

# — TONE — — at the — TOP<sup>®</sup>



PRESENTADO POR:

AUDIT EXECUTIVE  
— CENTER —

Edición 88 | Agosto 2018

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

## ¿UNA CONSPIRACIÓN DE SILENCIO?

*Cuando alguien levanta su mano para decir que algo está mal, ¿cómo se asegura que se vaya a hacer algo al respecto? ¿Cómo se asegura de que alguien esté dispuesto a levantar la mano en primer lugar? Aún las mejores compañías pueden sufrir cuando los Directores Ejecutivos mantienen a sus directores en la oscuridad sobre su cultura organizacional.*

Los escándalos corporativos más grandes de la historia tienen frecuentemente similitudes sorprendentes. Al principio, los problemas son siempre pequeños. Luego, a medida que el daño se incrementa, más y más gente se da cuenta de la situación pero nadie comenta sobre el problema hasta que es muy tarde para resolverlo. En los escándalos realmente grandes, el silencio es un catalizador que habilita que el error crezca exponencialmente.

Asombrosamente es un patrón constante. En una gran compañía de cuidado de la salud, el Director Ejecutivo supuestamente les dijo a sus subordinados que inventaran cifras y transacciones. Así duró por años, pero ellos se mantuvieron en silencio mientras el fraude crecía sobre los miles de millones de dólares. En otra compañía, los ejecutivos fueron eventualmente acusados de una variedad de cargos, pero sólo después de que fueran destruidos miles de millones de dólares de valor en acciones. Y así, en otra compañía, como resultado su valuación en acciones se desplomó en miles de millones de dólares y miles de empleos se perdieron.

Para la mayoría de la gente, parecería increíble que más que un puñado de personas pudieran ser arrastradas a cometer un acto indebido sin que nadie diga nada. Pero los estudios demuestran que las personas en grupos usualmente actúan de formas muy diferentes en comparación a cómo se comportarían individualmente. Es la naturaleza humana.

### **Pasa (Usualmente) en las mejores compañías**

Tal vez paradójicamente, el problema del silencio surge incluso en organizaciones consideradas como las mejores del mundo. Antes de los problemas en Enron, la revista *Chief Executive* (El director ejecutivo) nombró a la junta directiva de la compañía como una de las cinco mejores juntas en los Estados Unidos, y por seis años consecutivos, la revista *Fortune* nombró a Enron como “la compañía más innovadora de los Estados Unidos”. El año antes que Lehman Brothers escondiera más de \$50 mil millones en créditos disfrazados como ventas, la revista *Fortune* la clasificó como la “Firma de valores más admirada”. En 1998, el premio “Premios a la Excelencia” de la revista *CFO* fue para Scott Sullivan, Director Financiero de WorldCom, en la categoría “Administración de Fusiones y Adquisiciones”. En el año 2000 el premio fue para Mark Swartz, Director Financiero de Tyco International, y en



## Sobre el IIA

El Instituto de Auditores Internos Inc. (IIA) es una asociación global de profesionales con más de 190.000 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 IIA

1035 Greenwood Blvd.  
Suite 401 Lake Mary, FL  
32746 USA.

## Suscripciones a Disposición

Visite [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) para solicitar su suscripción gratuita.

## Comentarios de los Lectores

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

## Consejo Asesor de Contenido

Con décadas de experiencia en la alta dirección y consejo de administración, los siguientes apreciados profesionales proporcionan orientación sobre el contenido de esta publicación:

Martin M. Coyne II  
Michele J. Hooper  
Kenton J. Sicchitano

1999 el premio a la excelencia por la “Gestión en la Estructura de Capital” fue para el Director Financiero de Enron.

Pareciera irónico que ese tipo de dinámica, liderazgo inspiracional que normalmente motiva éxitos pueda servir también para motivar conductas inapropiadas. Cuando una mal llamada lealtad significa silencio, usualmente le siguen problemas.

## Yendo a toda máquina, sin tomar atajos

De acuerdo a Michelle Hooper, presidente y director del “Consejo de Directores”, frecuentemente se citan tres factores racionales para un fraude corporativo: ganancia personal, la necesidad de cumplir metas de desempeño de corto plazo y el deseo de esconder malas noticias. “Es un balance delicado”, dice Hooper, “cuando una organización está en una situación difícil, tienes que estar enfocado en el desempeño. La pregunta es si tienes una cultura en la organización que habilite a la gente a sentirse cómoda, yendo a toda máquina, pero sin tomar atajos.”

“Inclusive si los empleados están yendo a toda máquina, si se encuentran con algo que es inapropiado, dos cosas deben suceder. Una es que ellos deben informar a la gente sobre la situación; y la segunda, es que ellos deben creer que la situación debería ser escuchada y rectificada por el equipo ejecutivo”, dice Hooper.

“En demasiados casos, la gente va a decir, ‘sí lo sabíamos, y sí se lo dije a alguien, pero nunca pasó nada’. Eso es igual de malo a que si nadie hubiera dicho nada. Explica Hopper “Tiene que haber una creencia que la cultura de la organización brindará respaldo y que plantear un problema no es una limitante para su carrera. En un ambiente donde la gente no cree en la cultura, ellos no tratarán de ser parte de la solución aun si no eres parte del problema.”

## Evaluar la Cultura

Cuando alguien levanta su mano para decir que algo está mal, ¿cómo se puede asegurar que algo se hará al respecto? Y antes de eso, ¿cómo se asegura que alguien si quiera esté dispuesto a levantar su mano?

De acuerdo con una encuesta de la Asociación Nacional de Directores Corporativos (NACD por sus siglas en inglés) el 79% de sus directores expresaron confianza en la habilidad de la gerencia de mantener una cultura corporativa saludable. La advertencia: los resultados de la encuesta indican que la confianza podría estar basada en información sorprendentemente limitada.

Un porcentaje muy alto (92%) de directores encuestados basaron sus impresiones sobre cultura en reportes del director ejecutivo. Pocos escucharon diferentes perspectivas de departamentos como auditoría interna (39%), cumplimiento y ética (30%) o la gestión de riesgo empresarial (20%). Menos de la mitad habían visitado distintas localidades de la compañía para tener un mejor entendimiento de la cultura o mantuvo conversaciones confidenciales sobre posibles temas de cultura con empleados no ejecutivos.

En otras palabras, la mayoría de los directores parecieron creer que su cultura organizacional era la apropiada, principalmente porque el Director Ejecutivo les dijo que así era pero es en esta área donde los directores necesitan mantener un nivel saludable de escepticismo.



“La cultura es el único gran determinante del comportamiento en cualquier organización... Una cosa que sí es clara — es que si usted no está administrando la cultura, la cultura lo está administrando a usted.”

**Keith Darcy**  
*Consultor Senior  
Independiente, Deloitte &  
Touche, LLP; Ex-Director  
Ejecutivo de la Asociación  
de Oficiales de Ética y  
Cumplimiento.*

No es fácil evaluar la cultura organizacional y no todos los directores ejecutivos están dispuestos a admitir que esa cultura es poco saludable — y tal vez ni si quiera están al tanto —. La cultura organizacional no es solo sobre la imagen de la gerencia, está también en el medio y alrededor de cada parte de la organización. Aún cuando es bien intencionada, solo la retroalimentación del director ejecutivo puede ser limitada o considerar solo una posición, y ésta es un área en la que los directores no pueden permitirse estar desinformados.

“Lo que veo que las mejores juntas están haciendo es que están dándose un tiempo para tener discusiones importantes sobre la cultura y los valores en por lo menos una reunión de la junta al año”, dice Marty Coyne, fundador y presidente de ‘CEO Learning Network’. “La junta debe asegurar que los valores son apropiados y claramente articulados. Necesitamos tener reuniones con el Director Ejecutivo y con el Director de Recursos Humanos por lo menos una vez al año, donde digamos, cuéntame sobre la mentalidad de los empleados. ¿Qué es lo que ellos creen? ¿Cómo está evaluando y monitoreando la cultura y el comportamiento en la compañía? ¿Está haciendo cuestionarios trimestrales para algunos grupos? ¿Está haciendo un cuestionario anual? ¿Está haciendo pequeños grupos focales? ¿Cómo conduce una evaluación periódica sobre lo bien que la compañía realmente entiende nuestros valores y vive bajo esos valores que hemos acordado? ¿Cuáles son los programas educacionales que está usando para revisar los valores y comportamientos?”

“Según lo que he encontrado, solo articulando los valores en un manual no es suficiente. Usted necesita un ejemplo. Así que, si no permitimos regalos sobre cierto nivel, necesitamos tener ejemplos sobre qué regalos y sobre qué nivel estarían bien y cuáles no. Casos de estudio y discusiones son importantes.”

De acuerdo a Coyne, otra forma de ganar seguridad sobre la cultura organizacional es que la junta de directores se reúna con empleados de toda la organización. “Por ejemplo, es genial tener una cena anual con la fuerza de ventas. Si usted se sienta en la mesa con la gente de ventas, usted se enterará de muchas cosas que están pasando en su área. Haciendo preguntas abiertas, un director puede tener un muy buen entendimiento de lo que está pasando en la compañía.”

## La Ventaja de la Auditoría Interna

Una de las formas más efectivas para asegurar que la cultura organizacional es apropiada, es darle a la función de auditoría interna un mandato claro de evaluar la cultura. Dado que los auditores internos evalúan procesos y actividades en toda la organización, ellos están posicionados mejor que nadie para evaluar si la cultura organizacional es consistente y si los departamentos individualmente cumplen con las expectativas relacionadas con la cultura.

Los auditores internos pueden proveer auditorías comprensivas sobre la cultura organizacional periódicamente, y ellos también pueden construir aspectos culturales en cada auditoría que ellos realizan. Por ejemplo, los auditores internos pueden hacer preguntas sobre cómo los gerentes se comunican, refuerzan, monitorean y miden los valores organizacionales. Los auditores pueden determinar si los impases en la política o el control son tolerados y ellos tienen oportunidad de observar qué gerentes son individualmente modelos efectivos de valores organizacionales. Por su visión de todo lo que pasa en la empresa, la función de auditoría interna puede encontrar temas culturales que pueden ser problemas aislados, o pueden ser, de hecho, patrones de comportamiento esparcidos en toda la empresa.

## Deteniendo el Silencio

Hemos hecho mejoras notables en la década pasada en proveer medios para revelar denuncias de irregularidades. ‘Líneas calientes’ ayudan, particularmente en industrias y organizaciones gubernamentales pero hay más trabajo que hacer.

Para organizaciones multinacionales que operan en ambientes diversos, puede ser particularmente difícil el asegurar que los programas informativos sean efectivos. Aparte del idioma y barreras culturales, denuncias de irregularidades potenciales en todos los sitios de la organización deben tener por seguro que sus contribuciones serán sinceramente apreciadas. Deben estar seguros de que estarán siempre protegidos de cualquier tipo de retaliación o censura. Deben estar alentados activamente a compartir sus preocupaciones y no puede estar limitado a una sesión de entrenamiento anual o una declaración de la política desde la oficina matriz. Cada empleado debe estar seguro de que cada tema reportado será investigado rápida, detallada y discretamente; y que esa falla será tratada efectivamente.

Es hora de descubrir si las conspiraciones del silencio están matando las organizaciones y terminar el silencio atacando el problema en todos los niveles. Es importante que las juntas hablen con sus directores ejecutivos sobre la cultura pero la conversación no se puede detener aquí. Una de las mejores formas de detener el silencio es alentar a más voces a hablar, alrededor de toda la organización.



## Encuesta Rápida

¿Cómo evalúa la función de auditoría interna de su organización la cultura organizacional?

- Los auditores realizan auditorías periódicas de la cultura organizacional y las preguntas sobre la cultura se integran en cada auditoría.
- Los auditores no realizan auditorías periódicas de la cultura de la organización pero las preguntas sobre cultura están incorporadas en cada auditoría.
- Los auditores realizan auditorías periódicas de cultura organizacional pero no evalúan formalmente la cultura en cada auditoría.
- No lo sé. ¡Es hora de descubrirlo!

Visite [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) para responder la pregunta y aprender cómo responden los demás.

## Resultados de la Encuesta Rápida:

¿Cuál es la lección más importante sobre la fusión de Carillion?

40%

Comprensión clara de cómo los cambios en los riesgos operacionales pueden afectar los supuestos financieros.

34%

Importancia de una función de auditoría interna ágil que puede investigar los riesgos emergentes y escalar las preocupaciones rápidamente.

26%

Un comité de auditoría que tiene el tiempo y el enfoque para desafiar a los auditores y a la administración para obtener las garantías que necesitan.

DEUDA



Fuente: Encuesta Tone at the Top Junio 2018