

# Boletín Asesoría Gerencial\*

Enero 2007

## La Cultura de Riesgo y Control – Base del éxito del negocio

Antecedentes	¿Qué es la Cultura de Riesgo y Control?	Importancia de la Cultura de Riesgo y Control	Factores para lograr Cultura de Riesgo y Control Positiva	Medición de la Cultura de Riesgo y Control	Conclusiones	Créditos
--------------	---	---	---	--	--------------	----------



*ESPIÑEIRA, SHELDON Y ASOCIADOS*

Firma miembro de

*PRICEWATERHOUSECOOPERS* 



Antecedentes	¿Qué es la Cultura de Riesgo y Control?	Importancia de la Cultura de Riesgo y Control	Factores para lograr Cultura de Riesgo y Control Positiva	Medición de la Cultura de Riesgo y Control	Conclusiones	Créditos
--------------	---	---	---	--	--------------	----------

## Antecedentes

Gran parte de los desastres y pérdidas financieras ocurridas en las organizaciones, han surgido por una acumulación de fallas de controles que van desde errores en los sistemas de información hasta la falta de supervisión de la gerencia. El colapso de Barings Bank fue uno de estos casos. Otros escándalos han ocurrido a raíz de una franca indiferencia de los marcos de control interno y de gestión de riesgos que manejan las organizaciones.

En la actualidad, el gran reto de las organizaciones no es sólo crear la infraestructura de riesgo y control necesaria para protegerse contra tales situaciones, sino también instaurar una cultura de riesgo a lo largo y ancho de la organización.

Una encuesta realizada por Espiñeira Sheldon y Asociados, firma miembro de PricewaterhouseCoopers, sobre “Gestión Integral de Riesgo (GIR) en las empresas Venezolanas”, en el año 2005, reveló que el personal constituye la principal barrera para la implementación de la gestión de riesgo (Ver Figura No. 1).



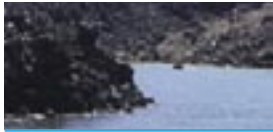
“Es de vital importancia capacitar y motivar al personal que labora en las empresas en el aprendizaje de la GIR, ya que éste es el aspecto que representa la mayor barrera para su óptima implantación”

Figura No. 1: Encuesta “Gestión Integral de Riesgo (GIR) en las empresas Venezolanas”, en el 2005

Es necesario contar con un programa de adiestramiento y comunicación efectiva al personal, en relación con sus competencias y entendimiento de su rol en la gestión de riesgo, de tal manera que les permita manejar asuntos que lleguen a surgir de manera imprevista. Una cultura

que permita afrontar positivamente las amenazas que se presentan, puede ayudar a la gerencia a identificar riesgos en una etapa temprana y así evitar que éstos lleguen a impactar financiera y reputacionalmente a la organización, escapando de posibles desastres.



[Antecedentes](#)[¿Qué es la Cultura de Riesgo y Control?](#)[Importancia de la Cultura de Riesgo y Control](#)[Factores para lograr Cultura de Riesgo y Control Positiva](#)[Medición de la Cultura de Riesgo y Control](#)[Conclusiones](#)[Créditos](#)

## ¿Qué es la Cultura de Riesgo y Control?

La cultura de riesgo es el conjunto de valores, actitudes y prácticas compartidas que caracterizan cómo una organización considera y enfrenta los riesgos de sus actividades del “día a día”.

La cultura de control actúa sobre todo en una organización donde los controles no son vistos como alcabalas, sino más bien como mecanismos para proteger y minimizar el impacto de los riesgos en el negocio.

La cultura de riesgo y control fluye desde la filosofía y el apetito de riesgo de la organización, debe ser homogénea, basada en valores, en un buen gobierno corporativo y cumplimiento de ley. Cuando no se define explícitamente la filosofía de riesgo de las organizaciones, se deja al azar el riesgo, por lo que la cultura de riesgo resultante es producto de diferentes formas y maneras de ver los riesgos.

Bajo este contexto, es posible que se materialicen riesgos que puedan afectar el patrimonio de las empresas, dañar su reputación, perder habilidad para retener tanto a clientes como empleados, reducir participación de mercado, e inclusive verse sometidas a penalidades por el incumplimiento de regulaciones impuestas por legislaciones locales e internacionales.

## Importancia de la Cultura de Riesgo y Control

La cultura de riesgo y control constituye un pilar fundamental para una eficiente gestión integral de riesgo, especialmente en los riesgos operacionales; inclusive, es aún más importante que los más sofisticados modelos de cuantificación de riesgos, lo cuales también necesitan de honestidad intelectual.

En la Figura No. 2 se muestra que la cultura de riesgo es la base de todos los componentes de gestión de riesgo.

“Una activa y amplia cultura de riesgo y control es vista como el pilar fundamental de una efectiva gestión de riesgos”

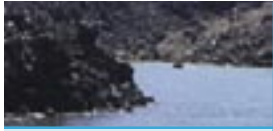
Para ampliar; haga click sobre la imagen



Figura No. 2: importancia de la cultura de riesgo en la organización

[Retorno](#)

Podemos concluir que una gestión integral de riesgo es exitosa, cuando la organización mantiene una cultura de riesgo y control positiva, esto se traduce en que toda la organización y su personal tengan conciencia de los riesgos y valores corporativos.

[Antecedentes](#)[¿Qué es la Cultura de Riesgo y Control?](#)[Importancia de la Cultura de Riesgo y Control](#)[Factores para lograr Cultura de Riesgo y Control Positiva](#)[Medición de la Cultura de Riesgo y Control](#)[Conclusiones](#)[Créditos](#)

## Factores Críticos de Éxito para lograr una Cultura de Riesgo y Control Positiva

De acuerdo con las mejores prácticas los Factores Críticos de Éxito que deben estar presentes en la organización, para que se pueda contar con una cultura de riesgo y control positiva, los cuales se mencionan a continuación:

1. Ética y honestidad.
2. Estructura organizativa, roles y responsabilidades.
3. Políticas, procesos y procedimientos estructurados y documentados.
4. Manuales, metodologías, herramientas y sistemas para identificar, evaluar, mitigar y monitorear los riesgos.
5. Adiestramiento continuo.
6. Personal operativo que alerte oportunamente a la gerencia sobre el riesgo y control interno.
7. Prevención del riesgo, antes de corregirlo (actitud proactiva).
8. Comunicación activa y constructiva.
9. Aceptación del control interno.
10. Identificación con la organización.

La Junta Directiva y la Alta Gerencia de las organizaciones no solo tienen la principal responsabilidad de establecer los Factores Críticos de Éxito antes mencionados, sino también de fomentar el comportamiento ético, predicando con el ejemplo “tone at the top” y promoviendo un lenguaje común sobre riesgo y control interno.

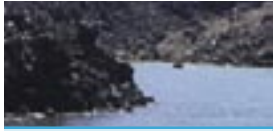
### Medición de la Cultura de Riesgo y Control

La realización de estudios de medición de la cultura de riesgo y control, constituye el primer paso que están dando las empresas para conocer cuál es la percepción de su personal en las diferentes áreas y niveles de cargo, con respecto al ambiente de riesgo y control.

Los resultados de los estudios de medición, conducen a la definición de acciones estratégicas enfocadas en el establecimiento de una cultura de riesgo positiva que sienta las bases de un sólido ámbito de control, una vez identificadas las brechas en términos de la percepción del personal sobre el riesgo y el control.

Entre los beneficios de realizar una medición de cultura de riesgo y control, se mencionan los siguientes:

- Proporciona una visión global de cómo la estrategia de control interno y gestión de riesgo ha calado y se ha alineado en todos los niveles de cargo y áreas de la Institución.
- Provee información para desarrollar acciones que contribuyan con el fortalecimiento de la cultura de riesgo y control.
- Provee información sobre los atributos clave de una efectiva y sólida gestión integral de riesgos.
- Permite establecer un indicador que puede ser medido regularmente para monitorear e identificar posibles desviaciones y evoluciones en el ámbito de la cultura y práctica de gestión de riesgo y control interno.
- Permite obtener un entendimiento del Ambiente de Control que rodea a la Institución, que puede ser utilizado como parte del cumplimiento de la Ley Sabarnes-Oxley, sección 404.

[Antecedentes](#)[¿Qué es la Cultura de Riesgo y Control?](#)[Importancia de la Cultura de Riesgo y Control](#)[Factores para lograr Cultura de Riesgo y Control Positiva](#)[Medición de la Cultura de Riesgo y Control](#)[Conclusiones](#)[Créditos](#)

## Conclusiones

Es necesario fomentar y estimular conciencia para identificar posibles riesgos que pueden amenazar la estabilidad y reputación del negocio, aún cuando éste esté dentro de un marco regulatorio o de control interno. Ciertamente, recientes experiencias indican que aunque exista un cumplimiento del marco de la ley, aún pueden ocurrir fallas que sean condenadas por la opinión pública.

Finalmente, la filosofía de gestión de riesgo debe estar presente en el más alto nivel de la organización. La Junta Directiva, la Alta Gerencia y el resto del personal deben hablar a una sola voz. Sin esta consistencia o unificación de enfoques, habrá pocas oportunidades de lograr cambios beneficiosos en la cultura de la organización.

Los valores que forman la cultura de riesgo y control deben ser vistos muy de cerca a lo largo de la organización.

Errores o faltas en estos valores deben ser examinados con mucha seriedad.

[Antecedentes](#)[¿Qué es la Cultura de Riesgo y Control?](#)[Importancia de la Cultura de Riesgo y Control](#)[Factores para lograr Cultura de Riesgo y Control Positiva](#)[Medición de la Cultura de Riesgo y Control](#)[Conclusiones](#)[Créditos](#)

## Boletín Asesoría Gerencial

El Boletín Asesoría Gerencial es publicado mensualmente por la Línea de Servicios de Asesoría Gerencial (Advisory) de Espiñeira, Sheldon y Asociados, Firma miembro de PricewaterhouseCoopers.

El presente boletín es de carácter informativo y no expresa opinión de la Firma. Si bien se han tomado todas las precauciones del caso en la preparación de este material, Espiñeira, Sheldon y Asociados no asume ninguna responsabilidad por errores u omisiones; tampoco asume ninguna responsabilidad por daños y perjuicios resultantes del uso de la información contenida en el presente documento. \*connectedthinking es una marca registrada de PricewaterhouseCoopers. Todas las otras marcas mencionadas son propiedad de sus respectivos dueños. PricewaterhouseCoopers niega cualquier derecho sobre estas marcas

Editado por Espiñeira, Sheldon y Asociados  
Depósito Legal pp 1999-03CS141  
Teléfono master: (58-212) 700 6666

Si está interesado en recibir en su correo electrónico este Boletín, por favor envíenos su dirección de e-mail a:  
[advisory.venezuela@ve.pwc.com](mailto:advisory.venezuela@ve.pwc.com)



© 2007. Espiñeira, Sheldon y Asociados. Todos los derechos reservados. “PricewaterhouseCoopers” se refiere a la firma venezolana Espiñeira, Sheldon y Asociados, o según el contexto, a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. RIF: J-00029997-3