

# — at the — TONE TOP®

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

Edición 101 | Octubre 2020

## COVID-19 Lecciones aprendidas y prosperando en la Nueva Normalidad

La agitación global creada por COVID-19 continúa imponiéndose de innumerables formas en las operaciones comerciales, en la cultura, en el lugar de trabajo y en el amplio contexto social. A medida que superamos el medio año de interacción restringida, escenarios de trabajo desde casa y mayor gestión de crisis, los posibles impactos a largo plazo de la pandemia se vuelven más claros.

A corto plazo, las organizaciones en general se han movilizadas con éxito para actualizar las evaluaciones de riesgos y los planes de auditoría interna, y los datos de las encuestas a los directores ejecutivos de auditoría (DEA) reflejan una mayor alineación y comunicación entre las juntas y otros actores clave de la gestión de riesgos sobre los desafíos y oportunidades creados por la pandemia (Ver *Tone at the Top Agosto*, [El Papel de la Junta en un Plan de Auditoría Interna en evolución](#)).

La lucha por reaccionar, reagruparse y simplemente sobrevivir a la pandemia ha expuesto las fortalezas y debilidades de los procesos de control y gestión de riesgos. Esto brinda a las organizaciones la oportunidad de comprender y reforzar sus áreas débiles y aprovechar sus fortalezas. Un área en la que muchas organizaciones están optando por mejorar es el uso de la tecnología.

La pandemia ha acelerado claramente la revolución digital. Un estudio publicado recientemente por el Instituto para la Valuación de Negocios de IBM encontró que casi seis de cada diez ejecutivos de alto nivel informan que sus organizaciones han acelerado las transformaciones



digitales, con barreras percibidas como la inmadurez tecnológica y la oposición de los empleados. Esto se ha visto confirmado por informes similares de líderes de riesgo entrevistados para el próximo informe OnRisk 2021 del IIA, que se publicará a principios de noviembre. Un ejecutivo de alto nivel comentó: “Es sorprendente cómo [la innovación disruptiva] es impulsada por este virus. Estamos avanzando años en la escala tecnológica en solo unos meses”.

Más allá de las tácticas a corto plazo y los cambios tecnológicos, las organizaciones están comenzando a explorar cómo las disrupciones creadas por las respuestas a la pandemia, tales como la fuerza de trabajo remota, un mayor énfasis en el comercio electrónico y los hábitos cambiantes de los consumidores, modificarán permanentemente las operaciones y estrategias.

### Impactos y Riesgos a Largo Plazo

A medida que la neblina de la respuesta inicial a la crisis se aclare y las organizaciones comiencen a evaluar el panorama de la nueva normalidad, las repercusiones del COVID-19 generalmente se dividirán en cuatro categorías:



## 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/toner](http://www.theiia.org/toner) para registrarse a suscripciones complementarias.

## Comentarios de los Lectores

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

- Aquellos que sabemos que están sucediendo ahora, como los altos riesgos de ciberseguridad creados por los lugares vulnerables de trabajo en casa.
- Aquellos que podemos anticipar razonablemente, como las culturas cambiantes del lugar de trabajo y las estrategias de gestión del talento.
- Aquellos de los que no sabemos que están sucediendo ahora.
- Aquellos que no podemos anticipar razonablemente.

En cada caso, es probable que los efectos tengan impactos duraderos en las interacciones comerciales y sociales a nivel micro y macro. Las organizaciones que no examinen y comprendan cómo estos cambios impactan en sus operaciones tendrán dificultades con las secuelas de la pandemia. Por ejemplo, es probable que la gestión del talento experimente cambios significativos.

Desde el próximo OnRisk 2021:

“Esta disrupción significativa en la gestión del talento, así como su impacto en la moral, la productividad y la cultura del lugar de trabajo, tendrá implicaciones a corto y largo plazo para las organizaciones. Tres áreas ofrecen evidencia de su potencial disrupción.

1. Dado que las organizaciones han adoptado rápidamente nuevas tecnologías para adaptarse a la pandemia, la búsqueda de talentos con habilidades nuevas o modificadas ha sido fundamental. Las organizaciones que respondieron de manera más ágil y eficaz a este desafío pueden tener más probabilidades de salir de la pandemia en una posición de fortaleza.
2. El fenómeno del trabajo desde casa ha cambiado fundamentalmente la forma en que las organizaciones reclutan y gestionan el talento. Esta acelerada evolución del contrato de trabajo tiene implicaciones positivas y negativas. Si bien tener a la mayoría de la fuerza laboral operando en el hogar planteaba importantes desafíos inmediatos en tecnología, ciberseguridad y logística, prácticamente eliminó la limitación de las consideraciones geográficas al identificar y contratar al talento adecuado. Es más, las opciones generosas de trabajo desde casa pueden convertirse en estándar si las organizaciones esperan competir por los mejores talentos en el futuro.
3. La ‘nueva normalidad’ para el empleo ha complicado la ecuación de equilibrio entre el trabajo y la vida, lo que ha generado múltiples implicaciones en la gestión del talento relacionadas con el tiempo libre remunerado, la productividad, la moral y la cultura laboral.”



## Aprendiendo del Pasado

**Descifrar cómo y cuándo** se manifestarán los impactos de la pandemia mejorará la forma en que los manejamos, y estudiar los cambios históricos comerciales y sociales a raíz de la pandemia de influenza de 1918 podría ofrecer un contexto útil.

La pandemia de 1918, también conocida como la gripe española, mató a más de 50 millones de personas en todo el mundo y probablemente aceleró el final de la Primera Guerra Mundial. En su libro, *Pale Rider: The Spanish Flu of 1918 and How it Changed the World*, Laura Spinney establece cambios fundamentales en la medicina, enfoques gubernamentales para atención médica y cambios sociales en la forma en que se trataron las poblaciones minoritarias después de la pandemia.

“La lección que las autoridades sanitarias extrajeron de la catástrofe de 1918 fue que ya no era razonable culpar a las personas por contraer una enfermedad infecciosa, ni tratarlas de forma aislada. La década de 1920 vio a muchos gobiernos adoptar el concepto de medicina socializada — atención médica para todos, gratuita en el punto de entrega. Rusia fue el primer país en poner en marcha un sistema de salud pública centralizado, que financió a través de un plan de seguro estatal, pero Alemania, Francia y el Reino Unido finalmente siguieron su ejemplo. Estados Unidos tomó una ruta diferente, prefiriendo esquemas de seguros basados en empleadores — que comenzaron a proliferar a partir de la década de 1930 — pero todas estas naciones tomaron medidas para consolidar la atención médica y ampliar el acceso a ella en los años posteriores a la gripe.”

De hecho, el cambio de pensamiento sobre la salud pública llevó a la apertura de una oficina internacional para combatir epidemias en 1919 — un precursor de la actual Organización Mundial de la Salud (OMS).

El sociólogo e historiador de Johns Hopkins, Alexandre White, ofrece observaciones sobre cómo la gripe española resaltó la desigualdad y cómo los paralelos modernos también podrían hacerlo. Él argumenta que el alto desempleo actual y los programas de bienestar social tensos podrían dejar a una gran parte de la fuerza laboral — particularmente a aquellos en áreas muy afectadas como el servicio de alimentos, la hospitalidad y los viajes — luchando por sobrevivir a las consecuencias del COVID-19.

“También estamos viendo ahora cómo las desigualdades raciales y las disparidades de salud existentes están poniendo a ciertas personas en mayor riesgo de síntomas y complicaciones graves. Estos son productos tanto de la desigualdad social como de la dinámica epidémica.

## TÉRMINOS PARA UN NUEVO CONTRATO SOCIAL

**Las discusiones sobre** los impactos sociales a largo plazo de COVID-19 ya han comenzado, particularmente entre las organizaciones internacionales financieras, económicas y de ayuda. El Fondo Monetario Internacional pidió a seis pensadores prominentes que abordaran la vida después de la pandemia, y muchos de sus comentarios se centraron en cambios fundamentales en la sociedad.

James Manyika, presidente y Director del McKinsey Global Institute, escribió sobre cómo la pandemia ha cambiado el trabajo y el aprendizaje remotos, la telemedicina y cómo se prestan los servicios. Es más, es probable que ya se estén produciendo cambios estructurales, como cadenas de suministro regionalizadas, dijo. Manyika también abordó el potencial de cambios fundamentales en la forma en que vemos el trabajo.

“El futuro del trabajo ha llegado más rápido, junto con sus desafíos — muchos de ellos potencialmente multiplicados — como la polarización de ingresos, la vulnerabilidad de los trabajadores, más trabajo por encargo, y la necesidad de que los trabajadores se adapten a las transiciones ocupacionales. Esta aceleración es el resultado no solo de los avances tecnológicos, sino también de nuevas consideraciones para la salud y la seguridad, y las economías y los mercados laborales tardarán en recuperarse y probablemente emergerán cambiados.

Con la amplificación de estas tendencias, las realidades de esta crisis han provocado la reconsideración de varias creencias, con posibles efectos en las opciones a largo plazo para la economía y la sociedad. Estos efectos van desde las actitudes sobre la eficiencia versus la resiliencia, el futuro del capitalismo, la densificación de la actividad económica y la vida, la política industrial, nuestro enfoque de los problemas que nos afectan a todos y exigen una acción global y colectiva — como las pandemias y el cambio climático — hasta la papel del gobierno y las instituciones.”

Manyika no es la única en reconocer que el COVID-19 será un catalizador para un replanteamiento fundamental del trabajo.

En julio, el CEO de ING France pidió a las organizaciones que reinventaran el “futuro del trabajo” reinventando los modelos de negocios, repensando el rol del trabajo y volviéndose ágiles para enfrentar mejor los desafíos externos, así como las expectativas de los consumidores y empleados. Al escribir para el periódico francés L'Opinion, Karien van Gennip desafió a las organizaciones a aprovechar la oportunidad del cambio.

“Durante mucho tiempo hemos afirmado que estamos demasiado ocupados para liberarnos de nuestros patrones establecidos. Con la crisis del COVID-19, tenemos la oportunidad y el deber de repensar nuestro contrato social. Como empresas, también debemos brindar transparencia y resultados. No esperemos a que los gobiernos emitan directrices o nivelen el campo de juego. Aprovechemos la oportunidad hoy para asumir nuestras responsabilidades juntos.”



”La incertidumbre y la ansiedad creadas por COVID-19 probablemente han alimentado el movimiento por la justicia racial en los Estados Unidos, así como el discurso político cada vez más estridente que conduce a las elecciones del próximo mes. De hecho, el impacto de COVID-19 en la sociedad generalmente plantea un área de riesgo que posiblemente generará el mayor impacto significativo a largo plazo en las empresas y las economías — cómo influirá la pandemia en el contrato social.

El concepto de contratos sociales — un acuerdo implícito entre los miembros de una sociedad para cooperar por los beneficios sociales — invariablemente será cuestionado y probado a medida que la pandemia amplíe la división entre los que tienen y los que no tienen.

<sup>1</sup> TIME: BY LAURA SPINNEY MARCH 7, 2020, Spinney is the author of Pale Rider: The Spanish Flu of 1918 and How It Changed the World.

<sup>2</sup> HOW PANDEMICS SHAPE SOCIETY, Johns Hopkins sociologist and historian Alexandre White.

<sup>3</sup> James Manyika, chairman and director of the McKinsey Global Institute, Life Post-COVID-19, Six prominent thinkers reflect on how the pandemic has changed the world, IMF.

<sup>4</sup> A POST-COVID SOCIAL CONTRACT, Karien van Gennip. L'Opinion, July 3, 2020, as translated on INSEAD.edu, <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/a-post-covid-social-contract-14876?page=1%2C0>.



## Encuesta Rápida

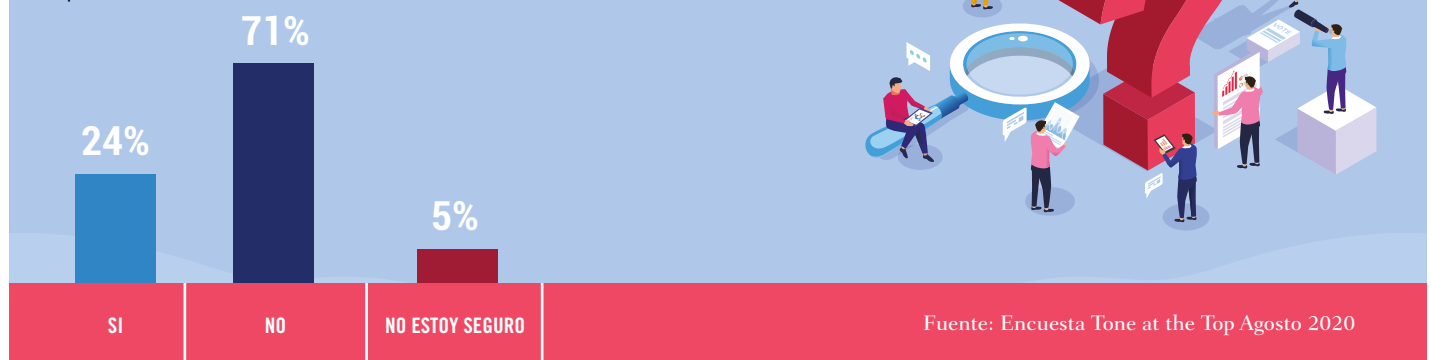
**¿Cómo la pandemia del COVID-19 cambió su organización para mejorarla? (Escoja todas las que aplican.)**

- Nos hemos alineado mejor en cómo gestionar los riesgos.
- Hemos acelerado nuestro uso de la tecnología.
- Nos hemos vuelto más ágiles en el manejo de cambios disruptivos.
- Todavía estamos tratando de resolverlo.

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

## RESULTADOS ENCUESTA RÁPIDA

¿Su junta directiva ha solicitado actualizaciones más frecuentes del plan de auditoría desde el inicio de la pandemia COVID-19?



Fuente: Encuesta Tone at the Top Agosto 2020