

— at the — TONE TOP[®]

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

Edición 96 | Diciembre 2019

El Punto de Referencia de Gobierno

Existe una desconexión significativa entre nuestras evaluaciones de gobernanza y la verdadera efectividad de la gobernanza. Es hora de determinar por qué nuestras evaluaciones de gobernanza a menudo son incorrectas y qué podemos hacer para solucionar el problema.

Hemos entrado en una era de medición de rendimiento sin parar. En todo el mundo, los equipos de gerentes, auditores y consultores están utilizando enfoques disciplinados basados en datos como Six Sigma, Kaizen y Lean, para evaluar el desempeño del negocio. La razón es simple: administrar una empresa sin mediciones es como tratar de mejorar su juego de golf sin controlar sus puntajes. Probablemente obtendrá resultados, pero es poco probable que sea lo que deseaba. Como señaló el gurú de la administración Peter Drucker, si no puede medirlo, no puede mejorarlo. Es por eso que utilizamos estándares, puntos de referencia, formularios de evaluación y cuadros de mandos para evaluar prácticamente todos los aspectos del rendimiento empresarial – con una excepción muy significativa.

La mayoría de las empresas aún no miden su sistema general de gobierno corporativo.

En una encuesta reciente realizada por el Instituto de Auditores Internos y el Centro de Gobierno Corporativo Neel de la Universidad de Tennessee, Knoxville, la mayoría de los participantes informaron que no existen mecanismos formales para monitorear o evaluar el sistema de gobierno. Solo el 21 por ciento de las empresas encuestadas declararon que auditan anual y completamente su sistema de gobierno corporativo.



El Desafío de la Medición

Es difícil medir el gobierno corporativo. Este abarca todos los sistemas por los cuales las organizaciones son dirigidas y controladas, y algunos de esos sistemas son difíciles de cuantificar. La gobernanza es más que políticas y procedimientos. Se trata de cómo tomamos decisiones, establecemos objetivos y controlamos sus logros. Se trata de relaciones de trabajo y cómo motivamos, disciplinamos y recompensamos los comportamientos. Además, la gobernanza efectiva está constantemente en construcción. Las regulaciones cambian, los requisitos para cotizar en el mercado de valores evolucionan y las necesidades de las partes interesadas varían. Siempre hay algo que mejorar, si solo podemos identificarlo.

Lamentablemente, la evidencia indica que muchos de nosotros no somos tan buenos para evaluar la gobernanza de nuestras organizaciones como nos gustaría creer. Eso es natural. Es difícil ser imparcial sobre las organizaciones que controlamos, y por el efecto de exceso de confianza (ver recuadro) es probable que muchos de nosotros no somos realistas acerca de lo que nuestro sistema de gobierno está logrando.

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

Ranking de nuestra Gobernanza: ¿Éxito o Fracaso?

Aunque la mayoría de nosotros carecemos de mecanismos formales para monitorear o evaluar el sistema de gobernanza completo, el problema no es que no calificamos la gobernanza en absoluto. Varias agencias de calificación comercial dan opiniones generales sobre la gobernanza. Tenemos una gran cantidad de premios como el Liderazgo en Gobernanza, Excelencia en el Buen Gobierno y premios de Gobernanza Global. Los asesores usan cuadros de mando de gobierno para hacer recomendaciones de votación, y los inversores institucionales usan puntajes de gobierno para evaluar información sobre conducta ética y tono en la parte superior.

El problema es que los puntajes y las calificaciones no son necesariamente precisos. Algunas de las fallas de gobernanza más dañinas de la historia se han producido en empresas que se destacaron por su buen gobierno. Enron Corporation, por ejemplo, tenía una junta directiva galardonada en el momento de la implosión de la compañía. Jeffrey Skilling, Director de Operaciones y Director ejecutivo, era graduado de Harvard y fue descrito como “incandescentemente brillante”. Cuando ocurrió el escándalo de Enron, el código de conducta de la compañía y su “Visión y Valores” se exhibía con orgullo en todo, desde placas de pared a pisa papeles y tazas de café.

Con su brillante equipo, su código de ética bien publicitado y su galardonada junta directiva, Enron era la favorita de Wall Street. Casi todos asumieron que el gobierno de la compañía era de primera categoría.

Casi todos estaban equivocados.

La lección de Enron es que hacerlo bien en la puntuación subjetiva no garantiza un buen gobierno corporativo o un éxito continuo. Según un [informe](#) de 2018 publicado en *Queen's Law Journal*, “Cuando se examina la investigación empírica, parece que no hay relación entre los puntajes de gobierno corporativo o los esquemas de clasificación y el desempeño corporativo futuro. Estos esquemas tampoco logran identificar a las compañías que probablemente experimentarán escándalos o terminarán con mal desempeño de sus ejecutivos. Este es el caso si examinamos el trabajo de agencias de calificación comercial, medios de comunicación, regímenes regulatorios bajo la práctica de “cumplir o explicar”, modelos académicos o índices ambientales, sociales y de gobierno”.

A pesar de estos hallazgos sombríos, prácticamente todos los expertos están de acuerdo en que un gobierno efectivo es vital para el éxito futuro de las empresas estadounidenses. El problema no es que la gobernanza no sea importante; es que hay una desconexión significativa entre nuestras evaluaciones de gobernanza y la verdadera efectividad de la misma.

La respuesta no es dejar de medir el gobierno corporativo. Manejar un negocio sin medir el desempeño significa tratar de manejar un negocio ciego a los hechos. En cambio, es hora de determinar por qué nuestras evaluaciones de gobernanza a menudo son incorrectas y qué podemos hacer para solucionar el problema.

¿Por qué fallan los Sistemas de Calificación de Gobierno?

Los puntajes de gobierno disponibles públicamente se determinan principalmente comparando las divulgaciones de gobierno con un código de gobierno bien conocido. A primera vista, este enfoque tiene sentido, pero hay varias razones por las que puede ser propenso a fallar.

Primero, la información obtenida de las divulgaciones de gobernanza es incompleta. Las revelaciones brindan información importante pero nunca cuentan toda la historia. Tenga en cuenta que en la encuesta del IIA/UT mencionada anteriormente, la mayoría de los participantes dijeron que sus organizaciones no tenían un mecanismo formal para monitorear o evaluar el sistema de gobernanza completo. No podemos revelar lo que no sabemos.

En segundo lugar, las divulgaciones de gobernanza describen características específicas de gobernanza, pero no arrojan mucha luz sobre la efectividad de la gobernanza. Las revelaciones sobre el número de reuniones de la junta, la información biográfica para los directores y la compensación ejecutiva ciertamente merecen nuestra atención. Pero las revelaciones simplemente describen cómo se ven las estructuras de gobierno, no lo que logran. Es un hecho desafortunado que una junta corporativa puede ser ineficaz incluso si está perfectamente equilibrada y tiene exactamente el número correcto de reuniones. De lo contrario, cualquiera podría ser un director.

Para empeorar las cosas, muchas evaluaciones simplemente comparan las divulgaciones con un código de gobierno bien conocido. Los códigos de gobierno son de vital importancia para establecer expectativas mínimas pero es imposible lograr un gobierno de clase mundial simplemente cumpliendo con las expectativas mínimas de un estándar único. Si bien los principios subyacentes del buen gobierno se aplican a todas las organizaciones, un código de gobierno estándar no puede proporcionar requisitos exactos que se ajusten óptima e independientemente a la industria, a la madurez, al tamaño y a la complejidad de la empresa o al alcance de sus operaciones internacionales.

Como se señaló anteriormente, la mayoría de las organizaciones no evalúan completamente el sistema de gobierno corporativo, por lo que nuestras evaluaciones son incompletas. No es de extrañar, entonces, que nuestras evaluaciones de gobierno corporativo ocasionalmente fallen. De hecho, la mayoría de las evaluaciones comparan la gobernanza con estándares mínimos, por lo que nuestras expectativas de rendimiento pueden ser inadecuadas. Y, quizás lo más importante, hemos estado evaluando las características de gobernanza en lugar de cómo nos comparamos con los principios que son la base de una gobernanza efectiva.

Una Nueva Alternativa



La buena noticia es que hay un nuevo cuadro de mandos disponible que facilita la evaluación de la gobernanza para las empresas públicas de EE. UU. El [American Corporate Governance Index](#) va más allá de las medidas públicamente observables de gobierno corporativo, como el número de reuniones de la junta o las divulgaciones de compensación ejecutiva. El índice se basa en principios de gobernanza que reflejan los puntos de vista de organizaciones líderes como la Asociación Nacional de Directores Corporativos, la Mesa Redonda de Negocios, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión

Tredway, la Casa de Valores de New York, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, y la King Commission. Desarrollado por el Instituto de Auditores Internos y el Centro de Gobierno Corporativo Neel de la Universidad de Tennessee en Knoxville, los Principios Rectores del Gobierno Corporativo tienen la intención de describir las bases del buen gobierno.

EL EFECTO DEL EXCESO DE CONFIANZA

El efecto de exceso de confianza es una tendencia natural de las personas para tener más confianza en sus propias habilidades que lo que es objetivamente razonable. En su libro de 2011, *Thinking, Fast and Slow*, Daniel Kahneman calificó el exceso de confianza como “el sesgo cognitivo más significativo”.

Prácticamente todos nosotros estamos afectados. [Psychology Today](#) informa, por ejemplo, que el 93 por ciento de los automovilistas estadounidenses afirman ser mejores que los conductores promedio. En otro estudio reciente, un 50 por ciento de los empresarios encuestados dijeron que, en comparación con sus competidores, compañeros de trabajo y sus pares, están en el tope del percentil más alto de la ética.

Como directores, nos gustaría pensar que nuestras decisiones son indefectiblemente racionales. Pero los mismos logros que conducen al éxito del director en realidad pueden aumentar nuestra susceptibilidad al exceso de confianza. Un nuevo informe de investigación del Instituto de Auditores Internos, [On Risk 2020: A Guide to Understanding, Aligning and Optimizing Risk](#), revela un patrón inquietante. El estudio encontró que los miembros de la junta encuestados tenían más confianza que la gerencia ejecutiva sobre la capacidad de su organización para abordar los riesgos clave. Para cada categoría de riesgo encuestada, los miembros de la junta calificaron su capacidad con un valor más alto que la gerencia ejecutiva. Para algunos tipos de riesgo, las calificaciones de los directores fueron dramáticamente más altas.

Estas discrepancias plantean preguntas importantes sobre cómo las juntas crean sus puntos de vista sobre la efectividad de la gobernanza, la gestión de riesgos y los controles. Esa es una de las razones por la que los puntos de referencia de gobernanza son invaluable. Es solo a través de revisiones exhaustivas del gobierno corporativo, incluido el análisis de los puntos de referencia apropiados, que podemos hacer la transición del exceso de confianza a la confianza informada.

Para crear el índice, se hicieron una serie de preguntas, basadas en estos principios rectores, a los directores ejecutivos de auditoría de una variedad de compañías que cotizan en los EE. UU. ¿Por qué preguntar a los Directores ejecutivos de auditoría? Porque muchos DEA han realizado evaluaciones exhaustivas de la gobernanza. Aproximadamente el 75 por ciento de las veces que se audita el gobierno corporativo, la evaluación se realiza mediante auditoría interna; y debido a que los auditores generalmente son independientes de las estructuras de gobierno que evalúan, pueden ser menos susceptibles al Efecto de Exceso de Confianza que los directores o la gerencia ejecutiva.

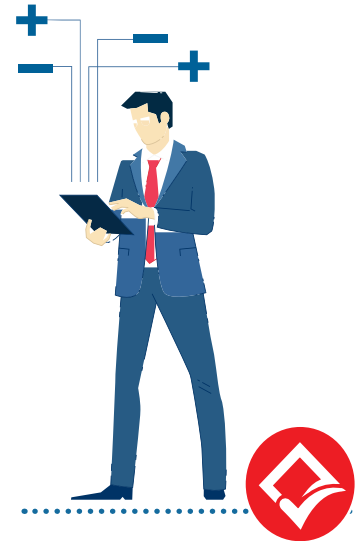
Por ejemplo, uno de los principios dice: “La Junta debe garantizar que la empresa mantenga una estrategia sostenible centrada en el rendimiento y los valores a largo plazo”. A los ejecutivos de auditoría se les preguntó su nivel de acuerdo con declaraciones como: “Su empresa no está dispuesta sacrificar la estrategia a largo plazo en beneficio de los intereses a corto plazo”.

Esa declaración recibió solo un 67 por ciento de concordancia — el puntaje más bajo en la encuesta. El “corto plazo” puede o no puede ser un problema en su organización, pero si se hacen todas las preguntas de la encuesta a los auditores, la gerencia ejecutiva y los directores de su empresa, comparar sus respuestas con el índice, probablemente sea esclarecedor. Contrastar sus respuestas entre sí también puede ser revelador.

El Camino a Seguir

Lo que se mide, se mejora. Pero una mejora significativa requiere que midamos las cosas correctas de manera sistemática, exhaustiva y lo más importante, utilizando criterios de medición apropiados.

Está muy claro que el gobierno corporativo es clave para el éxito sostenible a largo plazo. Cuando se trata de gobierno corporativo no podemos darnos el lujo de fallar. El camino a seguir es claro. Las organizaciones deben monitorear y evaluar sus sistemas completos de gobierno de manera consistente y continua. Y esas evaluaciones deben incluir una cuidadosa consideración de los puntos de referencia basados en los principios subyacentes del buen gobierno corporativo.



Encuesta Rápida

¿Cómo calificaría la efectividad del liderazgo de Gobierno Corporativo por parte de su Directorio o Administración?

- Pobre
- Justo
- Bueno
- Muy Bueno
- Excelente

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

