

— at the — TONE TOP[®]

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

Edición 94 | Agosto 2019

Buen Gobierno, Clave para Administrar la Velocidad del Cambio

Ferris Bueller, uno de los “grandes” filósofos americanos de finales del siglo XX, dijo: “La vida se mueve bastante rápido. Si no te detienes y miras a tu alrededor de vez en cuando, es posible que te la pierdas.”

Claro que Bueller es un personaje ficticio que pronunció esas palabras en la comedia de Paramount “El día libre de Ferris Bueller”. Pero las juntas corporativas deberían apreciar el punto fundamental de Bueller sobre la observación del panorama general. De hecho, tres décadas después del lanzamiento de la película, la necesidad de mirar alrededor ha pasado de “de vez en cuando” a constantemente, si es que las juntas saben lo que es bueno para ellos.

Dejando a un lado las referencias de la cultura pop, las palabras de Bueller recuerdan lo que les preocupa a los ejecutivos de las corporaciones. En enero, Protiviti publicó su encuesta anual de los principales riesgos empresariales entre los directores y altos ejecutivos. Considere estos tres entre los 10 principales:

- La cultura organizacional puede no alentar suficientemente la identificación oportuna y la escalada de riesgos emergentes (No.9);
- Rápida velocidad en innovaciones disruptivas y nuevas tecnologías (No. 6);
- Capacidad de las operaciones existentes para cumplir con las expectativas de rendimiento, especialmente contra los competidores “nativos digitales” (No. 1).



Estas preocupaciones muestran cuán relevantes son las palabras de Bueller para las organizaciones modernas. La velocidad del cambio se está acelerando, por lo que los directorios ahora deben ser mucho más sensibles y exigir procesos de gestión de riesgos que puedan anticipar disrupciones significativas y ayudar a la empresa a responder.

“Las conversaciones son constantes y continuas”, dice Gerald Whitburn, presidente del comité de auditoría de la Junta de Regentes de Sistemas de la Universidad de Wisconsin.

Desde el punto de vista de Whitburn, las mayores amenazas están relacionadas principalmente con la tecnología, y particularmente con la seguridad de TI.

Fomentar la conciencia de esas posibles disrupciones no es una tarea fácil, especialmente para una organización tan grande como UW, con más de 170,000 estudiantes repartidos en 26 campus, más 39,000 profesores y personal, y un presupuesto anual de \$ 6 mil millones.



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 IIA

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

Suscripciones a Disposición

Visite www.theiia.org/toner para solicitar su suscripción gratuita.

Comentarios de los Lectores

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

Consejo Asesor de Contenido

Con décadas de experiencia en alta gerencia y participación en juntas corporativas, los siguientes respetados profesionales proveyeron dirección sobre el contenido de esta publicación:

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

Eso se traduce en desafíos en torno a reclutar al personal adecuado, entrenarlos para detectar interrupciones y “capacitarlos para actuar”, dice Whitburn. Esto es particularmente desafiante para las grandes organizaciones como UW, que tienen una rápida rotación de empleados de un año al siguiente.

“Deben mantenerse actualizados y orientados a estar adelante”, dice.

Observaciones sensatas. Entonces, ¿cómo crea una organización esa conciencia a escala, y cuál es exactamente el rol de la junta en la supervisión de ese esfuerzo?

Definiendo la dirección del cambio

La “velocidad de cambio” es un riesgo tan enloquecedor porque puede manifestarse de muchas maneras. Whitburn, por ejemplo, señala con razón que la tecnología genera muchas interrupciones. Por otra parte, el cambio puede provenir de los reguladores, los consumidores, los rivales comerciales y de cualquier otro lugar.

Además, esa es solo parte del “cambio” de “velocidad de cambio”. El mayor desafío del gobierno es hacer frente a la velocidad acelerada de esos cambios, independientemente de su procedencia.

En verdad, el cambio puede traer interrupciones a cualquier velocidad, si la junta y los principales líderes no son conscientes de la interrupción que se dirige hacia ellos. Así es como el cambio perturba a una empresa — al atrapar el negocio sin preparación y sin poder responder de manera oportuna (Ver el riesgo empresarial No. 6).

Tan simple como suena ese punto, recalca cómo las empresas deberían hacer frente a la aceleración del cambio. Las organizaciones cuya sensibilidad al cambio esté adecuadamente calibrada tienen muchas más probabilidades de detectar posibles interrupciones de inmediato.

Y eso nos lleva al papel de la junta en este turbio pantano de gestión de riesgos. La función de la junta es garantizar que la gerencia tenga un plan razonable para lograr esa sensibilidad, dados todos los potenciales cambios que están girando alrededor.

“La preocupación de la junta es la velocidad a la que llega, en el sentido de cómo está cambiando la industria, y descubrir, ‘¿Dónde está esto en el camino?’, ‘¿Cuándo respondemos?’”, dice Edward Carey Joulilian, IV, presidente del comité de auditoría de BOK Financial Corp. y también Director Ejecutivo de Mustang Fuel Corp. “Obviamente queremos estar al tanto de las cosas, pero ¿cuáles son las expectativas de la administración para tener planes, en lugar de [moverse] demasiado lento?”

Es buena la metáfora de Joulilian sobre el camino. La junta quiere entender el panorama empresarial que enfrenta la organización. ¿Qué cursos de acción podrían ser cuesta arriba, pero que los lleven al objetivo antes, o cuáles podrían desviarse por mala conducta o errores, y dejar a la organización perdida en el bosque?



La junta también quiere saber cuándo puede cambiar el trazado del camino y cómo los altos ejecutivos navegarán un nuevo camino hacia adelante en lugar de caer en una trampa de arena.

Lo que la alta gerencia no debe hacer, y lo que las juntas no deben permitir, es un cambio indisciplinado. Eso sería el equivalente a un Director ejecutivo que se tambalea de una colina o valle, o de una calle a otra, con escasa lógica detrás. O, como dice Joullian, “No quieres ir tan rápido que persigues tu propia cola — que estás girando todo el tiempo y no tienes continuidad en lo que estás tratando de hacer.”

Qué construir y auditar

Entonces, ¿qué procesos y controles de gestión de riesgos debe tener una empresa para soportar un cambio rápido? ¿Cómo se comporta una organización sintonizada con la “velocidad de cambio”?

Primero, la junta (y el comité de auditoría en particular) debe tener canales de comunicación fuertes y efectivos con los reguladores, las firmas de auditoría externa, la alta gerencia y el director ejecutivo de auditoría. Estos jugadores ayudan a la junta a enmarcar su pensamiento sobre cualquier problema comercial, incluidas las interrupciones, que se filtran en el mundo en general, que pueden visitar la organización algún día.



ELEMENTOS DE ACCIÓN

Entonces, ¿qué pueden hacer las juntas directivas para que sus funciones de auditoría interna estudien o evalúen la capacidad de las empresas de manejar el cambio?, aquí hay algunas sugerencias:

Auditar los sistemas de informes internos de la empresa. El mejor sistema de alerta temprana de la compañía es su propio personal, por lo que cuanto más cómodos se sientan los empleados para hablar, será mejor. Evalúe su familiaridad con los sistemas de informes internos, el nivel de comodidad en la presentación de inquietudes a los gerentes y la confianza de que los informes confidenciales se mantendrán confidenciales. La auditoría interna también debe evaluar la capacidad de la empresa para agregar y analizar la información proveniente de los empleados.

Auditar los sistemas de gestión de cambios regulatorios. Especialmente en industrias altamente reguladas, como los servicios financieros o la atención médica, surgen nuevas regulaciones todos los días. La capacidad de una empresa para identificar cambios regulatorios relevantes y luego conectar esos cambios a las operaciones de la empresa es crucial. Evalúe cuáles son los procesos de su organización para esas tareas, incluido si la supervisión automatizada podría estar justificada.

Auditoría de investigación de mercado y capacitación de gestión de reputación. Los deseos y hábitos de los clientes pueden cambiar rápidamente, al igual que su percepción de la reputación de una organización en cuanto al servicio al cliente, innovación o conducta ética. Evalúe cómo su organización recopila información sobre los gustos de los clientes, incluida la validación externa de cualquier encuesta interna o análisis que realice la empresa. Además, ¿están esos procesos siguiendo el ritmo de las tendencias de las redes sociales?

Hable con el comité de auditoría y los auditores externos. Una relación productiva entre la auditoría interna y el comité de auditoría es una vía de doble sentido, por lo que es aconsejable fomentar un diálogo abierto y honesto con los miembros del comité de auditoría — incluidas las inquietudes que los miembros del comité de auditoría traen de su trabajo en otras organizaciones o al conversar con la junta de directores de otras firmas. Del mismo modo, los auditores externos ven otros clientes y escuchan sobre muchos riesgos emergentes. Saben cosas que tú no conoces, así que habla con ellos.

Por ejemplo, en BOK, los reguladores del banco preguntan a la junta cómo podría manejar los cambios del mercado, dice Joullian. Sus auditores externos pueden presentar una preocupación al comité de auditoría de lo que han visto en otros lugares y desean saber cómo se puede manejar el problema en BOK.

Al mismo tiempo, las juntas también deben asegurarse de que los canales de escalamiento funcionen dentro de la empresa, de modo que las preocupaciones sobre cambios potencialmente disruptivos puedan abarcar a más personal.

Eso implica algunas cosas. Primero, los empleados necesitan mecanismos para absorber la información sobre el cambio que ocurre dentro o alrededor de la organización: investigación de mercado, centros de servicio al cliente, sistemas de actualización regulatoria, etc. (Algunos ejemplos en nuestra barra lateral de Elementos de acción). Segundo, los empleados necesitan instrucciones claras sobre lo que la gerencia quiere que hagan, lo cual, — seamos honestos — a veces puede faltar. En tercer lugar, deben sentirse cómodos al plantear preocupaciones sobre posibles riesgos a los supervisores; así que, una vez más, la cultura corporativa juega un papel importante en la preparación de la compañía para un cambio rápido y disruptivo.

Las funciones de auditoría pueden desempeñar un papel valioso al trabajar con esas primeras y segundas líneas de defensa, al ayudar a los empleados a realizar su trabajo de manera consciente del riesgo.

“Transmita el mensaje de que estas son las prioridades, y es importante, y tenemos que manejar esto todos los días, y estamos aquí para ayudarlo, en lugar de los viejos tiempos de ‘te atrapé’”, dice Joullian.



Encuesta Rápida

¿Cuán capaz es su organización para lidiar con un cambio rápido o disruptivo?

- Muy capaz
- Moderadamente capaz
- No muy capaz
- No estoy seguro

Visite www.theiia.org/tone para responder la pregunta y conocer cómo han respondido otros.



Copyright © 2019 por The Institute of Internal Auditors, Inc. Todos los derechos reservados.

El presente documento fue traducido por el IAI ECUADOR el 10/09/2019.