

— at the — TONE TOP®

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

Edición 103 | Febrero 2021

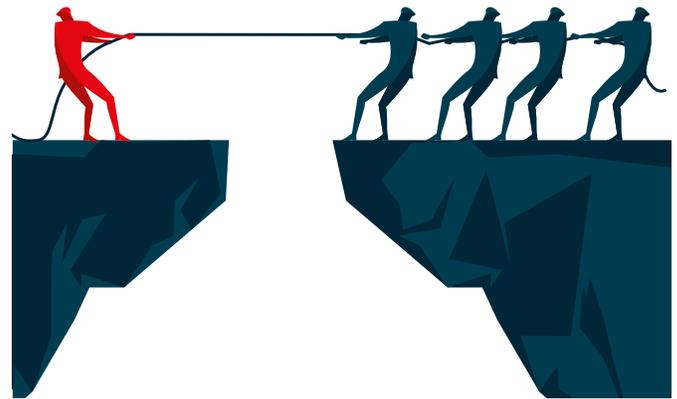
¿Pueden los Directorios afrontar el desafío? Resultados del ACGI 2020

Los Directorios se están quedando cortos cuando tienen que desafiar a la gerencia. Como resultado, es posible que los directorios no obtengan toda la información que necesitan para un buen gobierno corporativo.

El Instituto de Auditores Internos (IIA) recientemente publicó el *Índice del Gobierno Corporativo Americano (ACGI por sus siglas en inglés)*, el cual pidió a los directores ejecutivos de auditoría interna (DEAs) calificar la asertividad de los miembros de los directorios al ofrecer opiniones opuestas con las del Presidente Ejecutivo (CEO). La calificación general fue de 76, o una C. Sólo el 66% piensa que los miembros del directorio se opondrían si el Presidente Ejecutivo quisiera posponer la notificación de noticias negativas. Los Directorios también dieron bajas calificaciones cuando se les preguntó si la información que se les presentó era precisa y completa, obteniendo una preocupante calificación de 68.

Un intercambio sincero de opiniones — incluso algunas contradictorias — es beneficioso para una organización. Pero esto es difícil de lograr si los directorios no cuestionan decisiones dudosas o no saben si están obteniendo una imagen completa de los problemas críticos.

“Las Entidades y las partes interesadas claves reciben un mejor servicio cuando los directores desafían de manera efectiva los juicios de la administración, consideran perspectivas alternativas e involucran a la administración en discusiones francas y abiertas,” según el reporte COSO en *Enhancing Board Oversight: Avoiding Judgment Traps and Biases*.



Un Enfoque más Dinámico

Hay una serie de razones por las que los directorios deben considerar si dudan demasiado en su compromiso con la administración.

Debates constructivos conducen a mejores decisiones.

El conflicto o el rencor no son productivos, pero un compromiso sólido puede motivar a las partes a considerar y articular su información u opiniones y, quizás, reevaluarlas a la luz de las preguntas que se les hacen o las respuestas que reciben. Ser firme no tiene por qué significar ser conflictivo, señala un informe de la Asociación Nacional de Directores Corporativos (NACD).¹ Es posible estar en desacuerdo sin dejar de ser respetuoso y colaborador.

Los Directorios deben evitar ahogarse. Si los directores no son proactivos, es posible que se encuentren en un segundo plano frente a otras opiniones. Dado los altos niveles de campañas activas de accionistas en los últimos años, “es probable que, si el directorio no desafía a la administración en el status quo, otros lo harán”, según un informe de EY de 2018.² Se espera que el activismo de los accionistas se recupere en 2021 después de una disminución en 2020, informó Bloomberg.³



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 para registrarse a suscripciones complementarias.

Comentarios de los Lectores

Envíe sus preguntas y/o comentarios a:
tone@theiia.org.

El escepticismo es un activo valioso. Cuestionar la información — inclusive sobre buenas noticias — y solicitar explicaciones sobre los resultados sorprendentes, puede ayudar a iluminar las áreas problemáticas. Eso no significa jugar al abogado del diablo o hacer preguntas desinformadas sin ninguna razón, como señala el informe NACD.⁴ “Se trata de comprender la industria y el negocio, aplicar su visión de los negocios y solicitar respuestas lógicas a preguntas relevantes y bien formuladas.”

Los tiempos difíciles resaltan la importancia del compromiso del Directorio. “Todos conocen lo que el Directorio debe ser: posiciones desafiantes y de investigación que agregan valor sin entrometerse y hacer que los Presidentes Ejecutivos sean más efectivos, pero no todopoderosos,” según un artículo de *Harvard Business Review* article.⁵ Las disrupciones e incertidumbres del año pasado han demostrado lo importante que puede ser esta función en tiempos difíciles.

Detalles Claves adicionales desde ACGI

A pesar de los tiempos inciertos para las organizaciones y la economía, creados por la pandemia de COVID-19, hubo una modesta mejora en los gobiernos corporativos en el 2020, de acuerdo a ACGI. Pero aún queda trabajo por realizar en algunas áreas claves.

Los DEAs, quienes brindan a los líderes de las organizaciones aseguramiento y asesoramiento independiente sobre inquietudes críticas, otorgaron a los gobiernos corporativos durante el 2020 una calificación general de 82, o una calificación B-, tres puntos más que el 79 o C+ del 2019. La encuesta del ACGI pidió a los DEAs calificar sus organizaciones basados en una serie de declaraciones relacionadas con las ocho Principales Guías (ver [American Corporate Governance Index: Making Strides Amid Crisis](#) para más detalles).

Algunas de las lecciones claves aprendidas, incluidas en el 2020 ACGI son:

Durante una crisis, estar regulado puede ser beneficioso. Compañías en industrias reguladas, como los servicios financieros, transporte y servicios públicos, obtuvieron mejores resultados en los temas de gobernanza. Las empresas más grandes no reguladas (con ingresos de más de \$10 billones) recibieron mejores calificaciones en gobernanza que las más pequeñas.

En muchas organizaciones, la gobernanza puede ser más sólida cuando existen estructuras de informes de gestión más directas en general y específicamente para la auditoría interna. Si los problemas materiales llegan al Presidente Ejecutivo con bastante facilidad, es mucho más probable que la empresa tenga altos grados de gobernanza y menos probable que tenga niveles bajos, según los datos de la encuesta de ACGI. Los datos mostraron que los DEAs que informan administrativamente al comité de auditoría o al director ejecutivo eran más propensos a otorgar altas calificaciones de gobernanza general a sus organizaciones que aquellos que informan al director financiero. Los datos sugirieron esta correlación para las empresas que reportan ingresos por debajo de los \$ 10 mil millones.

Es posible que el Tono de la Alta Gerencia no se comunique hacia abajo. Si bien los DEAs pensaban que el directorio y el CEO de sus organizaciones ejemplificaban un tono fuerte en la Alta Gerencia, que pasaría cualquier prueba ética (calificaron esta afirmación con un 94), ellos tenían menos confianza en que este tono se comunicara y encarnara en todos los niveles (solo un 82). (Consulte el cuadro de la página 4 para obtener más perspectiva sobre la cultura).



Es necesario más trabajo en la forma en que el directorio evalúa el gobierno corporativo. La calificación en esta área fue una C sólida. Si bien los DEAs pensaron que las organizaciones estaban haciendo un trabajo un poco mejor al discutir la gobernanza y buscar retroalimentación al respecto, las evaluaciones formales no son tan comunes como deberían ser.

Mirar hacia el futuro

La calidad del gobierno corporativo parece haberse mantenido firme durante un momento particularmente desafiante, pero no está claro cuáles serán los impactos a largo plazo de la pandemia en las empresas y la economía, y en la cultura y el gobierno del lugar de trabajo. Ahora depende de los directorios y la administración determinar la mejor manera de aprovechar las fortalezas y abordar las debilidades reveladas durante la crisis. Los líderes pueden usar el ACGI para revisar sus propias situaciones y trazar un camino a seguir en tiempos inciertos. Lo que es más importante es que deben desempeñar un papel activo para garantizar que mantengan conversaciones sinceras con la administración y reciban la información que necesitan para una buena gobernanza.

Principios de la Guía de Gobierno Corporativo

PRINCIPIO	2020	2019
Principio 1: Un gobierno corporativo eficaz requiere una interacción regular y constructiva entre las partes interesadas claves, el directorio, gerencia, auditoría interna, asesoría legal y auditoría externa y otros asesores.	B (83)	C+ (79)
Principio 2: El directorio debe asegurarse que se identifiquen las partes interesadas claves y, cuando corresponda, se solicite periódicamente la retroalimentación de las partes interesadas para evaluar si las políticas corporativas satisfacen las necesidades y expectativas de las partes interesadas claves.	B (86)	B- (81)
Principio 3: Los miembros del directorio deben actuar en el mejor interés de la empresa y los accionistas, al mismo tiempo que equilibran los intereses de otras partes interesadas claves externas e internas.	B (85)	B- (80)
Principio 4: El directorio debe asegurarse que la empresa mantenga una estrategia sostenible enfocada en el rendimiento y el valor a largo plazo.	C+ (79)	C (75)
Principio 5: El directorio debe asegurarse que la cultura de la empresa sea saludable, supervisar y evaluar periódicamente la cultura y los valores centrales de la empresa, evaluar la integridad y la ética de la alta gerencia y, según sea necesario, intervenir para corregir la cultura y los objetivos corporativos desalineados.	B (86)	B- (82)
Principio 6: El directorio debe asegurarse de que las estructuras y prácticas existan y estén bien gobernadas para que reciba información oportuna, completa, relevante, precisa y confiable para realizar su supervisión de manera efectiva.	C+ (79)	C+ (78)
Principio 7: El directorio debe garantizar que las revelaciones corporativas sean consistentemente transparentes y precisas, y que cumplan con los requisitos legales, las expectativas regulatorias y las normas.	B (85)	B (83)
Principio 8: Las empresas deben ser decididas y transparentes al elegir y describir sus políticas y procedimientos claves relacionados con el gobierno corporativo para permitir a las partes interesadas claves la oportunidad de evaluar si las políticas y procedimientos elegidos son óptimos para la empresa específica.	C (75)	C- (72)

PREGUNTAS PARA DIRECTORES

- » ¿Los miembros del directorio preguntan o desafían la administración según sea necesario?
- » ¿Existe un debate y una discusión saludable, o los directores aceptan la información de la administración sin muchas preguntas?
- » ¿El directorio solicita detalles sobre la exactitud o la integridad de la información que recibe?
- » ¿A quién recurre el directorio para asegurarse de la exactitud o integridad de la información que recibe?
- » ¿Tiene la organización estructuras de reportes gerenciales claras y eficaces y líneas de reporte de auditoría interna?
- » ¿Auditoría interna tiene líneas administrativas directa de reporte con el comité de auditoría o el CEO?

¹ "Honing Skepticism," *NACD Directorship*, National Association of Corporate Directors, January/February 2013.

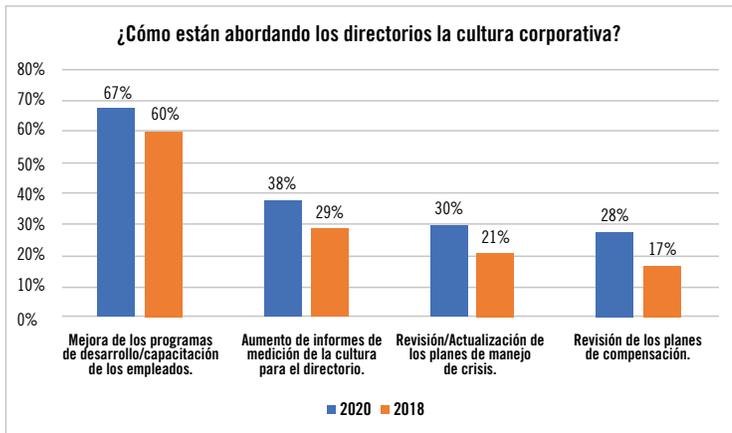
² "What Boards Should Prioritize in 2019," EY, December 18, 2018.

³ "Shareholder Activism Poised to Rebound in 2021 After Tough Year," Scott Deveau, Bloomberg, December 16, 2020.

⁴ "Honing Skepticism," *NACD Directorship*, National Association of Corporate Directors, January/February 2013.

⁵ "Building Better Boards," David A. Nadler, *Harvard Business Review*, May 2004.





Fuente: PwC, 2018 Encuesta Anual a Directores Corporativos, Octubre 2018; PwC, 2020 Encuesta Anual a Directores Corporativos, Septiembre 2020.

Acerca de ACGI

El ACGI, ahora en su segundo año, es un esfuerzo colaborativo del Instituto de Auditores Internos y el Centro de Gobierno Corporativo Neel de la Facultad de Negocios Haslam de la Universidad Knoxville de Tennessee. Se encuestó a 131 directores ejecutivos de auditoría (DAI) de empresas estadounidenses que cotizan en bolsa sobre el buen desempeño de sus organizaciones en el cumplimiento de los ocho Principios de la Guía de Gobierno Corporativo (ver el recuadro en la página 3). Los resultados pueden ayudar a los directorios, los comités de auditoría y otras partes interesadas a obtener una perspectiva sobre problemas comunes en las áreas de gobernanza.

El índice se basa en las respuestas a una encuesta de los directores ejecutivos de auditoría o de quienes están mejor posicionados para una evaluación independiente, imparcial y completa de las prácticas de gobierno de una empresa. Los Principios de la Guía se basan en un compendio de guías y principios relevantes presentados por expertos en el campo. El índice mide el grado en que las empresas están logrando efectivamente cada uno de los Principios de la Guía. Va más allá de los aspectos públicamente observables del gobierno corporativo para proporcionar una perspectiva interna sobre la efectividad del gobierno corporativo en toda la organización.



Encuesta rápida

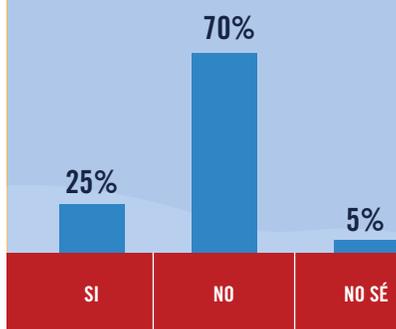
¿De qué forma es más probable que su directorio responda a la información de la administración?

- Cuestiona periódicamente la gestión de forma constructiva.
- A veces desafía a la administración o la información que recibe, pero no a menudo.
- Generalmente acepta la información de la gerencia con pocas preguntas.

Visite www.theiia.org/Tone para responder la pregunta y saber como responden los demás.

RESULTADOS DE ENCUESTA RÁPIDA

¿Su organización evalúa formalmente el sistema completo de gobierno corporativo de forma regular? (Los encuestados solo podían elegir una única respuesta).



Fuente: Encuesta Tone at the Top Diciembre 2020.