



Modelos de Autocontrol, la mejor forma de evitar crisis como la actual: IPADE

- El problema de Control en la organización también contribuyó en la crisis mundial. Una mayor regulación, en particular la ley Sarbanes-Oxley (SOX), incrementó los costos de controlar y se incentivó la burocracia.
- son las propias personas en las empresas las que deben autolimitarse y restringir su actuar, a través de diversas herramientas y actitudes.

México DF, diciembre de 2008.- Cuando los primeros efectos de la crisis financiera y económica comienzan a verse en el empleo y en el incremento de la morosidad en México, muchas empresas y hombres de negocios se preguntan cómo podría haberse evitado la actual situación. Más apremiante aún, es cómo evitar que este tipo de situaciones vuelvan a ocurrir.

Como ha sido la tendencia, luego de muchas crisis económicas, la respuesta preventiva de las organizaciones y particularmente del gobierno, es qué se debe regular más y mejor. Pero, ¿es necesariamente poner mayores controles en el mercado, y en consecuencia en las empresas, la mejor solución?

“Sin lugar a dudas, no hay nada como una buena regulación que facilite el funcionamiento de una industria o un sector, permitiendo una sana y eficiente competencia”, afirma Víctor Torres, profesor del Área Académica de Control e Información Directiva y Director de los Programas Especiales del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE).

“Desafortunadamente, la experiencia reciente de mayor regulación, en particular la ley Sarbanes-Oxley (SOX) no sólo incrementó los costos de controlar, sino que además no dio los resultados esperados”, comentó Torres. “Peor aún, como se hizo más cara la supervisión, se incentivó la burocracia y esto al final causó mayor descontrol. Además de las causas financieras, el problema de control en la organización también contribuyó en la crisis mundial”.

Sólo para tener algunas cifras de contexto:

- En general, aproximadamente un tercio de los ejecutivos en Estados Unidos invierten el 10% de su tiempo en cumplir lineamientos como SOX.
- Un tercio de las compañías reportaron que los costos de SOX excedieron sus expectativas; ninguna reportó gastos menores a los anticipados.
- El gasto promedio de SOX fue aproximadamente de US\$1 millón por cada US\$1 billón en ingresos.
- Pese a todo y a casos como el de Enron, Siemens y otras empresas, los escándalos financieros se han seguido dando en las más prestigiosas y respetadas firmas.

Según el profesor del IPADE, en América Latina siempre se han seguido modelos de regulación extranjeros, que no necesariamente se adaptan a las circunstancias económicas, empresariales y culturales locales. Si bien es efectivo que una de las principales causas de la crisis financiera es la existencia de controles deficientes, es momento de reflexionar qué tipo de controles crear.

En este sentido, el Área de Control e Información Directiva del IPADE propugna más bien modelos de “Autocontrol” en las organizaciones. Es decir, más que poner candados, son las propias personas en las empresas las que deben autolimitarse y restringir su actuar, a través de diversas herramientas y actitudes.

El “Autocontrol” es la forma más eficaz y eficiente de control, ya que, por riguroso que sea, no existe un sistema que sea 100 por ciento seguro. La búsqueda de un sistema perfecto no deja libertad de acción y espacios para la flexibilidad y la necesaria creatividad que deben promover las empresas y los empresarios.

En momentos en que están bajo cuestionamiento los principales mecanismos de control formal y regulaciones de mercado, muchos accionistas siguen preguntándose con desconfianza qué ocurrió en el gobierno corporativo de las más importantes empresas e instituciones financieras del mundo, sin poder encontrar respuestas definitivas.

Estos y otros temas sobre la forma en que los directores generales se enfrentan a las circunstancias actuales de las empresas y cómo sostener sus organizaciones en la economía global, se estudiarán en programas como el Senior Executive Program Miami (SEP Miami) impartido por el IPADE en la ciudad de Miami, Estados Unidos, y al cual asisten directores generales de destacadas organizaciones en diferentes países del mundo.

El SEP-MIAMI es impartido desde hace dos años por el IPADE en conjunto con dos prominentes escuelas de negocio: el IESE, de España y el IAE, de Argentina. Al programa asisten directores de las principales empresas sudamericanas, europeas y de Estados Unidos, quienes tienen la oportunidad de contrastar sus visiones y perspectivas sobre el panorama estratégico actual.

Este año el SEP Miami será particularmente interesante por la situación económica y financiera actual y especialmente, porque, a diferencia de otras ocasiones, América Latina está en mucho mejor pie que las economías desarrolladas para enfrentar estos retos. Por primera vez en la historia, se podría decir que la región puede dar muchas lecciones al Primer Mundo.

“Los Virus” que afectan los controles en las organizaciones:

Según Víctor Torres, un primer paso para identificar los primeros indicios de problemas, respecto a los mecanismos de control en las organizaciones, es tener claro dónde pueden surgir y de qué forma se pueden desarrollar. Para estos efectos, el Área de Control e Información Directiva del IPADE recomienda considerar 14 “virus” o “enfermedades” que son potenciales focos de descontrol.

Muchas empresas y empresarios no se dan cuenta de la existencia de estos males, sino hasta que ya es demasiado tarde. A continuación se mencionan estos “virus”, que pueden ser de gran ayuda en esta labor de control y autocontrol, que cada vez se hace más importante en la gestión empresarial, como nos lo demuestran los últimos acontecimientos mundiales:

1. Confianza ciega
2. Ceguera intencional
3. Ética situacional

4. Incompetencia situacional
5. Inmunidad posicional (por ser quien soy las reglas no me aplican)
6. Ignorancia negligente
7. Ignorancia de las implicaciones de las rupturas de los controles internos
8. Falta de tiempo e información (o sobre información)
9. Fragilidad humana
10. Evitar el conflicto
11. Excepciones de la dirección
12. Operaciones atípicas y/o muy complejas (conocerlas)
13. Falta de estandarización
14. Paradigmas directivos (sólo visión tradicional y corta del Control Interno). La propia dirección puede ser un virus

Para entrevistas y más información, por favor comunicarse con:

Dulce Colín

Coordinadora de Medios Externos

T. 5354-1800 Ext. 1017

C. 04455-3474-3340

dcolin@ipade.mx