

Volver
a lo Básico

¿Qué es el *Tone at the Top*?



Esteban Olivares Arellano

Magíster en Finanzas, Universidad de Chile.
Académico DCS, Universidad de Chile.

Tone at the Top, Tono en la parte superior o Tono en la cúpula, es un concepto que hoy se utiliza para describir la cultura corporativa general establecida por el liderazgo del directorio y la alta dirección en una organización.

Los expertos en ética empresarial consideran que el *Tone at the Top* es el factor decisivo que forja la cultura organizacional para prevenir el fraude y otras prácticas antiéticas que terminan por afectar a las empresas y a la sociedad como un todo.

Este término fue acuñado, en Estados Unidos, por las firmas de auditoría externa de estados financieros, las que comenzaron a emplearlo para referirse a la actitud de la cúpula de una empresa hacia el control interno y la ética. Esto después de los escándalos de manipulación de la información financiera en grandes empresas como Enron, WorldCom y otras. Además la Ley Sarbanes-Oxley (SOX) de 2002 popularizó este término, un elemento que no se observaba en las empresas que cayeron en dichas prácticas.

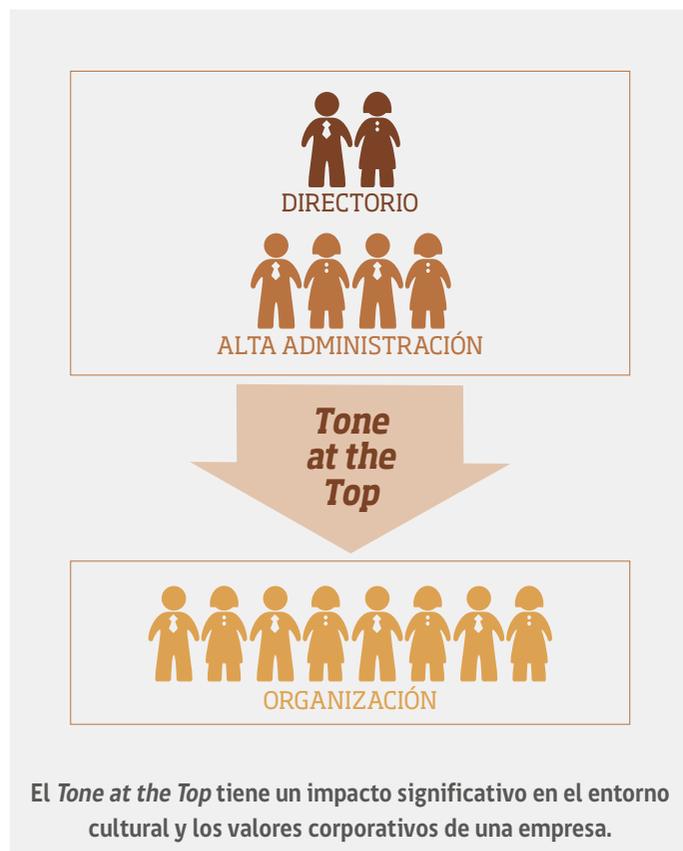
La Ley Sarbanes-Oxley –que también aplica a grandes empresas chilenas– dejó en claro que los directores y altos ejecutivos son responsables de la cultura que crean y deben ser fieles a las mismas reglas que establecen para otros empleados. Entre otras cosas esta Ley requiere que el Gerente General sea responsable en última instancia de la calidad de los controles de divulgación e informes financieros de una empresa.

El *Tone at the Top* establece que los individuos que están en la parte superior de la organización deben ser honestos, mostrar integridad y mantener una cultura corporativa éticamente correcta. Este concepto implica que directores y altos ejecutivos deben “marcar la pauta”. Según el modelo Control Interno - Marco Integrado 2013 de COSO se espera que los directivos den el ejemplo a la hora de poner en práctica los valores, la filosofía y el modo de actuación de la organización.

Coso además afirma que “el hecho de que el directorio y la alta administración marquen la pauta de manera sistemática a través de los distintos niveles de gestión de las unidades operacionales, establece un entendimiento común de los valores, motores del negocio y comportamiento que se espera de los empleados y socios de la organización”.

El ambiente de control (uno de los componentes del control interno según COSO) es fuertemente condicionado por el Tone at the Top, que cuando es adecuado implica que “el directorio y la dirección a todos los niveles de la organización demuestran a través de sus instrucciones, medidas y comportamiento la importancia de la integridad y los valores éticos a la hora de apoyar el funcionamiento del sistema de control interno”.

Como su nombre lo indica, el *Tone at the Top* comienza en la parte superior de la organización y se extiende hacia los mandos medios y finalmente hacia toda la entidad. Tener un “tono” deficiente en la cuspide de la pirámide organizacional resulta en una empresa que tiene más probabilidades de mostrar un comportamiento poco ético, participar en actividades fraudulentas y no darle adecuada importancia al control interno, con todo lo que ello implica en términos de eficiencia de las operaciones, calidad de la información generada y cumplimiento de la leyes y normas vigentes (objetivos directos del control interno).



CÓMO MEJORAR EL TONE AT THE TOP

Hay muchas formas de mejorar este concepto en las organizaciones, de hecho el Instituto de Auditores Internos Global (www.theiia.org) emite un boletín quincenal de lectura rápida llamado *Tone at the Top* el que brinda a los directores, comités de auditoría y alta dirección, información concisa sobre cómo establecer el *Tone at the Top* apropiado sobre temas relacionados con el gobierno, como ética, gestión de riesgos y cultura corporativa. (Ver en detalle los boletines en www.theiia.org/centers/aec/Pages/tone-at-the-top.aspx)

SOBRE EL INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS: Establecido en 1941, el Instituto de Auditores Internos (IIA) es una asociación profesional internacional con sede mundial en Lake Mary, Florida, EE. UU. El IIA es la voz global de la profesión de auditoría interna, autoridad y líder reconocida en la materia. En general, sus miembros trabajan en auditoría interna, gestión de riesgos, gobierno, control interno, auditoría de tecnología de la información, educación y seguridad.

A continuación se destacan algunos aspectos relevantes, no exhaustivos, a considerar para mantener un *Tone at the Top* adecuado:

1. Comunicar, promover y mostrar ética y valores

El directorio y la alta administración deben comunicar y promover claramente la ética y los valores. Esto puede realizarse a través de un código de conducta escrito, ampliamente difundido y monitoreado en su cumplimiento; reuniones frecuentes con el personal y conversaciones informales que comuniquen y promuevan la ética y los valores de la empresa. El directorio y la alta administración deben mostrar de manera inequívoca su compromiso de cumplir con la ética y las normas establecidas.

2. Posibilidades de denunciar la mala conducta

Los empleados deben poder informar de manera segura las malas conductas que ocurren en la empresa. De manera segura implica poder denunciar una mala conducta sin temor a sufrir las repercusiones de los demás. Por ejemplo, contra con un canal de denuncias anónimo

3. Premiar la integridad

El directorio y la alta administración deben recompensar a las personas que muestran integridad y mantienen los valores establecidos por la empresa. De este modo, los empleados pueden reconocer que están siendo destacados por quienes los rodean por el comportamiento que muestran. ^{C&S}

REFERENCIAS

Control Interno - Marco Integrado (2013). Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

Boletines *Tone at the Top*. Instituto de Auditores Internos Global (www.theiia.org)

The *Tone at the Top*, Corporate Finance Institute (CFI) www.corporatefinanceinstitute.com