

El papel de ASG en la Gestión de los impactos y riesgos de COVID-19

La pandemia de COVID-19 se originó como una crisis de salud pública y se expandió rápidamente para abarcar aspectos de gobernanza económica y social. Con los mandatos de trabajo desde el hogar comenzando a disminuir, la pandemia se está transformando una vez más. Esta vez, pondrá a prueba nuestras habilidades para gestionar la seguridad en el lugar de trabajo, donde las consideraciones de seguridad y salud ocupacional ciertamente influirán en el desempeño financiero y operativo.

Los impactos de COVID-19 son innegables, y muchos de los efectos de la pandemia y los riesgos concomitantes se centran en cuestiones ambientales, sociales y de gobierno (ASG). Es lógico pensar que la forma en que se gestionan debe centrarse en los principios de ASG, que se basan en la noción de que el cambio climático, los derechos humanos y cuestiones similares pueden afectar el rendimiento de las carteras de inversión y deben considerarse junto con factores financieros más tradicionales.

Como componente central de ASG, la salud y la seguridad son el foco de las sesiones informativas de salud pública en todo el mundo y de la toma de decisiones gubernamentales y corporativas. La importancia de los especialistas en ASG integrados en organizaciones gubernamentales y corporativas es esencial. El compromiso de adoptar los criterios ASG ayudará a determinar el desempeño financiero futuro de las organizaciones y garantizará mayor resiliencia.



¿Cuál es el camino de regreso a la normalidad y cómo se ve después de la pandemia? Para los encargados del gobierno corporativo, puede ser útil considerar la diferencia entre impacto y riesgo (ver recuadro), y cómo una comprensión clara de ASG puede colocarlo al frente y centrarse en el apoyo al éxito y la longevidad del negocio. La comunidad de inversionistas predice que las organizaciones con principios integrados de ASG gestionarán mejor los riesgos de inversión y se recuperarán mucho más rápido de la crisis pandémica.

Mirando hacia atrás

Una pandemia global no fue totalmente imprevista. En 2003, el SARS proporcionó una vista previa de COVID-19 que llevó a muchas compañías a revisar y ajustar sus planes de continuidad de negocio (BCPs). Las empresas confiaron en gran medida en especialistas para pronosticar posibles impactos, identificar medidas de reducción de riesgos y planificar eventos futuros. Podemos utilizar este trabajo anterior para comprender mejor nuestra situación actual y elaborar estrategias para lo que está por venir.

Acerca de El IAI

El Instituto de Auditores Internos Inc. (IAI) es una asociación profesional alrededor del mundo con más de 200,000 miembros en más de 170 países y territorios. El IAI actúa como el defensor de la profesión de Auditoría Interna, regulador de los estándares internacionales, y principal investigador y educador.

El IAI Global

1035 Greenwood Blvd.
Suite 149
Lake Mary, FL 32746 USA

Suscripciones a Disposición

Visite www.theiia.org/tonel para registrarse a suscripciones complementarias.

Comentarios de los Lectores

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

Ahora es el momento de emplear una mentalidad ASG para investigar las causas fundamentales de las vulnerabilidades corporativas y comprender dónde y por qué los planes existentes no cumplieron con las expectativas. Al realizar la revisión, un examen ASG y de gestión de riesgos debe incluir preguntas tales como:

- ¿Los registros de riesgos incluyeron todos los riesgos?
- ¿Los registros de riesgos fueron escritos y mantenidos por personal con la experiencia y los conjuntos de habilidades apropiados?
- ¿Utilizó la organización especialistas de manera efectiva para identificar y evaluar riesgos, y para evaluar medidas de mitigación de riesgos?
- ¿Se consideraron con precisión los riesgos que se originaron fuera de la organización?
- ¿Identificó efectivamente la organización los riesgos nuevos o emergentes, incluida la información presentada a través de líneas directas de denunciantes?
- ¿Los BCPs estaban actualizados, probados, revisados y mantenidos?

Las organizaciones también deberían examinar qué causó que los impactos fueran tan importantes para esta crisis y hacer preguntas tales como:

- ¿Fueron suficientes las provisiones para licencia por enfermedad pagada? ¿Los empleados sintieron presión para ir a trabajar, incluso si estaban enfermos?
- ¿La empresa dependía demasiado de un proveedor para un producto o servicio crítico? ¿Se alargó demasiado la cadena de suministro justo a tiempo?
- ¿Se establecieron y operaron redes de comunicaciones? ¿Los empleados pudieron usarlos?
- ¿Apoyó la cultura organizacional a expresarse?
- ¿Fueron abordadas las recomendaciones y sugerencias predictivas de auditoría?

PREGUNTAS PARA LOS MIEMBROS DE LAS JUNTAS

No acepte un informe de gestión que solo incluya “cortar, cortar, cortar”. Desafíe la estrategia, los planes y la dirección de la administración a largo plazo con preguntas tales como:

- » ¿Qué ha aprendido sobre cómo se preparó la organización para esto? ¿Qué tan profundo se ahondó y qué recursos se usaron? ¿Cuáles son las lecciones aprendidas y cómo las abordará en el futuro?
- » ¿Qué considera riesgos críticos a largo plazo e intermedios? Además de los obvios riesgos financieros, ¿qué riesgos no financieros (incluido ASG) se han considerado? ¿Cómo se identificaron, evaluaron y mitigaron?
- » ¿Cuáles son los riesgos nuevos / emergentes que está rastreando — tanto a nivel global como macro — y cómo podrían afectar a nuestro sector y organización?
- » ¿Qué oportunidades surgen, ya sean temporales o a largo plazo? ¿Cuáles son los planes para aprovecharlos al máximo?
- » ¿Cuáles son los planes para informes y revelaciones financieras y no financieras? ¿Son efectivos los sistemas y controles para esta situación dinámica? ¿Cómo se monitorea las reacciones de las partes interesadas?

Riesgo: Mitigar las Desventajas

La “normalidad temporal” plantea nuevos riesgos para las operaciones, cumplimiento y la reputación organizacional. Algunos riesgos a corto plazo se destacan en las siguientes preguntas:

- ¿Los empleados que trabajan desde casa pueden ser productivos y contribuir? ¿Son la tecnología de la empresa y equipos de gestión suficientes para apoyar el trabajo desde casa?
- ¿Están los requerimientos organizacionales o normas culturales desvaneciéndose y afectando el compromiso? Sin un sentimiento de pertenencia, ¿los empleados buscarán otros trabajos?
- ¿Existe un mayor riesgo de robo de propiedad intelectual?
- ¿La organización ha asumido nuevas obligaciones de cumplimiento o han cambiado algunas obligaciones? Estos podrían incluir paquetes de alivio gubernamental, concesiones de vendedores o clientes o contratistas, o alivio en alquileres o impuestos.
- Las nuevas regulaciones son inevitables después de la pandemia; ¿cómo podrían los cambios en la seguridad y en la capacidad del espacio de trabajo afectar al negocio?
- ¿Cómo han cambiado las expectativas de informes externos (financieros y no financieros)?
- ¿Cómo se reflejan en las redes sociales las actividades y respuestas de la organización a la crisis global, o las actividades y respuestas del sector?
- ¿Cómo luce la salud y la seguridad? ¿Qué responsabilidades tiene un empleador para la seguridad de un lugar de trabajo en el hogar? ¿Bajo qué circunstancias las personas se disciplinarán?

A medida que la economía emerge a una nueva normalidad, aún pueden surgir otros riesgos:

- Los empleados pueden tener miedo de regresar al trabajo, por razones de salud o debido al estrés postraumático.
- Los sistemas y controles pueden no adaptarse a las nuevas obligaciones de cumplimiento.
- Los competidores pueden haber aprovechado las oportunidades con productos, servicios, mercados o beneficios para empleados.
- Las expectativas de las partes interesadas para la divulgación de prácticas de gestión de riesgos (como en el Formulario 10-K Discusión y análisis de gestión e informes de sostenibilidad de la organización / ASG) pueden aumentar.

Riesgo: Los Posibles Beneficios

El riesgo incluye fallar para aprovechar las oportunidades — no busque más allá de las fortunas divergentes de Blockbuster y Netflix. A pesar de los desafíos, habrá ventajas pero pueden no ser obvias o inmediatas. Pueden surgir de cambios fundamentales en las fuerzas del mercado o de que los competidores sean demasiado reactivos y miopes.

ENTENDIENDO EL IMPACTO VS. EL RIESGO

Las organizaciones a menudo vacilan en crisis cuando no comprenden la diferencia entre impacto y riesgo. Lo que las organizaciones están experimentando como resultado de la pandemia es el “impacto”.

- » Sistemas de atención médica tensos con graves deficiencias de recursos.
- » Infecciones y muertes por COVID-19.
- » Iniciativas gubernamentales de “Seguridad en el Hogar”.
- » Impacto financiero drástico en los sectores empresariales: fabricación, venta minorista, transporte.
- » Incremento dramático en el desempleo y pérdida de atención médica.
- » Ruptura completa de la educación en todos los niveles.

Lo que también estamos viendo es cómo las organizaciones responden al “impacto”. La mayoría de las respuestas son medidas reactivas a corto plazo diseñadas para mitigar las pérdidas que no siempre consideran el riesgo a largo plazo.

- » Reducción del empleo, vía permisos o despidos.
- » Reducción de sueldos y beneficios para quienes se quedan.
- » Eliminación de puestos de contratistas y/o vendedores.
- » Recortes a actividades no básicas, incluidas funciones de soporte especializadas, técnicas y de cumplimiento.

En tiempos de extrema dificultad, el instinto de la administración es reducir los costos para aliviar el impacto en las ganancias. Sin embargo, esta estrategia solo aborda el impacto sin hacer nada por el riesgo. Tales acciones podrían empeorar los riesgos a largo plazo. La verdadera gestión de riesgos requiere:

- » Evaluar los impactos y la respuesta inmediata.
- » Comprender la tolerancia al riesgo corporativo frente a una ruptura significativa.
- » Desarrollar estrategias que alineen los impactos potenciales y observados con la tolerancia al riesgo y el valor potencial y la oportunidad.

Las empresas pueden experimentar impactos positivos con el crecimiento en sectores como compras y entregas en línea, telecomunicaciones, transmisión de video y equipos de oficina para el hogar. La reputación de una organización puede mejorar debido a sus esfuerzos de respuesta ante una pandemia o su habilidad para adaptarse a las nuevas necesidades del mercado.

Use los Recursos Adecuados

La gestión de riesgos nunca tuvo la intención de ser estática. No es un ejercicio único. La evaluación de riesgos y los esfuerzos de mitigación evolucionan tal como evolucionan los riesgos y la tolerancia al riesgo. Hoy, el mundo está experimentando una confluencia de riesgos e impactos sin precedentes. Reaccionar solo a los impactos probablemente dejará a una empresa sin preparación para los desafíos que se avecinan.

El modelo de las Tres Líneas de Defensa ha sido ampliamente adoptado como un modelo de gobernanza para la gestión de riesgos. La auditoría interna sirve como la tercera línea, informando directamente a la junta. Las áreas de mayor riesgo — medio ambiente, calidad, TI, salud y seguridad, cadena de suministro — a menudo tienen programas especializados, como parte de la segunda línea. Estos existen específicamente porque estas áreas son de mayor riesgo y requieren una garantía independiente adecuada, que la auditoría interna puede proporcionar.

A medida que las organizaciones comienzan a visualizar y prepararse para un mundo posterior a COVID-19, la evaluación de riesgos y la creación de planes de auditoría basados en riesgos deben incluir personas con experiencia y conjuntos de habilidades más adecuados para estos tiempos críticos. Equilibrar las consideraciones a corto y largo plazo y comprender la creciente influencia de los aspectos ASG serán fundamentales para hacer coincidir las necesidades de la organización con el talento adecuado.



Pregunta de la Encuesta Rápida

¿Cómo se abordan los problemas de ASG como parte de las discusiones de gestión de riesgos de su organización?

- Consistentemente
- Solo para riesgos regulatorios y de cumplimiento.
- Recién comencé desde la llegada de COVID-19
- No abordado
- ¿Qué es ASG?

Visite www.theiia.org/toner para responder la pregunta y aprender cómo están respondiendo los demás.

