

# — at the — TONE TOP<sup>®</sup>

Proveemos información concisa sobre temas relacionados con gobierno a la alta dirección, juntas directivas y comités de auditoría.

Edición 102 | Diciembre 2020

## La Salud del Gobierno Corporativo en un Ambiente Posterior a COVID-19.

Un orador en la conferencia anual más reciente de la Asociación Nacional de Directores Corporativos desató una tormenta de quejas de los asistentes virtuales al ofrecer una dura crítica a los miembros de la junta, que alegaba su complicidad con la injusticia social.

Anand Giridharadas, editor en *TIME* y autor of *Winners Take All: The Elite Charade of Changing the World*, cuestionó si los directores hacen lo suficiente para contrarrestar lo que describió como “una creciente desigualdad en las últimas cuatro décadas”. Giridharadas sostiene que los directores de la junta están “preservando el statu quo empresarial, que incluye la creación de monopolios que estrangulan la competencia, el pago de ingresos precarios a los trabajadores y la búsqueda de evasiones fiscales para sus empresas y para ellos mismos que privan al país de los fondos necesarios”, según un artículo publicado en *Agenda* en Noviembre.

La afrenta desafía las creencias comunes de que los directorios corporativos son cada vez más conscientes y simpatizan con los problemas de diversidad y sostenibilidad, particularmente con el creciente impulso de modelos económicos fundamentalmente cambiantes que priorizan los retornos para los inversores sobre las necesidades sociales.

Más allá de los debates sobre si los comentarios de Giridharadas estaban justificados, el reproche plantea preguntas importantes sobre el papel evolutivo de los directorios y si sus puntos de vista sobre el comportamiento corporativo reflejan un realismo claro o una tierra del nunca jamás color de rosa. Los datos de dos nuevos informes



del Instituto de Auditores Internos pintan una imagen decididamente mixta.

Las observaciones de *OnRisk 2021: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk* sugieren mejorar la alineación en la gestión de riesgos entre los directorios, la dirección ejecutiva y la auditoría interna, particularmente a la luz de los desafíos planteados por la pandemia de COVID-19. Sin embargo, los datos del *American Corporate Governance Index* (ACGI), que se publicará próximamente, reflejan la continua renuencia de algunos directores a rechazar lo que escuchan de la alta dirección.

Por supuesto, las relaciones entre los actores de la gestión de riesgos son complejas y varían de una organización a otra. Sin embargo, es útil para los directorios tener una comprensión clara de las fuerzas que influyen en esas relaciones, y los datos de ambos informes brindan perspectivas y conocimientos importantes que pueden fortalecer esa comprensión. Es más, estos conocimientos se pueden aplicar para ayudar a los directorios corporativos a lograr cambios positivos en sus organizaciones y en la sociedad en general.



## Acerca de El IIA

El Instituto de Auditores Internos Inc. (IIA) es una asociación global de profesionales con más de 200.000 miembros en 170 países. El IIA actúa como el principal defensor de la profesión de Auditoría Interna, emisor de normas internacionales y primordial investigador y educador.

## El IAI Global

1035 Greenwood Blvd.  
Suite 149  
Lake Mary, FL 32746 USA

## Suscripciones a Disposición

Visite [www.theiia.org/Tone](http://www.theiia.org/Tone) para registrarse a suscripciones complementarias.

## Comentarios de los Lectores

Envíe sus preguntas y/o comentarios a: [tone@theiia.org](mailto:tone@theiia.org).

## OnRisk 2021

El informe anual de riesgos del IIA, ahora en su segundo año, proporciona una perspectiva única sobre el riesgo y la gestión de riesgos al reunir las opiniones de los tres actores clave en un solo informe — el directorio, que establece el apetito por el riesgo y proporciona una supervisión estratégica para la creación de valor a largo plazo; la dirección ejecutiva, que establece y ejecuta la estrategia de gestión de riesgos; y auditoría interna, un recurso para el directorio y la administración, que proporciona seguridad y conocimientos independientes de la administración.

El informe de este año incluye cinco observaciones clave extraídas de entrevistas cualitativas y encuestas cuantitativas. Tres de las observaciones brindan información sobre cómo las opiniones del directorio y la administración sobre el riesgo pueden ser divergentes, lo que puede provocar fallas en las comunicaciones y malentendidos.

### Percepciones sobre la habilidad para gestionar el riesgo.

Este año, las respuestas de los participantes de OnRisk se agruparon más estrechamente en la clasificación de la capacidad organizativa para gestionar el riesgo. El informe inaugural de OnRisk señaló una falta de alineación crítica entre las opiniones de la dirección ejecutiva en esta área y lo que se comunica al directorio. Esto dio como resultado que los miembros del directorio vieran constantemente la capacidad de la organización para administrar riesgos por encima de la visión de la administración ejecutiva.

Sin embargo, el exceso de confianza del directorio señalado en el informe del año pasado parece haber disminuido en 2020. Las respuestas al COVID-19, que se centraron, en parte, en evaluaciones de riesgo renovadas y una comunicación y colaboración más frecuente entre los actores de la gestión de riesgos, probablemente impulsaron una alineación más fuerte con las fortalezas y debilidades organizacionales.

### Percepciones sobre la relevancia del riesgo.

Los miembros del directorio y la auditoría interna coincidieron en gran medida en su percepción de la relevancia de los 11 riesgos incluidos en OnRisk 2021. Sin embargo, las clasificaciones de relevancia de la dirección ejecutiva fueron más bajas en general, con una brecha especialmente grande en la relevancia percibida de los riesgos relacionados con la gobernanza y la volatilidad económica y política.

De hecho, la dirección ejecutiva asignó mayor relevancia a los riesgos operativos como la gestión del talento, la cultura y la continuidad del negocio.

### Relevancia del gobierno organizacional

La disparidad en las clasificaciones de relevancia para la gobernanza organizacional como riesgo es significativa y reveladora. La clasificación de relevancia más baja de la dirección ejecutiva en este riesgo, combinada con sus clasificaciones más altas en conocimiento personal y capacidad organizacional, indica un exceso de confianza de la administración en esta área y una desconexión con el directorio y los altos ejecutivos de auditoría.



## ACGI

En enero, el IIA publicará el ACGI, que califica el gobierno corporativo de las empresas que cotizan en bolsa. Si bien la puntuación del índice para 2020 refleja ligeras mejoras con respecto al año anterior en varias medidas de la salud del gobierno corporativo, los directorios siguen siendo reticentes a desafiar a la administración y son reacios a evaluar el gobierno corporativo en general.

La encuesta de ACGI a los DEA encuentra que más de un tercio cree que sus directorios no están dispuestos a ofrecer opiniones contrarias o rechazar al CEO. Si bien se observaron mejoras en el desempeño del directorio en varias áreas — experiencia técnica, diversidad de perspectivas, presión para obtener detalles suficientes, tiempo para ejecutar adecuadamente su función — la renuencia a desafiar a la administración sigue siendo incómodamente alta.

La evaluación del gobierno corporativo también siguió teniendo la calificación más baja de los ocho principios clave de gobierno examinados por la encuesta. Si bien se observó una mejora modesta en esta área durante 2019, las ganancias provienen principalmente de la mejora de las calificaciones de las discusiones del directorio sobre gobierno y la búsqueda de comentarios sobre la eficacia del gobierno corporativo. Lo que permanece prácticamente sin cambios es la evaluación formal del sistema completo de gobierno corporativo de forma regular.

## ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA ALINEACIÓN?

En 2020, el movimiento por la justicia social, la volatilidad económica y política y los desafíos de riesgo únicos en un siglo creados por una pandemia de salud global han hecho que la preservación del status quo empresarial sea una opción insostenible. En el futuro, los cambios fundamentales en la forma en que las organizaciones navegan por la transformación digital, gestionan el talento, abordan la sostenibilidad y responden a la disrupción ponen un mayor énfasis en la necesidad de un gobierno sólido.

Como se señaló anteriormente, las respuestas a la pandemia impulsaron una mayor alineación entre los administradores de riesgos clave en las evaluaciones de riesgos, la alineación de responsabilidades y prioridades, y la identificación de debilidades en la respuesta a la crisis y la planificación de la continuidad del negocio. Sin embargo, la persistente renuencia de las organizaciones a dar un paso atrás y evaluar la gobernanza general no es un buen augurio para el éxito en un entorno posterior a una pandemia.

Ya hay indicios de cambios significativos en la forma de pensar sobre los modelos económicos posteriores al COVID-19. Por ejemplo, una encuesta de 2019 realizada por la firma de investigación global Gartner encontró que el 55% de los rediseños organizacionales se centraron en aumentar la eficiencia mediante la racionalización de roles, cadenas de suministro y flujos de trabajo.

## APROVECHANDO LA METODOLOGÍA ONRISK

El enfoque de OnRisk approach utiliza una metodología innovadora que reúne de manera única las perspectivas de los principales contribuyentes a la gestión de riesgos organizacionales — directorios, dirección ejecutiva y auditoría interna. La alineación de los puntos de vista de estos actores sobre el conocimiento, la capacidad y la relevancia de los riesgos es un paso importante hacia el logro de una gestión de riesgos sólida en apoyo de una gobernanza eficaz.

La metodología para el informe empleó entrevistas cualitativas de 30 miembros de directorios, 30 ejecutivos de alto nivel y 30 DEAs de 90 organizaciones diferentes. El apoyo adicional provino de una encuesta cuantitativa de los DEAs, que obtuvo 348 respuestas. La combinación de investigación cualitativa y cuantitativa proporciona conjuntos de datos sólidos para examinar los principales riesgos que enfrentan las organizaciones y permite tanto el análisis de datos objetivos como la percepción subjetiva basada en las respuestas de los líderes de gestión de riesgos.

Los lectores de OnRisk 2021 deben revisar y analizar los datos de cada uno de los 11 riesgos clave abordados en el informe y se les anima a realizar un análisis similar entre los directorios, la administración y las funciones de auditoría interna de sus propias organizaciones.

OnRisk 2021 ofrece una visión no solo de lo que los miembros del directorio, la alta gerencia y los DEAs piensan sobre cada riesgo, sino también cómo piensan sobre ellos. Si bien sus comentarios brindan algunas ideas, es vital que cada organización tenga discusiones similares sobre cómo cada participante en el proceso de administración de riesgos comprende el riesgo, la capacidad de la organización para administrar el riesgo y la relevancia de los riesgos individuales para los esfuerzos de la organización para establecer y lograr metas.

Un paso crítico en un análisis de este tipo es realizar un examen claro de cómo los encargados de la gestión de riesgos comprenden y ejecutan sus funciones. El Modelo de Tres Líneas publicado recientemente por el IIA proporciona orientación adicional para comprender los aspectos esenciales de la gobernanza y los roles que respaldan esos elementos esenciales:

- » Rendición de cuentas — por parte del órgano de gobierno (directorio) a las partes interesadas para su supervisión.
- » Acciones (incluida la gestión de riesgos) — por parte de la alta dirección para lograr los objetivos de la organización.
- » Seguridad y asesoramiento — por parte de una función de auditoría interna independiente para proporcionar conocimiento, confianza y estímulo para la mejor continua.

La pandemia de COVID-19 ha impulsado a las organizaciones a mejorar las comunicaciones, las evaluaciones continuas de riesgos, y una alineación más estrecha con los riesgos clave. Cuando se combina con una sólida comprensión de los roles, esta nueva colaboración y comunicación crea las condiciones ideales para una gestión de riesgos exitosa y una gobernanza sólida.



Sin embargo, la pandemia ha demostrado que los modelos que se centran en la eficiencia a menudo ofrecen poca flexibilidad para responder a las interrupciones. Solo un año después, los líderes empresariales se inclinan por modelos empresariales que evitan las estructuras rígidas, adoptan la agilidad y brindan a los empleados roles variados, adaptables y flexibles que también promueven el conocimiento y la capacitación multifuncionales.

Sin duda, cambios tan rápidos y profundos en los enfoques económicos afectarán la salud del gobierno corporativo, que podría dar lugar a problemas y riesgos imprevistos. Los miembros del directorio deben ser conscientes de esta posible conmoción y tomar medidas para asegurar que las comunicaciones y la información de la dirección ejecutiva sean oportunas, precisas y relevantes.

## CINCO PREGUNTAS PARA LA DIRECCIÓN EJECUTIVA EN UN AMBIENTE POST-COVID-19

1. ¿Ha cambiado la pandemia nuestro enfoque fundamental de negocios? ¿Si es así, cómo?
2. La pandemia ha acelerado nuestro uso o adopción de nueva tecnología? Si es así, ¿cómo cambiará eso la forma en que hacemos negocios?
3. ¿Cómo cambiará el fenómeno del trabajo desde casa nuestro enfoque a corto y largo plazo para la gestión del talento?
4. ¿Qué acciones se planean para brindar una seguridad objetiva sobre la eficacia de los procesos y controles creados debido a la pandemia?
5. En nuestra evaluación actual de riesgos, ¿qué importancia tiene la gobernanza de nuestra organización?



### Encuesta Rápida

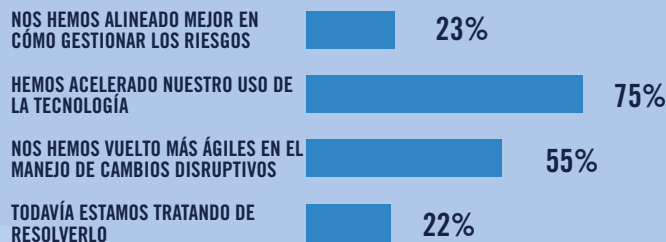
¿Su organización evalúa formalmente el sistema completo de gobierno corporativo de forma regular?

- Sí
- No
- No lo sé

Visite [www.theiia.org/Tone](http://www.theiia.org/Tone) para responder la pregunta y conocer cómo han respondido otros.

## RESULTADOS ENCUESTA RÁPIDA

¿Cómo la pandemia del COVID-19 cambió su organización para mejorarla?



Fuente: Encuesta Tone at the Top Octubre 2020