

— TONE — — at the — TOP[®]



PRESENTADO POR

AUDIT EXECUTIVE[™]
CENTER

Edición 76 | Febrero 2016

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

MUCHO MÁS QUE FIJAR EL TONO: UNA MIRADA A LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional, puede ser difícil de definir. Es imprecisa, sin embargo, con el tiempo, en gran medida la cultura ha influido en el éxito a largo plazo de una organización, separando a los ejecutantes éticos de los no éticos; las organizaciones valiosas de las cuestionables; las que logran su misión de las que no lo hacen.

La larga lista de escándalos corporativos recientes refuerza la necesidad de que los ejecutivos mantengan atención a la cultura. “Es muy crítico”, dice Jim Key, socio director de Shenandoah Group y Director de la Coastal Banking Company. “En el fondo, la mayoría de fracasos en negocios se deben a problemas en su cultura.” Mary Jo White, Presidente de Securities and Exchange Commission hizo una aclaración similar en un discurso para Gobierno corporativo en la Universidad Stanford RockCenter en el año 2014, cuando caracterizó a las culturas corporativas deficientes como “la causa a menudo de las más terribles violaciones de las leyes de valores”.

La cultura organizacional es más que sólo picnics o beneficios corporativos. La cultura abarca los valores de la organización, y cómo los empleados actúan con esos valores. En su máxima expresión, la cultura ayuda a una organización a retener grandes

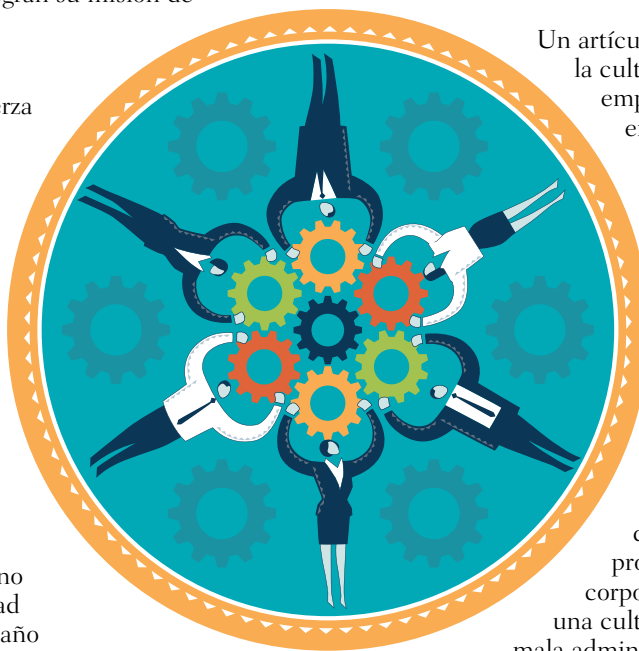
empleados y los motiva a hacer un mejor y más productivo trabajo. En su peor momento, puede destruir una empresa.

Culturas Sanas vs. Tóxicas

Un artículo de *Forbes* relaciona a la cultura con el ADN de una empresa, guiando cómo la empresa toma decisiones, resuelve problemas, y se comunica a través de funciones. En este contexto, es fácil ver cómo una cultura organizacional saludable puede ser un activo de negocio y una fuente de ventaja competitiva.

Es igualmente evidente que una cultura tóxica puede ser una desventaja del negocio. Es poco probable que un líder corporativo a propósito cree una cultura tóxica. Sin embargo, la mala administración o negligencia de la cultura pueden conducir a ese resultado.

Los empleados se vuelven desmotivados, o incentivados para tomar decisiones poco éticas. Nadie tiene que rendir cuentas. La productividad cae. Si no se controla, puede conducir a graves impactos negativos de negocios e incluso al fracaso.



El Rol de los Ejecutivos, Consejos de Administración y Comités de Auditoría

El impacto generalizado de la cultura en el éxito de la organización a largo plazo es una razón de peso para los comités, consejos y los ejecutivos de Auditoría para preocuparse por el tema. ¿Pero cómo?

El éxito empieza en la cima. En términos generales, los ejecutivos establecen la cultura y la conducen con el ejemplo. Los que están en la alta dirección deben articular y modelar la cultura y valores de la organización, demandar los más altos estándares de comportamiento ético desde sí mismos y a otros, fomentar la transparencia y estar dispuestos a tomar decisiones difíciles. Al mismo tiempo, “la junta de directores debe asegurar que los altos dirigentes tengan el compás, el tacto y el estilo de comunicación ética e inculcar una cultura más eficaz”, dice Craig Robinson, Director Senior de finanzas en Miami Valley Gaming.

Los atributos correctos son tan importantes — y su ausencia tan perjudicial — que Richard F. Chambers, CIA, QIAL, CGAP, CCSA, CRMA, Presidente y Director Ejecutivo del IIA, escribió recientemente que “todavía un tono directivo enérgico no apropiado, puede incluso hacer fácilmente procesos de control interno viables y políticas prácticamente irrelevantes.”

Más allá de tener los líderes adecuados cuyas acciones se alinean con los valores fundamentales de la organización, algunas de las tácticas utilizadas por los líderes empresariales para inspirar una cultura saludable son las siguientes:

- Asegurarse de que la cultura, los valores y la ética aparecen directa o indirectamente en las agendas de las reuniones del consejo de administración y comité de auditoría, y así hablar de estos temas abierta y explícitamente.
- Asegurar que la cultura — incluyendo el tono en los directivos — es evaluada mediante conductas observables y medibles.
- Exigir la comunicación frecuente. Algunas organizaciones crean un cuadro de mandos de cultura que informa datos como retroalimentación de los empleados, violaciones de ética, las llamadas de línea directa, y quejas de los clientes..
- Prestar especial atención a la selección, remuneración y despido del director ejecutivo y otros ejecutivos de alto nivel. Asegurar que los paquetes de compensación o las políticas de reembolso no fomentan conductas inapropiadas. Recalcar los puntos clave, “No recompensar el pensamiento a corto plazo cuando su estrategia es a largo plazo.”

2

- Hablar con los empleados. Ir a su lugar de trabajo y comprometerse con ellos y su gestión. Observar cómo interactúan entre sí.
- Revisar las comunicaciones ejecutivas correspondientes a los empleados. Asegúrese de que el contenido refuerza la importancia del comportamiento ético y que el tono directivo fomenta un ambiente libre de culpa para que aparezcan las preocupaciones.

Hay un mundo de orientación para aquellos que la buscan. Sin embargo, tan útiles como sean, Doug Anderson, director general de CAE Solutions en el IIA y ex Director ejecutivo de auditoría (DEA), señala que la cultura no es una lista de control. Se requiere juicio y experiencia para ver lo que está pasando y para comprender las implicaciones.

“La cultura es fundamental para el buen gobierno de una organización y la falta de atención puede tener efectos devastadores”, dice. “Desafortunadamente, no nos quedaremos sin malos ejemplos en el corto plazo.” Sin embargo, las organizaciones que tienen la visión y la inteligencia para tomar medidas que apoyen una cultura sana es probable que experimenten los beneficios correspondientes, y eviten las trampas de perderse en una cultura tóxica.

El Rol del Auditor Interno en la Cultura Organizacional

Cualquier cosa que sea fundamental para la viabilidad a largo plazo de la empresa amerita supervisión y evaluación. Los ejecutivos pueden buscar a los auditores internos para proporcionar un control del pulso de la cultura de la organización debido a su interacción y conversaciones sinceras con los mandos medios y supervisores.

Además, los auditores internos son expertos en los controles internos de la organización y sus programas de cumplimiento. Con el tiempo, construyen una perspectiva bien informada sobre la credibilidad de las prácticas de la compañía. Ellos saben qué departamentos experimentan problemas recurrentes, temas de gestión problemáticos, o falta de voluntad para responder a las preguntas o considerar los hallazgos.

Anderson caracteriza la auditoría interna como la única función en la organización que se encarga de la supervisión y ofrece garantía sobre las actividades de la organización sin tener la responsabilidad de éstas. “Debido a esto, los auditores internos pueden ser verdaderamente objetivos e independientes.

“Cuando se agrega en su línea directa con el comité de auditoría, están en una posición perfecta para proporcionar observaciones, aseguramiento y discernimiento”. Dicho esto, porque la cultura organizacional puede ser difícil de medir, los

auditores internos deben estar equipados para ejercer un mayor grado de juicio cuando se realizan evaluaciones.

La auditoría interna puede desempeñar una función de “alerta temprana” y permitirá a la organización corregir los problemas antes de que tengan un



grave impacto en la cultura. Sin embargo, esta identificación por adelantado no puede ser resultado de una auditoría de una vez al año; depende de una línea de base permanente de monitoreo, contra la cual las tendencias significativas y anomalías se destacan.

Cualquiera sea el enfoque que se adopte para evaluar la cultura, es importante que se haga sobre una base sistémica, prácticamente como parte de todas las auditorías. La cultura no existe en lugares discretos o en momentos finitos; es omnipresente todos los días, en cada departamento, en cada empresa. Sus evaluaciones deben seguir el ejemplo.

Sin una cultura saludable, es probable que una organización encuentre dificultad para el cumplimiento de su misión principal. Al asegurar que la cultura actual se alinea con la cultura deseada, la auditoría interna puede hacer una contribución significativa al valor de la organización a largo plazo.

Encuesta Rápida

En los últimos 12 meses, ¿con qué frecuencia la cultura ha sido un tema de la agenda de reuniones del Consejo de administración o del Comité de Auditoría de su organización?

Visite www.theiia.org/toner para responder la pregunta y ver cómo otros están respondiendo.

Los 6 Signos de una Cultura Corporativa Tóxica

Estas son algunas de las características que pueden alertar que su cultura organizacional tiene tendencia hacia la toxicidad:

- **Favoritismo.** Los gerentes tienen favoritos, quienes reciben un tratamiento especial (a veces no se emplean las reglas que se aplican a todos los demás) y con frecuencia son los únicos que tienen la oportunidad de trabajar en proyectos especiales.
- **“Caminando sobre cáscaras de huevo”.** Empleados en constante temor a ser reprendidos o, peor aún, despedidos. Las reuniones consisten en la comunicación unidireccional porque el temor a represalias cierra el debate saludable. Los empleados se sienten irrespetados e ignorados. La transparencia es desgastada.
- **Mal comportamiento.** Los grupos afines abundan, especialmente los que prosperan en la negatividad. Los empleados se convierten en competidores y adoptan un comportamiento feroz para salir adelante. La malicia reemplaza la cortesía y respeto.
- **Falta de desarrollo.** La administración no ve el valor de la capacitación y desarrollo de los empleados en todos los niveles y en toda la organización.
- **Centralización de la información.** Los gerentes no pueden compartir la información que otros necesitan para hacer su trabajo. Liberan información sólo cuando sea necesario para obtener una tarea hecha o cuando ya es demasiado tarde para que sea de utilidad para cualquier otra persona.
- **Falta de rendición de cuentas.** Las transgresiones pueden surgir, pero el negocio sigue como si nada y los empleados, gerentes o ejecutivos no enfrentan ninguna consecuencia por infringir reglas.

Sobre El IIA

El Instituto de Auditores Internos Inc. (IIA) es una asociación global de profesionales con más de 180.000 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. www.globaliia.org

Suscripciones a disposición

Visite www.globaliia.org/Tone-at-the-Top o llame al: +1-407-937-1111 para solicitar su suscripción gratuita.

Comentarios de los Lectores

Envíe sus preguntas / comentarios a tone@theiia.org.

Consejo Asesor de Contenido

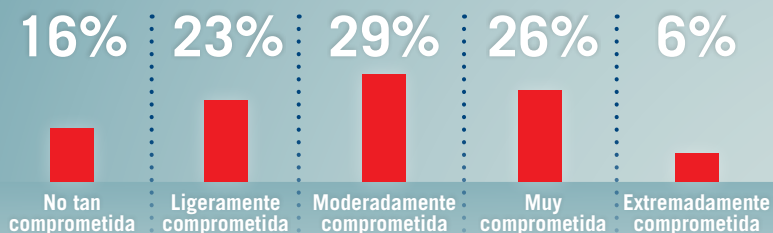
Con décadas de experiencia en la alta dirección y consejo de administración, los siguientes apreciados profesionales proporcionan orientación sobre el contenido de esta publicación:

Martin M. Coyne II
Kenton J. Sicchitano

Michele J. Hooper

TONE
—at the—
TOP®

¿Qué tan comprometida está la función de auditoría interna en asegurar la confiabilidad de los informes no financieros en su organización?



Basado en 336 encuestados. Fuente: Encuesta Tone at the Top de Diciembre 2015.



Derechos de autor © 2013 por The Institute of Internal Auditors, Inc., ("El IIA") estrictamente reservados. Toda reproducción del nombre o del logo del IIA llevará el símbolo de registro de la marca registrada federal de los EE. UU. ®. Ninguna parte de este material podrá reproducirse de ninguna forma sin el permiso escrito del IIA.

El permiso se ha obtenido del titular del derecho de autor, The Institute of Internal Auditors, Inc., 247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701-4201, U.S.A., para publicar esta traducción, que es la misma en todos los aspectos materiales, como el original, a menos que se apruebe como fue modificado. Ninguna parte del presente documento puede ser reproducida, guardada en ningún sistema de recuperación o transmitida en forma alguna ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, o cualquier otro, sin obtener previamente el permiso por escrito del IIA.

El presente documento fue traducido por el IAI ECUADOR el 01/03/2016.