

Auditando la cultura de riesgo

¿Arte o Ciencia?



Auditoría Interna

Cada vez que surge un gran escándalo corporativo – fraude, pérdidas inesperadas, prácticas inapropiadas y fallas de seguridad – el dedo acusador apunta inevitablemente hacia la cultura organizacional. Por lo que no sorprende que a lo largo de todo el universo comercial exista un gran deseo de medir y evaluar la cultura de riesgo de la empresa, con el fin de poder tomar acciones dirigidas a reducir la exposición a un riesgo potencialmente mayor.

Hablar sobre la cultura de riesgo es referirse a la cultura de la organización, o a la forma en cómo se realizan las cosas en lo que concierne a la toma de riesgos. Al evaluar la cultura de riesgo, consideramos aquellos aspectos de la cultura de la empresa que tienen el mayor potencial de impacto en términos del manejo de riesgo.

Este ejercicio de evaluación – auditoría de la cultura de riesgo – constituye una gran oportunidad para los auditores internos. Una evaluación de la cultura corporativa identifica aquellas acciones y prácticas de la empresa que pueden impactar directamente en los problemas que surjan en el futuro. Aportando los análisis predictivos de la Junta Directiva y la Alta Gerencia, y reforzando las características y prácticas culturales deseables, la función de Auditoría Interna puede contribuir significativamente al desempeño de la integridad corporativa.

No obstante, las auditorías de la cultura de riesgo representan un territorio inexplorado para la mayoría de los auditores internos. A la fecha no existen normas establecidas ni prácticas de aceptación general.

En PwC, nuestro enfoque es alcanzar ese territorio que se encuentra detrás de la auditoría interna tradicional con el fin de arrojar luz sobre la cultura y los comportamientos que sustentan los controles corporativos eficientes. Se incluyen especialistas y sus metodologías como parte integral del equipo en una serie de auditorías y revisiones, los cuales suministran retroalimentación cualitativa y cuantitativa en materia de cultura de riesgo.

Arte y ciencia

Nuestra experiencia nos indica que la auditoría de la cultura de riesgo constituye tanto un arte como una ciencia. Se requiere una combinación de la intuición del auditor experimentado (el arte), con el conocimiento en materia de conductas, procesos, controles y otros hallazgos de la organización (ciencia), para proveer una visión que fortalezca el análisis de los auditores tradicionales, y proporcione una perspectiva de gran alcance.

Esta forma de mezclar el arte y la ciencia no es tan radical como parece. ¿Cuántas veces el sexto sentido prueba tener la razón?, o ¿Cuántas veces hacemos presunciones incorrectas con respecto al motivo del comportamiento de otros? – y ¿Cuánto mejor es convertir un presentimiento en un hallazgo de auditoría?

Si está pensando en incorporar la auditoría de la cultura de riesgo en su enfoque, nosotros podemos ofrecerle algunas sugerencias basadas en nuestra experiencia.

1. ¿Está su organización preparada?

La mayoría de las grandes organizaciones ya han efectuado una medición de su cultura, aunque el concepto de la auditoría de la cultura de riesgo puede no sonar muy familiar. Es vital sostener conversaciones con la Junta Directiva y la Gerencia sobre los objetivos, beneficios, implicaciones y los pasos necesarios para implementar y hasta monitorear la auditoría de la cultura de riesgo.

2. ¿Puede ampliarse el enfoque de auditoría interna?

La auditoría interna puede a veces verse encasillada en un rango de enfoque estrecho. Si este es el caso de su organización, entonces ésta es su oportunidad de demostrar verdadero valor agregado y exhibir la amplitud y la adaptabilidad del conocimiento y los enfoques de su equipo de auditoría interna.

3. ¿Están a bordo las principales partes interesadas de la organización?

Una parte clave del proceso de auditoría de la cultura de riesgo es apoyarse en los indicadores organizacionales que ya están en proceso, como por ejemplo la gerencia de desempeño, encuestas para empleados y otros datos relacionados con los trabajadores. Estas herramientas por lo general son manejadas por Recursos Humanos, y es por ello que es muy importante trabajar en colaboración con Recursos Humanos, quienes brindarán valor agregado al proceso. De igual manera, trabajar con la Gerencia de Riesgo y Cumplimiento asegurará el uso efectivo de los datos recolectados y analizados por cada unidad de la Compañía.

4. ¿Cómo conducir la auditoría?

Recomendamos un enfoque piloto para empezar, que cubra quizás sólo una parte del negocio. Una combinación de revisiones de datos, revisiones exhaustivas y minuciosas incluyendo entrevistas, y tal vez grupos de enfoques para validar los hallazgos provenientes del análisis de datos podrían ser suficientes. Esto le permitirá tanto a la organización como al equipo de auditoría interna evaluar el enfoque y suministrarse mutuamente sus observaciones antes de avanzar con la implantación completa del enfoque de riesgo.

Al seleccionar el modelo piloto, quizás desee enfocarse en el área principal del negocio o en un área donde se hayan registrado los mayores cambios (inestabilidad), o un área donde la gerencia muestre una inquietud particular por los hallazgos de auditoría, o las observaciones de los empleados. Las técnicas que evalúan los datos del negocio existentes y los indicadores culturales, así como entrevistas conductuales para validar los hallazgos, suministrarán el elemento “científico” de la auditoría.

5. ¿Cuáles son los resultados?

Los resultados típicos de una auditoría de la cultura de riesgo son los hallazgos claves que describen la cultura corporativa en materia de efectividad de controles o gerencia de riesgo. Estos hallazgos pueden ser incluidos en el informe preparado para la Junta Directiva o para las reuniones de Alta Gerencia como un informe sobre controles, hallazgos de auditoría; o una revisión de riesgo.

Entre las preguntas típicas que por lo general surgen de estos hallazgos se encuentran:

- ¿Conoce realmente los riesgos existentes en su cultura corporativa?
- ¿Qué tanta confianza tiene usted en la conducta de sus gerentes y su personal?
- ¿Ha invertido en procesos y controles? ¿Se están utilizando de forma eficiente?
- ¿Cuándo ocurre un imprevisto, tomarán las personas las acciones correctas?
- ¿Dónde probablemente se localizará el siguiente punto crítico?

Valor de auditar la cultura de riesgo

En un ambiente económico tan saturado de retos como el actual, las mismas preguntas surgen en torno a cualquier iniciativa corporativa reciente: ¿Cuánto cuesta? ¿Qué valor añade?

En cualquier momento en el cual el negocio posiblemente se encuentre bajo presión, tiene mucho sentido enfocarse en la cultura de riesgo. Con la utilización de una combinación del arte (experiencia e intuición) y la ciencia (conocimiento, destrezas y enfoques evaluados), la función de auditoría interna estará en posición de brindarle un análisis sobre cómo va el negocio con los retos externos e internos que atraviesa.

Esta entrada proactiva de información hará que la Junta Directiva y la Alta Gerencia estén al tanto de sus riesgos y mejor informados para tomar las acciones apropiadas. El valor que brinda la auditoría interna se refuerza y se expande para el beneficio de toda la organización.

Iniciándose en la auditoría de la cultura de riesgo

- I. Determine sus objetivos de la revisión de la cultura de riesgo, incluyendo el compromiso inicial con las partes interesadas
- II. Establezca un acuerdo en cuanto al modelo de la cultura de riesgo que utilizará (en dónde desea enfocarse)
- III. Establezca un acuerdo en cuanto a la metodología de trabajo (lo que usted desea revisar)
- IV. Determine el enfoque (determine cómo conducirá las revisiones, incluyendo el uso de otras fuentes de información)
- V. Tome una decisión en cuanto a las fuentes de información (¿qué existe?, ¿qué cambios existen?)
- VI. Establezca un acuerdo en relación con la presentación de informes (estilo, destinatarios, lapso de tiempo y forma de uso de los informes)
- VII. Comprometa a las partes interesadas en apoyar los resultados y el enfoque
- VIII. Identifique los miembros del equipo y desarrolle las destrezas necesarias
- IX. Proteja la integridad de la auditoría de cultura de riesgo (establezca protocolos para proteger la confidencialidad, incluyendo el almacenamiento de datos, acceso y uso)
- X. Establezca un enfoque de garantía de calidad (cómo monitoreará la efectividad de la cultura de riesgo)