

# Normaria

Boletín de la Comisión de Normas y Asuntos Profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina – Nº 16 – Agosto de 2004

## CONTENIDO

**Enfoque Motivacional de la Auditoría de Recursos Humanos**

**La Primera de las Normas**

**La Ética de los Auditores Internos**

**Contáctenos**

La Comisión de Normas y Asuntos Profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina tiene como Misión promover el conocimiento y uso de las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna por parte de los socios del Instituto y de las auditorías internas, proporcionar consejos oportunos a los socios sobre conceptos, metodologías y técnicas incluidas en el marco para la práctica profesional, y hacer comentarios o elaborar opiniones sobre otros asuntos que directa o indirectamente influyan sobre la profesión de auditoría interna. Los miembros de la Comisión son: Enrique Gonzalvo, CIA, CISA; Gustavo Ríos (Superintendencia de Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones); Guillermo Bilick, CIA (Organismo Nacional de Administración de Bienes); Adriana Fernández Menta, CIA; Augusto Echeguren (Cia. De Alimentos Fargo S.A). Puede contactarse con nosotros o hacernos llegar sus comentarios a la dirección de correo electrónico: [direccion@iaia.org.ar](mailto:direccion@iaia.org.ar).

*Desempeño de la auditoría interna*

## **Enfoque Motivacional de la Auditoría de Recursos Humanos**

Por Augusto Echeguren

Más de una vez, me encontré con la oportunidad de ver la clásica fila de empleados que se arma dos o tres minutos antes de la hora del fichaje de salida, donde generalmente, se junta personal de los distintos sectores de la organización, todos esperando salir de la empresa tal como prisioneros que aguardan la apertura de celdas para escaparse de una cárcel.

Sabiendo que la actitud de los empleados y su proceder constituyen un elemento de gran importancia para la calidad e imagen de la empresa, no es necesario destacar que esta situación no es buena para la percepción que la Dirección de la empresa quiere dar sobre la organización ante terceros ajenos a la compañía o empleados que pasan por ese lugar, en los casos en que el sistema de fichaje esté cerca de zonas de mucha circulación.

Pero además de afectar el modelo de comportamiento que la Gerencia General quiere aplicar en la Compañía, es necesario mirar más hacia dentro y plantearse si la imagen que, sobre todo, está establecida en el Código de Ética, es la que realmente refleja la situación Humana-Motivacional de los Recursos Humanos, y cuáles son las consideraciones que el equipo de Auditoría debe tener en el momento de la planificación, discusión en conjunto con el equipo y posterior puesta en marcha del plan de Auditoría de Recursos Humanos.

Es sabido que muchas organizaciones se contraen en estructuras más simples en etapas de crisis. Pero, ¿de qué manera afecta esto a la mejora continua que emblema como estandarte la actividad del Auditor Interno, y cómo el auditor tiene en cuenta estas situaciones en el momento de efectuar la planificación de su trabajo y el relevamiento de los riesgos?

Sobre todo en estos tiempos que estamos pasando, vemos de qué manera la realidad externa afecta a las organizaciones, y cuál es el dinamismo con el que estas responden a los estímulos que les propone u obliga el ambiente. Y dado que como auditores somos parte de la organización, también vemos acompañando a este movimiento la mutación de los objetivos de control y las prioridades en materia de Auditoría Interna.

Es necesario destacar que muchas veces se cree que de esa misma manera los empleados se tendrían que ajustar rápidamente a los cambios organizativos, pero sucede que muchas veces no pasa así. Y no es lo mismo la Auditoría de mejora de procesos en una empresa concursada que no le paga a sus empleados hace seis meses que la Auditoría en una empresa que no tiene cultura de control, como tampoco es lo mismo auditar en una empresa de cultura familiar que en otra que ha llegado a su madurez y cuyos dueños son accionistas a los cuales la dirección debe rendir cuentas asiduamente. Y tampoco es lo mismo auditar los trabajos de una dotación con muchos años de antigüedad que los de un plantel de jóvenes profesionales. También es necesario analizar de qué manera encajan y coordinan las dotaciones cuando existe una heterogeneidad de culturas trabajando en una misma área.

Sabiendo que los Recursos Humanos, ocupan una fracción muy importante del presupuesto de la empresa y que, a través de sus aportes, son por sí mismos los principales generadores del cambio, el valor y el progreso de las organizaciones, es más que necesario evaluar todos los aspectos del riesgo motivacional como especialmente críticos, porque de nuestros Recursos Humanos depende que el resto del presupuesto sea cumplido o que termine archivado en la nada, como así también que los datos estadísticos de control de gestión dejen de ser datos para convertirse en movimiento a través de la acción de nuestra dotación. Asimismo, es necesario evaluar e investigar sobre un gasto

que no estamos teniendo en cuenta en el momento de mirar las erogaciones dado que es imperceptible en los Estados Contables y en los Presupuestos, y para saberlo es necesario responder a estas preguntas: ¿Sabe la empresa cual es la magnitud de gasto que esta teniendo nuestra organización por culpa de la mala gestión motivacional de nuestros Recursos Humanos? ¿Sabemos cuánto perdemos por no percibir a tiempo las necesidades de auto-desarrollo de personas con potencial pero que aun no han sido descubiertas, o que están eclipsadas por un superior que no desea ser superado?

Si la empresa pasa por un momento económicamente bueno, ¿la Auditoría de los aspectos Humano-Motivacionales de los Recursos Humanos está dentro del plan del auditor? El auditor, más allá de definir un plan Auditoría de la Gerencia de Recursos Humanos con énfasis en aspectos de medición administrativa, ¿define un plan de medición de aspectos humanos en los trabajos que encara en las áreas y sectores? Es necesario aclarar que no es sencilla la medición cuantitativa de la consolidación de los objetivos y necesidades del personal con los objetivos de la organización, pero este impedimento es subsanable con mediciones de tipo cualitativa.

Entonces podemos analizar el problema bajo dos aspectos, uno el problema en si mismo y el otro la causa que lo puede generar. Y en vista de la importancia de la causa que lo genera puede ser necesario encarar la tarea de Auditoría Interna enfocada de manera que nos permita, mediante técnicas de Auditoría, formarnos una opinión sobre los aspectos Humanos y Motivacionales de las personas que auditamos todos los días. Es así que, en principio, deberíamos concentrar gran parte de nuestra atención como Auditores Internos en el relevamiento de los siguientes indicadores:

#### **Relevar:**

- El proceso de búsqueda y selección de personal.
- La definición del perfil de cada puesto de trabajo.
- El proceso de capacitación, inducción y adiestramiento que se da a los empleados.
- Las condiciones sanitarias, el ambiente físico de trabajo.
- Cantidad de trabajadores tercerizados.
- Tipos de contratos de trabajo.
- Cantidad, monto, periodicidad de recibos de anticipos.
- Política de comisiones por venta.
- Delitos cometidos por el personal de la empresa.
- Omisiones o incumplimiento expreso por parte de la empresa de los derechos del trabajador.
- Política salarial.
- Política de beneficios.
- Grado de normatización.
- Grado de evaluación de riesgos.
- Los circuitos de comunicación.
- Frecuencia de las evaluaciones del personal.
- La política de evaluación de desempeño del Recurso Humano.
- Análisis y estratificación del universo de los Recursos Humanos efectuado por la Dirección de RR.HH con respecto a la cadena de necesidades de Maslow, y cuáles son los planes de acción para cada estrato.
- Políticas administración y distribución de información confidencial.
- De que manera se evalúa el daño que puede causar la eventual desafectación de algún Gerente clave de la organización.
- Como son comunicados los resultados de las encuestas.
- Como está establecido y documentado el control del compromiso de mejora en caso de que las encuestas no sean positivas.
- Verificar el contenido de las encuestas de clima laboral.
- Existencias de norma de préstamos al personal y política de devolución de préstamos.

#### **Tener en cuenta los siguientes indicadores para la realización del mapa de riesgo:**

- Antigüedad de la nómina en el puesto y en la empresa.
- Índices de rotaciones de sectores.
- Verificar que los sueldos se encuentren en concordancia con los sueldos del mercado.

- Cantidad de juicios laborales, desagregados por causas.
- Índices de altas y bajas de personal.
- Los índices de accidentes, y su comparación con los índices del país.
- Índices de trabajadores fijos, temporales y tercerizados, y de personal extranjero.
- Índices de ausentismo y causas, en días y pesos.
- Si RR.HH realiza mediciones y controles del ambiente entre los sectores.
- Si existe algún seguimiento de RR.HH sobre la forma de conducción de la dirección.

**Cuando se realicen entrevistas con los auditados poner énfasis en ver:**

- Pactos no escritos y condiciones más beneficiosas.
- Si la política establecida por el responsable del área coincide visión que quiere la empresa de sus recursos humanos.
- Relevamiento de encuestas de opinión.
- Nivel de aceptación de las sugerencias.
- Comunicación.

**Conclusión**

Considero muy importante tener en cuenta los factores motivacionales en la Auditoría de Recursos Humanos, poniendo énfasis sobre todo en el relevamiento de los factores Humano-Motivacionales en las áreas en donde desarrollemos revisiones de Control Interno, con el fin de que el riesgo global del cumplimiento del presupuestario disminuya, incentivar la productividad, la innovación y las buenas prácticas, y verificar que la visión de la alta dirección sea comprendida, aceptada y acorde a las personas que trabajan.

[\[volver\]](#)

*Normas*

**La Primera de las Normas**

Por Enrique Gonzalvo, CIA, CISA

No es de extrañar que en un cuerpo normativo las palabras iniciales o los primeros puntos hagan referencia a elementos esenciales del tema bajo consideración. Las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna no son una excepción. La primera de ellas se refiere a la necesidad de que el propósito, la autoridad y la responsabilidad de la auditoría interna estén formalmente definidos dentro de la organización. ¿Podría funcionar un departamento de auditoría en una empresa donde esto no se cumpliera? Ciertamente. Pero la eficacia de su actividad estaría dependiendo en gran medida de las buenas disposiciones de los clientes o auditados. También puede ocurrir que un presidente muy convencido de las bondades de la auditoría interna haya montado un departamento de auditoría interna, y que haya dado órdenes a los directivos para que atiendan bien a los auditores internos y tengan en cuenta sus observaciones. Pero tarde o temprano las personas cambian y, al asumir un nuevo presidente menos “convencido” –que los hay–, la labor de la auditoría interna y su propia razón de ser podrían verse cuestionadas.

La existencia de un adecuado estatuto de auditoría interna otorga legitimidad al accionar de la auditoría interna y contribuye enormemente a mantener su necesaria independencia, así como a su estabilidad en el largo plazo. Ningún gerente de auditoría interna debería mostrarse indiferente ante la carencia de un buen estatuto y, en tal caso, una de sus primeras metas habrá de ser lograr que la dirección de la empresa defina formalmente un estatuto de auditoría apropiado para la organización y que sea conforme con las Normas de auditoría interna.

**NORMAS SOBRE ESTATUTO DE AUDITORÍA INTERNA**

**1000 Propósito, Autoridad y Responsabilidad**

El propósito, la autoridad y la responsabilidad de la actividad de auditoría interna deben estar formalmente definidos en un estatuto, de conformidad con las Normas, y estar aprobados por el Consejo.

**1000.A1** La naturaleza de los servicios de aseguramiento proporcionados a la organización debe estar definida en el estatuto de auditoría. Si los servicios de aseguramiento fueran proporcionados a terceros ajenos a la organización, la naturaleza de esos servicios también deberá estar definida en el estatuto.

**1000.C1** La naturaleza de los servicios de consultoría debe estar definida en el estatuto de auditoría.

## GLOSARIO

**Estatuto (Charter)** – El Estatuto (charter) de la actividad de auditoría interna es un documento formal escrito que define el objetivo, autoridad y responsabilidad de la actividad de auditoría interna. El Estatuto debe(a) establecer la posición de la actividad de auditoría interna dentro de la organización, (b) autorizar el acceso a los registros, al personal y a los bienes pertinentes para la ejecución de los trabajos, y (c) definir el ámbito de actuación de las actividades de auditoría interna.

Original Text in English – Copyright © 2004 by The Institute of Internal Auditors

[\[volver\]](#)

*Ética*

### La Ética de los Auditores Internos

Por Guillermo Casal, CIA, CCSA, CISA, CFE

El actuar con integridad es la base para la confianza entre cualquier profesional y quienes utilizan sus servicios. Así ¿quién confiaría en un médico o abogado que se ha copiado en sus exámenes, o que utiliza en provecho propio información confidencial de sus clientes?

Hubiera sido de esperar que el impresionante progreso tecnológico registrado en el mundo y en nuestra profesión hubiera sido acompañado por un avance similar en el campo de la conducta ética y profesional.

Sin embargo, todo indica que no ha sido así. Es alarmante observar que auditores internos de todos los niveles consideran como valor supremo el progreso en su carrera, por encima de los objetivos de sus organizaciones y sin considerar valores de conducta ética.

De este modo, es frecuente que en los cursos de preparación para el examen CIA surja algún colega que objete el Código de Conducta del IIA mencionando “pero si yo doy cumplimiento a todo eso ¡¡¡pierdo el empleo !!!”.

Para estos colegas, muchos de ellos nuevos en la profesión, el mantenimiento de su puesto de trabajo y la seguridad económica propia y de su familia es un valor superior al cumplimiento de las normas éticas....

La respuesta que suelo darles es la siguiente: “¿cómo verías que un policía, viendo que tres asaltantes te roban a mano armada, se abstuviera de intervenir considerando que está en inferioridad numérica?”

Esto les hace ver que, para el auditor interno, la conservación de su empleo no puede ser el valor supremo.

Ahora bien: ¿cuál es el comportamiento de los profesionales experimentados, aquellos que hoy día dirigen departamentos numerosos y cobran altos salarios? ¿Son más éticos que sus colegas novatos, a quienes envían a capacitarse?

Lamentablemente, me parece que no. A través de mis casi veinticinco años ligado a la auditoría interna, he observado que los Directores de Auditoría Interna, los CAEs, (sólo

algunos, pero de empresas muy importante), incurren en muchas prácticas éticamente deleznable, tales como:

- Utilizar la evaluación de la función de Auditoría Interna (Q.A.R), como una especie de Tribunal de la Inquisición. En efecto: ¿cuántos departamentos de auditoría interna han solicitado espontáneamente un Q.A.R externo para conocer la calidad de los servicios que prestan? Transcurridos tres años desde las nuevas normas que imponen el QAR externo cada cinco años, se esperaría que el 60% de las compañías, al menos las mayores, hubieran tenido un QAR externo.... Lamentablemente, para muchos de estos colegas el QAR es bueno para los demás pero no para ellos mismos. En tanto que salir mal de un QAR es descalificador para los demás pero perfectamente comprensible para ellos mismos...
- Apelar a cualquier comentario o argucia en la persecución de sus objetivos. En la competencia laboral o institucional he observado a colegas difamar a sus competidores, descalificándolos, pidiendo que sean despedidos de las compañías en las que prestan servicios... Cualquier cosa para prevalecer y obtener una cuota de poder. Sea ésta un empleo, un cargo honorífico o lo que fuera...
- No predicar con el ejemplo. En todos los países del mundo (al menos los que yo conozco...), el primero en intentar la certificación CIA es el responsable máximo de la Auditoría. En Argentina, no. En nuestro país, se impone este requisito al personal subalterno, pero los CAEs continúan en su sillón sin intentar dar el paso.

### Conclusión

¿Puede una mala persona ser un buen auditor? Yo creo que no. Es verdad que un mal marido o un mal padre puede quizás ser un excelente profesional, pero cuando las conductas tiñen toda la personalidad, es absolutamente legítimo desconfiar de los informes de un individuo que privilegia su propio bienestar al de su organización o el prestigio de la profesión a que pertenece.

Y, lamentablemente, en nuestro país los ejemplos de esto son demasiados. Quizás los males de nuestra querida patria tengan más que ver con nuestras propias inconductas de lo que nos gustaría imaginar.

Es para pensarlo. Hasta la próxima.

[\[volver\]](#)



Federación Latinoamericana  
de Auditores Internos



Instituto de Auditores  
Internos de Argentina



The Institute of  
Internal Auditors

Normaria es un boletín electrónico editado en Buenos Aires por el Instituto de Auditores Internos de Argentina, de distribución gratuita para los socios del Instituto. Se prohíbe la reproducción total o parcial de los contenidos de Normaria sin la autorización previa del Instituto de Auditores Internos de Argentina. Las opiniones expresadas en Normaria representan los puntos de vista de los autores, y pueden diferir de las políticas y declaraciones oficiales del Instituto de Auditores Internos de Argentina, de sus Comités o de sus autoridades, o de las opiniones autorizadas por los empleadores de los autores. El editor no garantiza que los textos presentados por los autores para su publicación sean originales o inéditos.