

Boletín Asesoría Gerencial*

Noviembre 2006

El Ambiente de Control como base de una eficiente
Gestión Integral de Riesgos

Antecedentes	¿Qué es el Ambiente de Control?	Factores que abarca el Ambiente de Control	Beneficios de contar con un eficiente Ambiente de Control	Conclusiones	Créditos
--------------	---------------------------------	--	---	--------------	----------



ESPIÑEIRA, SHELDON Y ASOCIADOS

Firma miembro de

PRICEWATERHOUSECOOPERS 



Antecedentes

¿Qué es el Ambiente de Control?

Factores que abarca el Ambiente de Control

Beneficios de contar con un eficiente Ambiente de Control

Conclusiones

Créditos

Antecedentes

En la actualidad, las organizaciones cuentan con herramientas que les permiten de una u otra manera disminuir la incertidumbre ante futuros eventos inciertos como consecuencia de la globalización, tecnología, reestructuraciones, mercados cambiantes, competencia, regulaciones, así como eventos externos.

Por esta razón, cada día más, las organizaciones cuentan con una Gestión Integral de Riesgo (GIR) que les permite tanto al negocio en sí mismo como a su personal estar conscientes de los riesgos desde el desarrollo e implementación de las estrategias hasta sus actividades cotidianas.

La GIR es eficiente cuando la organización y su personal están conscientes de los riesgos y cumplen con los ocho (8) componentes COSOII - ERM, a saber:

- 1 El Ambiente de Control
- 2 El Establecimiento de Objetivos
- 3 La Identificación de Eventos
- 4 La Evaluación del Riesgo
- 5 La Respuesta al Riesgo
- 6 Las Actividades de Control
- 7 La Información y Comunicación
- 8 El Monitoreo.

El éxito de una GIR se fundamenta en desarrollar y mantener un adecuado Ambiente de Control, este boletín tiene como finalidad profundizar en el primer componente COSO II – ERM: Marco de Gestión Integral de Riesgo, como base de todos los demás componentes de la GIR.



Figura 1. COSO II - ERM:
Marco de Gestión Integral de Riesgo

[Antecedentes](#)[¿Qué es el Ambiente de Control?](#)[Factores que abarca el Ambiente de Control](#)[Beneficios de contar con un eficiente Ambiente de Control](#)[Conclusiones](#)[Créditos](#)

¿Qué es el Ambiente de Control?

El Ambiente de Control, además de proporcionar disciplina, influye en cómo se establecen las estrategias y objetivos, se estructuran las actividades del negocio, se identifican y evalúan los riesgos y se actúa sobre ellos. Asimismo, incide en el diseño y funcionamiento de las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y las actividades de supervisión.

Factores que abarca el Ambiente de Control

- La filosofía de la gestión de riesgo.
- Riesgo aceptado por la Alta Gerencia y Rol supervisorio de la Junta Directiva en la GIR.
- La integridad y valores éticos.
- Asignación de autoridad y responsabilidades.
- Competencias y desarrollo de sus empleados.

La filosofía de la gestión de riesgos

Es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan cómo se percibe el riesgo en la organización.

Una filosofía de riesgos bien desarrollada, entendida y aceptada por el personal permite a la organización reconocer y gestionar los riesgos de manera eficiente.

Sin embargo, de existir diferencias culturales entre las unidades de negocios ocasionaría variaciones en la aplicación de dicha gestión.

La filosofía se refleja en todos los procesos de la

organización, (en sus políticas, en la toma de decisiones, en los códigos de conducta) no sólo con palabras sino con acciones diarias.

Riesgo aceptado y rol supervisorio de la Junta Directiva en la GIR.

La Junta Directiva de la organización juega un rol muy importante en la GIR. Es su responsabilidad establecer el nivel de riesgo que está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor.

Esta decisión debe estar alineada con todos los procesos y operaciones que se realizan dentro de la organización y para ello debe ser comunicado a todo el personal que opera en ella.

La integridad y valores éticos.

La integridad y los valores éticos en una organización son responsabilidad de la Junta Directiva tanto en su determinación como en su transmisión a los demás miembros de la empresa y su monitoreo.

[Antecedentes](#)[¿Qué es el Ambiente de Control?](#)[Factores que abarca el Ambiente de Control](#)[Beneficios de contar con un eficiente Ambiente de Control](#)[Conclusiones](#)[Créditos](#)

Factores que abarca el Ambiente de Control - *continuación*

Son elementos esenciales del ámbito interno de una entidad y afectan el diseño, administración y seguimiento de los otros componentes de la GIR.

Los directivos de empresas bien gestionadas apoyan con más fuerza la idea de que la ética es rentable y que una conducta íntegra es un elemento creador de valor

Los valores éticos no sólo deben ser comunicados, sino también acompañados por una orientación explícita de lo que está bien y mal y esto se logra mediante un código formal de conducta.

Para que la aplicación del código de conducta sea satisfactoria, no basta con que sea conocido por los empleados, es importante que sea aceptado de forma expresa y periódica por todos.

Los códigos de conducta tratan una variedad de aspectos como por ejemplo: declaración de los valores éticos de la organización, violaciones y acciones disciplinarias, aceptación de obsequios, políticas de conflictos de intereses, el uso comercial de información interna, canales de comunicación de denuncias, entre otros.

Constituye una buena práctica de motivación para evitar conductas no deseadas dentro de la organización, la fijación de objetivos realistas acompañados de controles adecuados.

Algunos factores que influyen para que los empleados realicen actos contrarios a las prácticas aceptables, según el informe COSO son:

- Controles inexistentes o ineficaces.
- Alta descentralización que deja a la dirección en la ignorancia de las acciones tomadas a niveles jerárquicos inferiores y que por ende, reduce las posibilidades de descubrirlas.
- Una función de auditoría interna débil que no detecte ni reporte comportamientos inadecuados.
- Penalizaciones insignificantes por comportamientos inadecuados.

Formas de reducir o eliminar la realización de actos contrarios a las prácticas aceptables:

- Penalizaciones y promoción de denuncias, ante violaciones.
- Sistemas de información y de asignación de responsabilidades adecuados.
- Auditoría interna eficaz.
- Activo desempeño de la Directiva en la selección de sus miembros y en el seguimiento de las funciones asignadas a los mismos.
- Predicando con ejemplo.

Asignación de autoridad y responsabilidades.

Es un reto para las organizaciones asegurarse que todo el personal tenga claro los objetivos que se persiguen. Por ello es esencial que los empleados conozcan: cómo sus acciones contribuyen a la consecución de dichos objetivos, cuáles son las funciones de su cargo, sus límites de autoridad, los protocolos de autorización correspondientes y los recursos con los que cuentan para llevar a cabo sus funciones.

[Antecedentes](#)[¿Qué es el Ambiente de Control?](#)[Factores que abarca el Ambiente de Control](#)[Beneficios de contar con un eficiente Ambiente de Control](#)[Conclusiones](#)[Créditos](#)

Factores que abarca el Ambiente de Control - *continuación*

El fomentar e involucrar a los empleados a participar de la cultura de la organización, incentiva su identificación y sentido de pertenencia, a la vez que promueve el esfuerzo de cada empleado para trabajar en pro de una organización que siente como suya.

Por medio de la delegación de autoridad y responsabilidad se espera que los empleados sean competentes y se estimule a un nivel mayor de desempeño y comportamiento. A su vez se asegura que exista un mayor compromiso del empleado, que crezcan dentro de la organización y no se toleren violaciones.

Competencias y desarrollo de sus empleados.

Adiestramiento

Es esencial que los empleados estén preparados para enfrentar nuevos retos a medida que los temas y riesgos cambian en la entidad y se hacen más complejos. La educación y formación, basadas en cursos, auto-estudio o enseñanza en el puesto de trabajo, deberían ayudar al personal a mantenerse a nivel con un entorno en evolución y enfrentarse eficazmente a él.

No es suficiente la contratación de personas competentes a las que se les proporciona sólo formación en el momento inicial, el proceso formativo debe ser continuo.

Evaluación y Promoción

Las evaluaciones de desempeño ofrecen información con la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración. Las promociones impulsadas por las evaluaciones periódicas del desempeño demuestran el compromiso de la entidad con el ascenso del personal calificado a niveles mayores de responsabilidad.

Un ingrediente clave para retener al talento es asegurarse de que se ajustan con sus trabajos en términos de habilidades, intereses y personalidad.

Cuando el personal realiza trabajos donde los requerimientos del puesto se ajustan con sus propias habilidades, donde el estímulo ofrecido por el trabajo se compensa con sus intereses particulares y a su vez las demandas culturales del puesto se complementan con su personalidad, la rotación decrece drásticamente y la productividad aumenta también vertiginosamente.





Antecedentes

¿Qué es el Ambiente de Control?

Factores que abarca el Ambiente de Control

Beneficios de contar con un eficiente Ambiente de Control

Conclusiones

Créditos

Beneficios de contar con un adecuado Ambiente de Control

Por buen camino

Contar con un eficiente ambiente de control garantiza a los empleados de su organización tener respuestas claras a todas sus interrogantes y en caso contrario contar con los canales de comunicación adecuados que canalicen sus inquietudes.

A continuación se presentan algunas de las interrogantes que comúnmente se les presentan a los empleados:

¿Existen oportunidades e incentivos para crecer profesionalmente dentro de la organización?

¿Cuáles son las funciones y responsabilidades que debo cumplir en este cargo?

¿Cuáles son las delimitaciones, los alcances y el impacto de las responsabilidades de trabajo que desarrollo?

¿Qué requisitos se deben tener para aspirar al siguiente escalón profesional dentro de la organización?

- Mayor estabilidad en tiempos de crisis internas o trastornos en el mercado.
- Optimización de la asignación de recursos y del capital.
- Respuesta más rápida a los cambios y oportunidades del mercado.
- Protección de marcas, imagen y reputación.
- Menor probabilidad de fraude.
- Mayor satisfacción a nivel de la Directiva.
- Mayor valor para los accionistas, entre otros.

Conclusiones

El Ambiente de Control está referido al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades, considerando al personal como la esencia de la organización

Es necesario que el ambiente interno se encuentre claramente identificado, representando un lineamiento básico en las funciones de cada una de las personas que trabajan en la organización.

En este componente se establece un clima de confianza en el trabajo que tiene su base en los factores que lo abarcan, creando condiciones para una eficiente GIR.

Es por esto que un adecuado Ambiente de Control será, sin duda, un elemento que repercutirá directamente en el crecimiento sostenido de la organización y por ende en la creación de valor de la misma.



Antecedentes	¿Qué es el Ambiente de Control?	Factores que abarca el Ambiente de Control	Beneficios de contar con un eficiente Ambiente de Control	Conclusiones	Créditos
--------------	---------------------------------	--	---	--------------	----------

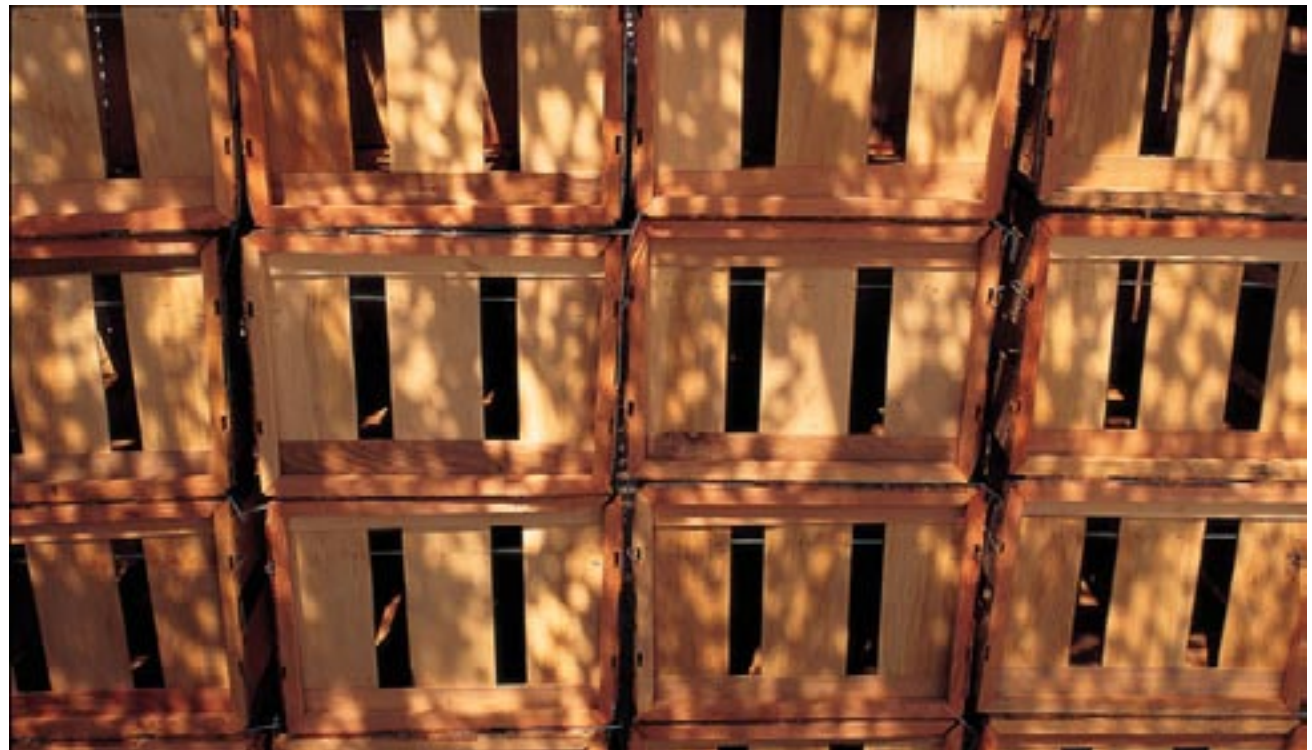
Boletín Asesoría Gerencial

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



© 2006. 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