

PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO



LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO  
INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA

# Entorno de Control: Siete Preguntas que cualquier Consejero debe plantearse



# Entorno de Control: Siete Preguntas que cualquier Consejero debe plantearse

Mayo 2014

## MIEMBROS DE LA COMISIÓN TÉCNICA

COORDINACIÓN: Juan Armendáriz, CIA, CRMA. BARCLAYS

Ángel Alloza. CORPORATE EXCELLENCE

José Enrique Díaz Menaya, CIA, CRMA. BERGE Y CIA

José Díaz Morales, CRMA. EY

Andy Douglas. CONTROL SOLUTIONS

Javier Gregorio López Espuela, CIA, CCSA, CRMA. LIBERBANK

Loreto de la Lama, CIA, CCSA, CRMA. MAPFRE

José Vicente Sabater Pérez, CIA. PROSEGUR

Marta Sánchez Jiménez. PWC

Roberto Vaca, CIA. BEAT SOLUTIONS

La Comisión Treadway sobre Control Interno, responsable del Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations) “Control Interno – Marco Integrado”, define el control interno como un proceso, responsabilidad del Consejo de Administración, desarrollado por toda la organización y diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en la cobertura de los riesgos que atentan contra la consecución de los objetivos empresariales.

El Informe COSO establece 5 componentes relevantes y relacionados entre sí en los modelos de control interno: el entorno de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación y, por último, la supervisión.

El entorno de control marca la pauta del comportamiento en una organización, la disciplina, los valores éticos, la capacidad y estructura organizativa, la segregación de funciones y el desarrollo profesional, siendo la base de todos los demás componentes del control interno. Es el entorno de control el componente más intangible y, por tanto, el más difícil de evaluar.

Esta publicación pretende marcar siete aspectos básicos en forma de pregunta y recomendación, que deberían ayudar a cualquier consejero en el ejercicio de sus responsabilidades y en la evaluación de la fortaleza del entorno de control de su organización.

Asimismo, en la parte final del documento se describe cómo contribuye la función de Auditoría Interna a la supervisión del componente de entorno de control.

Esta publicación consigue de forma clara y concisa centrar los aspectos claves en la evaluación del entorno de control y poder detectar, en su caso, cualquier debilidad que pudiera afectar al cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.

Carlos Ayuso Salinas

Director de Auditoría Interna, Compliance y Control Interno de Gas Natural Fenosa

El trabajo de un consejero en la empresa se podría resumir en un binomio: crear valor y proteger ese valor.

Este documento resume los puntos críticos para asegurar que el entorno de control en la empresa es lo suficientemente fuerte para cumplir su misión de protección de valor.

El entorno de control establece la forma en la que una organización opera e influye en la manera de actuar de las personas; es el pilar básico del control interno, y proporciona disciplina y estructura.

Lograr un entorno de control sólido es más importante que nunca. Es lo que esperan los grupos de interés (accionistas, clientes, reguladores, empleados, proveedores) de cualquier organización, lo que exigen los reguladores y, sobre todo, a lo que aspira cualquier compañía para sostener su actividad en el tiempo.

Esta publicación repasa los aspectos más básicos, a menudo obviados, que aportan de forma inmediata valor a la organización y a sus grupos de interés. Se trata de siete “quick wins” con los que cualquier Consejero puede comprobar si su organización dispone de un entorno de control fuerte. En cada apartado, el Consejero encontrará una serie de recomendaciones cuya implantación supone un impacto inmediato y medible.

Agradezco desde aquí el esfuerzo realizado por la Comisión Técnica, que ha trabajado intensamente para lograr sintetizar y presentar de manera tan clara este importante concepto y, especialmente, a Gas Natural Fenosa por el apoyo a la edición de este nuevo documento, producción de LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO.

Ernesto Martínez

Presidente del Instituto de Auditores Internos de España



# Índice

PRÓLOGO	08
RESUMEN EJECUTIVO	09
SIETE PREGUNTAS	10
¿La cultura, los valores y los principios de su organización están alineados con lo que sus grupos de interés valoran? .....	10
¿El Consejo de Administración cuenta con las características que le permiten realizar una supervisión adecuada del entorno de control de la organización?.....	11
¿La estructura organizativa de su entidad está claramente definida y bien comunicada?.....	12
¿Las políticas y procedimientos de Recursos Humanos reflejan adecuadamente el cumplimiento de objetivos y el compromiso con la competencia profesional?.....	14
¿Su organización ha planificado la sucesión en puestos claves?.....	15
¿Existe una correcta asignación de la autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones? .....	16
¿Su organización dispone de mecanismos para adaptarse y gestionar los cambios? .....	17
EL PAPEL DE LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA	19



## Prólogo

El Consejo necesita un equipo de personas con visión global de la compañía, que realice su trabajo con profesionalidad e independencia, para que detecten las debilidades de control interno a tiempo y propongan soluciones y mejoras que fortalezcan el entorno de control.

### ¿Qué significa entorno de control?

El entorno de control establece la forma en la que una organización opera, e influye en la forma de actuar de las personas; es el pilar básico del control interno, y proporciona disciplina y estructura. La ausencia de un entorno de control adecuado ha causado enormes fracasos empresariales. El sistema financiero ha sido uno de los sectores más perjudicados, aunque no el único. Se han visto casos similares en el sector tecnológico y en multinacionales implicadas en casos de soborno y corrupción. Lograr un entorno de control sólido es más importante que nunca. Es lo que esperan los grupos de interés (accionistas, clientes, reguladores, empleados, proveedores) de cualquier organización, lo que exigen los reguladores y, sobre todo, a lo que aspira cualquier compañía.

### ¿Por qué se dirige a Consejos de Administración y específicamente a las Comisiones de Auditoría?

El Consejo de Administración es la primera autoridad con capacidad para impulsar un entorno de control alineado con las expectativas de los grupos de interés. Además, tiene la responsabilidad legal de supervisarlos, lo que en muchas compañías realiza mediante la Comisión de Auditoría.

### ¿Qué pretende este documento?

Existe mucha información sobre el entorno de control. El concepto no es nuevo. Sin embargo, esta publicación se centra en los aspectos más básicos, a menudo obviados, que aportan de forma inmediata valor a la organización y a sus grupos de interés. Se trata de siete “quick wins” con los que cualquier Consejero puede comprobar si su organización dispone de un entorno de control fuerte. En cada apartado, el Consejero encontrará una serie de recomendaciones cuya implantación supone un impacto inmediato y medible.

### El papel de la Dirección Auditoría Interna

La función de Auditoría Interna resulta fundamental. El Consejo necesita un equipo de personas con visión global de la compañía, que realice su trabajo con profesionalidad e independencia, para que detecten las debilidades de control interno a tiempo y propongan soluciones y mejoras que fortalezcan el entorno de control.



## Resumen Ejecutivo

El Consejo define la cultura, los valores y principios de la organización, pero son las personas las que, con su actuación, convierten ese entorno de control en eficaz. Si la Dirección transmite los valores de la organización de forma positiva, inculca una forma de hacer las cosas que beneficia la gestión del entorno de control en todos los niveles de la empresa.

Por eso, si usted como Consejero considera que los valores de su organización no se reflejan en el día a día, debe pedir a la Dirección que valore cómo hacer llegar la cultura de la empresa a todo el mundo.

Actualmente, las responsabilidades del Consejo de Administración aumentan de forma vertiginosa. La supervisión del entorno de control es una de estas áreas. La Comisión de Auditoría se ha convertido en una función imprescindible.

Si no dispone de una, debe crearla. Para ello, debe contar con personas cuya profesionalidad, objetividad y preparación estén fuera de toda duda. Solamente así, la Comisión de Auditoría conseguirá “retar” a la Dirección en la toma de decisiones, y supervisará el desarrollo e implantación del control interno eficazmente.

Las organizaciones suelen ser complejas, y su estructura organizativa debe alinearse con su modelo de negocio, valores, objetivos y riesgos. El modelo de las “Tres líneas de defen-

sa” le permitirá entender las responsabilidades de todas las partes implicadas en la gestión del control.

Los recursos humanos constituyen un elemento crítico del entorno de control de las organizaciones.

Este documento aborda la necesidad de contar con una política de remuneración que reconozca el desempeño, el trabajo bien hecho y la dedicación de los empleados. Si no conoce estos aspectos de su organización, pida que le expliquen cuáles son esos criterios y valores que se aplican, especialmente a la Alta Dirección: si son justos, objetivos, claros y conocidos.

Averigüe si su organización cuenta con planes de sucesión para los puestos críticos que, ante situaciones imprevistas, facilitan la continuidad del negocio y despejan dudas.

Un esquema claro de asignación de autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones contribuye a que se conozcan los deberes y responsabilidades de cada persona. Aporta seguridad a su organización y mejora la comunicación interna.

Por último, necesita gestionar el cambio. Las empresas ya no duran siglos, sino años. Sobrevivir una década es cuestión de innovar, adaptarse y evitar que las nuevas tendencias arruinen un modelo de negocio.

**Si la Dirección transmite los valores de la organización de forma positiva, inculca una forma de hacer las cosas que beneficia la gestión del entorno de control en todos los niveles de la empresa.**



## Siete preguntas

### 1 ¿LA CULTURA, LOS VALORES Y LOS PRINCIPIOS DE SU ORGANIZACIÓN ESTÁN ALINEADOS CON AQUELLO QUE SUS GRUPOS DE INTERÉS VALORAN?

#### Recomendaciones

- Incluya en la Misión y Visión de su organización una declaración clara, transparente y medible de los valores éticos y principios que rigen sus negocios.
- Redacte, publique y distribuya un Código de Conducta, forme a los empleados y exija su aceptación formal en todos los niveles de la organización.
- Implante un canal de denuncias abierto a todos (empleados, clientes y proveedores).
- Diseñe y ejecute un sistema sancionador por incumplimientos del Código de Conducta.
- Reconozca, o incluso premie, a departamentos o empleados que demuestran la excelencia ética en sus comportamientos y toma de decisiones.



Beneficios ficticios, necesidad de reformular las cuentas anuales, sanciones por incumplimientos normativos, daños reputacionales, fraudes económicos... Una larga lista de quebrantos que pueden producirse por la ausencia de una cultura, valores y principios de comportamiento alineados con lo que esperan los grupos de interés de una organización.

En primer lugar, debemos aclarar qué se entiende por grupo de interés. Históricamente, en el caso de la empresa privada, el único criterio ha sido el económico-financiero, y el ob-

jetivo ha sido crear valor para los accionistas. Y si bien es una variable importante, actualmente ya no representa el único criterio de creación de valor. Ahora, el valor de las organizaciones tiene un alto componente intangible: los grupos de interés valoran cada vez más la excelencia en el comportamiento social y medioambiental. A largo plazo, los principios y valores éticos son capaces de generar valor.

En este contexto, el principio fundamental es el del liderazgo, ya que los valores se transmiten con el ejemplo, desde los órganos de go-





bierno, de la Alta Dirección a todas las personas de la organización. Los mensajes de los dirigentes deben llegar a todas las áreas de la organización para que el negocio opere de acuerdo con los estándares definidos. Además, la organización debe esforzarse en comunicar hacia afuera sus valores éticos.

La cultura, valores y principios deben formar parte de su código genético para proteger a

la organización del impacto de comportamientos poco éticos.

Este documento incluye una serie de herramientas, técnicas y metodologías que le ayudarán a alinear la cultura, los valores y sus principios con las expectativas de sus grupos de interés.

## 2 ¿EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN CUENTA CON LAS CARACTERÍSTICAS QUE LE PERMITEN REALIZAR UNA SUPERVISIÓN ADECUADA DEL ENTORNO DE CONTROL DE LA ORGANIZACIÓN?

### Recomendaciones

- Defina formalmente en el Estatuto del Consejo de Administración o de la Comisión de Auditoría su responsabilidad de supervisar el sistema de control interno.
- Cuente con una mayoría de Consejeros externos e independientes de la Dirección para garantizar la supervisión y la evaluación de la toma de decisiones.
- Evalúe la independencia de un Consejero en función de factores tales como su relación con la compañía, relaciones laborales o de negocios previos.
- Requiera de los Consejeros responsables de la supervisión un alto nivel de competencia y experiencia en materia de control interno y gestión de riesgos, además de sólidos conocimientos del negocio.
- Cuente en el Consejo con el trabajo de una función de Auditoría Interna independiente que le apoye en sus labores de supervisión.
- Establezca una comunicación fluida y frecuente del Consejo con la Alta Dirección, los Auditores Internos y Externos y otros asesores externos.
- Mantenga actualizado el grado de competencia y conocimiento de los Consejeros mediante programas de formación específicos y (auto) evaluaciones de competencias requeridas.



El Consejo de Administración defiende el interés social de la compañía cuando comprueba que se cumplen las expectativas de los grupos

de interés, dentro del marco de apetito de riesgo definido por el propio Consejo. Mientras la Alta Dirección desarrolla e implanta el

sistema de Control Interno, el Consejo –a veces a través de la Comisión de Auditoría– asume la responsabilidad de su supervisión.

La calidad de la supervisión del Consejo sobre la gestión de la sociedad viene determinada por su independencia frente a la Dirección.

La limitación de mandatos de los Consejeros, o su duración en el cargo, persiguen reforzar la independencia del Consejo.

Los Consejeros ejecutivos aportan un gran conocimiento del negocio, pero los Consejeros externos e independientes, aportan imparcialidad y un sano “escepticismo”.

Los miembros del Consejo tienen que poseer los conocimientos y experiencia suficientes sobre el negocio, la gestión de riesgos, el control interno y los sistemas de reporting de la organización, para cuestionar y analizar la información que les suministran. Las áreas de Riesgos, Cumplimiento Normativo y Auditoría Interna les ayudan a obtener y entender la información necesaria para su labor de supervisión.

En conclusión, es fundamental que el Consejo de Administración ejerza su labor de supervisión del sistema de control interno y la gestión de riesgos con suficiente independencia de la Dirección.

### 3 ¿LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE SU ENTIDAD ESTÁ CLARAMENTE DEFINIDA Y BIEN COMUNICADA?

#### Recomendaciones

- Disponga de un organigrama actualizado, comunique el mismo internamente y compruebe que responde a la organización en sus diferentes dimensiones: líneas de negocio, áreas funcionales, geográficas o de producto, funciones de apoyo y entidades legales.
- Defina con claridad, para cada función, las actividades y responsabilidades clave: quién gestiona, aprueba y autoriza qué, en función del tipo de operación.
- Compruebe que existen políticas adecuadas de segregación de funciones o actividades.
- Actualice los procedimientos, y modifíquelos cuando se produzcan cambios organizativos.
- Compruebe que el *reporting* sea coherente con la estructura organizativa.
- Supervise periódicamente que la organización actúa de acuerdo con los procedimientos definidos y que se corrigen y se toman medidas sobre los incumplimientos que se identifican.

La estructura organizativa permite planificar, ejecutar, controlar y supervisar las actividades,

definir la autoridad y las responsabilidades, y las líneas adecuadas de información. Es, por



lo tanto, clave para asegurar un adecuado entorno de control, debido a tres factores:

- Transmite el compromiso efectivo de la Alta Dirección con la definición de obligaciones y responsabilidades.
- Facilita que la toma de decisiones y el control se produzcan en los niveles apropiados.
- Permite una supervisión realmente eficiente.

Aquellas organizaciones que no definen y/o comunican adecuadamente sus estructuras organizativas están expuestas a situaciones de riesgo. Su información para la toma de decisiones es menos clara. La falta de líneas definidas de responsabilidad posibilita actividades no éticas y fraudulentas. Si la estructura organizativa no está bien diseñada, la detección de desviaciones en el cumplimiento de objetivos es tardía y, por tanto, la supervisión ineficiente.

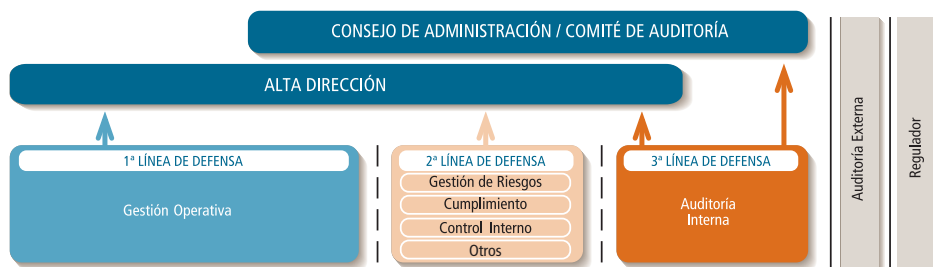
Otra consecuencia de una estructura organizativa inadecuada son los llamados “silos de información”, entendiéndose por “silo” el aislamiento o falta de visibilidad integrada de una gran cantidad de información. Este fenómeno constituye una característica de los sistemas de gestión de riesgos ineficaces. Se pierde, de forma potencialmente crítica, la visión integral de una información de gestión, que debería haber seguido una estructura organizativa bien definida.

Los “organigramas” y los “manuales de políticas” y “funciones” actualizados, consolidan y formalizan la estructura organizativa, y aclaran quién responde en cada situación. Es importante definir, asignar y supervisar las autorizaciones y responsabilidades concedidas a cada persona y/o función. Implantar una segregación de funciones para evitar situaciones de riesgo o conflicto en actividades clave.

El conocido modelo de las “Tres Líneas de Defensa”, para Sistemas de Gestión y Control de Riesgos, simplifica y ayuda en el análisis de la estructura organizativa. A partir de la responsabilidad del Consejo, propone lo que debe realizarse en cada una de las líneas de defensa:

- **Primera línea de defensa:** identifica, evalúa y establece los controles adecuados para cada riesgo. Es realizada por los Gestores Operativos.
- **Segunda línea de defensa:** asesora, apoya y sigue las medidas adoptadas por los gestores operativos para asegurar que el riesgo se mantiene dentro de los umbrales definidos de apetito al riesgo. Corresponde a funciones como control de riesgo, cumplimiento normativo, asesoría jurídica y fiscal, finanzas y control interno.
- **Tercera línea de defensa:** supervisa de forma independiente el sistema de gestión y control de riesgos. Es la actividad propia de Auditoría Interna.

La falta de líneas definidas de responsabilidad posibilita actividades no éticas y fraudulentas.



El adecuado diseño de la estructura organizativa influye significativamente en la calidad general del sistema de control y en la supervisión del mismo de un modo eficiente. Para evaluar la consistencia de la estructura organizativa de la entidad deben considerarse factores como:

- La naturaleza, tamaño y distribución geográfica de los negocios.
- Las necesidades de información sobre riesgos específicos relacionados con los objetivos de la organización y sus procesos de negocios (internos y externalizados).
- Las características de la asignación de autoridad y responsabilidades a los diferentes niveles.
- La necesidad de establecer determinadas segregaciones de funciones.
- La definición y coherencia de las líneas de reporte (directas o indirectas) y los canales de comunicación.
- Aspectos financieros, fiscales, regulatorios y requerimientos de información específicos en determinadas jurisdicciones.

## 4 ¿LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS REFLEJAN ADECUADAMENTE EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y EL COMPROMISO CON LA COMPETENCIA PROFESIONAL?

### Recomendaciones

- Formalice políticas y procedimientos que cubran áreas tales como altas y bajas de empleados y directivos, orientación a la cultura corporativa, necesidades de formación, evaluación del desempeño, remuneración y sanciones a empleados.
- Comunique y refuerce los objetivos generales de la organización y la contribución que se espera de cada persona.
- Comunique las consecuencias, positivas y negativas, del cumplimiento o desviación de objetivos (de negocio y de desempeño).
- Alinee los objetivos y las métricas de desempeño con fuentes de creación de valor para la sociedad.
- Incluya criterios cualitativos y cuantitativos en los objetivos de desempeño, incluyendo métricas asociadas al control interno.
- Mida el desempeño y conducta real contra el esperado, de forma sistemática.
- Revise periódicamente las políticas de remuneración y métricas de desempeño de la compañía para que estén constantemente alineadas con el entorno cambiante de la organización.



Una organización no puede exigir responsabilidades a sus Directivos y empleados si no fija objetivos, mide el desempeño y fija incentivos y compensaciones y acciones correctoras, adecuadamente coordinadas y actualizadas según un entorno competitivo cada vez más dinámico. Unos objetivos de desempeño relevantes para un ejercicio, no lo son obligatoriamente para el siguiente.

El Consejo de Administración o, en su caso, la Comisión de Nombramientos y Remuneraciones, fija las métricas de desempeño y políticas de incentivos para el primer ejecutivo y la Alta Dirección. Estas métricas y políticas deben trasladarse a todos los niveles jerárquicos y empleados, de tal forma que los objetivos de

desempeño individual sean coherentes con los objetivos generales de la organización, tanto a corto como a largo plazo.

Además, las políticas y procedimientos de Recursos Humanos deben formalizarse al ser un objetivo específico de control interno. Así, se fortalece el entorno de control de la organización. La organización que obvia la importancia de formalizar, comunicar, medir y remunerar adecuadamente el desempeño de responsabilidades de sus empleados y directivos es menos eficiente, menos sostenible y corre el riesgo de infrautilizar sus recursos. Los empleados pueden acabar teniendo objetivos distintos a los de la organización.

La organización que obvia la importancia de formalizar, comunicar, medir y remunerar adecuadamente el desempeño de responsabilidades de sus empleados y directivos es menos eficiente, menos sostenible y corre el riesgo de infrautilizar sus recursos.

## 5 ¿SU ORGANIZACIÓN HA PLANIFICADO LA SUCESIÓN EN PUESTOS CLAVES?

### Recomendaciones

- Identifique los puestos críticos en la creación de valor de la organización.
- Identifique y mantenga actualizadas las competencias necesarias para cada puesto.
- Ponga en marcha programas para identificar a trabajadores capacitados.
- Comunique adecuadamente los planes de sucesión.
- Diseñe planes de formación para candidatos a la sucesión.
- Revise periódicamente los planes de sucesión con los objetivos de negocio.



Los recursos humanos son un elemento crítico en el entorno de control de las organizaciones. Sin embargo, como activo de la empresa, su permanencia y valor es variable. La pérdida de un empleado crítico puede paralizar, al

menos temporalmente, una organización, provocar desviaciones en los objetivos y la pérdida de ventajas competitivas. El desconocimiento de la criticidad de un determinado profesional en la cadena de valor del negocio

retrasa la puesta en marcha de medidas correctoras.

El Consejo de Administración debe asegurarse de que existen planes de sucesión para los puestos críticos de la organización, que facilitan la continuidad del negocio. Lo que además permite el desarrollo del talento a largo plazo, la transmisión del conocimiento y que los trabajadores cumplan sus aspiraciones dentro de la empresa con la mejora de su compromiso y rendimiento.

Los planes de sucesión, como los demás sistemas de gestión de negocio, son dinámicos, deben contemplar el cambio de objetivos en distintos niveles de la organización y las nuevas necesidades de cualificación. Un ejemplo: el plan de sucesión de un Director Comercial Corporativo de una organización que se ha internacionalizado por la crisis. Mientras su mercado era local, el plan de sucesión no contemplaba un sustituto con conocimiento de idiomas. Ahora, el profesional identificado como sucesor debe recibir formación específica para las nuevas necesidades del negocio.

## 6 ¿EXISTE UNA CORRECTA ASIGNACIÓN DE LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES?

### Recomendaciones

- Asegúrese de la existencia de un modelo formal de asignación de autoridad acorde a los objetivos de la organización, que cubra las decisiones de relevancia.
- Asegúrese de la existencia de protocolos de asignación de autoridad, mediante la clasificación de las decisiones a tomar, por su relevancia.
- Implante procedimientos de revisión periódica del modelo que aseguren que se mantenga el apetito al riesgo aprobado por el Consejo y la Alta Dirección frente a cambios en el personal o ante la necesidad de incluir nuevas decisiones no contempladas.
- Parametrice *workflows* y firmas en los sistemas de información corporativos y establezca modelos de autorización para aquellas decisiones que no se formalizan en los sistemas, de acuerdo a la política establecida.
- Asegúrese de la evaluación periódica por parte de Auditoría Interna de la adecuación a la actual situación de la organización y evaluación del grado de cumplimiento de la misma.

En una organización, la asignación de autoridad y responsabilidad para la toma de deci-

siones es uno de los instrumentos esenciales para un entorno de control fuerte.



El concepto de autoridad y responsabilidad no se limita a aquellos poderes notariales otorgados para representar la organización ante terceros. En realidad, es la capacidad y responsabilidad en la toma de decisiones. Los riesgos de no definir ni implantar formalmente una adecuada política de asignación de autoridad y responsabilidad son claros: au-

menta el potencial para una acumulación de poderes que favorece el fraude y genera conflictos de intereses.

Por el contrario, determinar correctamente la autoridad clarifica formalmente los deberes y responsabilidades, aporta seguridad a la toma de decisiones y formaliza y mejora la comunicación interna.

## 7 ¿SU ORGANIZACIÓN DISPONE DE MECANISMOS PARA ADAPTARSE Y GESTIONAR LOS CAMBIOS?

### Recomendaciones

- Conozca los objetivos principales de cada uno de los grupos de interés y busque su satisfacción al diseñar su estrategia empresarial.
- Defina procesos para realinear los objetivos de la compañía a medio y largo plazo.
- Asigne recursos para monitorizar el cambio externo y para innovar por delante de la competencia.
- Asegúrese de que existe un interés común que conecta los objetivos en toda la jerarquía y estructura organizacional.
- Cuestione la flexibilidad organizativa y funcional de personas clave dentro de la empresa.
- Apueste por la gestión de riesgos y, en especial, por todo lo relacionado con la continuidad de negocio.
- Comunique los cambios culturales y de los objetivos empresariales involucrando y haciendo partícipes a todos los miembros de la organización.



La velocidad y la magnitud de los cambios producidos por la situación económica, la revolución tecnológica, el aumento de nuevos requisitos regulatorios y el constante reenfoco estratégico de las empresas hacen que la

organización que no innova se exponga a un riesgo elevado de fracaso.

En la definición clásica del entorno de control, el concepto de la gestión del cambio está implícito en todos sus componentes.

La organización, que gestiona y genera el valor del cambio de forma ordenada, dispone de procesos y procedimientos claros y formalizados que definen su funcionamiento y monitorean su entorno más inmediato.

Los procesos de definición y ejecución estratégica deben estar alineados con los objetivos en la organización y ser lo suficientemente flexibles para solventar los problemas y objetivos de corto plazo, sin descuidar los de medio y largo plazo. Adicionalmente, debe tener en cuenta los cambios de objetivos de sus

grupos de interés, algunos de ellos de envergadura. La creciente exigencia por parte de estos grupos para que las organizaciones sean sostenibles y responsables en todas sus vertientes, refuerza aún más la necesidad de gestionar el cambio de forma constante.

En definitiva, la organización que carece de procesos de adaptación al cambio se caracterizará por la cultura de "aquí no ha pasado nunca". Tiene silos de información y poder que, en muchos casos, le impiden mantener una visión integral de su entorno de control. Esto puede tener consecuencias fatales.







## El papel de la Dirección de Auditoría Interna

Auditoría Interna es, probablemente, la única función en cualquier organización con una visión global de sus operaciones. Una función que se ha consolidado y profesionalizado en los últimos años, y ya tiene la capacidad de acceder a cualquier persona o departamento en la organización. Auditoría Interna cuenta con un espíritu crítico que detecta debilidades de control interno y una visión constructiva que propone soluciones y mejoras.

Una Dirección de Auditoría Interna independiente, con los recursos y calificaciones adecuadas, alineada con el *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*, le ayuda a verificar si cada una de las cuestiones planteadas en este documento se trata de forma correcta en su organización:

- La integridad, los valores éticos, la cultura y los principios éticos en la organización son aspectos intangibles difíciles de medir de forma objetiva. Auditoría Interna evalúa la adecuación y eficacia del Código Ético y propone recomendaciones para que todos los empleados lo conozcan y lo cumplan.
- El papel del Consejo de Administración y el Comité de Auditoría en la supervisión del entorno de control es crítico. La Dirección de Auditoría Interna le ayuda a determinar el grado de cumplimiento en relación con el marco legal vigente y su situación respecto a otras entidades de su sector. Igualmente, a través del Instituto de Auditores Internos, puede obtener información

relevante sobre las mejores prácticas en el país y en el extranjero.

- El Director de Auditoría Interna asegura que su actividad abarca el perímetro completo de la organización. Asegúrese que está alineado y utilice la Dirección de Auditoría Interna para entender las responsabilidades asignadas y la estructura organizativa definida en su compañía, en especial el modelo de las “Tres líneas de defensa”.
- La importancia de las **personas y su remuneración** ha quedado patente en los últimos años. Sin embargo, se trata de un área de difícil acceso por la sensibilidad y confidencialidad de la información. La Dirección de Auditoría Interna está facultada para realizar revisiones en estas circunstancias y ofrecerle una opinión independiente.
- La **gestión del cambio** es un elemento a tener cada vez más en cuenta. La velocidad de respuesta a clientes, proveedores o empleados debe ser más rápida. Sin embargo, exige disponer de un conocimiento profundo de la organización, capacidad de análisis de los procesos de la compañía de forma transversal y una visión global sobre las operaciones. Es en este contexto, la Dirección de Auditoría Interna le ofrece su visión global de la compañía.

**Auditoría Interna cuenta con un espíritu crítico que detecta debilidades de control interno y una visión constructiva que propone soluciones y mejoras.**



LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO  
INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA

El trabajo de un consejero en la empresa se podría resumir en un binomio:  
crear valor y proteger ese valor.

Este nuevo documento de LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO –el laboratorio  
de ideas de Instituto– resume los puntos críticos para asegurar que el  
entorno de control en la empresa es lo suficientemente fuerte para  
cumplir su misión de protección de valor.

El entorno de control establece la forma en la que una organización  
opera e influye en la manera de actuar de las personas; es el pilar básico  
del control interno, y proporciona disciplina y estructura.

A través de siete preguntas cualquier Consejero podrá comprobar si su  
organización dispone de un entorno de control fuerte.

Edita



Patrocinado por:

