leadership (Cultura y Liderazgo Organizacional)*, del profesor Edgar Schein, del Instituto Tecnológico de Massachusetts, cuyo modelo Iceberg divide la cultura en tres capas: artefactos, valores adoptados y creencias subyacentes. Richards hace referencia a este modelo en su artículo, “[Under the Surface](#)” ([Debajo de la Superficie](#)) en la revista *Internal Auditor*.



Establecer el valor de la auditoría interna

Educar a los clientes

Culturas abiertas vs. culturas cerradas

Los auditores internos están bien equipados para auditar la cultura. “Conocemos muy bien la cultura,” Richards afirma. “Muestreamos acontecimientos todo el tiempo.” Debido a su amplio conocimiento de la organización, los auditores internos son conscientes de los grupos que tienen un líder prepotente o áreas en las que la gente sigue prácticas arraigadas que ya no tienen sentido. Saben cuáles tienen una cultura positiva intrínsecamente fuerte o una rotación de personal excesiva.

Basándose en los comentarios de los empleados, los auditores internos también pueden cuantificar hechos como el número de trabajadores que afirman sentirse aprensivos a la hora de dar malas noticias a un jefe y recopilar información similar que pueda compararse con datos anteriores o con las expectativas de la empresa. (Ver “Documentación de la auditoría cultural”).

Sin embargo, los auditores internos también deben ser conscientes de cómo afectará la cultura a la reacción o aceptación de su propio trabajo. Una cultura abierta o de diálogo valora la información sobre posibles problemas o riesgos y acoge con satisfacción la garantía y el asesoramiento que puede ofrecer la auditoría interna.

En una cultura más cerrada, el equipo de auditoría interna puede ser visto como una fuerza policial que existe para castigar a equipos o individuos por sus errores. Al mismo tiempo, es posible que los clientes no comprendan la capacidad de la auditoría interna para realizar auditorías culturales porque asocian a los auditores internos con medidas financieras. Los empleados pueden temer represalias por informar de problemas y los clientes también pueden no apreciar la cultura como un motor clave de los resultados empresariales.

En consecuencia, “Educar a los clientes es fundamental para superar las barreras culturales y la resistencia a las auditorías culturales,” Khalil afirma. Al principio de sus auditorías, pide a la dirección de la empresa que asista a reuniones abiertas con el grupo auditado para respaldar la auditoría interna y confirmar que no habrá represalias. En estas reuniones, también habla de la importancia de una cultura sana y de las consecuencias de los riesgos culturales.



Documentando la Auditoría de la Cultura

La Guía Práctica Global del IIA, [Auditando la Cultura](#), identifica los documentos que las funciones de auditoría interna pueden revisar en una cultura:

- Todas las declaraciones de valores (pueden denominarse declaraciones de misión o visión o estar incluidas en estos documentos) publicadas por la organización. A menudo son públicas y aparecen en el sitio web de la organización.
- Estrategias, objetivos y planes empresariales de alto nivel, a nivel de línea de negocio y a nivel de proceso.
- Declaraciones de propensión al riesgo.
- Organigramas (alto nivel y unidades de negocio) y líneas jerárquicas relacionadas.
- Funciones, responsabilidades y rendición de cuentas de las funciones de control (por ejemplo, cumplimiento, gestión de riesgos) y de la alta dirección.
- Marco de gobernanza.
- Tono en la cúpula y comunicación de la dirección con los empleados.
- Aprobación de productos/servicios y procesos de venta.
- Protocolos de reducción de riesgos. Excepciones y anulaciones de la gestión.
- Códigos éticos y de conducta, incluidas políticas y procedimientos de denuncia, no represalias y trato justo a los clientes.
- Información y material de formación sobre la línea directa de ética.
- Resultados de los programas de formación y pruebas relacionados con la cultura (por ejemplo, acoso sexual, ética, código de conducta).
- Resultados de la encuesta a los empleados.
- Datos de la entrevista de salida.
- Actas de las reuniones del Consejo y de los comités pertinentes (por ejemplo, los comités de gobernanza, de riesgos, de nombramientos y retribuciones y de ética).
- Las autoevaluaciones de riesgos y controles de la dirección, incluidos los planes de acción de la dirección y su estado.
- Políticas pertinentes relacionadas con la cultura y la gestión de riesgos, incluida la política de incentivos y compensaciones, requisitos, informes y expectativas.
- Procesos de contratación, incorporación, gestión del rendimiento, retención y salida.
- Estado de las cuestiones planteadas por los auditores internos u otras funciones de control, los proveedores de servicios externos y los reguladores, teniendo en cuenta las cuestiones repetidas y pendientes desde hace tiempo y las causas profundas que puedan estar relacionadas con la cultura.
- Informe del auditor externo sobre los estados financieros auditados y carta de representación.



Conclusión

Un barómetro cultural

Durante la última década, los auditores internos han seguido avanzando en su comprensión del riesgo cultural y el valor de las auditorías culturales, pero aún queda trabajo por hacer. El 20% de las organizaciones no evalúan la cultura, según el Informe 2023 de AuditBoard sobre [Cultura Organizativa y Ética](#). En las organizaciones que sí lo hacen, los equipos de auditoría interna utilizan el análisis de causas raíz en auditorías individuales (41%) y la observación del comportamiento (40%), pero pocos utilizan métodos más complejos como auditorías independientes de la cultura (10%) y auditorías frente a las directrices federales de ética y cumplimiento (8%).

En algunos sectores o jurisdicciones, las funciones de auditoría interna deben evaluar e informar periódicamente sobre la cultura de su organización y la eficacia de las actividades de gestión del riesgo de conducta, según la guía práctica del IIA. “Sin embargo, incluso sin directrices normativas, los auditores internos pueden aportar valor añadido evaluando e informando objetivamente sobre la cultura organizativa y la gestión del riesgo de conducta”, afirma el informe.

Las organizaciones no reguladas pueden tomar sus propias decisiones sobre la frecuencia de las auditorías culturales. Teniendo en cuenta el rápido ritmo de cambio, en un futuro ideal, un mayor número de organizaciones realizarán evaluaciones anuales de los riesgos para la cultura, afirma Richards. Las empresas también podrían crear mapas de calor trimestrales sobre cómo va la cultura en diversas áreas. Debido a la profunda interacción de la auditoría interna con los departamentos de toda la organización, “ya somos literalmente barómetros culturales...” dice. “Podemos hacerlo, y podemos hacerlo bien.”



PARTE 3

Los auditores internos del mañana

El cambio es la única constante en el mundo actual. Todo lo que nos rodea evoluciona rápidamente en tantos frentes -desde la IA hasta la sostenibilidad, pasando por las normas culturales- que los auditores internos que opten por no evolucionar se verán incapaces de cumplir los principios básicos de su función. Para mantener el ritmo, los responsables de auditoría interna deben contar con una estrategia a largo plazo no sólo para ofrecer garantías a la organización, sino también para dotar a sus funciones de las competencias, los conocimientos y la formación adecuados para tener éxito.

Hoja de Ruta para abrazar el cambio

Promover el futuro de la profesión

Las competencias necesarias para el auditor interno de hoy

A principios de este año, el IIA publicó [Internal Audit: Vision 2035](#), un informe de investigación diseñado para orientar el desarrollo a largo plazo de las funciones de auditoría interna de forma que respondan a los retos actuales y futuros. Como afirma el Presidente y Consejero Delegado del IIA, Anthony Pugliese, los auditores internos “en todos los niveles, sectores y zonas geográficas, deben poseer las competencias necesarias para hacer frente a los riesgos nuevos y emergentes y demostrar su credibilidad ante las partes interesadas para afrontar eficazmente estos retos.” Esas habilidades se presentan de diversas formas.

Los participantes
en la encuesta
Visión 2035 sitúan
las competencias
tecnológicas en el
tope de la lista:

- **96%** dicen que los auditores internos experimentados tendrán que **augmentar sus conocimientos tecnológicos** para seguir siendo relevantes.
- **81%** están de acuerdo en que los auditores internos principiantes **necesitarán más conocimientos** para tener éxito.
- **92%** afirman que los **cambios tecnológicos en la auditoría interna** podrían añadir valor a su organización.
- **93%** dicen que **la tecnología podría ayudar a la auditoría interna** a desarrollar mejores ideas y recomendaciones.

Advisory work. Según Visión 2035, los profesionales de la auditoría interna y las partes interesadas esperan que el tiempo dedicado a los servicios de aseguramiento disminuya en los próximos 10 años hasta el 59% del tiempo del auditor, frente al 76% actual, mientras que el tiempo dedicado al trabajo de asesoramiento crecerá del 24% al 41%. Las áreas en las que este tipo de asesoramiento puede ser valioso incluyen las operaciones, el cumplimiento y la gestión de riesgos, todas las cuales requieren una comprensión de los procesos empresariales que va más allá de la tecnología y de las capacidades tradicionales de aseguramiento.

“Los auditores que sólo están acostumbrados a realizar pruebas de conformidad y controles internos de la información financiera también deben tener conocimientos empresariales,” afirma Sandy Pundmann, vicepresidenta ejecutiva y directora de auditoría y riesgos de Warner Bros. Discovery, en el informe. “Tienen que saber cómo pelar la cebolla, ser curiosos y entender lo que están viendo. Los conocimientos técnicos van a ser importantes, pero deben combinarse con la perspicacia empresarial.”



Estos cambios son favorables para el futuro de la profesión, pero también plantean interrogantes sobre los pasos que deben dar los líderes de auditoría interna para adaptarse a estas realidades. Afortunadamente, existen varias estrategias que no sólo equiparán mejor a las funciones de auditoría interna para hacer frente a las nuevas funciones, sino que también mejorarán su productividad y eficiencia.

Conseguir el apoyo de la dirección y las partes interesadas. A veces no basta con hacer bien el trabajo. Las conclusiones más detalladas y precisas posibles sirven de poco si se presentan a dirigentes y partes interesadas que no comprenden o respetan el valor de dichas conclusiones. Además de los aspectos técnicos de su función, los auditores internos deben mejorar sus aptitudes interpersonales para que puedan ser sus mejores defensores y trabajar para que toda la organización acepte lo que ofrece la profesión.

Los resultados de Visión
2035 respaldan la
importancia de establecer
la aceptación, incluyendo:

- **50%** de los encuestados afirman **que la auditoría interna está mal entendida o infravalorada**. En particular, el 23% de los encuestados destacan que éste es el reto más importante al que se enfrenta la auditoría interna.
- **45%** afirman **que no reciben suficiente apoyo de la dirección y las partes interesadas**. El 22% afirma que éste es el reto más importante al que se enfrenta la auditoría interna.

Estrategias para evolucionar

El recorrido de cada función de auditoría interna será diferente en función de su contexto único. Lo que una función puede implementar y lograr puede estar fuera de las limitaciones presupuestarias o de recursos realistas de otra. Dicho esto, todos los responsables de auditoría interna deben tener presentes los objetivos a largo plazo necesarios para hacer evolucionar sus funciones.

1. Cambiar la percepción de la profesión por parte de los trabajadores. Los líderes de auditoría de hoy pueden dar un paso adelante para encabezar la mejora de las relaciones con los reclutadores de las organizaciones, los educadores universitarios y los servicios de contratación de terceros para utilizar un lenguaje que eduque mejor a todos los actores en el espacio de contratación sobre lo que es la auditoría interna. Por ejemplo, auditoría interna:

- Ofrece oportunidades para colaborar y establecer redes con todos los departamentos de la organización, un activo inestimable para quienes aspiran al liderazgo. Según el estudio [The Future of Recruiting 2024 \(El Futuro del Reclutamiento 2024\)](#) de LinkedIn, La Generación Z es un 47% más propensa que la Generación X a priorizar las oportunidades de progresar dentro de la empresa.

Es un asesor de confianza y un agente de cambio. Los líderes de auditoría deberían considerar el uso de términos como "estratégico", "pensador holístico" y "dinámico" al describir la profesión.

- Ofrece importantes oportunidades para ampliar conocimientos y habilidades profesionales. Según el estudio de LinkedIn, es un 45% más probable que la Generación Z dé prioridad a las oportunidades de desarrollar nuevas habilidades que la Generación X. Con su visión y trabajo en toda la organización, los auditores internos están bien posicionados para ampliar su comprensión de la organización, desde su entorno de riesgo hasta sus procesos y procedimientos de primera y segunda línea.

2. Promover la Auditoría Interna dentro de la organización. Los candidatos no son los únicos que no comprenden el valor de la auditoría interna en todo su alcance. Incluso dentro de la organización, las percepciones negativas o incompletas de la auditoría interna pueden conducir a una falta de interés en trasladarse a la auditoría interna en comparación con otros departamentos. Para contrarrestar esto, los líderes de auditoría interna pueden:



- Promover programas de rotación para que los auditores internos pasen a desempeñar funciones funcionales, y los que desempeñan funciones funcionales pasen a la auditoría interna. Esto no sólo amplía la comprensión de los auditores internos de los procesos operativos para sus compromisos, sino que también Ofrece a otros empleados una experiencia de primera mano con todo lo que ofrece la auditoría interna. Experimentar el papel de auditor interno puede ser la mejor estrategia de marketing de la profesión.
- Mejorar la comunicación con el comité de auditoría, el consejo y la alta dirección. Estas líneas de comunicación son necesarias para cumplir las Normas Internacionales de Auditoría Interna™. Si la visión de la auditoría interna está sesgada en la cúpula, se extenderá a otras áreas de la organización. La auditoría interna y sus conclusiones y recomendaciones deben considerarse siempre de forma positiva y no desde un punto de vista antagónico. Esta comunicación también debería incluir un diálogo permanente sobre el alcance total de lo que la auditoría interna puede ofrecer más allá de la garantía, como valiosos servicios de consultoría y asesoramiento.

3. Aceptar la tecnología. La auditoría interna debe ser vista como un defensor de la innovación y el cambio positivo. Esto debe reflejarse no sólo en su comunicación, sino también en sus acciones. Pocas acciones lo demuestran mejor que la incorporación de nuevas herramientas y tecnologías, entre ellas:

- **IA.** Los usos de la IA en los procesos de auditoría interna para generar contenidos, así como para analizar patrones e identificar tendencias, son casi infinitos, y no todos ellos requieren una inversión presupuestaria significativa. Los casos de uso de la IA incluyen:

- Planificación de auditorías.
- Redacción de informes.
- Análisis de Data.
- Seguimiento continuo.
- Incorporación a las evaluaciones de riesgos.

Vea un vídeo de un caso práctico de IA sobre evaluación de riesgos.

- **Automatización.** La auditoría interna debe impulsar el análisis de datos. La analítica proporciona una variedad de beneficios, incluyendo tamaños de muestreo más grandes que maximizan los vastos datos generados por las organizaciones de hoy en día. Una gestión de recursos drásticamente mejorada deja más tiempo a la auditoría interna para dedicarse a servicios de consultoría y asesoramiento, y proporciona una mejor percepción organizativa de que la auditoría interna está a la vanguardia.

- **Digitalización.** El mundo es cada día más digital, y el formato de todos los entregables e iniciativas de auditoría interna debe reflejar esta realidad.

Adoptar la tecnología también significa adoptar un entorno de aprendizaje y desarrollo continuos. Para lograrlo, las iniciativas podrían incluir:

- Aumento del aprendizaje cruzado y de las interacciones con los departamentos centrados en TI durante las evaluaciones.
- Establecer expectativas de aprendizaje continuo dentro de la función de auditoría a través de recursos como LinkedIn Learning, recursos de aprendizaje del IIA centrados en la tecnología y formación externa a través de clases y seminarios.

4. Reconsiderar la Auditoría Interna. La independencia y la objetividad siempre serán principios fundamentales de la profesión de auditoría interna. Sin embargo, las complejas demandas de las organizaciones actuales (así como los complejos entornos de riesgo en los que operan) a menudo exigen que los líderes de auditoría interna asuman responsabilidades que van más allá de sus deberes tradicionales. En lugar de alejarse de estos deberes debido a posibles preocupaciones relacionadas con la independencia y la objetividad, los líderes de auditoría deben considerar la posibilidad de adoptarlos.



Stephen Bell, Director Ejecutivo de Riesgos y Cumplimiento Normativo del Banco de Londres, ofrece esta perspectiva en Visión 2035: “La auditoría interna debe ser escrupulosamente independiente, pero no puede vivir en una burbuja. Podría sintonizar mejor con el contexto organizativo medioambiental más amplio a la hora de establecer los objetivos para el siguiente periodo, sin preocuparse de que al hacerlo se perjudique su independencia por tener una opinión demasiado firme sobre lo que debe ocurrir.”

Afortunadamente, la profesión parece estar haciendo grandes progresos en este sentido. Según Visión 2035, el 71% de los responsables de auditoría interna encuestados afirman haber asumido funciones adicionales, de las cuales las tres principales son la investigación del fraude (43%), el cumplimiento normativo/reglamentario (32%) y la gestión del riesgo empresarial (32%).

Ver un cambio tan profundo apoya la creencia de que el hecho de que las funciones de la auditoría interna se estén ampliando no significa que no pueda mantener su independencia y objetividad, si se cumplen las Normas, lo que exige la aplicación de salvaguardias. Dentro del contexto y las necesidades únicas de una organización, los líderes de auditoría interna deben considerar dónde puede encajar mejor la auditoría interna. La función podría aportar un gran valor en lugares no considerados inicialmente.

Conclusión

Es un movimiento

El hilo común que une todas las iniciativas aquí enumeradas es la necesidad de actuar. Los líderes de auditoría interna no deben esperar que la percepción de su profesión cambie por sí sola. De hecho, los líderes de auditoría deben aceptar la idea de que ellos son sus mejores defensores. Esto significa defender la profesión en todas las interacciones dentro de la organización, desde la junta directiva hasta los empleados de primera línea. Esto significa llegar a los educadores y proporcionar recursos a las universidades para mantener la profesión en el primer plano, quizás incluso ofreciéndose a hacer presentaciones sobre la profesión a los estudiantes. Ningún esfuerzo de divulgación es demasiado pequeño o insignificante. La evolución de la auditoría interna debe ser un movimiento, y un movimiento sólo puede llegar tan lejos como lo lleven sus miembros.

Enfoque de auditoría

La serie de podcasts del IIA [Todo sobre Auditoría Interna](#)

está dedicada a proporcionar a nuestros miembros una visión crítica de los temas más



relevantes del sector de la mano de algunas de las mentes más respetadas de la profesión. En un episodio reciente, [Risk and Cyber Audit Opportunities With AI](#), los expertos debaten estrategias para mitigar el riesgo de divulgación de datos sensibles en herramientas públicas de IA, así como la importancia de la gobernanza y la supervisión en la implementación de la IA.



Ediciones Anteriores

Para acceder a los números anteriores de Perspectivas y Percepciones Globales, visite www.theiia.org/GPI.

Retroalimentación de los lectores

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

Sobre el IIA

El **Instituto de Auditores Internos (IIA)** es una asociación profesional internacional sin ánimo de lucro que cuenta con más de 235.000 miembros en todo el mundo y ha concedido más de 190.000 certificaciones de Auditor Interno Certificado (CIA) en todo el mundo. Fundado en 1941, el IIA es reconocido en todo el mundo como el líder de la profesión de auditoría interna en normas, certificaciones, educación, investigación y orientación técnica.

Para más información, visite theiia.org.

Sobre Workiva

Workiva Inc. (NYSE: WK) tiene la misión de impulsar informes transparentes para un mundo mejor. Creamos y ofrecemos la plataforma en la nube líder mundial para la elaboración de informes integrados garantizados, con el fin de satisfacer las demandas de las partes interesadas en materia de acción, transparencia y divulgación de datos financieros y no financieros. Workiva ofrece la única plataforma SaaS holística y unificada que reúne los informes financieros, ambientales, sociales y de gobierno (ESG), y de gobierno, riesgo y cumplimiento (GRC) de los clientes en una plataforma controlada, segura y lista para auditorías. Nuestra plataforma simplifica los retos más complejos de elaboración de informes y divulgación al agilizar los procesos, conectar datos y equipos y garantizar la coherencia. Más información en workiva.com.

Descargo

El IIA publica este documento con fines informativos y educativos. Este material no pretende dar respuestas definitivas a circunstancias individuales específicas y, como tal, sólo pretende servir de guía. El IIA recomienda buscar asesoramiento experto independiente relacionado directamente con cualquier situación específica. El IIA no acepta ninguna responsabilidad por cualquier persona que confíe exclusivamente en este material.

Derechos de autor

Copyright © 2024 The Institute of Internal Auditors, Inc. Todos los derechos reservados. Para obtener permiso de reproducción, póngase en contacto con copyright@theiia.org.

Octubre 2024

Traductora: Andrea Correa (servicios contratados), revisor: Roberto Loo, control de calidad

Traducción al Español Auspiciada por:



The Institute of
Internal Auditors

Global Headquarters

The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101