



Enero a junio 2020

Recibido: 7-10-2020

Aceptado: 25-11-2020

EL AMBIENTE DE CONTROL COMO FUNDAMENTO DISRUPTIVO PARA LOGRAR INSTITUCIONES SÓLIDAS

Autor (a) ³Pedro Fraga

Dirección electrónica: pedrofraga62@gmail.com

Adscripción: Ocupasalud

Resumen: El presente artículo tiene como finalidad resaltar la importancia del ambiente de control como fundamento disruptivo para lograr instituciones sólidas. El ambiente de control o entorno de control es denominado de esa forma entre otras organizaciones por *Commitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO). Del ambiente de control se desprende, deduce e interpreta los siguientes elementos: el compromiso con la integridad y los valores éticos; el estilo de operación y la filosofía de las entidades; la actitud de la directiva de las organizaciones hacia los controles; la conciencia de control de todos los participantes en las instituciones; la estructura que confiere la gerencia a la organización de autoridad, responsabilidad y respeto; el compromiso para captar, desarrollar y mantener personal íntegro y competente; el liderazgo con la capacidad y habilidad de hacer que otros individuos extraigan lo mejor de sí mismos. En un entorno cambiante, en un mundo disruptivo para las organizaciones, en donde hay cada vez más incertidumbre se requiere de un mejor y más efectivo ambiente de control. El ambiente de control es parte esencial de la cultura organizacional y del bienestar de la organización, tanto de sus miembros internos

³ Msc en Contaduría Pública, Licenciado en Contaduría Pública. Profesor Titular Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela. ORCID: 0000-0002-1948-6018

como externos, es decir, empleados, directivos, inversionistas, clientes, asesores, proveedores, auditores externos y el público en general. Los vertiginosos y disruptivos cambios en las instituciones obligan a optimizar el ambiente de control, ductor de un equilibrio entre la sostenibilidad y la responsabilidad social. Las organizaciones deben lograr traducir el ambiente de control como un generador de valor.

Palabras Clave: Ambiente de Control, Disrupción, Instituciones Sólidas

THE CONTROL ENVIRONMENT AS A DISRUPTIVE FOUNDATION TO ACHIEVE SOLID INSTITUTIONS

Abstract: The purpose of this article is to highlight the importance of the control environment as a disruptive foundation to achieve solid institutions. The control environment or control environment is named that way among other organizations by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). The following elements are derived, deduced and interpreted from the control environment: commitment to integrity and ethical values; the operating style and philosophy of the entities; the attitude of the organization's management towards the controls; the consciousness of control of all the participants in the institutions; the structure that management confers on the organization with authority, responsibility and respect; the commitment to attract, develop, and maintain integrity and competent personnel; leadership with the capacity and ability to make other individuals get the best out of themselves. In a changing environment, in a disruptive world for organizations, where there is more and more uncertainty, a better and more effective control environment is required. The control environment is an essential part of the organizational culture and the well-being of the organization, both of its internal

and external members, that is, employees, managers, investors, clients, advisors, suppliers, external auditors and the general public. The vertiginous and disruptive changes in institutions force us to optimize the control environment, which produces a balance between sustainability and social responsibility. Organizations must manage to translate the control environment as a value generator.

Keywords: Control Environment, Disruption, Solid Institutions

Introducción

El ambiente de control se presenta como elemento disruptivo primordial en el fortalecimiento de las entidades y es un fundamento para el mejoramiento de la productividad y la competitividad. El ambiente de control es además la base fundamental para aminorar o reducir los riesgos organizaciones y es esencial para lograr los objetivos de desarrollo sostenible en las instituciones del siglo XXI.

El proceso acelerado de la globalización en las actividades de las entidades, acompañado de un gran avance tecnológico como, por ejemplo, la inteligencia artificial y el internet de las cosas, obliga a gestionar un cambio determinante, drástico o disruptivo en el control interno haciendo énfasis en el ambiente de control. Un adecuado ambiente de control que impregne a toda la cultura organizacional orientada hacia el logro de los objetivos, el sostenimiento y crecimiento de las entidades de manera socio responsable, ecológica, sostenible y competitiva.

El control interno, es responsabilidad de todos y un buen ambiente de control no garantiza el éxito de una empresa, pero uno inadecuado pudiese llevarla al fracaso. Los sistemas de control interno forman parte en el proceso de globalización de las organizaciones insertadas en el nuevo orden mundial y dependerá del contexto global o local donde

se desarrollen, así como de los proyectos de vidas a largo plazo de las organizaciones.

El enfoque de este artículo es cualitativo; según Piñero y Rivera (2012:75) “...asumiremos la estrategia del proceso de investigación cualitativa como las instancias orientadas que configuran la metaestructura del proceder interactivo del investigador, mediado por su acción reflexiva permanente...” El procedimiento metodológico se presenta bajo un paradigma interpretativo, debido a que la significación del ambiente de control está en constante disrupción, y construcción. El ejercicio profesional y su vinculación personal con el tema refuerzan la investigación

El ambiente de control como fundamento disruptivo para lograr instituciones sólidas.

El ambiente de control señala el clima de control en el comportamiento de una entidad y el grado de conciencia del personal en una organización. Para ello es necesario evitar dilemas morales, es decir, debe existir un estándar moral y unos principios éticos aceptados y aplicados por las instituciones, los cuales, producen sentido de pertenencia tanto a los directivos como a los empleados.

El COSO (2013) Control Interno – Marco Integrado. Resumen Ejecutivo. Traducción en español: PWC y el Instituto de Auditoría Interna de España, nos define el ambiente de control o entorno de control de la siguiente manera:

Entorno de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que se desarrolla el control interno de la organización. El concejo y la alta dirección son quienes marcan el “Tone at the Top” con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la

entidad. La dirección refuerza las expectativas sobre el control interno en los distintos niveles de la organización. El entorno de control, incluye la integridad y los valores éticos de la organización; los parámetros que permiten al concejo llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo; la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad; el proceso de atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes; y el rigor aplicado a las medidas de evaluación del desempeño, los esquemas de compensación para incentivar la responsabilidad por los resultados del desempeño. El entorno de control de una organización tiene una influencia muy relevante en el resto de componentes del sistema de control interno. (p.5)

Debido al amplio acceso a la información, la globalización y al gran alcance de los medios de comunicación masivos, entre ellas, las redes sociales, las instituciones tienen una vasta visibilidad y están sujetas a mayores regulaciones y al escrutinio de los gobiernos y del público con mayor nivel de exigencia.

Las convulsiones, fracasos, crisis y ruinas organizacionales en muchas ocasiones se debieron a un inadecuado ambiente de control. La visión disruptiva y renovada del ambiente de control pretende precisamente corregir estas fallas, tratando en todos los procesos administrativos eliminar o minimizar la corrupción, la colusión, la información financiera mentirosa, el lavado de dinero, el robo, entre otros.

El ambiente de control debe tener una adecuada articulación con los sistemas de control y gestión, que permita detectar a tiempo problemas entre los controles y los riesgos del sector donde las organizaciones se encuentren. De acuerdo a Brito (2016: 46) “Parece evidente que hay una creciente demanda en la comunidad de negocios por conducir

los asuntos empresariales con mayor responsabilidad y consideraciones éticas.”.

Un ejemplo dramático fue la empresa Enron junto con la firma consultora y de auditoria Arthur Andersen. Enron una compañía tecnológica, considerada en su tiempo la empresa más innovadora de los Estados Unidos, con sede en Houston, Texas, a finales del 2001 se declaró en bancarrota, descubriéndose un gran fraude contable. Por su parte Arthur Andersen la empresa consultora y de auditoria tenía la responsabilidad de dictaminar sobre los estados financieros de Enron. La firma Andersen fue encontrada culpable en una corte federal de los Estados Unidos por el caso Enron en el año 2002 por participar y encubrir dicho fraude ocasionando la perdida de la mayoría de sus clientes, el cese de sus actividades y la pérdida de miles de sus empleados. Al año siguiente como lo describe Cascón (2013:22) “No había pasado mucho tiempo desde el escándalo de Enron, cuando los accionistas de la empresa italiana Parmalat fueron informados de que faltaban 14 mil millones de dólares en las cuentas de la empresa”.

Otro ejemplo emblemático del año 2002 es el de WorldCom que se declaró en bancarrota, siendo una de las mayores quiebras de la historia, en la que participo también la consultora Arthur Andersen colaborando con el maquillaje contable. Los empleados, acreedores, inversionistas y algunas comunidades donde operaba la compañía se vieron afectadas al declararse en quiebra.

Posteriormente se presentó la crisis financiera de 2008 que se originó con la decisión de lanzar al mercado productos financieros riesgosos y sobre todo sin respaldo que conllevaron serias implicaciones éticas no solo de las empresas involucradas y del sistema financiero en general sino de la garantía y los ahorros de millones de personas. La falta de ética y en general un deficiente entorno de control provocaron excesos en el sector financiero y maquinaciones

fraudulentas en el mercado bancario con los tristemente famosos préstamos subprime (hipotecas basura o préstamos que eran hechos sin que los bancos verificaran la documentación necesaria para entregar los créditos hipotecarios) que llevó a la quiebra o al rescate gubernamental a gran parte del sistema financiero mundial. Nos comenta al respecto Cascón (2013:25) “La bancarrota de Lehman, que tenía 600 mil millones de dólares en activos, es considerada la más grande en la historia de Estados Unidos”.

Otros casos famosos a nivel mundial debido a la falta de un adecuado ambiente de control, especulaciones perversas o comportamientos delictivos fueron el escándalo Madolf y su gigantesca estafa piramidal o en nuestra región el célebre Odebrecht que involucró a presidentes y expresidentes de numerosas naciones; En relación a éste último Cascón (2013:31) nos expresa: “Las investigaciones revelaron que Odebrecht operaba con un esquema de corrupción tan organizado que hasta tenía un departamento interno llamado departamento de operaciones estructuradas, que negociaba contratos de infraestructura con los gobernantes a cambio de sobornos”.

Si no existe una actitud adecuada todo el sistema de control en su conjunto se torna insostenible, entre otras cosas porque el comportamiento principalmente de los directores en las instituciones suele ser señalado como un factor esencial para construir una cultura de ética.

El Marco Integrado de Control Interno (COSO) configura en el año 2013 la actualización a los cambios realizados por las organizaciones que permite afrontar gran parte de los riesgos de estas entidades. Surge como intento de mejoramiento del control interno en la utilización de los recursos y dineros privados y públicos como consecuencia a las grandes estafas realizadas a comienzos de siglo XXI. Este enfoque basado en principios se puede aplicar a nivel

funcional, operativo o a cualquier institución y surge de la necesidad de un control interno efectivo.

Fortalece la gestión de riesgo empresarial, la prevención, detención y reducción de los fraudes en las organizaciones, tomando en cuenta que el riesgo de no detectar una incorrección material debida a un fraude es mucho mayor que una incorrección debida a un error, ya que un fraude puede implicar colusión, omisiones fraudulentas o falsificaciones entre otras circunstancias.

El resultado del compromiso de la dirección en establecer un ambiente de control con condiciones éticas y estándares de conducta esperados en la organización va dirigido hacia toda la institución como los empleados, inversionistas, clientes, acreedores, asesores, auditores y la comunidad en general, donde el respeto, la responsabilidad e integridad deben primar en la entidad.

Una organización con un ambiente de control adecuado está mejor preparada para lograr sus objetivos y afrontar riesgos, para ello debe existir congruencia con el entorno de control en un ambiente de confianza mutua entre la gerencia y los demás miembros de la entidad; conciliando intereses sociales, económicos, ambientales con el desarrollo presente y futuro.

La directiva es y debe estar entre los líderes, por eso deben revisar su actitud e integrar espacios de diálogos para expresarse, comprenderse, coincidir, disentir, consensuar y comprometerse con los procesos organizacionales en su desarrollo de construcción permanente.

Uno de los elementos básicos en un liderazgo disruptivo es la amabilidad y la cordialidad que originan un efecto afable e importante en la productividad. La cordialidad es una situación necesaria para el bienestar laboral y genera en las organizaciones la actitud necesaria para enfrentar, soportar y superar cualquier crisis.

Actitudes, conocimientos y valores deben ser promovidos por la gerencia, así como asignaciones adecuadas de responsabilidades. Uno de los aspectos que realmente robustece la moral del recurso humano dentro de una entidad es sentirse parte de ella construyendo equipos de trabajo, que entienda y responda como su desempeño repercute en el logro de los objetivos organizacionales.

Si la directiva o cualquier otra persona con su comportamiento pueden incitar a los individuos dentro de la entidad a cometer actos no éticos, deben darse directrices de lo que es correcto y aplicar las sanciones establecidas en los códigos de ética de la organización, ya sean escritos o no.

Dentro de los estándares de conducta deben existir canales de comunicación tanto internos como externos para poder reportar y corregir las irregularidades que se presenten. El liderazgo de la directiva debe establecer los objetivos y compartir las expectativas con sus equipos de trabajo para dar un sentido muy claro a la labor que se realiza coherentes con lo que dicen y hacen.

La gerencia debe ejercer una supervisión adecuada y para ello es fundamental la habilidad, experiencia, además de entender todos y cada uno de los aspectos como son regulaciones, identificación con respuestas a los riesgos, requerimientos legales, intereses de los clientes, empleados, proveedores, prestamistas, accionistas, instituciones gubernamentales, comunidades y el resto de los involucrados en la organización.

Las inversiones socialmente responsables se basan no solo en la rentabilidad sino también en el comportamiento de las organizaciones con respecto a la responsabilidad social, pero también ocurre que cuando las condiciones económicas son más difíciles, los inversionistas no ponen tanta vehemencia en la responsabilidad social. Un adecuado ambiente de control, favorecerá a las organizaciones obtener estructuras

convenientes para minimizar los riesgos, las amenazas y las situaciones complejas económicas, sociales o de otro tipo.

El ambiente de control está basado en valores como la rectitud, honestidad, integridad y otros elementos como la responsabilidad social y el impacto ecológico que pueden determinar el éxito o el fracaso de las organizaciones. De los fundamentos disruptivos en el ámbito institucional destaca la integridad entre otras muchas, como valor personal de directivos y de todas las personas que componen una organización. Es la virtud que genera confianza y refuerza vínculos en los equipos humanos.

Parece evidente que hay una creciente demanda en la comunidad de las instituciones por conducir los asuntos organizacionales con mayor responsabilidad y consideraciones éticas. Es esencial para los líderes de las entidades ganar la confianza y lealtad de sus seguidores, la estima de la sociedad por las decisiones tomadas a favor de la misma.

Los directivos deben ser modelos de conducta para sus colaboradores. Los responsables de la organización deben transmitir valores, que determinan la cultura institucional, el estilo de operación, los principios sobre los que se basa la autoridad, la responsabilidad de la organización y el desarrollo de su personal. El problema de establecer valores y conductas éticas está en los distintos intereses de la dirección, los empleados, los clientes, los proveedores y la comunidad en general. Todos los antes mencionados deben mostrar las mismas actitudes de la alta gerencia.

Se les establece, comunica y evalúa a todo el personal, proveedores y clientes, entre otros, los estándares de conducta de la organización. La administración y la directiva delegan autoridad, definen responsabilidades, segregan funciones según sea conveniente en los niveles de la organización.

Los directivos demuestran responsabilidad en el manejo de las actividades de supervisión con una estructura organizacional con independencia, autoridad y jerarquía cumpliendo en el desarrollo de los compromisos con la competencia y en la capacitación, desarrollo y mantenimiento de todo el recurso humano en la entidad, incluyendo proveedores de servicios externos para el desempeño de las responsabilidades en la consecución de los objetivos reflejando un desempeño apropiado y adherencia a los estándares de conducta esperados.

Todo el personal debe entender y responder como su desempeño repercute en el logro de los objetivos de la entidad. Para ello deben poseer competencias o capacidades para llevar a cabo las labores asignadas de forma eficaz, eficiente con actitud y aptitud, preparada a los rápidos y disruptivos cambios que se producen en las instituciones debido al aumento de la competencia y los cambios en la tecnología.

Las personas deben poseer requisitos adecuados a los procedimientos y necesidades de los entes donde laboran comportándose de acuerdo con los estándares de conducta y la cultura de control de la organización. Uno de los propósitos del sistema de control interno es detectar oportunamente cualquier desviación importante en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Las amenazas y oportunidades del entorno promueven la actualización de dicho sistema de control.

La gran nueva característica de la sociedad es el cambio permanente, acceder a las nuevas visiones del mundo y aceptarlas. La participación de la comunidad en los procesos de control, incremento del número y complejidad de las normativas aplicables al ámbito institucional a nivel internacional son otros de los aspectos que influyen en el COSO 2013 junto con el énfasis en el ambiente de control base de todo el proceso de control; en él se clarifican las

condiciones propicias para el buen funcionamiento del talento humano.

Los directores y gerentes son los encargados de promover la cultura organizacional y de guiar a ésta en comportamientos y estándares de conductas, como líderes aceptan las diferencias de las personas y conectan esas diferencias con el fin de promover un clima organizacional productivo, poseen capacidad para generar ideas, habilidades y valores personales, deben tener coherencia entre lo que predicán y lo que hacen y ser transparentes en cuanto a la gestión de recursos.

La eficacia gerencial la conforman equipos de trabajo capaz de lograrla, guiados por principios éticos y de integridad. Una gerencia poseedora de una notable elevación intelectual y moral debe construir confianza y colaboración, debe mantener identidad y respeto en la organización. Personas virtuosas capaz de dominar sus propias apetencias personales. Por supuesto la enseñanza del liderazgo es fundamental. Un buen líder es una persona con la capacidad y habilidad de hacer que otros individuos extraigan lo mejor de ellos mismos. Un líder toxico realiza todo lo contrario.

Un líder tiene como principales características la honestidad, conocimiento, claridad, capacidad para movilizar, someterse en grado más alto al escrutinio público. El líder tiene responsabilidad con los valores y principios con la condición de guía de promover esos valores y principios. Deben inspirar respeto, es decir, aceptar las convicciones y diferencias, tener empatía y consideración. Debe poseer humildad que es la virtud que consiste en conocer las propias limitaciones y debilidades, actuando de acuerdo a tal conocimiento.

El ambiente de control en las organizaciones enfrenta otros desafíos como por ejemplo la posibilidad del cambio, en ocasiones disruptivo, ya que cambiar significa ceder o

renunciar a estructuras aprendidas, la idea de cambio lleva implícita una sensación de pérdida y es por ello que se produce la resistencia, porque implica modificar conductas, acciones y en general una amplia gama de reformas, transformaciones e innovaciones que puede ser nada fáciles de asumir.

El COSO para el año 2017 amplía la denominada gestión de riesgos organizacionales con la finalidad básica que dicha gestión contribuya con los objetivos relacionados al cumplimiento de regulaciones, con que la información sea fidedigna y con la eficiencia y eficacia de las operaciones. Un sistema de gestión de riesgos que garantice el resguardo institucional, una cultura adecuada, transparencia, sostenibilidad, cada vez más valores y más ética a todo nivel de la organización. Los riesgos se deben identificar, analizar, disminuir y dar respuesta adecuada para la consecución de los objetivos. Algunos de los riesgos tienen que ver con la incorporación de nuevos empleados o restricciones de recursos que pueden hacer cambiar los sistemas de control interno.

Un ambiente de control inadecuado ocasiona la poca fidelidad de los clientes y proveedores con la organización, al contrario, uno excelente, proyecta la imagen de empresa de cuidado y respeto hacia la comunidad. El ambiente de control fundamento disruptivo de las instituciones es la actitud y conciencia de la gerencia que produce la influencia e inspiración en la actividad del recurso humano y está centrada en la integridad y la ética como los valores intrínsecos en la operatividad de la organización. La integridad y valores éticos dentro de la organización atraen y retiene clientes, empleados, proveedores, contratistas, entre otros, aumentando sus valores intangibles frente a sus competidores como lo es la reputación. La reputación validará la imagen ante la comunidad y permite aumentar a su cartera de clientes.

Si cada empleado se vuelve parte del código de ética y de las normas de conducta y colabora para su desarrollo, los trabajadores se sienten parte importante de su éxito, además de contribuir a crear un mayor ambiente de cordialidad y progreso de todos los involucrados.

Si una organización exhibe signos de deterioro en los principios, normas de conductas y costumbres morales intrínsecas y esto parece no importarle a nadie, entonces allí se generarán delitos, Si se entra en dilemas morales, pero evidentemente violatorias de la integridad y los valores éticos y no son sancionados, entonces comenzaran faltas mayores y luego delitos cada vez más graves. El comportamiento es consciente, modificable, educable y fortalecen los valores. Los estándares morales aceptados por la organización son los que producen la viabilidad de la misma.

Reflexiones finales

La importancia fundamental del ambiente de control es una actitud que establezca una cultura de control interno mediante unas conductas y acciones acordes a su desempeño en las organizaciones. Hay que evitar que las instituciones caigan por una decadencia moral o ética en su interior.

La integridad y los valores éticos deben ser establecidos, compartidos, comunicados y practicados en toda la institución. Independientemente de las transformaciones tecnológicas que han hecho nuevos ajustes a los procedimientos de control interno, la ética sigue siendo el elemento fundamental.

La gente imita a sus líderes y para ser íntegro debe haber coherencia entre lo que se predica y lo que se hace. Se debe tomar en cuenta que la cultura colectiva de una región impacta sobre las organizaciones y las transformaciones positivas en las creencias y valores mejoran la calidad de vida. Personas de bien, honestidad, actitud de dialogo, respetar al

otro en su modo de comprender el mundo y empatía. Lo contrario son personas carentes de valores, ajenas a la práctica de las virtudes humanas.

Se necesita que todos los trabajadores se sientan comprometidos con su labor en la institución y motivados a realizar los procesos respetando normas y leyes, siendo responsables con sus funciones fomentando e impulsando prácticas de valores institucionales. Los empleados cuando se sienten comprometidos y productivos ocasionan la retención del talento humano en las organizaciones, ellos entienden la necesidad de asumir por voluntad propia las obligaciones y responsabilidades, con una actitud que permite mantenerse enfocado, encaminado, convencido y perseverante.

Mantener un ambiente de control adecuado a los propósitos organizacionales para que impacte positivamente en el entorno en que se desenvuelve y así contribuir en la construcción del desarrollo sostenible no solo de la institución sino también de los empleados, y de la sociedad en general, proyecta la imagen de cuidado y respeto hacia la comunidad.

Uno de los aspectos disruptivos del ambiente de control para lograr instituciones sólidas es superar con constancia y actitud acertada la necesidad de corregir y reformar los hábitos menos saludables para la organización, influenciados por el entorno. El ambiente de control promueve la calidad y mejora continua de la empresa, evita cometer errores, omisiones y fraudes, minimiza los riesgos de colusión o confabulación de las personas, un ambiente de control eficiente y eficaz es indispensable. Se deben considerar los cambios en el entorno de las organizaciones y así mismo ajustar y fortalecer el ambiente de control, realizando una evaluación constante de su eficacia con el fin de tener bases para anticiparse a situaciones de crisis en el sector al cual pertenecen.

Referencias

- Brito, Jorge (2016) La ética y los estilos de liderazgo INNOVA Research Journal. Vol. 1. N° 2. pp. 41-48. ISSN: 3477-9024. Universidad Internacional de Ecuador. Ecuador
- Cascón, Javier (2019) GRC Gobierno Corporativo, Riesgo y Cumplimiento. Libro digital disponible en WWW.amazon.com. Lima, Perú
- COSO. (2013) Control Interno – Marco Integrado. Resumen Ejecutivo. Traducción en español: PWC y el Instituto de Auditoría Interna de España.
- COSO. (2017) Gestión de riesgos empresariales. Resumen Ejecutivo. Disponible en línea: <https://www.coso.org/documents/coso-erm-executive-summary-spanish.pdf>. Consulta: 2019, Marzo 19
- Piñero, María Lourdes y Rivera, María Eugenia (2012) Investigación cualitativa: Orientaciones procedimentales. Primera Edición. Subdirección de Investigación y Postgrado del Instituto Pedagógico de Barquisimeto (UPEL-IPB). Venezuela.