

# Avances Profesionales

## El Tremendo Potencial de la Auditoría Positiva

Por Jim Wesberry, Jr.

Tomado del Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia. Boletín Informativo No. 5 de 1.990.



Conoce usted la historia del "abominable hombre negativo"? La revista Newsweek le dedicó una página completa hace algunos años y describió a éste en términos como el diálogo que sigue:

### EL ABOMINABLE HOMBRE NEGATIVO

Usted dice: "Hagamos esto".

El responde: "No lo hagamos".

Usted dice: "Tengo una idea".

El responde: "No dará resultado".

Usted dice: "Sí".

El responde: "No".

### ¿COMO ES EL ABOMINABLE HOMBRE NEGATIVO?

Los auditores solían ser abominables hombres negativos, y algunos todavía lo son. Además, con el triunfo del movimiento feminista, hoy también nos encontramos con "abominables mujeres negativas". Pero, ¿qué es, en realidad una abominable persona negativa? Simplemente, es alguien que aspira a mantener el status quo".

El abominable hombre negativo ni quiere el progreso ni quiere cambios. No desea que se produzca el desarrollo industrial o comercial o el crecimiento económico. No procura superarse personal ni profesionalmente. No crece como individuo ni como ente cultural. No quiere nada que pueda alterar la tranquilidad de que disfruta.

Es la persona capaz de paralizar el desarrollo de nuestra economía, basada en la empresa privada. Es él, o ella, quien se opone a las nuevas fuentes de energía, a las innovaciones tecnológicas, a las

nuevas ideas en el comercio, a los nuevos sistemas de contabilidad, a los cambios en los procedimientos de administración y a los más modernos métodos para alcanzar más altos niveles de eficiencia. Es la persona que se opone a toda proposición o recomendación pero no por su contenido intrínseco sino simplemente porque se plantea algo nuevo.



La abominable persona negativa es la que echa una ducha (balde o cubo o lo que se llame) de agua fría sobre todo proyecto de nuevas carreteras, nuevos edificios o nuevos centros comerciales, siempre prefiriendo las tambaleantes y corrosivas estructuras del pasado. Es la persona incapaz de reconocer la diferencia entre una joya "histórica", digna de ser preservada, y una pieza "decadente histórica" que debe ser demolida. Y tampoco distingue entre las tradiciones éticas que mantienen íntegra a nuestra civilización y las costumbres pasadas de moda, que, si no se modifican, a veces pueden dañar a esa misma civilización.

Estas personas creen que, de lo que ayer servía, seguirá sirviendo mañana. Son personas que se inmovilizan mientras los demás avanzan, mirando con temor lo que otros miran con valentía, oponiéndose a todo pero sin promover nada.

El abominable hombre negativo es el clásico "hombre de poca fe, intolerante y siempre listo para diferirlo todo pero nunca preparado para poder lo inservible.

Esta persona es todo un baluarte de la "consistencia" y cree que ella es una noble virtud. A fin de cuentas, la consistencia es uno de los principios de contabilidad generalmente aceptados. Pero la consistencia no es siempre una virtud. La persona consistente puede carecer de imaginación. Puede, incluso, llegar al fanatismo, intensificando sus esfuerzos, a la vez que va perdiendo de vista sus

metas, obstinada en creer que siempre tiene la razón en todo. Es la persona convencida de que la guerra es la única vía para zanjar disputas o, por el contrario, de que la paz debe ser mantenida a cualquier precio. Ese género de estabilidad es reflejo de la ignorancia y la cortedad de miras, y es peligroso. Es, también, típico del abominable hombre negativo.

### ¿DONDE SE HALLA EL HOMBRE NEGATIVO Y QUE HACE?

Estos abominables hombres y mujeres negativos abundan en tales ciudades como Washington, D.C., donde yo vivo, sobre todo alrededor de la Casa Blanca. Generalmente portan pancartas, expresan sus convicciones a gritos y tienen muy poco respeto por los derechos y los puntos de vista ajenos, inclusive cuando están ejercitando los suyos.

Los auditores, en su mayoría, eran así. Muchos abogados todavía lo son, sobre todo cuando se les pregunta si es posible lograr algo rápido y económicamente. ¿Por qué es que estas profesiones, importantes y necesarias tienen tales enfoques y proyectan una imagen tan negativa? En el caso de los auditores, y probablemente también en el de los abogados, quizá ello obedezca a la tradición histórica de tener que lidiar en caso de controversia, irregularidad y desorden.

Desde sus orígenes hasta mediados de este siglo, por lo menos, la Auditoría fue concebida como un arte bastante negativo. He aquí, como Elbert Hubbard nos describió a nosotros, auditores, hacia fines del siglo pasado:

### EL AUDITOR TIPICO

El auditor típico es un hombre que ya ha pasado la medianía de edad, enjuto, con arrugas, inteligente, frío, pasivo, evasivo, con ojos de bacalao, cortés pero no cálido, apacible y condenadamente atildado como un poste de concreto o una obra de escultura vaciada en yeso; una petrificación humana con un corazón de feldespatos, desprovisto de toda predisposición amistosa, sin enrañas, sin pasión y sin sentido del humor. Por suerte, ninguno de ellos se reproduce; y todos terminan yéndose al

infierno".

Desgraciadamente, la descripción de Elbert Hubbard continúa tipificando a algunos auditores, aún hasta la época actual. Lo que es aún peor, la imagen negativa continua del auditor es a modo de alguna clase de inquisidor o adversario constante y es, a mi juicio, probablemente el obstáculo primordial a que se enfrenta actualmente nuestra profesión.

Aún tenemos una cantidad crecida de abominables hombres negativos en la Auditoría Interna. Afortunadamente, la mayor parte de ellos no pertenece al Instituto de Auditores Internos. No quieren gastar el tiempo o el dinero en su mejoramiento profesional. Tienen miedo de compartir las experiencias por temor a que alguien pudiera "robarles sus ideas". No creen que los auditores debieran colaborar, cooperar o siquiera comunicarse. Tienen relaciones interpersonales deficientes tanto dentro como fuera de la oficina en que trabajan. A donde quiera que vaya, cae una sombra negativa. Sus informes de Auditoría ocasionan dificultades a todos, incluso ellos mismos. ¿Por qué? Es porque están practicando la Auditoría "negativa" en vez de la Auditoría "positiva".

Dentro del Instituto de Auditores Internos también experimentamos problemas con el negativismo. Durante más de dos años, hemos venido esperando que el Instituto actúe para cambiar la designación profesional del Auditor Interno Certificado (siglas en inglés: CIA) a otro título que no ponga en peligro las vidas de los auditores internos que viajan intencionalmente debido a la posible confusión con la "otra" CIA. De auditores internos ya han tenido accidentes muy peligrosos secuestros de aviones





internacionales, mientras que nuestro Instituto avanza a la velocidad de una tortuga de tres patas, creando "grupos de trabajo" y efectuando "encuestas" en vez de adoptar alguna acción.

El punto que trato de precisar es que -aún cuando estamos practicando una profesión tradicionalmente negativa en un ambiente negativo y que a menudo hasta tenemos colegas negativos a nuestro lado- si queremos tener éxito, es mejor que seamos auditores positivos porque la Auditoría Positiva es más poderosa.

Pero antes de hablar más sobre la Auditoría Positiva, echemos un vistazo más cercano al ambiente en que trabajamos a medida que el Siglo XX llega a su fin.

#### RAZONES PARA LA AUDITORIA NEGATIVA

Históricamente, los auditores se desarrollaron a modo de agentes económicos de la "Gestapo", de quienes se esperaba que hallaran algo malo y vieran que la persona responsable fuera castigada. Haría destellos ocasionales de luz positiva en los siglos anteriores, pero no fue sino hasta el presente siglo que se desarrolló el concepto de la Auditoría Positiva.

Debe de haber habido, por lo menos, unos pocos auditores positivos durante los siglos; pero no fue sino hasta mediados de este siglo en que la profesión de la Auditoría y su imagen empezaron a cambiar. El concepto del auditor a modo de auxiliar de la administración, mejor que un agente de la policía económica, fue comenzando en el sector privado por los principales auditores internos y, en el sector público, por la Contraloría General de los Estados Unidos. Estas dos entidades han tenido mucho que ver con el cambio de la imagen negativa del auditor y con el hecho de la Auditoría sea una fuerza más poderosa en los negocios y en el gobierno durante los tres decenios últimos.

Pero algo andaba mal en alguna parte. Una maldición antigua regresó para poner los frenos a nuestro impulso frontal hacia la utopía del auditor: la maldición de la "falta de honradez personal" que ha

plagado a la civilización desde sus comienzos. La tecnología trajo una información mejor a través de mejores sistemas de información; pero al cambiarse con las normas morales en declive, produjo modos de robar, una tentación mayor y, aparentemente, recompensas cada vez mayores para los que engañaban. Hemos visto recientemente aumentos dramáticos en los fraudes cometidos por los administradores, por los empleados y hasta por los mismos auditores.

Debido a que nuestro sistema legal resiste los cambios, terminamos con una situación en que el robo, en términos medios, en un banco en los Estados Unidos produce alrededor de \$20.000. Los ladrones de bancos, si se les atrapa, como usualmente ocurre, resultan enjuiciados alrededor del 90% de las veces y, si se les declara culpables, cumplen un promedio de cuatro a seis años de prisión. Por otra parte, el delito, en términos medios, que involucra la transferencia electrónica de fondos se halla usualmente en alrededor de \$500.000. Los perpetradores, a quienes de costumbre no se atrapa, si se les detiene, son enjuiciados únicamente entre el 15% y el 20% de las veces. Si se les declara culpables, pueden esperar el cumplimiento de una sentencia de sólo cuadro a seis meses de cárcel.

La confabulación -el archienemigo del control interno- ha llegado a proliferar en tal medida que hemos visto a grandes segmentos de la administración de una empresa trabajar juntos para perpetrar el fraude y encubrirlo, creando registros fraudulentos que involucran transacciones inexistentes efectuadas por personas que no existían.

En los Estados Unidos, los gobiernos locales y estatales, así como el federal, han sido estremecidos hasta sus cimientos por los descubrimientos de todo tipo desde los sobornos simples de estilo antiguo hasta el sobreprecio flagrante de los renglones del inventario. El gobierno se convirtió en el blanco para el enriquecimiento de todo el mundo cuando, hace algunos años, sus recursos parecieron ser tan grandes y tentadores.

#### ¿A DONDE SE FUE LA HONRADEZ?

Se lee en mi país, en periódicos y se ve en la televisión, todos los días, sobre algunas actividades

nuevas, legales, fraudulentas y cuestionables por parte de funcionarios empresariales y gubernamentales que afectan dramáticamente a la profesión de la Auditoría.

No necesito decir más acerca de nuestro ambiente actual, pero hay un dato que me gustaría agregar. Una de las principales organizaciones de los Estados Unidos dedicada a la evaluación de la posible honradez de la "empleomanía" y de su integridad, divulgó recientemente que, en 1964, se halló que, entre los solicitantes de plazas, el 12% de los evaluados podían considerarse como candidatos de algún riesgo. Hoy, el 30% de los solicitantes de empleo que examina la misma entidad se clasifican como riesgos altos -personas que probablemente harán algo falto de honradez.

¿Qué significa todo esto para los auditores? Claramente, quiere decir que no podemos pasar por alto los aspectos de investigación de la Auditoría. Nuestra profesión se originó como un medio de descubrir el fraude y revelar quién era el responsable, pero el péndulo ha ido en dirección opuesta.

¿De qué modo podemos, entonces, ser auditores positivos en un ambiente negativo?

¿Cómo podemos llevar un "sombbrero blanco y montar un caballo blanco" un día y cambiar al día siguiente para llevar una "capa negra, espejuelos oscuros y un sombrero negro"? Esto es lo que yo llamo "el síndrome del sombrero blanco y el sombrero negro" del auditor interno -el actual "palo porque bogas y palo porque no bogas" de nuestra profesión. ¿Pueden los auditores operacionales continuar su cruzada para mejorar a la administración de modo positivo, aún cuando la propia administración está demorándose por razón del desgaste de la integridad? ¿Podemos convencer a alguien, en cualquier oportunidad, de que nuestra misión es la de mejorar, mientras que al propio tiempo estamos ayudando a enviar a la cárcel a alguien? ¡Mi respuesta es "sí" rotundo!



Podemos convencer a los honrados. Podemos convencer en público. Podemos efectuar la Auditoría de investigación junto con la operacional pero tenemos que ser cada vez más cuidadosos y cada vez más profesionales a medida que las efectuemos.

Miremos, por un momento, lo que yo llamo la "Auditoría positiva".

#### LA AUDITORIA POSITIVA

La Auditoría positiva es poderosa. ¿Por qué? Porque el alcance amplio de la Auditoría de Operaciones produjo un adelanto realmente importante para nuestra profesión. Situó el énfasis por primera vez -solamente durante los 30 años últimos o algo así -sobre la participación de los auditados en el trámite de desarrollar los hallazgos de la Auditoría e informar sobre los mismos. Destacó -por primera vez en el trámite de la Auditoría- las comunicaciones y las relaciones entre las personas.

Hasta el decenio de 1950, en que comenzó a concebirse la Auditoría Operacional, se veía al auditor como a un agente

del enemigo -a un tipo de la "Gestapo" que buscaba dificultades- decididamente, una persona con sombrero negro. Hasta que llegó la Auditoría Operacional, los auditores no hablaban con los auditados -únicamente revisaban los libros y enviaban sus informes.

La Auditoría Operacional dio al auditor un sombrero blanco, un caballo blanco y una armadura brillante. La Auditoría moderna tuvo un criterio nuevo para lograr el éxito. El auditor de la clase de Elbert Hubbard, con el "corazón de feldespato", era juzgado por la cantidad de excepciones de Auditoría que se adoptaban y por el número de irregularidades acerca de las cuales se informaba. Al auditor positivo se le juzgaba, no por cuantas recomendaciones



se hicieran, ni por cuantas se aceptaran, sino por el número de recomendaciones de Auditoría que se llevaran a la práctica con éxito.

La verdadera prueba del auditor positivo llegó a ser la de cuantas recomendaciones se hicieran, se aceptaran y se pusieran en práctica durante el curso del trabajo en el terreno. Los mejores auditores eran aquellos cuyos enfoques positivos a la comunicación y la colaboración estimulaban la iniciación inmediata de acciones para resolver los problemas de la gerencia.

¿Pueden adoptarse estos enfoques también en la Auditoría de investigación? ¿Por qué no? No hay norma alguna que exija que un auditor tenga un "corazón de feldespato". Cualquier clase de Auditoría puede ser positiva siempre y cuando los propios auditores sean positivos. Nuestra actitud debe ser la de evitar el fraude siempre que sea posible mediante la recomendación de controles sanos. Debemos enfatizar nuestros aportes positivos aún cuando, en verdad con mayor certidumbre, tengamos que efectuar, a menudo investigaciones que envíen a algunas personas a la cárcel. Lo que es más importante aún: debemos proyectar una imagen positiva y un buen ejemplo en todo lo que hagamos.

Una manera para que los auditores puedan mejorar sus estilos es la de practicar la forma positiva de pensar y de actuar en todas sus actividades: la adopción de un modo positivo de vida y un enfoque optimista de la vida y del trabajo. El auditor que aspire a lograr el éxito en el mundo de hoy necesita evitar, conscientemente, el ser una persona negativa.

Dale Carnegie, Norman Vicent Peale y muchos otros han enseñado durante años que un enfoque positivo hacia la vida es la clave del éxito en cualquier terreno. De ser posible, el vivir positivamente es una clave aún mayor para el éxito de la Auditoría que en cualquier otra profesión. La naturaleza del trabajo del auditor y su compenetración íntima e interacción con la vida, la carrera y el futuro de los auditados hacen de las relaciones humanas positivas la medida de la diferencia entre el éxito y el fracaso sin importar la competencia técnica en la Auditoría o en cualquiera de sus campos afines.

Es una verdadera tragedia, actualmente, la de conocer en ocasiones a un auditor negativo. Los auditores negativos son los , que se quejan de todo desde el estado del tiempo hasta los locales que les proporcionan los auditados para realizar su trabajo en el terreno. Elbert Hubbard los adoraría. Una vez vi el borrador de un informe en el que el auditor formulaba una recomendación de que la unidad auditada comprara un equipo de acondicionamiento de aire para la zona en que trabajaban los auditores para que éstos se sintieran más cómodos. Esa era la única parte positiva del informe. A los auditores negativos les preocupa únicamente el mandar a la cárcel a alguna persona. A los auditores positivos les preocupa el mantener a las personas fuera de la cárcel.

#### EL FUTURO SUYO ESTA EN SUS MANOS

Los días de los auditores negativos están contados. Recuérdese que son de los que "no se reproducen". Un enfoque negativo sobre la Auditoría, de igual modo que un enfoque negativo hacia la vida, limita las posibilidades de la carrera de un auditor. Esta es la razón por la que muchos auditores, técnicamente sólidos, no sean considerados para ascenderlos y nunca parecen ser capaces de entenderlo. A menudo se amargan y se vuelven aún más negativos.

Si alguien desea ampliar su futuro en la Auditoría, que sea un auditor positivo que descubra el poder de la Auditoría positiva. Pero no se puede ser únicamente positivo en el trabajo. Hay que disciplinarse a uno mismo para ser positivo y entusiasta sobre todo lo que uno haga y todas las personas con quienes se establezca contacto. El pensamiento positivo es contagioso. La gente lo quiere.

Los auditores internos no deben volver nunca a ser los "abominables hombres negativos". Cada uno de nosotros necesita buscar y mantener un enfoque positivo hacia la vida en todas nuestras relaciones del espíritu, la familia y los negocios para que podamos darnos cuenta del "poder" de la Auditoría positiva en nuestras propias carreras y para que podamos recibir sus "beneficios" como persona y profesional.

# La Apertura Económica y su impacto sobre la Industria en Colombia

Gilberto Gómez Mantilla C.P.

## 1. LA APERTURA ECONOMICA

**L**a apertura es una estrategia de doble vía. Por un lado, intenta eliminar las restricciones a las Importaciones y por otro introducir estímulos a las exportaciones. En otras palabras busca abrir la economía.

ni se deben aplicar simultáneamente.

El objetivo último de la estrategia, es que las empresas produzcan bienes y servicios con precios y calidades competitivos internacionalmente.

## 2. ARGUMENTOS A FAVOR Y EN CONTRA

### 2.1 ARGUMENTOS

#### A FAVOR

El proceso mejorará la producción nacional y la hará más competitiva. Ofrecerá al consumidor colombiano diversas opciones de calidad y precio.

Al liberar las Importaciones y fomentar las exportaciones se someterá el aparato productivo nacional a la competencia internacional, y se integrará a la economía mundial, inyectándole crecimiento y eficiencia a la industria.

Este hecho, hará que se modifique el sistema de señales de precios relativos. Es decir, obligará al empresario colombiano a volverse competitivo y para ello, tendrá que volverse más eficiente y mejorar la calidad de sus productos.

El que no lo haga sucumbirá. Pero el consumidor final, el colombiano raso, no se verá so-



Para esto, se parte de la base de que en ambos frentes, importaciones - exportaciones, ya se han iniciado acciones de manera gradual y selectiva, pues no todos los sectores sufren de los mismos problemas de competitividad, ni todos los instrumentos de política comercial resultan convenientes,

metido a sufrir las consecuencias de la ineficiencia de la industria nacional.

Están condenadas al fracaso solamente las empresas altamente ineficientes, porque si bien es cierto que se bajarán aranceles, se tiene previsto deva-