

# La auditoría interna y la resistencia al cambio

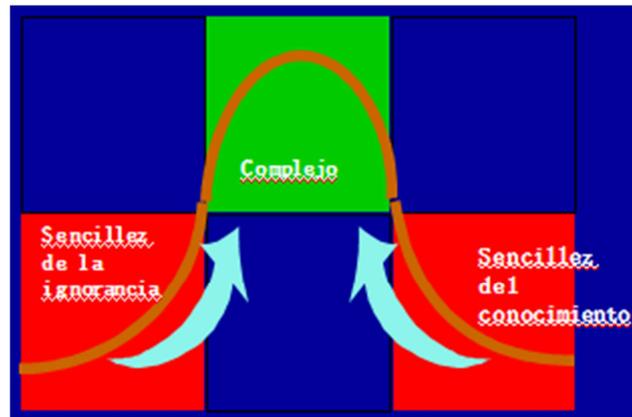
---

Solemos suponer que si a alguien se le muestran los riesgos e ineficiencias de lo que está haciendo, y al mismo tiempo se le exhibe una manera mejor de hacer las cosas, aceptará gustosamente los cambios. Pero.....todos los que pasamos algún tiempo en auditoría interna u otras áreas que promuevan mejoras en la organización, sabemos que frecuentemente no es así. En este artículo abordaremos las razones más comunes de la resistencia al cambio y los medios para lidiar con ella.

*Posibles razones de la resistencia al cambio*

## Diagnóstico y/o recomendaciones confusas

En ámbitos de estudio de Metodología de las Ciencias se suele clasificar los niveles de conocimiento en tres: sencillez, complejidad y sencillez. El gráfico a continuación lo exhibe con la contundencia de las imágenes, que siempre valen más que las palabras:



- 1. La sencillez de la ignorancia.** Cuando se desconoce completamente un tema, se lo puede percibir como erróneamente simple. Por dar un ejemplo, quien mira un partido de tenis podría pensar que si toma una raqueta y sale al campo de juego, tiene posibilidades contra un deportista de élite. No es sino hasta que se lo intenta que se comprende la complejidad del juego en cuanto a los efectos y velocidad de la pelota
- 2. El deleite de la complejidad.** Quienes llegan a un cierto dominio de una disciplina (generalmente un dominio inicial, no magistral.....), pueden deleitarse explicando su saber en términos difíciles de comprender para el lego. Eso logra dos efectos:
  - a.** Deslumbrar (al menos en una primera etapa), al desconocedor con el lenguaje rebuscado que no se comprende plenamente
  - b.** Proteger al "experto" (que no lo es tanto), de preguntas en mayor profundidad que podrían colocarlo en una situación incómoda. **LA COMPLEJIDAD ES SIEMPRE UNA ETAPA INTERMEDIA EN EL**

## La auditoría interna y la resistencia al cambio

---

**CONOCIMIENTO**, e intentar operar o cambiar algo en esta instancia es altamente riesgoso

- 3. La sencillez del experto.** Cuando se domina en profundidad un tema se llega a la capacidad de presentarlo a quien lo ignora en términos simples y entendibles

Una primera razón de resistencia al cambio es presentar diagnósticos y recomendaciones en términos complejos, porque el destinatario de la información se angustia al verse compelido a realizar un cambio sin entender plenamente por qué debe cambiar, qué debe cambiar, cómo debe hacer ni qué resultados obtendrá.

Por tanto, el auditor o gestor del cambio debe dominar la materia sobre la cual diagnosticará y propondrá mejores en un grado tal que le permita presentar sus conclusiones en los términos sencillos del conocedor

### Negación

¿ Por qué los seres humanos negamos ciertos errores, a veces contra toda evidencia?

Para eso hay que asimilar el concepto de “racionalidad limitada”. Los seres humanos no somos seres puramente racionales.

### Somos **SERES EMOCIONALES CON CAPACIDAD DE RAZONAR**

En primer lugar, puede haber en la relación auditor/auditado una animadversión “ad hominem”, o prejuicio contra la persona. Este rechazo surge cuando la relación auditor/ auditado se establece para ambas partes como un vínculo de sometimiento o superioridad en el cual hay alguien superior que examina lo que alguien inferior hizo y pudo hacer mal.

El auditor es conocedor y honesto y el auditado es presumiblemente inepto y corrupto. Si esas son las reglas del juego, la mayor tentación del auditado será controvertir cualquier afirmación que haga el auditor para demostrar que el auditor no es tan conocedor e infalible como gusta de presentarse.....

En segundo lugar, si no existe una animadversión entre auditor y auditado, puede igualmente existir un apego de las personas hacia la manera en que tradicionalmente se han venido haciendo las cosas.

Un rechazo a aceptar que esa rutina con la cual se sintió cómodo/a, debe cambiarse y abrir paso a otras formas desconocidas de trabajar, a hacerlo con nuevos compañeros, a cambiar de proveedores o tecnologías.....

## La auditoría interna y la resistencia al cambio

---

Del mismo modo que las personas nos encariñamos con los autos viejos por los buenos momentos que nos dieron, nos apegamos a maneras ineficientes de hacer las cosas por los buenos resultados que en algún momento nos permitieron obtener.

### Pereza

Además de encariñarnos con nuestra forma de hacer las cosas y sentir temor por lo desconocido, la pereza es también un sentimiento fuerte en las organizaciones.

Subyace la siguiente idea: “con lo que me costó aprender a hacer esto, ahora que estaba cómodo me cambian el procedimiento. Para qué tanto esfuerzo?”

Cuánto más voy a ganar **YO** con tanto cambio y mejora continua? Es siempre más trabajo por la misma paga.....”

### La cuestión del poder

Quienes tienen personal a cargo pueden, y frecuentemente ven, a la auditoría interna como un cuerpo extraño que interfiere con la rutina diaria del trabajo y con su autoridad sobre sus subordinados. Si, adicionalmente, esos “intrusos” pretenden cuestionar la forma en que se hacen las cosas y recomendar cambios.....es demasiado para ellos

### Intereses ocultos/ espurios

Los intereses ocultos no necesariamente son espurios. Un interés oculto puede ser desarrollar ciertas labores en un determinado lugar y/u horario por diversas razones:

- Por ejemplo, el personal de informática puede preferir desarrollar labores técnicas que requieren concentración en horarios en que no esté presente la mayoría del personal, de modo de evitarse interrupciones con llamados y consultas
- Otro personal puede estar interesado en no cambiar de lugar de trabajo porque le queda cerca de su domicilio o tiene mayor facilidad de acceso
- También puede haber una camaradería grupal por la cual un grupo de personas afines no quieren ser asignadas a labores que los separen

Recomendaciones contrarias a los intereses ocultos producirán una lógica pero inesperada resistencia

## **La auditoría interna y la resistencia al cambio**

---

Distinto es el caso de los intereses espurios. Si una persona o grupo de personas está cometiendo un fraude, opondrán firme y aparentemente irracional resistencia a recomendaciones emergentes del más elemental sentido común. Por caso, me ha tocado enfrentar tal resistencia en un grupo de empleados de depósito que resistían encarnizadamente la propuesta de auditoría interna de archivar cada comprobante de entrega con su correspondiente factura para verificar que todo despacho fuera correcta y oportunamente facturado al cliente que recibió la mercadería. La razón obvia para tal resistencia era que el grupo en cuestión estaba haciendo entregas no autorizadas que nunca eran facturadas.....

### *Medios de lidiar con la resistencia*

Cada una de las causas anteriormente mencionadas para la resistencia al cambio requiere de maneras diferentes para tratar con ella y reducir sus efectos. Veamos qué se puede hacer en cada caso

### Diagnóstico y/o recomendaciones confusas

Una primera y bastante obvia medida contra este tipo de resistencia es establecer normas de redacción de informes y mecanismos de supervisión que promuevan y aseguren que los informes y otras comunicaciones de auditoría resulten claros. Varias medidas pueden disponerse al efecto:

- Frases cortas
- Voz activa
- Evitar la jerga técnica
- Incluir referencias a leyes y procedimientos cuando éstos sean los que sustentan observaciones y recomendaciones
- Ejemplos y comparaciones de la vida diaria para ilustrar situaciones complejas

El posible inconveniente que puede presentarse cuando los informes comienzan a resultar más claros es que el destinatario pueda pensar que la labor del auditor fue más simple que lo que resultó en realidad. Esta dificultad se resuelve con relativa sencillez cuando se incluye un párrafo de alcance que mencione con especificidad y precisión la tarea realizada

### Negación

El primer tipo de negación, el que proviene del rechazo “ad hominem”, puede resolverse de distintas formas. El inconveniente es que, por caso, adoptar una

---

## La auditoría interna y la resistencia al cambio

---

actitud más afable puede reducir el rechazo pero también minar la independencia del auditor. Por tanto, lo más aconsejable para trabajar en este campo será hacerlo en dos ejes:

1. Eliminar hasta donde sea posible todo rasgo de arrogancia y autoritarismo de parte de los auditores internos. Exhibir respeto por el trabajo del auditado y reconocer los logros REALES del auditado. Incluir en el informe no solamente los aspectos deficientes sino también los sobresalientes. No por una cuestión demagógica, sino porque así como los errores implican la necesidad y oportunidad de mejorar, los logros permiten identificar las “mejores prácticas” que sirven a otros para mejorar y al auditor para establecerlas como base del desempeño esperado
2. Basar la relación auditor/auditado en el profesionalismo y la franqueza. Un auditor no es un enemigo, pero tampoco un amigo. Hacer entender el trabajo de auditoría y por qué es bueno para la organización que existan auditores, independientemente que puedan resultar desagradables a los auditados

Respecto del apego a “la forma en que aquí hacemos las cosas”, el auditor debe ser muy claro y específico en tres aspectos:

1. Cuáles son los inconvenientes que trae la operatoria cuestionada. Dialogar. Escuchar con atención los argumentos de defensa del statu quo que presenta el auditado, reconocer los temas en los que tiene razón y fundamentar con datos y evidencias los cuestionamientos que realiza el auditor. No ceder ante argumentos del auditado que no tengan similar respaldo
2. Cuáles son las ventajas que tienen las recomendaciones formuladas. Operar en relación con las mismas de la misma manera que frente a los cuestionamientos
3. Documentar acuerdos y desacuerdos. Es bastante común que el auditado reconsidere su negativa a enfrentar las recomendaciones fundamentadas del auditor cuando sabe ( y se le enfatiza.....) que el informe será elevado a instancias superiores a la del auditado.

En ocasiones, incluso, solamente repetir lo que acaba de decir el auditado para controvertir al auditor hace que el cuestionador desista al oír lo absurdo del argumento que acaba de plantear.

Recuerdo el caso de una organización internacional en la cual le expresé a alguien “de modo que tu propuesta para zanjar las cuestiones legales emergentes de trasladarnos del país A al país B es consultar a un abogado del país C, que es de dónde tú provienes.....”.

## La auditoría interna y la resistencia al cambio

---

Obviamente, la persona confiaba en dicho abogado pero no había considerado que no podía actuar fuera de la jurisdicción en donde estaba matriculado

### Pereza

Lidiar con estos últimos motivos de resistencia al cambio exige al auditor un grado mayor de pericia que los anteriores. En efecto, la pereza tal como la describimos anteriormente es una motivación egoísta y por tanto intolerable en una organización.

Por consiguiente, el auditor debe VENCER a la pereza de quienes resisten al cambio. El primer peligro, en tal caso, es aparecer como autoritario y por tanto despertar resistencia al cambio en otras personas que, siendo bienintencionadas, aprecian y confían en el perezoso.

El segundo inconveniente es que el auditor no tiene una autoridad para IMPONER sus recomendaciones y, por lo tanto, necesita un fuerte y claro respaldo de la autoridad superior que sí tenga esa prerrogativa.

En consecuencia, lo que el auditor deberá hacer frente al perezoso es:

1. Dejar en claro lo evidente de su recomendación y lo irrazonable de la actitud del perezoso, con frases del estilo “es obvio que si la puerta queda abierta toda la noche es casi seguro que nos van a robar. Y tú eres el último que se va. En consecuencia, parece que la única alternativa es que cierres la puerta al irte. Por qué no quieres hacerlo?”
2. Abordar el conflicto con sinceridad pero sin mencionar explícitamente la pereza del perezoso. Siguiendo con el ejemplo anterior “Bien. Si tú no quieres cerrar la puerta, ni cambiar de horario para no ser el último en retirarte, quedamos expuestos a un riesgo intolerablemente alto de robo que TÚ estás produciendo con tu negativa. Así lo haré constar en mi informe”

Esta situación, la del auditor enfrentando a un perezoso, ejemplifica muy bien el rol de *aseguramiento* del auditor interno y la razón por la cual un auditor interno tiene rasgos consultivos PERO NO ES ESENCIALMENTE UN CONSULTOR. También explica la razón por la cual enfatiqué previamente en la cuestión de la actitud profesional, no autoritaria ni agresiva pero tampoco excesivamente fraternal.

### La cuestión de poder

A diferencia de la pereza, cuando se advierte la cuestión de poder se puede y frecuentemente conviene, explicitarla para que quien se sienta amenazado disipe su temor.

## La auditoría interna y la resistencia al cambio

---

Argumentaciones en tal sentido pueden ser: “está claro para todos que quien manda en esta área eres tú. Los auditores no venimos a cuestionar eso sino a ver si encontramos maneras mejores de hacer las cosas y proponértelas”

Y, posiblemente, para reforzar la credibilidad a riesgo de cierto grado de confrontación, añadir : “ lo que te acabo de decir es la parte grata del asunto. La parte ingrata del tema es que así como tú tienes la autoridad y el deber de hacer funcionar esta área, los auditores tenemos la autoridad y el deber de evaluar todas las áreas, cuestionar las deficiencias y proponer mejoras.

No es algo que tú puedas decidir si se hará o no. Lo haremos porque así lo quiere la Dirección Superior.

La buena noticia es que nuestras recomendaciones no son obligatorias sino opcionales para ti.....hasta que la Dirección Superior te diga lo contrario”

### Intereses ocultos/ espurios

Cuando el auditor enfrenta una inesperada resistencia y ninguno de los motivos anteriores parece ser la razón, ésta podría ser la causa. En tal caso, lo que deberá hacerse es dilucidar si los intereses, conforme lo describimos antes, son ocultos o espurios. Claro que esto requiere de cierto tacto. Por caso: si se identifica que dos personas mantienen una relación amorosa en su trabajo y por ende no quieren ser asignados a locaciones diferentes:

1. El auditor debe evaluar si las normas de la organización permiten tal situación
2. En caso que lo permitan, que no es la situación más frecuente, debe considerar el riesgo de fraude que podría implicar la circunstancia, por colusión o por falencia en la supervisión
3. Si tal riesgo no existe o es irrelevante, el tema no puede ser abordado explícitamente si los involucrados no lo han divulgado En cuyo caso, se lo puede encarar elípticamente, diciendo : “ en realidad, esta nueva forma de trabajar implicaría que XX e YY deban trabajar en lugares distintos y remotos. Como eso implicaría deshacer un equipo de trabajo ya muy ensamblado, deberían ustedes considerar reasignar funciones para evitar esos traslados pero cumplir con la nueva forma de trabajo que les he recomendado”.

Distinto es el caso de los intereses espurios ya mencionados. No hay otro motivo para no querer adjuntar la factura a la nota de envío, que el continuar haciendo envíos que nunca se facturarán. No se puede transar con el fraude.

Pero tampoco es conveniente que el auditor explicita sus sospechas cuando no ha recolectado evidencias sólidas de irregularidades. En cuyo caso, la forma más

## La auditoría interna y la resistencia al cambio

---

apropiada de abordar el problema será decir algo como: “ De modo que, pese a que les he explicado detalladamente que es necesario adjuntar nota de envío con factura para cerciorarse que todos los despachos han sido facturados, ustedes no lo ven así. En cuyo caso, lo que tendré que hacer es ampliar el alcance de mi revisión para ver si este riesgo de los despachos no facturados se ha materializado o no, y en el primero de los casos, que impacto ha podido tener”.

A partir de ese momento, la auditoría deja de ser operacional y pasa a ser investigativa, la primera de las instancias de la auditoría forense según he mencionado en otro artículo

### *En conclusión*

El auditor interno es un agente de mejora continua y promotor constante del cambio. Como tal, se verá permanentemente expuesto al conflicto implicado por la resistencia al cambio. Algunas consideraciones útiles para poder manejar la tensión derivada de esta circunstancia son:

1. Saber que esto es así. Saber que ante toda propuesta de cambio puede surgir una resistencia
2. No tomar esa resistencia como algo malo. En realidad, podría ser aún peor un exceso de confianza en el auditor por los auditados, que los llevara a aceptar e implementar recomendaciones equivocadas. El producto de valor agregado de una auditoría interna es la recomendación del auditor mejorada por los comentarios del auditado e implementada
3. Tener empatía. Entender que a ningún ser humano (incluidos los auditores.....):
  - a. le gusta que le critiquen su trabajo
  - b. Que también puede experimentar temor a lo desconocido
4. Hablar todo lo claro que se pueda. El límite es la agresión y la grosería, por una parte, y la discreción y confidencialidad por la otra
5. Identificar tan precisamente como sea posible la razón de resistencia al cambio y operar en base a la técnica apropiada