EXPERIENCIAS DE AUDITORES EN LA COMUNICACIÓN DE HALLAZGOS FINANCIEROS A LA GERENCIA

AUDITORS' EXPERIENCES IN COMMUNICATING FINANCIAL FINDINGS TO MANAGEMENT

Edgard Reynaldo Chambe Torres
Blackwell Global University | reynaldochambe@gmail.com | https://orcid.org/0009-0009-7272-8651

Yajayra Dayanara Velásquez Arana
Blackwell Global University | yajayra.velasquez@neumann.education | https://orcid.org/0009-0009-9770-7670

RESUMEN
Este estudio analiza las experiencias de auditores financieros en la comunicación de hallazgos financieros a la gerencia, empleando un enfoque cualitativo con diseño de estudio de caso múltiple y metodología fenomenológica. La muestra incluyó a 15 auditores con experiencia en empresas del sector privado. Los resultados revelan que la percepción del proceso oscila entre un ejercicio técnico y un acto de influencia organizacional, destacando la distinción entre comunicación formal (informes estandarizados) e informal (reuniones presenciales). La efectividad comunicativa dependió de adaptar el discurso a sesgos cognitivos y prioridades estratégicas de la gerencia. Las estrategias implementadas —adaptación contextual, refuerzo documental (anexos simplificados, gráficos) y seguimiento proactivo— mostraron relación con mayor comprensión y acción gerencial. Las barreras identificadas, como resistencia jerárquica o ambigüedad, se mitigaron mediante estrategias proactivas. La conclusión redefine la comunicación de hallazgos como un proceso de negociación de significados, donde la autoridad del auditor interactúa con marcos cognitivos y prioridades organizacionales, evidenciando que la efectividad trasciende la precisión técnica para requerir alineación estratégica y contextual.

Palabras clave: comunicación de hallazgos financieros, estrategias de influencia en auditoría, percepción gerencial, seguimiento proactivo, negociación de significados

ABSTRACT
This study examines the experiences of financial auditors in communicating financial findings to management using a qualitative approach with a multiple-case study design and phenomenological methodology. The sample comprised 15 auditors with experience in private-sector companies. Findings indicate that the perception of the communication process ranges from a technical exercise to an act of organizational influence, distinguishing between formal communication (standardized reports) and informal communication (face-to-face meetings). Communicative effectiveness relied on adapting discourse to cognitive biases and strategic priorities of management. Strategies implemented—contextual adaptation, documentary reinforcement (simplified annexes, comparative graphics), and proactive follow-up—were associated with greater comprehension and managerial action. Identified barriers, such as hierarchical resistance or ambiguity, were mitigated through

proactive strategies. The conclusion redefines the communication of financial findings as a process of meaning negotiation, where auditor authority interacts with cognitive frameworks and organizational priorities, demonstrating that effectiveness extends beyond technical precision to require strategic and contextual alignment.

Keywords: financial findings communication, auditor influence strategies, managerial perception, proactive follow-up, meaning negotiation

Recibido: 6 de junio de 2026
Aceptado: 4 de octubre de 2026
Publicado: 29 de octubre de 2026

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

La comunicación efectiva de hallazgos financieros por parte de los auditores a la gerencia constituye un eslabón crítico en la cadena de valor de la auditoría, pues determina no solo la calidad de la información financiera, sino también la adopción de medidas correctivas por parte de la organización. En este marco, la disciplina de la auditoría financiera ha evolucionado desde un enfoque técnico-centrado en el cumplimiento normativo hacia un paradigma que prioriza la *interpretación contextual* y la *acción gerencial* como resultados esperados (Suseno et al., 2026; Johnson-Rokosu, 2026). Esta transformación refleja una creciente comprensión sobre cómo la percepción de los hallazgos —su claridad, oportunidad y alineación con los objetivos estratégicos— influye en la respuesta organizacional (The Bucharest University of Economic Studies et al., 2021; Monisola Oladeinde et al., 2023). En el ámbito latinoamericano, donde los entornos empresariales presentan particularidades en términos de cultura organizacional, estructuras jerárquicas y dinámicas de toma de decisiones, este fenómeno adquiere relevancia adicional, pues la literatura especializada ha identificado diferencias significativas en la efectividad de la comunicación auditiva en comparación con regiones de mayor tradición en estándares contables internacionales (Mnif y Cherif, 2023; Sulaiman Kantudu y Alhassan, 2021).

La comunicación de hallazgos no se limita a un acto informativo, sino que implica un proceso de *negociación simbólica* donde convergen intereses técnicos, políticos y estratégicos (Ogunniyi, 2026). Estudios recientes han documentado que, incluso en contextos con altos niveles de profesionalismo auditivo, la recepción de los hallazgos por parte de la gerencia puede verse afectada por factores como la *jerarquía organizacional*, la *cultura de transparencia* y la *percepción de amenaza* que generen los resultados (Nwaeze, 2025; Semenenko y Balueva, 2021). Esta interdependencia entre el mensaje auditivo y su recepción subraya la necesidad de analizar no solo los contenidos comunicados, sino también las *estrategias retóricas* empleadas para facilitar la comprensión y la acción (Mahdi, 2023; Karshi State University Philology and Language Teaching (English) y Tilovatova, 2024).

REALIDAD PROBLEMÁTICA

Pese al reconocimiento teórico de la comunicación como pilar de la auditoría, persisten vacíos significativos en la comprensión empírica de cómo los auditores *experimentan* este proceso en su práctica cotidiana. La mayoría de las investigaciones en auditoría financiera han centrado su atención en aspectos cuantitativos —como la frecuencia de hallazgos o su correlación con indicadores de desempeño— sin profundizar en las *dimensiones cualitativas* que configuran la experiencia subjetiva del auditor durante la interacción con la gerencia (Onatuyeh et

al., 2024; Silahtaroğlu et al., 2026). Este enfoque ha dejado sin explorar preguntas fundamentales: ¿Cómo describen los auditores el proceso de comunicación de hallazgos en términos de *efectividad percibida*? ¿Qué *estrategias comunicativas* emplean para superar barreras organizacionales? ¿Qué *dificultades estructurales* enfrentan y cómo las mitigan?

Además, la literatura existente ha tendido a abordar la comunicación auditiva desde una perspectiva *unidimensional*, sin considerar cómo variables como el *tipo de hallazgo financiero* (ej.: errores materiales vs. deficiencias en controles internos) o el *contexto organizacional* (ej.: culturas jerárquicas vs. culturas colaborativas) pueden modular la percepción de efectividad (Johnson-Rokosu, 2026; Alipour y Mostafazadeh, 2024). En particular, el sector privado en América Latina ofrece un escenario propicio para analizar estas dinámicas, dado que las empresas en la región suelen operar bajo entornos con *alta concentración de poder decisorio*, *limitaciones en la capacitación gerencial* y *presiones por resultados a corto plazo*, factores que pueden incidir en la receptividad de los hallazgos (Suseno et al., 2026; Adrian e Ikram, 2025). La ausencia de estudios que integren estas variables en un marco analítico común limita la capacidad de diseñar *intervenciones comunicativas* adaptadas a realidades específicas.

JUSTIFICACIÓN

Este estudio aporta valor teórico al sistematizar, por primera vez en el contexto latinoamericano, las *experiencias subjetivas* de los auditores durante la comunicación de hallazgos financieros, trascendiendo el análisis de resultados cuantitativos para explorar las *dimensiones cualitativas* que median entre el mensaje emitido y su recepción. Desde una perspectiva práctica, los hallazgos permitirán identificar *patrones de efectividad comunicativa* asociados a estrategias concretas —como el uso de *lenguaje adaptativo*, *canales alternativos* o *alianzas con áreas clave*— que pueden ser replicados por firmas de auditoría y comités de control para optimizar la adopción de recomendaciones (Monisola Oladeinde et al., 2023; Aghazadeh et al., 2025). Asimismo, al analizar cómo el *tipo de hallazgo* y el *contexto organizacional* influyen en la percepción de efectividad, el estudio contribuirá a desarrollar *marcos de intervención* diferenciados según la naturaleza del problema financiero y las características culturales de la organización (Johnson-Rokosu, 2026; Semenenko y Balueva, 2021).

En el plano metodológico, este trabajo propone un enfoque *multidimensional* que combina el análisis de *estrategias comunicativas*, *barreras organizacionales* y *resultados percibidos*, superando los límites de los estudios previos que han abordado estos aspectos de manera aislada. La integración de estas dimensiones no solo enriquece la comprensión del fenómeno, sino que también sienta las bases para futuras investigaciones que exploren *relaciones de covariación* entre variables hasta ahora poco estudiadas en conjunto (Suseno et al., 2026; Ogunniyi, 2026). Finalmente, al centrarse en un contexto geográfico y sectorial específico —empresas privadas en América Latina—, el estudio ofrece aportes aplicables a realidades donde la *heterogeneidad cultural* y las *asimetrías de poder* configuran dinámicas comunicativas distintas a las observadas en economías desarrolladas.

MARCO TEÓRICO

LA EXPERIENCIA DE COMUNICACIÓN DE HALLAZGOS FINANCIEROS: DIMENSIONES Y EVIDENCIA EMPÍRICA

La experiencia de comunicación de hallazgos financieros por parte de los auditores puede desglosarse en cuatro dimensiones interdependientes: *percepción de efectividad*, *estrategias comunicativas*, *dificultades enfrentadas* y *resultados obtenidos*. La *percepción de efectividad* se refiere a la evaluación subjetiva que realiza el auditor sobre el

grado en que su mensaje ha sido comprendido, internalizado y traducido en acciones por parte de la gerencia (Mahdi, 2023). Esta dimensión no se limita a la claridad técnica, sino que incluye factores como la *confianza percibida* en el emisor, la *alineación con los objetivos estratégicos* de la organización y la *oportunidad* en la entrega del hallazgo (Johnson-Rokosu, 2026; Suraya et al., 2024). Estudios recientes han documentado que auditores con mayor experiencia reportan una *efectividad percibida* menor en contextos donde la gerencia prioriza metas financieras a corto plazo sobre la corrección de deficiencias materiales (Suseno et al., 2026; Nwaeze, 2025).

Las *estrategias comunicativas* constituyen el conjunto de tácticas empleadas para superar barreras cognitivas y organizacionales. Estas incluyen desde el uso de *lenguaje no técnico* y *ejemplos concretos* hasta la *involucración de intermediarios clave* (ej.: directores financieros o comités de auditoría) para facilitar la difusión del mensaje (Monisola Oladeinde et al., 2023; Karshi State University Philology and Language Teaching (English) y Tilovatova, 2024). La evidencia sugiere que estrategias como la *comunicación bilateral* —donde se invita a la gerencia a participar activamente en la discusión de hallazgos— incrementan la probabilidad de adopción, aunque requieren mayor inversión de tiempo por parte del auditor (Mahdi, 2023; Aghazadeh et al., 2025). Por otro lado, las *dificultades enfrentadas* abarcan obstáculos como la *resistencia gerencial*, la *falta de recursos* para implementar correcciones o la *ambigüedad en roles* dentro de la organización (Nwaeze, 2025; Wahyudiono y Rochmaniah, 2022). Finalmente, los *resultados obtenidos* se miden no solo en términos de acciones implementadas, sino también en la *percepción de mejora* en los controles financieros y la *reducción de riesgos* identificados (Onatuyeh et al., 2024; Silahtaroğlu et al., 2026).

EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL: CULTURA, ESTRUCTURA Y SOPORTE GERENCIAL

El contexto organizacional actúa como un *moderador estructural* en la comunicación de hallazgos, ejerciendo influencia sobre la receptividad, la interpretación y la acción posterior. Tres dimensiones clave han sido identificadas en la literatura: la *cultura organizacional*, la *jerarquía y estructura*, y el *soporte gerencial*. La *cultura organizacional* determina, en gran medida, cómo se perciben los hallazgos auditivos: en culturas con *alta aversión al riesgo*, los hallazgos suelen ser recibidos con mayor cautela, mientras que en entornos *innovadores* se prioriza la búsqueda de soluciones (Semenenko y Balueva, 2021; Adrian e Ikram, 2025). La evidencia empírica indica que organizaciones con culturas de *transparencia y aprendizaje continuo* reportan menores *brechas de expectativas* entre auditores y gerencia (Ogunniyi, 2026; The Bucharest University of Economic Studies et al., 2021).

La *jerarquía y estructura organizacional* incide en la *fluidez comunicativa*: en estructuras centralizadas, la comunicación de hallazgos debe transitar por múltiples niveles jerárquicos, lo que incrementa el riesgo de *distorsión del mensaje* (Nwaeze, 2025; Riambodo, 2025). Por el contrario, estructuras *planas* o con *canales directos* entre auditores y gerencia facilitan la retroalimentación inmediata. Finalmente, el *soporte gerencial* —entendido como el compromiso activo de los líderes con la implementación de recomendaciones— es un predictor clave de efectividad. Estudios recientes han demostrado que cuando la alta dirección *visibiliza públicamente* la importancia de los hallazgos auditivos, la tasa de adopción supera el **70%** en comparación con entornos donde este soporte es limitado (Suseno et al., 2026; Alipour y Mostafazadeh, 2024).

EL TIPO DE HALLAZGO FINANCIERO: NATURALEZA, GRAVEDAD Y FRECUENCIA

La literatura especializada ha identificado que el *tipo de hallazgo financiero* influye en su recepción y posterior acción, debido a diferencias en la *percepción de urgencia*, la *complejidad técnica* y el *impacto estratégico*. Tres dimensiones resultan críticas: la *naturaleza del hallazgo* (ej.: errores en estados financieros vs. deficiencias en controles internos), la *gravedad percibida* (desde *observaciones menores* hasta *riesgos materiales*) y la *frecuencia de ocurrencia* (hallazgos recurrentes vs. puntuales) (Johnson-Rokosu, 2026; Silahtaroğlu et al., 2026). Hallazgos de *alta gravedad*, como irregularidades en la valoración de activos o incumplimientos normativos, suelen generar mayor resistencia gerencial debido a su potencial impacto en la *imagen corporativa* y la *estabilidad financiera* (Suseno et al., 2026; Nwaeze, 2025). En cambio, hallazgos de *baja gravedad*, aunque menos urgentes, pueden acumularse y erosionar la *confianza en los procesos de control* si no se abordan de manera sistemática (Onatuyeh et al., 2024; Sulaiman Kantudu y Alhassan, 2021).

La *frecuencia* también juega un papel determinante: hallazgos recurrentes en áreas específicas (ej.: morosidad en cobros o inexactitudes en inventarios) pueden normalizarse en la cultura organizacional, reduciendo su percepción de relevancia (Silahtaroğlu et al., 2026). Por el contrario, hallazgos *puntuales pero críticos* —como fraudes detectados en transacciones específicas— suelen generar mayor atención, aunque también mayor *tensión comunicativa* debido a la sensibilidad del tema (Johnson-Rokosu, 2026; Nurudeen et al., 2026). La evidencia sugiere que auditores adaptan sus *estrategias retóricas* según el tipo de hallazgo: para problemas complejos, emplean *explicaciones técnicas simplificadas*; para hallazgos recurrentes, priorizan *soluciones estructurales* en lugar de correctivos puntuales (Monisola Oladeinde et al., 2023; Aghazadeh et al., 2025).

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es analizar las experiencias de auditores en la comunicación de hallazgos financieros a la gerencia. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

Las preguntas de investigación que orientan el estudio son:

- **P1:** ¿Cómo describirían su experiencia en la comunicación de hallazgos financieros a la gerencia?
- **P2:** ¿Qué estrategias han utilizado para asegurar que los hallazgos sean comprendidos y actuados por la gerencia?
- **P3:** ¿Qué dificultades han enfrentado al comunicar hallazgos financieros y cómo las han superado?
- **P4:** ¿Cómo evalúan la efectividad de su comunicación con la gerencia en términos de cambios o acciones implementadas?

MATERIALES Y MÉTODOS

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El estudio adoptó un enfoque cualitativo bajo un diseño de *estudio de caso múltiple* con orientación fenomenológica, conforme a los principios establecidos para la exploración de experiencias subjetivas en contextos organizacionales (Suseno et al., 2026). Este enfoque permitió examinar las percepciones, estrategias y desafíos que los auditores financieros enfrentan al comunicar hallazgos a la gerencia en empresas del sector privado. El alcance descriptivo buscó reconstruir las narrativas individuales sin imponer categorías previas, garantizando que las voces de los participantes fueran el eje central del análisis (Kim, 2024). La selección de este diseño respondía a la necesidad de profundizar en la complejidad de las interacciones comunicativas dentro de un

marco interpretativo, donde los significados emergían de las propias experiencias relatadas.

INFORMANTES Y CRITERIOS DE SELECCIÓN

La muestra estuvo conformada por quince auditores financieros con experiencia comprobable en la comunicación de hallazgos a gerencias en organizaciones del sector privado. La selección se realizó mediante *muestreo intencional por criterios*, priorizando la diversidad en términos de antigüedad profesional —rango entre cinco y veinticinco años—, tipo de empresa auditada —desde pymes hasta grandes corporaciones— y frecuencia de interacción con la gerencia —desde reportes trimestrales hasta auditorías anuales integrales—. Este criterio permitió capturar variaciones en las prácticas comunicativas según el contexto organizacional y la trayectoria del auditor. Todos los participantes contaban con certificaciones vigentes en auditoría financiera y, en su mayoría, habían desarrollado funciones en firmas de alcance nacional o internacional.

TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN

La técnica empleada fue la *entrevista semiestructurada*, diseñada sobre un *guión temático* que abordaba tres ejes principales: **a)** las estrategias discursivas utilizadas para presentar hallazgos, **b)** los obstáculos percibidos en la recepción por parte de la gerencia, y **c)** las adaptaciones realizadas según el perfil del interlocutor. El instrumento incluyó preguntas abiertas que fomentaban la narración detallada de experiencias concretas, complementadas con preguntas de profundización para explorar contradicciones o matices en los relatos. Las entrevistas se registraron íntegramente en formato audiovisual, con duración promedio de setenta y cinco minutos por participante, y fueron transcritas *verbatim* para preservar la riqueza lingüística y los giros idiomáticos empleados.

PROCEDIMIENTO Y CONSIDERACIONES ÉTICAS

El trabajo de campo se desarrolló entre abril y junio de 2025, con sesiones programadas en horarios compatibles con la disponibilidad de los participantes, ya fuera en sus lugares de trabajo o mediante plataformas de videoconferencia. Previo al inicio de cada entrevista, se garantizó el *consentimiento informado voluntario*, donde se explicaron los objetivos del estudio, los riesgos mínimos asociados a la participación —limitados a la posible incomodidad por revivir situaciones conflictivas— y los beneficios esperados, como la contribución al desarrollo de guías para la comunicación efectiva en auditoría. Se firmó un documento de confidencialidad en el que se comprometió el anonimato absoluto de los participantes, asignándoles códigos alfanuméricos para todo el proceso de análisis. Los datos identificables fueron almacenados en dispositivos cifrados y eliminados una vez finalizada la transcripción, cumpliendo con los principios de protección de la información sensible en investigación cualitativa (Onatuyeh et al., 2024).

ANALISIS DE LA INFORMACIÓN (CODIFICACIÓN, CATEGORIZACIÓN, TRIANGULACIÓN Y CRITERIOS DE RIGOR CUALITATIVO)

El análisis siguió un proceso iterativo de *codificación abierta*, donde las transcripciones se fragmentaron en unidades de significado según las ideas centrales expresadas por los participantes. Estas unidades se agruparon en categorías emergentes, que luego fueron contrastadas con los ejes temáticos del guión para asegurar su pertinencia. La *categorización axial* permitió establecer relaciones entre categorías, identificando patrones recurrentes —como el uso de lenguaje técnico versus adaptaciones retóricas— y excepciones que enriquecían la comprensión del fenómeno. Para robustecer la validez, se aplicó *triangulación metodológica* mediante la comparación de casos extremos —por ejemplo, auditores con alta versus baja percepción de resistencia gerencial— y la

revisión cruzada de categorías por dos investigadores independientes, resolviendo discrepancias mediante consenso. Los criterios de rigor cualitativo se verificaron mediante la *credibilidad*, asegurada por la prolongación del contacto con los participantes hasta la saturación teórica; la *transferibilidad*, facilitada por la descripción densa de los contextos; y la *confirmabilidad*, documentada mediante un diario de campo que registraba las decisiones analíticas y los sesgos potenciales del equipo investigador (Syahidah y Widiyati, 2026).

RESULTADOS

EXPERIENCIAS DE COMUNICACIÓN DE HALLAZGOS FINANCIEROS: PERCEPCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Los hallazgos financieros comunicados a la gerencia revelan una diversidad de experiencias que oscilan entre la percepción de un ejercicio técnico y la interpretación como un proceso de influencia organizacional. Los participantes describieron el acto comunicativo como un momento crítico donde la claridad conceptual y la adaptación al lenguaje gerencial resultan determinantes. En este sentido, la mayoría de los auditores destacó la necesidad de estructurar los hallazgos en términos que faciliten su asimilación por parte de los destinatarios, evitando tanto el tecnicismo excesivo como la simplificación que pudiese distorsionar la gravedad de las observaciones.

Un aspecto recurrente fue la distinción entre la **comunicación formal**, representada por informes escritos con lenguaje estandarizado, y la **comunicación informal**, basada en reuniones presenciales o interacciones espontáneas. Mientras la primera se percibió como un respaldo documental esencial, la segunda fue valorada como el espacio donde se resolvían ambigüedades y se ajustaban interpretaciones. El siguiente testimonio ilustra esta dualidad:

"El informe escrito es nuestra línea de defensa legal, pero donde realmente se decide si el mensaje cala es en la reunión cara a cara. Allí ves si el gerente entiende o si solo asiente por cortesía. Una vez tuve que explicar un desvío en provisiones durante tres cuartos de hora antes de que aceptara que no era un error contable, sino un problema de política de cobros."

— Informante AUD-07 (auditor senior en entidad del sector energético)"

La interpretación de este testimonio sugiere que la efectividad comunicativa no depende únicamente de la precisión técnica, sino también de la capacidad de adaptar el discurso a los sesgos cognitivos y las prioridades estratégicas de la gerencia. La percepción de efectividad, por tanto, parece estar mediada por la alineación entre el marco de referencia del auditor —centrado en normas y procedimientos— y el de la gerencia —orientado a resultados operativos—. Esta tensión se agudiza cuando los hallazgos involucran áreas sensibles, como la gestión de riesgos financieros o la alineación con objetivos de corto plazo.

ESTRATEGIAS PARA ASEGURAR COMPRENSIÓN Y ACCIÓN GERENCIAL

Las estrategias implementadas por los auditores para garantizar que los hallazgos sean comprendidos y actuados pueden agruparse en tres ejes principales: **adaptación contextual**, **refuerzo documental** y **seguimiento proactivo**. La adaptación contextual implica ajustar el tono, la profundidad técnica y los ejemplos utilizados según el perfil del destinatario. Por ejemplo, en gerencias con menor familiaridad con terminología financiera, los auditores recurrieron a analogías basadas en procesos operativos conocidos, como comparar un desajuste en inventarios con un "cuello de botella" en la cadena de suministro.

El refuerzo documental, por su

parte, se manifestó en la elaboración de anexos simplificados, gráficos comparativos o incluso presentaciones interactivas que permitieran a la gerencia explorar los datos bajo distintos escenarios. Un caso destacado fue el uso de *dashboard* dinámicos para visualizar tendencias de irregularidades, lo que facilitó la identificación de patrones recurrentes. El siguiente relato subraya la importancia de este enfoque:

"A veces el gerente de finanzas no ve el bosque por los árboles. Por eso, en lugar de enviar un informe con 47 páginas de detalles, le entregué una tabla resumen con tres columnas: hallazgo, impacto en el flujo de caja y recomendación priorizada. En dos semanas, ya tenían un comité trabajando en lo crítico."

— Informante AUD-12 (auditor en entidad del sector salud)"

El seguimiento proactivo emergió como una estrategia clave para superar la inercia organizacional. Los auditores implementaron mecanismos como reuniones de seguimiento programadas, envío de avances por correo electrónico o incluso la designación de un "punto focal" dentro de la gerencia para cada hallazgo crítico. Esta práctica no solo permitió evaluar el progreso en la implementación de acciones correctivas, sino que también reforzó la percepción de accountability por parte de la gerencia. La combinación de estas estrategias parece reducir la brecha entre la identificación del hallazgo y su traducción en acciones concretas, aunque su efectividad varía según la disposición de la gerencia a recibir retroalimentación.

DIFICULTADES EN LA COMUNICACIÓN Y ESTRATEGIAS DE SUPERACIÓN

Las dificultades reportadas en la comunicación de hallazgos financieros se concentraron en tres barreras estructurales: **resistencia jerárquica**, **sobrecarga informativa** y **ambigüedad en la recepción**. La resistencia jerárquica se manifestó principalmente cuando los hallazgos afectaban áreas de influencia directa de altos ejecutivos, quienes en ocasiones interpretaron las observaciones como una crítica a su gestión. Esta percepción generó mecanismos de defensa, como la minimización de riesgos o la postergación de acciones correctivas.

La sobrecarga informativa fue otro obstáculo significativo, especialmente en entornos donde la gerencia recibe múltiples informes simultáneos de distintas áreas. En estos casos, los hallazgos financieros compitieron por atención con temas operativos urgentes, lo que llevó a algunos auditores a priorizar la comunicación de aquellos con mayor impacto potencial en la sostenibilidad del negocio. La ambigüedad en la recepción, por último, surgió cuando los mensajes eran interpretados de manera distinta a la intención original, ya sea por diferencias en el lenguaje utilizado o por sesgos cognitivos en la gerencia.

Para superar estas barreras, los auditores desarrollaron tácticas específicas. Ante la resistencia jerárquica, algunos optaron por presentar los hallazgos en términos de **oportunidades de mejora** en lugar de deficiencias, alineándolos con los objetivos estratégicos de la organización. En casos de sobrecarga informativa, implementaron sistemas de *flagging* visual en los informes para destacar hallazgos críticos, utilizando iconos o colores según su gravedad. El siguiente testimonio refleja cómo se abordó la ambigüedad en la recepción:

"Una vez, el gerente de producción interpretó un hallazgo sobre obsolescencia de inventarios como un problema de almacenamiento, cuando en realidad era un riesgo de pérdida de valor. Tuve que reunirme con él y mostrarle cómo ese mismo inventario afectaba su margen de utilidad por línea de producto. Al final, lo que cambió fue que empecé a enviar un resumen ejecutivo por correo el día antes de la reunión, con una pregunta clave: '¿Qué impacto cree que esto tiene en su área?'. Así evitaba sorpresas."

— Informante AUD-04 (auditor en entidad manufacturera)"

La interpretación de estas estrategias sugiere que la superación de dificultades no depende exclusivamente de habilidades técnicas, sino de una combinación de **inteligencia contextual** —comprender el entorno organizacional— y **flexibilidad comunicativa** —adaptar el mensaje al receptor—. No obstante, persisten desafíos en entornos donde la cultura organizacional premia la evitación de malas noticias o donde la estructura jerárquica limita la fluidez de la retroalimentación.

EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD COMUNICATIVA: ACCIONES IMPLEMENTADAS Y CAMBIOS OBSERVABLES

La evaluación de la efectividad de la comunicación se centró en dos indicadores principales: **la implementación de acciones correctivas** y **los cambios observables en los procesos o controles internos**. La mayoría de los auditores utilizó criterios cualitativos para medir estos indicadores, como la presencia de registros documentales que evidenciaran la ejecución de recomendaciones, la asignación de responsables dentro de la gerencia o la inclusión de mejoras en los siguientes ciclos de auditoría.

En términos de acciones implementadas, los hallazgos relacionados con **controles internos deficientes** mostraron mayor tasa de seguimiento, posiblemente debido a su alineación con exigencias regulatorias. Por el contrario, hallazgos vinculados a **prácticas de gestión discrecionales**, como políticas de aprovisionamiento o asignación de recursos, presentaron mayor resistencia a la acción, incluso cuando su impacto financiero era significativo. Este patrón sugiere que la urgencia percibida por la gerencia está influenciada no solo por la gravedad objetiva del hallazgo, sino también por su relevancia estratégica.

Los cambios observables en los procesos fueron evaluados mediante indicadores indirectos, como la reducción de incidencias recurrentes o la modificación de procedimientos documentados. Sin embargo, algunos auditores señalaron la dificultad de atribuir causalidad directa entre la comunicación del hallazgo y el cambio observado, especialmente en entornos donde múltiples iniciativas de mejora coexisten simultáneamente. El siguiente relato ilustra esta complejidad:

"En un caso, logramos que implementaran un nuevo módulo de conciliación bancaria después de comunicar un hallazgo sobre errores recurrentes en registros. Pero ¿fue solo por nuestra intervención? Un año después, el área de TI también había capacitado al equipo y actualizado sus sistemas. No hay forma de saber qué peso tuvo nuestro informe, pero sí vi que el problema desapareció."

— Informante AUD-15 (auditor en entidad del sector servicios)"

La interpretación de estos hallazgos indica que la efectividad comunicativa debe ser evaluada no solo en función de la respuesta inmediata de la gerencia, sino también considerando factores externos como el contexto económico, los ciclos de planificación organizacional y la madurez de los controles internos previos. Además, emerge la necesidad de desarrollar métricas más robustas que permitan distinguir entre cambios atribuibles a la comunicación de hallazgos y aquellos derivados de otras dinámicas organizacionales.

DISCUSIÓN

El presente estudio se propuso analizar las experiencias de auditores en la comunicación de hallazgos financieros a la gerencia, un proceso que, según los resultados obtenidos, trasciende la mera transmisión de información técnica para configurarse como un fenómeno de **interacción estratégica** donde convergen dinámicas cognitivas, jerárquicas y

contextuales. Los hallazgos revelan que la efectividad comunicativa no se limita a la precisión formal de los informes, sino que depende en igual medida de la capacidad de los auditores para **modular el mensaje** en función de los sesgos cognitivos de la gerencia y las prioridades organizacionales. Esta asociación entre adaptación comunicativa y percepción de utilidad del hallazgo contrasta con enfoques tradicionales que priorizan la estandarización documental como único predictor de acción gerencial (Suseno et al., 2026; Johnson-Rokosu, 2026).

En relación con la **diversidad de experiencias comunicativas**, el estudio identifica una dicotomía estructural entre la comunicación formal —representada por informes estandarizados— y la informal —reuniones presenciales o interacciones espontáneas—. Esta distinción no solo refleja diferencias en los canales, sino también en la **intencionalidad subyacente**: mientras los informes formales buscan documentar el cumplimiento normativo, las interacciones informales actúan como **mecanismos de persuasión contextual**. Esta covariación entre formalidad y propósito comunicativo coincide parcialmente con los hallazgos de Suseno et al. (2026), donde se evidencia que la intensidad del entrenamiento funcional en auditores influye en la percepción de seguimiento a hallazgos, aunque en este caso el estudio latinoamericano añade una capa de **adaptación cultural** no explorada en modelos previos. La literatura previa, sin embargo, no aborda cómo esta dualidad comunicativa afecta la **asimetría informativa** entre auditores y gerencia, un vacío que este trabajo contribuye a llenar al demostrar que la efectividad no es un atributo intrínseco del mensaje, sino un *constructo relacional* (Kim, 2024; Aditya Riky Nugroho, 2022).

El análisis de las **estrategias para asegurar comprensión y acción gerencial** permite agrupar las prácticas auditores en tres ejes: *adaptación contextual*, *refuerzo documental* y *seguimiento proactivo*. El refuerzo documental —mediante anexos simplificados o presentaciones interactivas— se alinea con estudios que destacan la importancia de la **visualización de datos** para facilitar la toma de decisiones (Monisola Oladeinde et al., 2023; Nurudeen et al., 2026), aunque este estudio amplía el alcance al demostrar que su eficacia depende de la **alineación con los marcos de referencia cognitivos** de la gerencia. Por su parte, el seguimiento proactivo emerge como un **moderador clave** en la superación de la inercia organizacional, un hallazgo que converge con (Suseno et al., 2026), donde se señala que los problemas sociales de la entidad auditada actúan como *variables intervinientes* en el seguimiento a hallazgos. No obstante, este estudio revela que, en contextos latinoamericanos, la proactividad auditora no solo mitiga resistencias, sino que también **reconfigura la percepción de autoridad** del auditor dentro de la organización, un aspecto ausente en la literatura previa.

Las **dificultades en la comunicación** identificadas —resistencia jerárquica, sobrecarga informativa y ambigüedad en la recepción— confirman patrones documentados en estudios previos, aunque con matices relevantes. La resistencia jerárquica, por ejemplo, no se limita a un rechazo al contenido, sino que se manifiesta como una **negociación de significados** donde la gerencia reinterpretar los hallazgos según sus prioridades estratégicas. Este fenómeno, aunque no explorado directamente en (Nwaeze, 2025), encuentra eco en la teoría de los *ciclos de vida del auditor-cliente*, donde las fases de ajuste generan tensiones en la independencia percibida. La sobrecarga informativa, por su parte, actúa como un **filtro selectivo** que prioriza la relevancia percibida sobre la exhaustividad técnica, un hallazgo que contrasta con modelos cuantitativos que asumen una recepción homogénea de la información (Onatuyeh et al., 2024; Mnif y Cherif, 2023).

Las estrategias de superación desarrolladas por los auditores —como la *inteligencia contextual* y la *flexibilidad comunicativa*— sugieren que la efectividad no depende exclusivamente de habilidades técnicas, sino de una **capacidad de decodificación organizacional**. Este hallazgo amplía el marco teórico propuesto por Aghazadeh et al. (2025), donde se analizan los juicios de decisión del auditor desde una perspectiva individual, al incorporar **dinámicas interpersonales y culturales** como variables moderadoras. La literatura previa, centrada en la especialización del auditor (Mnif y Cherif, 2023) o en la diversidad de género en comités (Alipour y Mostafazadeh, 2024), no aborda cómo estas estrategias **reconfiguran el equilibrio de poder** en la interacción auditor-gerencia, un aspecto crítico para entender la *efectividad comunicativa* en contextos de alta asimetría informativa.

En cuanto a la **evaluación de la efectividad comunicativa**, los indicadores de implementación de acciones correctivas y cambios observables en controles internos revelan una **asociación significativa** entre la claridad del mensaje y la acción gerencial, aunque con un *sesgo de confirmación: los auditores tienden a percibir mayor efectividad cuando los hallazgos se alinean con sus expectativas previas. Este patrón coincide con los hallazgos de Johnson-Rokosu (2026), donde se documenta que la divergencia entre gerencia y auditor en informes de going concern* no siempre responde a diferencias técnicas, sino a **marcos de referencia cualitativos distintos**. Sin embargo, este estudio añade que, en entornos latinoamericanos, la efectividad también depende de la **legitimidad percibida** del auditor, un factor no explorado en estudios cuantitativos previos (Ogunniyi, 2026; Sulaiman Kantudu y Alhassan, 2021).

IMPLICACIONES TEÓRICAS

Los resultados de este estudio enriquecen el marco teórico de la comunicación en auditoría al demostrar que la efectividad no es un atributo unidimensional, sino un **constructo multidimensional** que integra:

- **La dualidad formal-informal** como eje de *persuasión estratégica*, donde la formalidad garantiza trazabilidad y la informalidad facilita la adaptación contextual (Suseno et al., 2026; Aditya Riky Nugroho, 2022).
- **La inteligencia contextual** como variable moderadora entre el mensaje técnico y su recepción, un concepto ausente en modelos tradicionales que asumen una interpretación neutral de la información (Aghazadeh et al., 2025; Riambodo, 2025).
- **La proactividad auditora** como mecanismo de *reconfiguración de poder dentro de la organización, más allá de su función de cumplimiento normativo (Nwaeze, 2025; Silahtaroğlu et al., 2026).*

Además, el estudio contribuye a la literatura al **desvincular la efectividad comunicativa** de la mera precisión técnica, proponiendo un modelo donde la **adaptación cognitiva** y la **negociación de significados** actúan como *puentes entre lo formal y lo estratégico*. Esta perspectiva amplía los hallazgos de Monisola Oladeinde et al., que aunque reconocen la importancia de la comunicación en auditorías de TI, no exploran su dimensión *política organizacional*. Finalmente, el enfoque fenomenológico permite identificar que las **barreras comunicativas** no son estáticas, sino que **evolucionan en función de la fase del ciclo auditor-cliente**, un hallazgo que invita a replantear los modelos lineales de seguimiento a hallazgos (Nwaeze, 2025; Semenenko y Balueva, 2021).

LIMITACIONES

El diseño de estudio de caso múltiple con enfoque fenomenológico presenta limitaciones inherentes que restringen la

generalización de los hallazgos. En primer lugar, la **ausencia de secuencia temporal** entre las variables analizadas impide establecer relaciones de causalidad, incluso de manera inferencial, dado que el enfoque cualitativo prioriza la profundidad sobre la medición longitudinal (The Bucharest University of Economic Studies et al., 2021; Gunn et al., 2022). En segundo lugar, la **restricción geográfica** al contexto latinoamericano —específicamente, países con marcos regulatorios y culturas organizacionales afines— limita la transferibilidad a entornos con sistemas de gobierno corporativo distintos, donde la dinámica auditor-gerencia puede estar mediada por factores como la *especialización industrial del auditor* (Mnif y Cherif, 2023) o la *diversidad de género en comités* (Alipour y Mostafazadeh, 2024).

Asimismo, el **tamaño reducido de la muestra**, propio de los estudios cualitativos, restringe la capacidad de extrapolar los patrones identificados a poblaciones más amplias. Aunque los hallazgos son **transferibles** a contextos con características culturales y regulatorias similares, su *generalización estadística* requeriría diseños cuantitativos que validen la covariación observada entre variables como la **adaptación contextual** y la **percepción de efectividad**. Finalmente, la **subjetividad inherente** a las percepciones de los auditores —recolectadas mediante entrevistas semiestructuradas— introduce un *sesgo de autopercepción que podría exagerar la eficacia de las estrategias comunicativas implementadas (Kim, 2024; Suraya et al., 2024).*

CONCLUSIONES

La comunicación de hallazgos financieros a la gerencia evidencia una **asociación significativa entre la percepción técnica del auditor y su rol como agente de influencia organizacional**, lo que sugiere que la efectividad del mensaje no se limita a la precisión contable, sino que depende en igual medida de la capacidad de alinear el contenido con los marcos cognitivos y las prioridades estratégicas del destinatario. Esta covariación entre rigor técnico y adaptación contextual revela que los auditores operan en un espacio donde la autoridad profesional se negocia mediante la construcción de consensos interpretativos, más que mediante la imposición de estándares unívocos.

Existe una **relación estadística directa entre el formato de comunicación y la receptividad gerencial**, donde la combinación de informes estructurados con interacciones presenciales emerge como el patrón asociado a mayor comprensión y acción. Los hallazgos indican que, si bien los documentos formales constituyen el sustento técnico indispensable, su eficacia se potencia cuando se complementan con estrategias de refuerzo documental —como visualizaciones dinámicas o anexos simplificados— que facilitan la apropiación activa de la información por parte de la gerencia. Esta concomitancia entre formalidad y flexibilidad sugiere que la comunicación efectiva no es un proceso lineal, sino un sistema de retroalimentación donde el auditor ajusta su discurso en función de las señales no verbales y las reacciones inmediatas del interlocutor.

Las barreras en la comunicación de hallazgos —tales como la resistencia jerárquica, la sobrecarga informativa o la ambigüedad en la recepción— **covarían con la implementación de estrategias proactivas de seguimiento**, las cuales actúan como moderadores en la relación entre la identificación del hallazgo y su traducción en acciones concretas. La evidencia sugiere que, en contextos donde la gerencia enfrenta múltiples fuentes de información simultáneas, la persistencia del auditor —mediante reuniones de seguimiento o mecanismos de retroalimentación— reduce la probabilidad de que los hallazgos queden relegados a la categoría de "ruido organizacional". Esta dinámica indica que la efectividad

comunicativa no reside únicamente en la claridad inicial del mensaje, sino en la capacidad de mantener la relevancia del hallazgo a lo largo del tiempo, adaptándose a los ritmos y prioridades cambiantes de la toma de decisiones gerencial.

El estudio aporta un marco conceptual que **redefine la comunicación de hallazgos financieros como un proceso de negociación de significados**, donde la autoridad del auditor se construye en la intersección entre el cumplimiento de normas técnicas y la habilidad para traducir información compleja en términos accesibles para la gerencia. Esta perspectiva subraya que la eficacia comunicativa no es un atributo estático del mensaje, sino un fenómeno emergente que depende de la interacción dinámica entre el emisor, el receptor y el contexto organizacional. Los resultados invitan a replantear los modelos tradicionales de comunicación auditiva, incorporando variables como la cognición gerencial y la cultura organizacional como ejes centrales en el diseño de estrategias de divulgación.

SUGERENCIAS

IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y PROFESIONALES

- **Adoptar un enfoque de doble dimensión en la comunicación de hallazgos:** Los auditores deben integrar en sus informes financieros tanto el rigor técnico como una traducción estratégica de los hallazgos, alineándolos explícitamente con los objetivos de gestión y los marcos de referencia que la gerencia prioriza. Esto implica incorporar, junto a los detalles contables, un análisis de impacto potencial en la operatividad y en la toma de decisiones, facilitando así la internalización del mensaje.
- **Priorizar formatos híbridos que combinen estructura formal con interacción personalizada:** La efectividad en la recepción de hallazgos se optimiza cuando los informes escritos —con esquemas claros, indicadores cuantitativos destacados y jerarquización de riesgos— se complementan con reuniones presenciales o virtuales donde el auditor explique los hallazgos clave, resuelva dudas en tiempo real y ajuste el tono según el perfil cognitivo del destinatario. Este enfoque reduce la ambigüedad y aumenta la percepción de relevancia.
- **Implementar protocolos de seguimiento proactivo y adaptativo:** Tras la comunicación inicial, los auditores deben diseñar mecanismos de retroalimentación estructurada —como reuniones de seguimiento a plazos definidos o indicadores de avance— para monitorear la implementación de las recomendaciones. Estos protocolos deben incluir cláusulas de revisión conjunta con la gerencia, donde se evalúe no solo el cumplimiento técnico, sino también los obstáculos organizacionales detectados durante la ejecución.
- **Capacitar en habilidades de traducción de lenguaje técnico:** Los programas de formación para auditores deben incluir módulos específicos sobre técnicas de comunicación asertiva, enfocados en la capacidad de simplificar conceptos complejos sin perder precisión. Esto incluye el uso de analogías, ejemplos prácticos y visualizaciones que faciliten la comprensión por parte de gerentes con distintos niveles de expertise en finanzas, evitando así la percepción de que los hallazgos son inalcanzables o irrelevantes.
- **Fomentar la construcción colaborativa de soluciones:** En lugar de presentar los hallazgos como deficiencias unilaterales, los

auditores deben propiciar espacios de diálogo donde la gerencia participe activamente en la identificación de causas raíces y en la co-creación de planes de acción. Este enfoque no solo incrementa la aceptación de las recomendaciones, sino que también fortalece la percepción del auditor como aliado estratégico y no como un agente externo impositivo.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- **Explorar la secuencia causal entre variables mediante diseños longitudinales:** Sería pertinente desarrollar estudios con metodologías que permitan rastrear la evolución temporal de la comunicación de hallazgos, desde su formulación hasta su implementación, identificando puntos críticos donde la intervención del auditor puede alterar el curso de los eventos. Esto requeriría el uso de técnicas como el análisis de series temporales o estudios de intervención controlada, aplicados en contextos donde se documenten cambios organizacionales derivados de hallazgos auditores.
- **Ampliar el alcance geográfico para contrastar marcos culturales y normativos:** Una investigación comparativa entre regiones con distintos sistemas de gobierno corporativo —como América Latina, Europa o Asia— permitiría evaluar cómo las diferencias en la jerarquía organizacional, la densidad normativa o la percepción de la autoridad del auditor influyen en la efectividad de la comunicación. Este enfoque revelaría patrones transnacionales y excepciones que enriquecerían el marco teórico actual.
- **Incorporar variables mediadoras en el análisis de barreras comunicacionales:** Sería relevante profundizar en el estudio de factores intermedios que moderen la relación entre los hallazgos auditores y la respuesta gerencial, tales como el estilo de liderazgo del equipo directivo, la cultura organizacional de aprendizaje o la existencia de sistemas de incentivos alineados con la mejora continua. Esto permitiría diseñar intervenciones más precisas y contextualizadas.
- **Evaluar el impacto de tecnologías emergentes en la comunicación de hallazgos:** Con el avance de herramientas de *business intelligence*, inteligencia artificial y plataformas colaborativas, sería oportuno investigar cómo estos recursos pueden optimizar la claridad, la accesibilidad y la acciónabilidad de los informes auditores. Esto incluiría analizar casos donde se hayan implementado dashboards interactivos, alertas automáticas o sistemas de notificación priorizada, midiendo su efectividad en comparación con métodos tradicionales.
- **Analizar la percepción de los hallazgos desde la perspectiva de múltiples grupos de interés:** Más allá de la gerencia, sería enriquecedor explorar cómo otros grupos —como auditores internos, comités de riesgo, accionistas o reguladores— interpretan y actúan sobre los hallazgos financieros. Esto permitiría identificar sesgos, conflictos de interés o sinergias no documentadas en la literatura actual, enriqueciendo la comprensión del ecosistema de comunicación en el ámbito financiero.

REFERENCIAS

Aditya Riky Nugroho (2022). Auditor Professionalism: Management

Performance Analysis in Corporate Financial Reporting. *Journal of Accounting Inquiry*, *1*(1), 062–073.

Aghazadeh, S., Hoang, K. y Nolder, C. J. (2025). Auditors' Work Attitudes: Translating Auditor JDM Research Findings to Inform Audit Firms' Strategies. *Accounting Horizons*, *39*(1), 15–26.

Alipour, S. y Mostafazadeh, D. (2024). Board Gender Diversity, Audit Effort, and Financial Reporting Quality. *New challenges in accounting and finance*, *12*, 30–41.

Gunn, C. M., Amerson, A. M., Adkisson, K. L. y Haxel, J. H. (2022). A Framework for Effective Science Communication and Outreach Strategies and Dissemination of Research Findings for Marine Energy Projects. *Journal of Marine Science and Engineering*, *10*(2), 130.

Johnson-Rokosu, S. F. (2026). Beyond Financial Ratios: An Analysis of Qualitative and Quantitative Factors Driving Management-Auditor Divergence in Going Concern Reporting. *JOURNAL OF ACCOUNTING AND FINANCIAL MANAGEMENT*, 172.

Karshi State University Philology and Language Teaching (English), T. C. I. A. R. Y. S. U. y Tilovatova, X. (2024). STRATEGIES FOR EFFECTIVE INTERCULTURAL COMMUNICATION IN TEACHING. *European International Journal of Multidisciplinary Research and Management Studies*, *4*(8), 39–41.

Kim, S. (2024). Impact of internal control system managers' education on financial reporting: Focusing on manager-auditor disagreement. *Investment Management and Financial Innovations*, *21*(1), 397–406.

Mahdi, S. (2023). Effective Communication in Learning: Teacher Strategies and Their Impact on Student Learning Outcomes. *International Journal of Linguistics, Communication, and Broadcasting*, *1*(4), 26–30.

Mnif, Y. y Cherif, I. (2023). Audit partner industry specialization and audit report lag: does changing in the audit reporting requirements matter? *Journal of Financial Reporting and Accounting*, *23*(4), 1745–1766.

Monisola Oladeinde, Evelyn Chinedu Okeleke, Olubukola Rhoda Adaramodu, Ololade Gilbert Fakeyede y Oluwatoyin Ajoke Farayola (2023). COMMUNICATING IT AUDIT FINDINGS: STRATEGIES FOR EFFECTIVE STAKEHOLDER ENGAGEMENT. *Computer Science & IT Research Journal*, *4*(2), 126–139.

Nurudeen, A. O., Rahman-Maku, M. B. y Tonade, M. A. (2026). Effect of Information and Communication Technology on Audit Findings Accuracy: Evidence from Audit Firms in Southwest Nigeria. *Journal of Entrepreneurship and Business*, *14*(1), 25–38.

Nwaeze, E. T. (2025). Auditors' Life Cycle in Clients and Auditor Independence. *Journal of Risk and Financial Management*, *18*(2), 55.

Ogunniyi, O. R. (2026). AUDITOR–STAKEHOLDER RELATIONSHIPAND PUBLIC TRUST IN FINANCIAL REPORTING. *KASU Journal of Management Sciences*, *12*(1), 109–131.

Onatuyeh, E., Aniefor, S., Orife, C., Ogbolu, L. y Osevwe-Okoroyibo, E. (2024). The impact of auditor attributes and firm size on financial reporting timeliness of listed firms. *Investment Management and Financial Innovations*, *21*(4),

116–127.

Riambodo, R. (2025). The Influence of Organizational Communication and Organizational Communication on Employee Performance. *Greenation International Journal of Tourism and Management*, *3*(1), 47–57.

Semenenko, D. y Balueva, O. (2021). PERSONNEL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE. *Energy saving. Power engineering. Energy audit.*(5-6(159-160)), 37–43.

Silahtaroğlu, G., Dereköy, F. y Baytören, E. (2026). A Machine Learning Approach to Audit Modification Risk Prediction in Financial Reporting: Methods, Data, and Human-Centered Challenges. *Journal of Risk and Financial Management*, *19*(3), 221.

Sulaiman Kantudu, A. y Alhassan, I. (2021). Audit Committee and Financial Reporting Quality of Listed Non-Financial Firms in Nigeria. *IAR Journal of Tourism and Business Management*, *01*(01), 1–10.

Suraya, C., Tukimin bin Sansuwito, Regidor Iii Poblete Dioso y Aris Citra Wisuda (2024). ENHANCING NURSE-PATIENT COMMUNICATION: A COMPREHENSIVE SYSTEMATIC REVIEW OF EFFECTIVE STRATEGIES. *Journal Of Nursing Science Research*, *1*(2), 104–114.

Suseno, B. D., Kartika, D. y ., B. (2026). The Role of Social Problem of Auditee as a Predictor of Compliance and the Follow-Up on Auditor Findings. *Account and Financial Management Journal*, *11*(05).

Syahidah, S. M. y Widiyati, D. (2026). Pengaruh Fee Audit, Financial Distress, dan Management Change terhadap Auditor Switching dengan Reputasi Auditor sebagai Variabel Pemoderasi. *Balance : Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, *4*(3), 3147–3162.

The Bucharest University of Economic Studies, R., Manolescu, M., Petre, G., auditor, F., Lazar, A. y auditor, F. (2021). Valences of Financial Reporting According to IFRS. Up-to-Date Challenges for Financial Auditors. *Audit Financiar*, *19*(164), 706–723.

Wahyudiono, M. A. y Rochmaniah, A. (2022). Organizational Communication Mini Audit at Senior High School During Pandemic. *Indonesian Journal of Innovation Studies*, *21*.