

## **NUEVAS COMPETENCIAS PARA EL CAE – Gestión del Cambio y del Compromiso.**

**Autor: Jesús V. Izquierdo, Managing Leader. The WorldGate Group**

Jesús Izquierdo presentará este tema en la [Conferencia Europea de Auditoría Interna en Madrid, España](#)

*El entorno es cambiante y las organizaciones tienen que aprender no tanto a gestionar los cambios de forma puntual sino a crear una cultura adaptativa al cambio y de compromiso organizacional. El CAE, por la propia naturaleza de sus funciones, debe desarrollar ambas competencias para ayudar a sus equipos y a su organización a afrontar con éxito los retos presentes y futuros.*

En 1968 Stanley Kubrick estrenaba la mítica película *2001: Una odisea en el espacio*. Con unos efectos especiales revolucionarios imaginaba un siglo XXI dominado, entre otras cosas, por la vida extraterrestre y la inteligencia artificial. Hoy en día esa visión de nuestra época nos parece, en algunos aspectos, ingenua y en otros la realidad ha superado ampliamente la ficción.

Quizá por eso, si hace 30 años nos hubiesen preguntado cómo se trabajaría en el siglo XXI, cómo serían las organizaciones y qué tipo de habilidades se premiarían más e, incluso, cuales serían las nuevas competencias de un líder, sin duda, hubiésemos dicho que tendría que ver principalmente con la capacidad tecnológica y el conocimiento técnico del área funcional de cada uno, en el caso de un CAE, la auditoría interna.

De igual forma que Kubrick imaginaba un futuro revolucionario, yo intentaba pensar en un directivo con competencias tecnológicas, casi un científico, manejando todo tipo de máquinas y “computadoras”. Pero, pese a todos los avances, en nuestras organizaciones todavía no prima la inteligencia artificial, sino la emocional. De hecho todos nos hemos adaptado, más rápido de lo que nunca hubiésemos imaginado, a los grandes cambios tecnológicos, navegamos por la red, guardamos información en una “nube”, mantenemos el contacto y

fomentamos las relaciones profesionales mediante redes sociales. Y de aquí no derivan nuestros problemas.

El CAE, al igual que otro directivo, por supuesto se enfrenta cada día a nuevos retos de tipo técnico relacionados con el desempeño de nuestras funciones. Desafíos que solventamos, con investigación y estudio y, siempre, con muchas horas de trabajo. Sin embargo, ¿cuántas veces nos sentimos desbordados por problemas relacionados con la gestión de las personas y, por tanto, del talento real en la organización?

Si bien es cierto que los cambios económicos y demográficos influyen en la cultura organizacional y que nuestras organizaciones se enfrentan cada vez más a importantes avances tecnológicos: el líder no puede afrontar estos retos sino es con valores y desarrollando ciertas competencias. Los retos son distintos, pero las herramientas con las que contamos son las mismas. Hablamos de nuevos valores y competencias porque su incorporación al mundo organizacional ha sido reciente, pero no por la novedad de estos valores.

Terencio, en el siglo II a.C. ponía en boca de uno de sus personajes: *“Si yo llego algún día a tener un hijo, éste hallará ciertamente en mí un padre comprensivo; podrá confesarme sus locuras y contará con mi indulgencia. No seré como mi padre”*. Ésta, una de las frases más repetidas a lo largo de la Historia, se puede extrapolar a nuestro ámbito laboral. No hay CAE que en el inicio de su carrera no haya pronunciado algo parecido imaginando cómo actuaría algún día con sus equipos. Merece la pena pararse a reflexionar sobre si realmente hemos cambiado en la forma de gestionar nuestros recursos humanos. ¿Trabajamos con valores y con competencias? ¿Y si es así, específicamente con cuáles?

Deberíamos preguntarnos cuáles estamos potenciando y desarrollando, no en previsión de que el mundo va a cambiar, sino que está cambiando. Ronald Heifetz, uno de los mejores expertos en gestión del cambio y director del Centro de Liderazgo en el Kennedy School de Harvard University, desde hace años viene anticipando cómo las organizaciones deben no tanto aprender a gestionar el

cambio de forma puntual sino asegurarse qué capacidades y habilidades van a desarrollar sus directivos que les permitan adaptarse al entorno constantemente, es decir, lo que él llama gestión adaptativa al cambio. Aquellas organizaciones que están triunfando en adelantarse y adaptarse con agilidad y rapidez al constante cambio de las circunstancias del entorno son las que tienen muy claro que sus directivos tienen que desarrollar competencias para la gestión del cambio y del compromiso.

Si pensamos en el rol del CAE y en su entrada en los últimos años al foco estratégico de la organización, debemos pensar qué nuevos retos a nivel de auditoría interna nos va a imponer un entorno cambiante donde muchas de las áreas funcionales de la empresa no van a saber adaptarse con rapidez y, por tanto, también tendremos que enfrentar el grado de estrés estratégico y operativo que conlleva para nuestros colaboradores.

El CAE, con su mirada interna matricial y desde los 30.000 pies de altura, va a tener que responder y ser, más que nunca, un partner real de las otras áreas funcionales en la empresa. Para esto va a tener que entender muy bien el tipo de cambio o tipos de cambio que la organización está asumiendo y cómo se está adaptando a los mismos. Va a necesitar entender los atributos e impulsores necesarios para una gestión eficaz del compromiso de la organización con el objeto de poder tener a los equipos alineados y también prestar el servicio que la organización va a requerir del equipo de auditoría interna. John Kotter, otro de los mejores expertos de gestión del cambio, desde hace años, gracias a su investigación constante de organizaciones que triunfan en procesos de cambio y entornos difíciles, aconseja tener en cuenta que la gestión eficaz del cambio se debe un 75% a la capacidad de liderazgo y un 25% al de gestión del proceso. Es más, gran parte del éxito de cualquier proceso de cambio yace en la capacidad de ese liderazgo para influenciar y gestionar el compromiso necesario en la organización para llegar a la meta.

La velocidad del cambio es tan rápida que en nuestras organizaciones intentamos aprender no a vivir sino a sobrevivir a este entorno cambiante. Tal vez debemos preguntarnos si en lugar de preocuparnos en ganar batallas puntuales no deberíamos ganar la guerra. El ADN de nuestra organización necesita evolucionar, aquellos valores y competencias que nos dieron el éxito anteriormente, aunque necesarios, no van a ser los más importantes en concedernos el éxito futuro.

Si esta cualidad de adaptación es importante para cualquier directivo, en el caso del CAE lo es aún más. Y ello es así porque por la propia naturaleza de sus funciones, este directivo trabaja matricialmente con toda la organización lo que le convierte en un nodo de influencia y no sólo de servicio. Por eso es vital el papel que puede y debe desempeñar para aportar y crear una cultura de cambio adaptativo y de compromiso organizacional. Se trata de incorporar el cambio y su gestión en nuestro día a día, proyectando confianza y generando compromiso; de la misma forma que se ha hecho con los avances tecnológicos, porque únicamente así seremos capaces de sobrevivir en nuestra particular "Odisea", aunque acabemos de dejar atrás "2010: Odisea dos".

***Publicado con autorización del Instituto de Auditores Internos de España.  
Tomado de la Revista Auditoría Interna***