

Hacia una auditoría más humanista

Conferencia de Mario Alonso Ayala, presidente de Auren

Acto conmemorativo del 50 aniversario del ICAC

Ateneo de Madrid

14 de octubre de 2026

Hacia una auditoría más humanista

Mario Alonso Ayala. Presidente de AUREN

Conferencia impartida en el acto del 50º Aniversario del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, celebrado el 14 de octubre de 2026, en el Ateneo de Madrid.

Introducción: la auditoría y la condición humana

Hace más de dos mil años, Terencio escribió: “soy humano, y nada de lo humano me es ajeno”.

La principal amenaza para nuestra profesión no es la inteligencia artificial, es olvidar que trabajamos con personas.

Durante décadas hemos debatido sobre normas, herramientas, procedimientos, modelos de control, independencia, documentación y papeles de trabajo. Todo ello es imprescindible. Pero ninguna de esas cosas constituye, por sí sola, la esencia de la auditoría. La auditoría existe porque existe la confianza. Y la confianza es, ante todo, un fenómeno humano.

Cuando un inversor adquiere acciones: confía.

Cuando un banco concede un crédito: confía.

Cuando un proveedor vende a plazos: confía.

Un trabajador confía en la empresa en la que trabaja.

Sin confianza no existirían los mercados, las empresas ni buena parte del desarrollo económico.

La auditoría no es una actividad periférica del sistema económico. Es una de sus infraestructuras invisibles. Al igual que lo es la infraestructura eléctrica cuando encendemos la luz.

Primera conclusión: la auditoría necesita ser más tecnológica, sin duda, pero necesita ser, sobre todo, más humanista.

No se trata de elegir entre tecnología y humanismo. Se trata de utilizar la tecnología para recuperar aquello que hace imprescindible nuestra profesión: el criterio, la responsabilidad, el juicio profesional y la comprensión de la realidad.

El gran error: pensar que auditamos números

Si preguntamos a cualquier ciudadano qué hace un auditor, probablemente responderá que revisamos cuentas. Pero las cuentas son la consecuencia, no la causa.

Detrás de cada estimación existe una expectativa.

Detrás de cada provisión existe una interpretación del riesgo.

Detrás de cada error o fraude hay una conducta humana.

Los estados financieros son el resultado acumulado de miles de decisiones.

Esto cambia por completo nuestra perspectiva. No basta con entender la contabilidad, también sus incentivos, su liderazgo, su cultura, sus conflictos.

Es más sociología y psicología.

Un control interno puede estar perfectamente establecido en un manual, pero ser ineficaz si la cultura o sus líderes premian el atajo o castigan al discrepante.

La confianza: el nuevo capital de las organizaciones

Los seres humanos somos animales sociales y cooperativos. Nos necesitamos para atender nuestras necesidades materiales y afectivas.

La civilización puede entenderse como una ampliación progresiva del radio de confianza: primero la familia, después la tribu, la ciudad, las instituciones, las empresas y, finalmente, las redes económicas globales.

En la revolución industrial, el recurso: capital. Siglo XX: el conocimiento y la tecnología. Siglo XXI, confianza.

Estamos rodeados de información, pero faltos de conocimiento.

Las organizaciones son más grandes, más interdependientes y más complejas. Y cuanto mayor es la abundancia informativa, más difícil resulta interpretarla.

Existe una idea equivocada: la confianza se crea mediante normas. Pero no es así, nace de algo más profundo: la cultura, los valores, la coherencia, los comportamientos y el ejemplo. La confianza no se decreta.

En este entorno, la auditoría ocupa un lugar privilegiado.

Durante décadas trabajamos bajo una lógica de escasez informativa: había que seleccionar muestras porque no era posible analizarlo todo. Ahora, hay abundancia extrema. Poblaciones completas y cruzar fuentes muy diversas. Cuantos más datos tengamos, más importante será el criterio que determine cuáles son relevantes y qué significado tienen.

Los auditores no vendemos informes, papeles de trabajo u horas. Ni siquiera vendemos únicamente cumplimiento normativo. Vendemos confianza.

David Foster Wallace contó la historia de dos peces jóvenes, que se cruzan en mitad del mar con uno viejo. El viejo les dice: Hola muchachos, ¿qué tal está hoy el agua? Los jóvenes siguen nadando y al cabo de un rato, mira uno a otro y le pregunta: ¿qué será eso del agua?

Llevamos tanto tiempo nadando entre normas, procedimientos, horas y documentación, que hemos dejado de preguntarnos qué es realmente el agua. Y el agua es la confianza.

Talento: necesitamos menos especialistas y más renacentistas

La educación empresarial del siglo XX se construyó alrededor de la especialización. Mundo más estable y compartimentado. Ahora, las disciplinas están profundamente interconectadas.

Necesitamos técnicos excelentes, pero también personas capaces de comprender contextos complejos. Conocimientos de estrategia, modelos de negocio, tecnología, ciberseguridad, sostenibilidad, gobierno corporativo y comportamiento humano. De sociología, psicología, filosofía. Y también perfiles que proceden de disciplinas STEM.

Como dice Nuccio Ordine en su magnífico ensayo, *La utilidad de lo inútil*, es absurda la separación entre ciencias y letras. Cuando alguien lanza una piedra, tan importante es saber por qué cae (física), como por qué se ha tirado (psicología y sociología).

Necesitamos personas con formación en T: gran profundidad técnica, pero también conocimientos complementarios.

Además, otras habilidades: capacidad de comunicación, ética, curiosidad intelectual y criterio profesional.

Si analizamos la evolución histórica de la persona en relación al trabajo, podemos observar cómo han ido cambiando sus denominaciones, características y valoración.

Antigüedad, artesano o mercader (por vocación), se valoraba su habilidad.

Industrialización, Mano de obra, reemplazable, se valoraba el trabajo.

Siglo XX, Recursos humanos, especialización. Se valoraba la técnica.

Siglo XXI, Personas. Se valora el conocimiento.

Era de la IA, Ser humano, se valora el juicio.

Cambiará la organización de los equipos. De pirámides hacia rombos y, quizá hacia círculos: menos capas dedicadas a transmitir instrucciones, equipos configurados por proyectos, conocimiento que circula en varias direcciones y líderes, facilitadores. No desaparecerá la jerarquía, pero deberá adelgazar y justificar su valor.

Las firmas profesionales tendremos un problema para formar a los senior, que ya no pasarán por ser junior.

Quiero romper una lanza para defender a las nuevas generaciones que se les acusa de falta de compromiso. No es así, es un compromiso distinto, en el que hay menos presencia y más responsabilidad, se busca el aprendizaje, y la consecución de resultados.

Las nuevas generaciones buscan compatibilidad de la vida personal, flexibilidad, autonomía, formación, transparencia, clima y propósito.

A los jóvenes hay también que explicarles el peligro de delegar demasiado en la IA. Aquellos que lo hacen, dejarán de pensar, dejarán de entender y perderán habilidades humanas fundamentales, como el pensamiento crítico, la capacidad de síntesis o la de relacionar conceptos.

Se compara con usar la calculadora sin entender la operación matemática o creer que entendemos un tema solo porque la IA nos ha hecho un resumen.

Por tanto, tenemos que ser muy conscientes que la IA puede generar eso que se ha llamado “ilusión de conocimiento”.

La inteligencia artificial. Una oportunidad para recuperar el humanismo

Por primera vez la IA supera a la cognición humana. En el consumo de tokens desde 6/2/26, los agentes superan a humanos. Hoy es 5 veces.

Se habla continuamente de si la inteligencia artificial sustituirá a los auditores. Creo que es una pregunta mal formulada. La correcta es ¿qué parte de nuestro trabajo merece realmente ser realizada por seres humanos? Se trata de identificar lo que Bill Gates denomina “human reserved”.

La IA agéntica proporcionará a los auditores: planificación, cálculo de materialidad, recopilación y validación de datos no estructurados, identificación de brechas de control, pruebas sobre transacciones, detección de anomalías, preparación de documentación y apoyo en la redacción de informes. También facilitará una auditoría más continua, con señales de riesgo próximas al momento en que se producen los hechos.

Se deben evitar dos extremos. Primero: el rechazo defensivo, como si proteger la profesión exigiera conservar tareas mecánicas. Segundo: fascinación por la IA, como si fuese equivalente al juicio profesional.

El valor del auditor se desplazará desde la ejecución hacia el juicio profesional

El valor del auditor continuará siendo interpretar riesgos, comprender el negocio, conectar evidencias, conversar con los órganos de gobierno, detectar incoherencias y explicar asuntos complejos de forma inteligible.

Se produce una curiosa paradoja: cuanta más complejidad, más datos y más inteligencia artificial, mayor es también la incertidumbre y la necesidad de confianza.

Los algoritmos analizan, detectan patrones y predicen. Pero no puede equivocarse predicción con juicio. El humano interpreta, decide y asume la responsabilidad.

Y tenemos que tener claro que, si la humanidad tiene sesgos, la IA también los tendrá.

Tenemos que pasar de verificadores a intérpretes. Del hacer al decidir.

El pensamiento es invisible. Históricamente hemos tendido a cobrar por horas visibles. Es bien conocida la anécdota del ingeniero Steinmetz. La Ford tenía una máquina que

sus técnicos no lograban hacerla funcionar. Llamaron a Steinmetz que estuvo varias horas escuchándola, hasta que cogió una tiza, marcó un punto exacto y pidió que se retiraran 16 espiras de las bobinas. La máquina inmediatamente empezó a funcionar. Steinmetz envió su factura por 10.000$. A la Ford le pareció excesiva y pidió que le desglosaran sus conceptos. Steinmetz dijo: tiza 1 dólar, saber dónde marcar con la tiza: 9.999 dólares.

La IA será un formidable marcador de tiza.

La oportunidad no es hacer lo mismo más deprisa, es liberar horas para centrarse en lo importante, en la esencia de nuestra profesión.

La cultura como ventaja competitiva

Procede de la palabra latina cultivar, es algo que se planta y crece.

Sintetiza valores, creencias y forma de actuar. Es el ADN de la organización. Impregna todo sin que se note. Lo que se respira.

Define comportamientos. Reglas no escritas.

Valores y formas de actuar asumidos por la organización internamente, que pueden ser reconocidos externamente.

Es mucho más lo que se hace que lo que se dice.

Umberto Eco: lo que aprendemos sin que nadie se proponga enseñarnos.

La calidad, la independencia, la innovación y la capacidad de atraer talento dependen de la cultura de la firma.

La tecnología se compra.

La metodología puede copiarse.

Los procedimientos pueden estandarizarse.

La cultura, en cambio se construye.

Peter Drucker: la cultura se desayuna la estrategia cada mañana.

4 tipos de cultura

Autoritarias: poder de los líderes. Jerarquizadas. Decisiones centralizadas. Control. No iniciativa. No planes de carrera. No sentimiento de pertenencia.

Normativistas: poder de las normas. No flexibilidad. Mucha burocracia.

Mercantilistas: poder del dinero. Se busca la optimización de recursos, no la satisfacción de los profesionales.

Humanistas: poder de la persona. Se valora la iniciativa, el plan de carrera, la flexibilidad, la conciliación y la formación.

Las firmas debemos avanzar hacia una cultura humanista, cuyos elementos fundamentales son:

Sensación de control

(1) autonomía (2) flexibilidad (3) no medir horas de trabajo, sino resultado. (4) no es controladora, se transfiere control a los equipos (5) estructuras más horizontales, menos jerarquizadas (6) en las que prima la iniciativa, la inteligencia colectiva y la agilidad.

Sensación de evolución permanente: (1) aprendizaje continuo (2) plan de carrera (3) plan de formación, (4) desarrollo personal y profesional (5) valor añadido (6) se eliminan objetivos a corto plazo (7) valora conocimientos transversales.

Sensación de buen clima: (1) colaboración no competencia, (2) conciliación, (3) políticas de igualdad y diversidad. (4) horarios razonables (5) salario emocional.

Sensación de propósito: (1) ¿para qué se va a trabajar? Más allá de la generación de beneficio (2) acción social. (3) promover ciudadanía responsable. (4) hay ventanas en lugar de espejos.

Alguien podría pensar que todo esto limita la rentabilidad del negocio profesional, pero ya dijo el gurú del management David Maister: lo que una firma hace con su tiempo facturable determina sus ingresos, con el no facturable, su futuro.

El liderazgo humanista

La labor fundamental de un líder es mantener la cultura.

El líder humanista tiene cuatro dimensiones:

(1) Competencia, sabe de lo que habla.

(2) Integridad, porque debe hacer lo que dice y decir lo que hace.

(3) Empatía, porque dirige personas.

(4) Coraje, porque hay decisiones difíciles que no pueden delegarse.

Cuatro haches: humanidad, humildad, honestidad y humor.

Líderes que tienen tanta altura como el ejemplo que ofrecen a los demás. Líderes que evitan que haya más miedo que confianza. Líderes que escuchan. Líderes que saben tomar decisiones difíciles. Líderes que explican el porqué, que dan razones y dan sentido a las decisiones.

En definitiva, líderes que sirven, no se sirven.

El management de una empresa es un compromiso con la gente.

Una empresa son personas que dirigen, que trabajan con otras personas (equipo), para otras personas (clientes) y para el resto de las personas afectadas por sus decisiones (stakeholders).

Tamaño

Radiografía del sector:

- > 2m 23 sociedades
- > 8m 10 sociedades
- <8 m 1.200 sociedades (30% facturación)

Hay una clara prioridad en las firmas profesionales: ganar tamaño. Somos auténticas empresas, y tenemos que gestionar nuestras finanzas, los RR.HH., el marketing, la calidad, la innovación, la tecnología, etc. El tamaño es un facilitador de la gestión.

Gobernanza

Hemos funcionado con un esquema en el que los socios eran simultáneamente propietarios, profesionales y gestores.

Al aumentar el tamaño: diferenciar propiedad, gobierno y gestión ejecutiva.

Parece recomendable incorporar a consejeros independientes, que puedan aportar visión externa, supervisión objetiva, protección del interés público y credibilidad.

Debemos evolucionar desde una gobernanza esencialmente financiera hacia una gobernanza integral del riesgo.

Modelo de propiedad

Ventajas del modelo de Partnership.

- Cada socio asume solidariamente las actuaciones de los demás.
- La propiedad del despacho recae en los socios de cuota.
- Se comparte el resultado y se distribuye en función de un modelo de retribución pactado.
- Los socios se reparten las funciones de representación, dirección y gestión.
- La organización interna y la estrategia se consensúan entre los socios.

Causas de la pérdida de ventajas del Partnership.

- Aumento de la competencia.
- Necesidad de crecer.
- Atraer talento.
- Globalización.
- Importancia creciente de la tecnología.
- Mayor importancia de la marca del despacho.
- Complejidad creciente técnica y regulatoria, mayor formación.
- Los despachos son cada vez más auténticas empresas.

El partnership genera aversión a inversiones, su retorno supera a la permanencia de los socios. Tecnología, formación, marca, crecimiento inorgánico compiten con su retribución anual.

El capital externo, proporciona músculo financiero y disciplina en gobernanza y transparencia.

Toda firma profesional debe equilibrar tres factores fundamentales: satisfacción de los clientes por el valor añadido que se genera; intereses de socios y equipo; sostenibilidad y rentabilidad. Y en el caso de la auditoría, el interés público.

Cuestión esencial es cómo se protege la independencia, la calidad y el interés público.

El mayor activo de una firma profesional es su reputación. Ningún modelo arriesga este activo por una rentabilidad inmediata.

El debate no debería formularse como una lucha ideológica entre partnership y los fondos de inversión. El capital humano es muy importante, pero también lo es el capital financiero.

La discusión debe centrarse en qué la arquitectura de propiedad y gobierno permita invertir a largo plazo sin debilitar el juicio profesional y la independencia.

Conclusiones

El verdadero reto de la IA no es tecnológico. Es humano, organizativo, educativo, ético y social.

Durante siglos, el problema fue acceder a la información. Hoy el problema es saber en qué información podemos confiar.

T.S. Eliot preguntaba: “¿dónde está la sabiduría que hemos perdido en conocimiento? ¿dónde está el conocimiento que hemos perdido en la información?”

La sociedad nos pide despojarnos del traje de revisores exclusivamente retrospectivos.

Pasar de médicos que practican autopsias a arquitectos que ayudan a construir confianza.

Tenemos bases de la profesión de hace 100 años. Si no evolucionamos, corremos el riesgo de quedar reducidos a certificadores retrospectivos.

No podemos dirigir empresas del siglo XXI con estructuras del siglo XX y mentalidades del XIX.

La transformación del sector requiere revisar propiedad, gobernanza, estrategia, talento y organización interna.

Podemos resumirla en cuatro T: tecnología, talento, tamaño y trust, confianza.

Necesitamos firmas gestionadas desde un management humanista que no contrapone la rentabilidad a la prosperidad compartida. Líderes comprometidos, ambiciosos en sus proyectos, humildes en lo personal. Lo que da sentido a las empresas y organizaciones es desplegar sus propósitos alrededor de las personas. La orientación a resultados es una necesidad. El respeto a las personas también. La esencia del management humanista es esta síntesis.

Estamos en un punto de inflexión. El problema no es apuntar alto y no acertar. El verdadero problema es apuntar bajo y acertar.

Lampedusa: “si queremos que todo siga como está, es necesario que todo cambie”.

La auditoría debe cambiar para seguir siendo relevante.

Si queremos que continúe aportando valor, debemos rediseñar la arquitectura del sector sin renunciar a sus fundamentos éticos.

Tendremos más tecnología, más datos y más inteligencia artificial.

Pero la finalidad de la auditoría continuará siendo profundamente humana:

(1) Interpretar una realidad incierta.

(2) Asumir la responsabilidad de un juicio.

(3) Hacer posible la confianza.

Por eso, la principal amenaza para la auditoría no es la inteligencia artificial. Es olvidar que trabajamos con personas.

El futuro de la auditoría no será sólo digital. Será, necesariamente, más humano.